

**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
GESTIÓN ADAPTATIVA DEL CAMBIO EN
CONTEXTOS DE CRISIS: INNOVACIÓN DE
ORGANIZACIONES HUMANITARIAS PARA ACCEDER
A FONDOS EN EL SALVADOR (2019-2025)**

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

**PRESENTADO POR:
HALEL YEJUDITH TOBÍAS FIGUEROA**

**DOCENTE ASESOR:
VERNON ANTONIO CABALLERO**

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 26 DE SEPTIEMBRE DE 2025

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

MSc. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelin Farfán Mata

VICERRECTORA ACADÉMICA

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

SECRETARIO GENERAL

AUTORIDADES

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS
SOCIALES**

MSc. Hugo Pineda

DECANO

MSc. Óscar Duarte

VICEDECANO

Dr. José Humberto Morales

DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

Con profunda estima y reconocimiento, extendo mi más sincera gratitud:

A mi madre, por creer firmemente en mi potencial y acompañarme con palabras de aliento en los momentos más desafiantes. Su apoyo ha sido una constante invaluable.

A mi padre, por estar presente y brindarme respaldo en cada fase de este proceso académico.

A mi tutor, extendo mi agradecimiento por su paciencia, dedicación y orientación constante. Sus comentarios, atención al detalle y búsqueda por la excelencia han sido una guía durante este proceso de investigación. Ha sido un privilegio contar con su tutela.

A mi mentor y amigo, por ofrecer siempre su perspectiva experta y consejos acertados. Su confianza en mi capacidad y su ayuda constante han sido esenciales para lograr este resultado. Su mentoría ha marcado un antes y un después en mi formación académica.

A mis amistades más cercanas, por su motivación. Gracias por ser un sostén emocional y una fuente de energía; sin su escucha activa este trayecto hubiera sido más denso.

Al cuerpo docente de la maestría, gracias por compartir su saber y formar los cimientos sobre los que esta investigación pudo desarrollarse.

A mis compañeros y compañeras de maestría, con quienes trabajé de la mano y compartí proyectos, retos y aprendizajes. Su contribución, tiempo y reflexiones enriquecieron este proceso.

A cada una de las personas que formaron parte de este estudio, agradezco su disposición a compartir su tiempo y perspectivas. La atención con la que han ofrecido sus experiencias y conocimientos ha permitido que esta investigación fuera posible. Su participación ha sido un pilar en la consecución de los objetivos investigativos.

A la Junta Directiva y autoridades involucradas, por su liderazgo, su dirección ha sido primordial para la culminación de este estudio.

A cada uno y una de ustedes, mi más profundo agradecimiento por su incalculable apoyo y confianza en esta trayectoria académica.

ÍNDICE

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	ix
INTRODUCCIÓN	i
RESUMEN.....	ii
CAPÍTULO 1	1
PROCESOS DE ADAPTACIÓN E INNOVACIÓN PUESTOS EN PRÁCTICA POR LAS ORGANIZACIONES HUMANITARIAS EN EL SALVADOR EN LA GESTIÓN DE FONDOS DE 2019 A 2025	1
1.1 Descripción del contexto humanitario internacional y nacional.....	2
1.1.1 Tendencias globales en el ámbito humanitario de 2019 a 2025.....	5
1.1.2 Situación humanitaria en El Salvador de 2019 a 2025	12
1.1.3 Contexto económico y financiero para las organizaciones humanitarias	26
1.2 Elementos que promovieron transformaciones en la gestión de fondos en contextos de crisis	30
1.2.1 Cambios en el entorno global de financiamiento humanitario	31
1.2.2 Impacto de la complejidad de las crisis humanitarias.....	33
1.2.3 Innovación tecnológica en la gestión de fondos	36
1.2.4 Acción humanitaria y cooperación internacional para el desarrollo.....	39
1.3 Prácticas innovadoras para acceder a fondos en contextos de crisis.....	41
1.3.1 Diversificación de las fuentes de financiamiento	42
1.3.2 Uso de tecnología en la gestión de fondos.....	44
1.3.3 Adaptación a las demandas de los donantes	45
1.3.4 Implementación de estrategias de financiamiento innovadoras.....	46
1.3.5 Gestión interna de recursos.....	48
1.4 Limitaciones ante la implementación de las prácticas innovadoras para acceder a fondos en contextos de crisis por parte de las organizaciones humanitarias en El Salvador	48
1.4.1 Limitaciones en la capacidad institucional y técnica.....	48
1.4.2 Dependencia de modelos de financiamiento tradicionales	49
1.4.3 Barreras tecnológicas y logísticas.....	50
1.4.4 Desajuste entre las expectativas de los donantes y las capacidades locales	51
1.4.5 Retos en la sostenibilidad de las innovaciones	52
CONCLUSIONES CAPITULARES	52
CAPÍTULO II	54
GESTIÓN ADAPTATIVA DEL CAMBIO Y CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LAS ORGANIZACIONES HUMANITARIAS EN EL SALVADOR ANTE DESAFÍOS FINANCIEROS DE 2019 A 2025	54

2.1	Gestión adaptativa como enfoque estratégico en contextos de crisis	55
2.1.1	Fundamentos conceptuales de la gestión adaptativa del cambio	57
2.1.2	Características clave de la gestión adaptativa	61
2.1.3	Gestión adaptativa en el ámbito humanitario.....	71
2.2	Desafíos enfrentados por las organizaciones humanitarias al acceder a fondos	77
2.2.1	Barreras estructurales y del entorno de cooperación	78
2.2.2	Obstáculos internos de tipo organizacional	80
2.2.3	Impacto de los desafíos en la operatividad humanitaria	83
2.2.3.1	Flexibilidad financiera y gestión adaptativa en la operatividad	83
2.2.3.2	Afectaciones en la capacidad institucional	86
2.2.3.3	Relación con comunidades y sostenibilidad de resultados	89
2.3	Estrategias de adaptación implementadas por las organizaciones humanitarias para mitigar los riesgos	90
2.3.1	Diversificación de fuentes de financiamiento.....	94
2.3.2	Reformulación de modelos de gestión interna.....	98
2.3.3	Innovaciones para fortalecer la resiliencia organizacional	101
CONCLUSIONES CAPITULARES		104
CAPÍTULO III.....		106
PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADAPTATIVA PARA ACCEDER A FONDOS EN CONTEXTOS DE CRISIS PARA ORGANIZACIONES HUMANITARIAS CON OPERACIÓN EN EL SALVADOR.....		106
3.1	Literatura y casos de gestión adaptativa implementadas por organizaciones humanitarias a nivel mundial para mejorar su acceso a fondos en contextos de crisis.....	107
3.1.1	Sistematización de buenas prácticas	107
3.1.2	Caso destacado de innovación y adaptación en la gestión financiera.....	114
3.1.3	Lecciones aprendidas para el diseño del modelo propuesto	116
3.2	Metodología de la investigación y casos de estudio en El Salvador.....	118
3.2.1	Metodología de la investigación	118
3.2.2	Presentación de casos de estudio en El Salvador.....	120
3.3	Diseño del modelo propuesto y recomendaciones de implementación para las organizaciones humanitarias en El Salvador al acceder a fondos en contextos de crisis	127
3.3.1	Estructura general del modelo de gestión adaptativa.....	128
3.3.2	Componentes estratégicos del modelo.....	144
3.3.3	Componentes operativos del modelo	147
3.4	Recomendaciones para la implementación en contextos de crisis.....	149
3.4.1	Fortalecimiento de capacidades institucionales	150

3.4.2	Mejora de la relación con donantes y actores clave.....	151
3.4.3	Adaptación de procesos internos a contextos dinámicos.....	151
3.4.4	Reconocimiento del éxito en la gestión adaptativa.....	152
3.5	Proyecciones para el acceso de fondos en contextos de crisis por parte de las organizaciones humanitarias en El Salvador.....	153
3.5.1	Reflexiones sobre el papel de la innovación en la sostenibilidad humanitaria.....	154
3.5.2	Condiciones necesarias para la implementación del modelo propuesto.....	154
3.5.3	Proyecciones futuras y desafíos emergentes.....	155
	CONCLUSIONES CAPITULARES.....	157
	CONCLUSIONES.....	160
	RECOMENDACIONES.....	162
	ANEXO 1 LISTADO DE INFORMANTES.....	164
	ANEXO 2 GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A INFORMANTES CLAVE DE ORGANIZACIONES HUMANITARIAS CON OPERACIÓN EN EL SALVADOR.....	165
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	167

LISTA DE TABLAS

1. Diferencias entre los enfoques tradicionales y la gestión adaptativa	60
2. Modos de aprendizaje.....	62
3. Gestión pasiva y activa.....	64
4. Decisiones en contextos operativos múltiples.....	65
5. Requisitos para la gestión adaptativa	70
6. Desafíos de la gestión adaptativa	80
7. Tipos de resistencia al cambio.....	87
8. Estrategias para superar la resistencia al cambio	91
9. Recursos potenciales aportados por cada sector.....	96
10. Características contrastantes de las alianzas “activas” y “dependientes”.....	97
11. Impedimentos y estímulos para la innovación	103
12. Actores del entorno humanitario	107
13. Elementos replicables a El Salvador para diseñar el futuro de la organización	116
14. Criterios de inclusión y exclusión de las organizaciones humanitarias estudiadas	119
15. Condiciones generales para usar la gestión adaptativa	129
16. Situaciones en las que el cambio es necesario	130
17. Puntos clave de cada paso de la gestión adaptativa.....	141

LISTA DE ILUSTRACIONES

1. Fases de desastres de comienzo rápido	6
2. Fases de desastres de comienzo lento	7
3. Proceso de activación y respuesta del Sistema Nacional de Protección Civil para solicitar y canalizar ayuda en El Salvador	14
4. Fases del proceso de cambio	56
5. Lucha entre fuerzas que apoyan y rechazan el cambio	57
6. Matriz de adecuación de enfoques adaptativos según conocimiento del contexto y causalidad	69
7. Lo continuo del cambio	92
8. Variables de lo continuo del cambio	93
9. Aprendizaje en dos fases en la gestión adaptativa	131
10. Ciclo iterativo de gestión adaptativa	141
11. Ciclo del proceso de la gestión adaptativa	144
12. Enfoque centrado en la comunidad afectada	150
13. Modelo de éxito de la gestión adaptativa	153

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Nombre	Acrónimo
Acción Humanitaria	AH
Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action	ALNAP
Adaptación Iterativa Impulsada por Problemas	PDIA
African Field Epidemiology Network	AFENET
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional	USAID
Agua, saneamiento e higiene	WASH
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	ACNUR
Análisis de Resiliencia de Intervalo Mensual	MIRA
Asistencia Humanitaria Global	GHA
Asistencia Humanitaria Internacional	AHI
Asistencia Oficial al Desarrollo	AOD
Banco Interamericano de Desarrollo	BID
Banco Mundial	BM
Catholic Relief Services	CRS
Centro Internacional de Capacitación e Investigación sobre ONG	INTRAC
Clasificación Integrada de las Fases de Seguridad Alimentaria	CIF
Comisión Económica para América Latina y el Caribe	CEPAL
Comité de Ayuda al Desarrollo	CAD
Comité de Oxford para el Alivio de la Hambruna	OXFAM
Comité Internacional de la Cruz Roja	CICR
Comité Internacional de Rescate	IRC
Comité Permanente entre Organismos	IASC
Consejo Danés para los Refugiados	DRC
Consejo Internacional de Agencias Voluntarias	ICVA
Consejo Noruego para Refugiados	NRC
Cooperación Internacional para el Desarrollo	CID

Cooperación Sur-Sur	CSS
Coordinador del Socorro de Emergencia de las Naciones Unidas	ERC
Coordinador Humanitario	CH
Coronavirus disease 2019	COVID-19
Departamento para el Desarrollo Internacional	DFID
Derecho Internacional Humanitario	DIH
Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiple	EHPM
Enfermedades no transmisibles	ENT
Enfoque de Marco Lógico	EML
Equipo de las Naciones Unidas de Evaluación y Coordinación en Casos de Desastres	UNDAC
Equipo Humanitario de País	EHP
Estrategia Internacional para la Reducción de los Desastres	EIRD
Evaluación Global sobre la Reducción del Riesgo de Desastres de la ONU	GAR
Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja	IFRC
Financiación de la Responsabilidad Social Corporativa	RSC
Fondo Central de Respuesta a Emergencias	CERF
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	UNICEF
Fondo Humanitario	FH
Fondos Humanitarios Comunes	FHC
Fondos Mancomunados de Base Nacional	CBPF
Gestión adaptativa	GA
Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático	IPCC
Index for Risk Management	INFORM
Índice de Gestión de Riesgos para América Latina y El Caribe	LAC INFORM
Integrated Food Security Phase Classification	IPC
Inteligencia artificial	IA
International Network for Education in Emergencies	INEE
Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria	IECAH

Instituto de Estudios sobre el Desarrollo	IDS
Instituto Nacional de Defensa Civil de Perú	INDECI
Lesbianas, homosexuales (gay), bisexuales, transgénero, intersexuales, queer y colectivos no representados con las siglas anteriores	LGBTIQ+
Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia	LEPINA
Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para la Mujer	LEIV
Médicos sin Fronteras	MSF
Ministerio de Asuntos Exteriores, de la Commonwealth y de Desarrollo	FCDO
Monitoreo y Evaluación	M&E
Niños, niñas y adolescentes	NNA
Objetivos de Desarrollo Sostenible	ODS
Oficina de las Naciones Unidas para Coordinación de Asuntos Humanitarios	OCHA
Oficina Nacional de Estadísticas y Censos	ONEC
Organización comunitaria de base	OCB
Organización de las Naciones Unidas	ONU
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	FAO
Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz	ORMUSA
Organización Internacional para las Migraciones	OIM
Organización Meteorológica Mundial	OMM
Organización Mundial de la Salud	OMS
Organización no gubernamental	ONG
Organizaciones no gubernamentales locales y nacionales	ONGL
Organización de la sociedad civil	OSC
Organización no gubernamental internacional	ONGI
Organización Panamericana de la Salud	OPS
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos	OCDE
Países menos adelantados	PMA
Peace and Conflict Impact Assessment	PCIA
People's Disaster Risk Reduction Network	PDRRN
Plan de Control Territorial	PCT

Policía Nacional Civil	PNC
Producto Interno Bruto	PIB
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	PNUD
Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente	PNUMA
Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas	PMA
Registro de Agentes Extranjeros	RAEX
Reglamento Sanitario Internacional	RSI
Roles de responsables superiores	SRO
Servicio de mensajes cortos	SMS
Síndrome de inmunodeficiencia adquirida	SIDA
Sistemas de Información Geográfica	SIG
Sistemas de Posicionamiento Global	GPS
Sistema de Seguimiento de Fondos	FTS
Tecnologías de la información y la comunicación	TIC
Tecnologías de la información y la comunicación para el desarrollo	ICT4D
Territorios Palestinos Ocupados	TPO
Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastre de Colombia	UNGRD
Unión Europea	UE
Vinculación entre Ayuda de Emergencia y Desarrollo	VARD
Violencia basada en género	VBG
Virus de inmunodeficiencia humana	VIH

INTRODUCCIÓN

Entre 2019 y 2025, El Salvador ha enfrentado una serie de crisis multidimensionales derivadas de factores estructurales como la violencia generalizada, la pobreza persistente, la migración forzada y los efectos cada vez más intensos del cambio climático. Este contexto ha configurado un escenario vulnerable que desafía las capacidades tradicionales de respuesta del sistema humanitario. Las organizaciones humanitarias que operan en el país se han visto forzadas a adaptar sus estrategias institucionales, operativas y financieras, frente a un entorno internacional más competitivo y marcado por reducciones en la disponibilidad de fondos, mayores exigencias de rendición de cuentas y presión constante por innovar.

En respuesta a estas transformaciones, el presente estudio analiza cómo las organizaciones humanitarias en El Salvador han implementado procesos de adaptación e innovación para acceder a financiamiento en contextos de crisis. A través de un abordaje en tres capítulos interrelacionados, se examinan los cambios experimentados en los modelos de gestión de fondos, la incorporación de enfoques estratégicos como la gestión adaptativa del cambio y, finalmente se propone un modelo de gestión adaptativa diseñado para mejorar el acceso a fondos en escenarios de alta incertidumbre.

El primer capítulo se centra en identificar los procesos de transformación que las organizaciones han puesto en marcha frente a los desafíos contextuales entre 2019 y 2025. A partir de un análisis del entorno humanitario internacional y nacional, se exploran las principales tendencias globales, los factores que han promovido la necesidad de modificar los modelos de financiamiento, las prácticas innovadoras emergentes y las limitaciones para su implementación en el país.

El segundo capítulo aborda el enfoque de la gestión adaptativa, entendido como una estrategia para operar bajo incertidumbre a través del aprendizaje continuo y la toma de decisiones iterativa. Se exponen los fundamentos teóricos del enfoque, los obstáculos que enfrentan las organizaciones humanitarias tanto a nivel estructural como interno y, las estrategias de mitigación de riesgos adoptadas para fortalecer su capacidad de respuesta frente a crisis complejas.

Finalmente, el tercer capítulo presenta una propuesta de modelo de gestión adaptativa (GA) orientado a mejorar la eficacia en la captación y gestión de fondos en contextos de crisis. Este modelo se construye a partir de una revisión de experiencias internacionales y el análisis de cinco casos de organizaciones humanitarias en El Salvador. Se estructuran sus componentes estratégicos y operativos, se formulan recomendaciones prácticas para su implementación y se proyecta su impacto potencial en la sostenibilidad financiera del sector humanitario.

Este trabajo, por tanto, busca contribuir a la construcción de un marco contextualizado y práctico que fortalezca la capacidad de las organizaciones humanitarias en El Salvador para adaptarse a los desafíos financieros y operacionales impuestos por las crisis contemporáneas. En última instancia, se plantea la necesidad de un cambio de paradigma en la gestión institucional que reconozca la complejidad del entorno actual, priorice el aprendizaje y favorezca una mayor autonomía y resiliencia en el accionar humanitario.

GESTIÓN ADAPTATIVA DEL CAMBIO EN CONTEXTOS DE CRISIS:
INNOVACIÓN DE ORGANIZACIONES HUMANITARIAS PARA ACCEDER A
FONDOS EN EL SALVADOR (2019-2025)

POR

HALEL YEJUDITH TOBÍAS FIGUEROA

RESUMEN

Esta investigación examina las transformaciones que han experimentado las organizaciones humanitarias en El Salvador en su gestión financiera y organizativa frente a un escenario complejo de crisis múltiples entre los años 2019 y 2025. Dicho contexto ha estado marcado por una combinación de factores estructurales y emergentes, incluyendo el aumento de la violencia, el desplazamiento forzado, la pobreza multidimensional y los efectos agravantes del cambio climático, todo ello enmarcado en un entorno internacional de decreciente disponibilidad de fondos, mayores exigencias de rendición de cuentas y una progresiva competencia por recursos limitados. Estas condiciones han puesto a prueba las capacidades institucionales de las organizaciones humanitarias y han exigido una transformación de sus modelos de intervención, particularmente en lo relativo al acceso y la gestión de fondos en contextos de alta incertidumbre.

Metodológicamente, el estudio se sustenta en un enfoque cualitativo con un diseño deductivo de alcance descriptivo-analítico. Se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, analizando cinco casos de organizaciones con operaciones en El Salvador: OXFAM, Save the Children, el Consejo Noruego para Refugiados (NRC), World Vision y una organización humanitaria dedicada a la asistencia de poblaciones afectadas por conflictos y desastres. La recolección de información se realizó mediante revisión documental y entrevistas semiestructuradas aplicadas a informantes clave en cargos directivos y técnicos. El tratamiento de los datos se efectuó a través de la transcripción literal, el uso de matrices de relaciones categoriales y un análisis de contenido.

A lo largo de tres capítulos, el estudio presenta un análisis de los procesos de adaptación e innovación que estas organizaciones han emprendido para responder a los desafíos financieros. En primer lugar, se identifica cómo la necesidad de responder a crisis complejas ha impulsado una serie de ajustes en la forma en que las organizaciones entienden, planifican y gestionan su financiamiento. Se documentan prácticas emergentes como la diversificación de fuentes, el uso estratégico de tecnologías digitales, el fortalecimiento de la transparencia financiera y la adopción de mecanismos alternativos de financiamiento. Estos cambios no han sido uniformes ni exentos de obstáculos; la rigidez de los marcos de cooperación internacional, las limitaciones tecnológicas locales y la brecha entre las expectativas de los donantes y las capacidades de implementación han limitado, en muchos casos, el alcance de estas innovaciones.

En un segundo capítulo, la investigación profundiza en el enfoque de la gestión adaptativa como una respuesta estratégica a la volatilidad del entorno. Este enfoque replantea los esquemas tradicionales de planificación cerrada, proponiendo en su lugar una gestión basada

en el aprendizaje continuo, la flexibilidad operativa y la toma de decisiones informada por evidencia en tiempo real. La investigación destaca que, si bien el enfoque adaptativo representa una oportunidad transformadora, su implementación ha enfrentado resistencias internas, debilidades institucionales y desafíos culturales que dificultan su adopción plena. No obstante, se han identificado experiencias exitosas de adopción de la GA que incluyen la reestructuración de modelos operativos, el diseño de procesos iterativos de evaluación y el fortalecimiento de capacidades para una toma de decisiones más ágil y contextualizada.

En el tercer capítulo se desarrolla una propuesta de modelo de gestión adaptativa para organizaciones humanitarias, diseñada a partir del análisis de cinco casos reales de organizaciones con operación en El Salvador. Este modelo propone una arquitectura dual compuesta por una Fase Deliberativa, orientada a la planificación flexible y al análisis participativo y, una Fase Iterativa, centrada en la implementación dinámica, el aprendizaje organizacional y la retroalimentación constante. Entre sus componentes se destacan la gobernanza flexible, la gestión financiera resiliente, la integración tecnológica y, la institucionalización de mecanismos de evaluación y mejora continua. El modelo ofrece una hoja de ruta para enfrentar desafíos financieros y, paralelamente, plantea una transformación estructural y cultural en la forma en que las organizaciones humanitarias se preparan, actúan y evolucionan ante contextos de crisis.

La investigación concluye que el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones humanitarias para acceder a fondos en contextos de crisis no puede abordarse exclusivamente desde una lógica técnica o financiera, sino que exige una transformación sistémica de su cultura organizacional, sus estructuras de gobernanza y sus procesos internos. A pesar de los avances identificados, la sostenibilidad de estas innovaciones dependerá de factores clave como el fortalecimiento institucional, el compromiso con el aprendizaje organizacional, la inversión en tecnología y la construcción de relaciones más colaborativas y horizontales con los donantes.

Los hallazgos de esta investigación ofrecen aprendizajes para el campo de la cooperación internacional y la gestión del financiamiento humanitario en contextos de alta vulnerabilidad. Se evidencia que el futuro de las organizaciones humanitarias no puede basarse en la replicación de modelos tradicionales, sino que requiere de enfoques centrados en la adaptabilidad, la agilidad organizacional y la capacidad de innovar bajo presión. Por ello, se recomienda avanzar hacia ecosistemas de financiamiento más integrados, inclusivos y flexibles, en los que las organizaciones locales tengan mayor autonomía, visibilidad y poder de decisión. Asimismo, se propone fomentar alianzas estratégicas entre actores del sistema humanitario, el sector privado y la cooperación internacional, que permitan maximizar los recursos disponibles y potenciar el impacto de la acción humanitaria.

Finalmente, esta investigación aporta una comprensión del contexto salvadoreño y contribuye al debate sobre cómo repensar la sostenibilidad del sector humanitario en un mundo en constante transformación. El modelo propuesto actúa como una herramienta orientadora para que las organizaciones transiten desde una gestión reactiva hacia una gestión proactiva, flexible y centrada en el aprendizaje, abriendo nuevas posibilidades para una acción humanitaria más pertinente, eficaz y sostenible.

CAPÍTULO 1

PROCESOS DE ADAPTACIÓN E INNOVACIÓN PUESTOS EN PRÁCTICA POR LAS ORGANIZACIONES HUMANITARIAS EN EL SALVADOR EN LA GESTIÓN DE FONDOS DE 2019 A 2025

Las crisis multidimensionales que han afectado a El Salvador entre 2019 y 2025 han estado marcadas, principalmente, por violencia, pobreza, migración forzada y fenómenos climáticos extremos, conformando un escenario complejo que plantea la necesidad de respuestas innovadoras, flexibles y sostenibles. Dicho contexto ha desafiado las capacidades institucionales, operativas y financieras de las organizaciones humanitarias con accionar en el país, viéndose en la necesidad de revisar sus estrategias de intervención y transformar sus modelos de gestión y financiamiento, adaptándose a un entorno internacional más exigente, marcado por la reducción de fondos disponibles, nuevas exigencias de transparencia y rendición de cuentas y, una competencia creciente por los recursos.

Este capítulo se estructura en cinco secciones y se examina de qué manera las organizaciones humanitarias en El Salvador han desarrollado procesos de adaptación e innovación en su gestión de fondos, en respuesta a los desafíos de los contextos de crisis vividos entre 2019 y 2025. Para ello, en el primer apartado "Descripción del contexto humanitario internacional y nacional" se parte de un análisis del contexto humanitario a nivel internacional y nacional, explorando la evolución del concepto y la acción humanitaria, así como los principios que la rigen y el marco normativo. Se profundiza en las tendencias globales, como el aumento de crisis complejas y las nuevas demandas de rendición de cuentas, para después contextualizar la situación humanitaria específica de El Salvador.

Posteriormente, en la sección "Elementos que promovieron transformaciones en la gestión de fondos en contextos de crisis" se repasan los factores que han impulsado la necesidad de cambiar los modelos de financiamiento, abordando los cambios en el entorno global, el impacto de la complejidad de las crisis y el rol de la innovación tecnológica en la gestión de fondos. El tercer apartado "Prácticas innovadoras para acceder a fondos en contextos de crisis" está centrado en las estrategias que las organizaciones han adoptado, analizando la diversificación de fuentes de financiamiento, el uso de la tecnología, la adaptación a las demandas de los donantes y la implementación de modelos de financiamiento alternativos.

La cuarta parte "Limitaciones ante la implementación de las prácticas innovadoras para acceder a fondos en contextos de crisis por parte de las organizaciones humanitarias en El Salvador" se abordan los obstáculos que las organizaciones humanitarias enfrentan, la dependencia de modelos de financiamiento tradicionales y las barreras tecnológicas, analizando el desajuste entre las expectativas de los donantes y las capacidades locales, así como los retos para la sostenibilidad de estas innovaciones. Finalmente, en las "Conclusiones capitulares parciales" se sintetizan los hallazgos principales y se establecen las bases para el siguiente capítulo de investigación.

1.1 Descripción del contexto humanitario internacional y nacional

El concepto moderno de humanitarismo surgió en el siglo XIX, impulsado por las ideas de igualdad y fraternidad de la Ilustración. El evento que consolidó este movimiento fue la batalla de Solferino en 1859, donde el joven suizo, Henry Dunant, organizó un pequeño socorro improvisado con las mujeres de Castiglione para los 40,000 heridos. Impactado por la falta de asistencia, Dunant escribió el libro “Un recuerdo de Solferino”, donde plasmó las tres ideas fundamentales del humanitarismo: 1) asistencia imparcial a las víctimas; 2) protección de los afectados a través de normas internacionales (dando nacimiento al primer Convenio de Ginebra de 1864) y; 3) testimonio para sensibilizar a la sociedad. Estas ideas sentaron las bases para la fundación del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) en febrero de 1863 y el desarrollo del Derecho Internacional Humanitario, formalizado con la Convención de Ginebra de 1864¹.

Durante el siglo XX, la acción humanitaria (AH) evolucionó y se amplió más allá de los conflictos armados. Inicialmente, el CICR se centró en asistir a las víctimas militares (incluyendo a heridos, prisioneros de guerra y civiles), pero con el tiempo se crearon las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y la Media Luna Roja. Dichas organizaciones, aunque compartían los principios del CICR, ampliaron su labor para prepararse y responder también a desastres naturales y otras catástrofes. Este segundo impulso extendió el alcance de la AH, definiéndola como una respuesta global a todo tipo de sufrimiento humano, ya sea provocado por conflictos, desastres naturales o cualquier otra causa. Las Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja se agrupan en una Federación Internacional, originada en 1919 y coordina sus actividades, especialmente en respuesta a grandes desastres. El conjunto del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja aprueba sus Principios Fundamentales en 1965 (ya existían principios rectores, pero su redacción y formulación formal se da hasta ese año), recogiendo y actualizando la experiencia de más de un siglo de trabajo humanitario².

En la actualidad, se podría definir la acción humanitaria como el conjunto de actividades de asistencia, protección e incidencia a favor de las víctimas de los desastres (ya sean naturales o causados por el ser humano como los conflictos armados) y de sus consecuencias directas, orientadas a aliviar el sufrimiento, garantizar la subsistencia y proteger los derechos. Debe ir orientada en función de las necesidades y respetando los principios humanitarios³. La responsabilidad de prestar dicha asistencia recae en las comunidades locales y los Estados donde tengan lugar los desastres. La AH internacional es necesaria cuando el Estado concernido no puede asumir la responsabilidad por sí mismo y considera que la AH puede suplir y complementar los esfuerzos nacionales, siempre que se respete la soberanía nacional⁴.

¹ Instituto de Estudios Centroamericanos y del Caribe (IECAH), *Manual de gestión del ciclo del proyecto en la acción humanitaria*, (Barcelona: Fundación “la Caixa”, 2020), pp. 2-3, <https://campusiecah.org/www/Jornadas/ManualGestion.pdf>.

² Ibid., pp. 4-5.

³ Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. "Estrategia de Acción Humanitaria 2019-2026" (2019), p. 18, <https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/Cooperacion/Planificacion/Planificacion-estrategica-sectores/Estrategia-Accion-Humanitaria-2019-2026.pdf>.

⁴ Jakovljević, Boško. "El derecho a la asistencia humanitaria: aspectos jurídicos." *International Review of the Red Cross* 27, no. 260 (1987): 469–484, p. 496.

De acuerdo con el Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH) la AH se caracteriza por su diversidad y la unidad en la intención que persiguen sus acciones. A diferencia del socorro, la AH es un concepto más estructurado. Mientras que el socorro es el acto de ayuda, la AH se distingue por su propuesta ética que la guía. Una acción de socorro se convierte en humanitaria solo cuando se aplica el principio de imparcialidad, lo que significa que la ayuda se distribuye únicamente de acuerdo a la necesidad de las víctimas, sin importar su origen, creencia o afiliación política. La AH incluye, además de la asistencia, actividades de prevención, preparación y defensa de derechos, según las organizaciones dedicadas a esta labor, e incluye actividades como el *advocacy* (defensa de los derechos de las personas) el testimonio para dar a conocer las realidades de una crisis y las acciones de prevención y preparación. Estas últimas buscan reducir la vulnerabilidad de las comunidades y aumentar su capacidad de respuesta ante futuros desastres. En esencia, la AH no solo responde ante las crisis, sino que también trabaja para mitigar sus efectos y evitar que se repitan. La AH es regida por diversos principios, los más reconocidos son humanidad, imparcialidad, independencia y neutralidad, pero desde una perspectiva cronológica se agregan algunos más:

Humanidad: el derecho de todas las personas a recibir ayuda con la finalidad de prevenir y aliviar su sufrimiento.

Imparcialidad: incluye las ideas de no discriminación por motivos de raza, sexo, creencias u otros y, de prioridad en razón de las necesidades.

Independencia: como garantía de imparcialidad frente a presiones políticas, económicas o de cualquier otro tipo.

Neutralidad: también como garantía de la imparcialidad, no tomando parte en los conflictos. De ello se deduce el respeto al espacio humanitario y a la libertad de acceso. Supone un comportamiento neutral en un conflicto.

Universalidad: en el sentido en que se debe asistir a cualquier persona en cualquier país.

Aceptación: incluye las ideas de consentimiento de los beneficiarios, de no imposición y de participación de estos en el proceso, así como de respeto hacia su cultura.

Testimonio: sin prejuzgar en cada caso cómo se concreta, supone el compromiso con las víctimas en la defensa de sus derechos⁵.

En la década de 1960 y 1970, el ámbito humanitario se expandió con el surgimiento de numerosas ONG. Un ejemplo es Médicos sin Fronteras (MSF), fundada en la década de 1970 por médicos que buscaban un mayor énfasis en el testimonio para dar voz a las víctimas. Los conflictos de los 80 y 90 llevaron a un cuestionamiento y mayor clarificación. Se consolidó la idea que la ayuda por sí misma no es humanitaria, que la AH depende de cómo se realiza y que debe ser imparcial, no discriminatoria e independiente. En respuesta a esta necesidad de mantener la calidad y los principios éticos, surgieron iniciativas como el Código de Conducta, documento elaborado por la Federación Internacional de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, junto con el CICR y varias ONG como Caritas Internationalis, Catholic Relief Services (CRS) y Save the Children. Establece diez principios éticos y voluntarios y el objetivo de dicho Código, junto con la Carta Humanitaria del Proyecto Esfera es ofrecer un marco de referencia para la AH.

1. El imperativo humanitario es la prioridad; la ayuda se brinda con independencia de la raza, el credo o la nacionalidad de los receptores y sin distinción de ningún tipo.

⁵ IECAH, *Manual de gestión*, pp. 13-15.

2. La necesidad es el único criterio para determinar las prioridades de la ayuda.
3. No se utilizará la ayuda para promover agendas políticas o religiosas.
4. Las ONG intentarán no actuar como instrumentos de política exterior de los gobiernos.
5. Las ONG respetarán la cultura y las costumbres locales.
6. Las ONG intentarán basar su respuesta a la catástrofe sobre las capacidades locales.
7. Se buscarán medios para implicar a los beneficiarios de los programas en la gestión de la ayuda humanitaria.
8. La ayuda humanitaria deberá hacer lo posible para reducir la vulnerabilidad futura ante las catástrofes, así como satisfacer necesidades básicas.
9. Las ONG rendirán cuentas ante los beneficiarios y los donantes.
10. En las actividades de información se reconocerá a las víctimas como seres humanos dignos y no como objetos desesperanzados que inspiran compasión⁶.

Respecto al marco normativo de la AH, existe un marco jurídico internacional aceptado de manera amplia; asimismo, también existe un marco moral regido por creencias, compromisos y principios que, sistematizados o no, inspiran el actuar humanitario. Adicionalmente, existe el marco legal relativo al accionar nacional.

Internacional

Marco legal (Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria)

1. Derecho internacional de los derechos humanos
 2. Derecho internacional humanitario (DIH)
 3. Legislación sobre refugiados
 4. Legislación sobre la respuesta internacional en caso de desastre
 5. Resoluciones de la ONU
- 1.1 Derecho internacional de los derechos humanos
- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)
 - Convención sobre la Prevención y el Castigo del Delito de Genocidio (1948)
 - Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas Formas de Discriminación Racial (1965)
 - Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966)
 - Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)
 - Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1979)
 - Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes (1984)
 - Convención sobre los Derechos del Niño (1989)
- 1.2 Derecho Internacional Humanitario (DIH)
- Conjunto de normas que por motivos humanitarios tratan de limitar los efectos de los conflictos armados
- Protege a las personas que no son partícipes de las hostilidades, limita los medios y métodos

⁶ Ibid., pp. 5-9.

de hacer guerra, distingue entre combatientes y no combatientes y, es firmado y ratificado por Estados y genera responsabilidad internacional

- Convenios de Ginebra de 1949 y sus dos protocolos adicionales de 1977
- DIH y actores humanitarios

1.3 Derecho de los refugiados

- Convención sobre el Estatuto de los Refugiados (1951)
- Protocolo sobre el Estatuto de los Refugiados (1967)
- Principios Rectores de los Desplazamientos Internos (1998)

1.4 Legislación sobre la respuesta internacional en caso de desastre

- Convención Interamericana para facilitar Asistencia a Desastres (1991, la Convención Interamericana)
- Convenio de Tampere sobre el suministro de recursos de telecomunicaciones para la mitigación de catástrofes y operaciones de socorro (1998)
- Reglamento Sanitario Internacional (RSI, 2005) – OMS
- Directrices y Manual de Oslo (2007) – sobre la facilitación y regulación del socorro internacional en casos de desastre
- Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres (2015-2030)⁷

Nacional: El Salvador

- Ley de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres (Decreto Legislativo N° 777, 2005; con reformas posteriores)
- Ley Especial para la Atención y Protección Integral de Personas en Condición de Desplazamiento Forzado Interno
- Constitución de la República de El Salvador (1983)
- Ley de Protección Integral de la Niñez y la Adolescencia (LEPINA, 2010)
- Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para la Mujer (LEIV, 2012)
- Código de Familia (1993)

1.1.1 Tendencias globales en el ámbito humanitario de 2019 a 2025

El panorama humanitario a nivel mundial en el que se desenvuelve la acción humanitaria ha experimentado cambios a lo largo de los años, el aumento de crisis humanitarias derivadas de diversos factores, entre los cuales comprenden, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) desafíos sociolaborales y de seguridad, vulnerabilidad a peligros naturales y cambio climático o fenómenos migratorios⁸ y más recientemente, el impacto ocasionado por la pandemia de COVID-19, transformaciones en el sistema internacional de cooperación y financiamiento y nuevas demandas de rendición de cuentas han complejizado el panorama humanitario actual.

Gran parte de la labor humanitaria se centra en los desastres y sus efectos. La ayuda

⁷ IECAH, *Manual de gestión*, pp. 31-35.

⁸ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), *Estudios Económicos de la OCDE: El Salvador 2023*, (París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2023), <https://doi.org/10.1787/926438d3-es>.

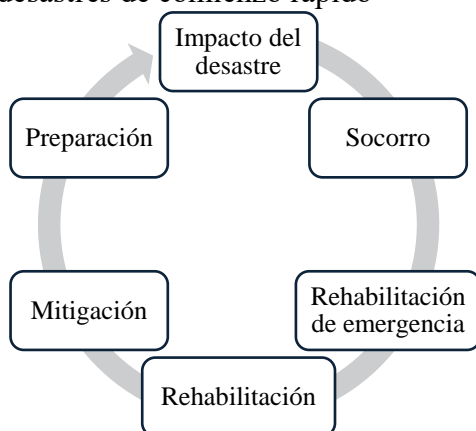
humanitaria se orienta mayoritariamente a paliar los efectos de los mismos, los cuales comprenden situaciones que amenazan la vida de las personas, poniéndolas en una situación de riesgo de muerte o detrimento de sus condiciones dignas de salud o vida y que pueden sobrepasar las capacidades de los individuos, la familia, la comunidad o los servicios públicos proporcionados por los Estados. Los desastres resultan de una crisis originada por una amenaza⁹ que impacta sobre una condición de vulnerabilidad¹⁰ ya existente, en un contexto donde las personas o comunidades afectadas carecen de las capacidades necesarias para responder adecuadamente.¹¹

En ese orden de ideas, un desastre es una interrupción seria de las funciones de una sociedad, que causa pérdidas humanas, materiales o ambientales extensas que exceden la capacidad de la sociedad afectada para resurgir, usando solo sus propios recursos. Los desastres se clasifican comúnmente de acuerdo con la velocidad con que ocurren (brusco o lento), o de acuerdo con las causas (naturales o antropogénicas).¹²

De acuerdo con esa clasificación se detalla cada uno de ellos¹³:

Desastres de inicio brusco o rápido: comprenden amenazas geológicas y climáticas: terremotos, tsunamis, inundaciones, tormentas tropicales, erupciones volcánicas, deslizamientos de tierra, entre otros. Asimismo, incluye amenazas tecnológicas, como accidentes de sistemas, derrames, incendios y explosiones. El ciclo de este tipo de desastres consta de 6 fases:

Figura 1. Fases de desastres de comienzo rápido



Fuente: elaboración propia con base en la revisión documental del *Manual de gestión del ciclo del proyecto en la acción humanitaria*¹⁴.

⁹ Se entenderá por amenaza un peligro, un fenómeno natural o humano que en caso de generarse afecta de forma negativa a las personas y su entorno.

¹⁰ Se entenderá por vulnerabilidad al grado en que un sistema socioeconómico, las personas son susceptibles al impacto de posibles amenazas.

¹¹ IECAH, *Manual de gestión*, p. 19.

¹² Oficina de las Naciones Unidas para Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), *Internationally Agreed Glossary of Basic Terms Related to Disaster Management*, (Ginebra: Departamento de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas, 1993), p. 27, <https://digitallibrary.un.org/record/793886?v=pdf&ln=es>.

¹³ IECAH, *Manual de gestión*, pp. 26-29.

¹⁴ IECAH, *Manual de gestión*, p. 28.

Desastres de inicio lento

Desastres de componente natural

Hidrometeorológicos

- Huracanes, ciclones y tifones
- Inundaciones

Geológicos

- Terremotos
- Maremotos, tsunamis
- Erupciones volcánicas

Medioambientales

- Sequías
- Desertificación
- Hambruna

Sanitarios

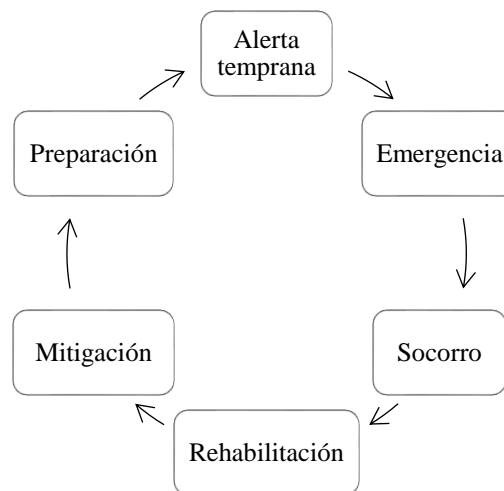
- Epidemias y pandemias
- Cólera, ébola, dengue, paludismo, sarampión, meningitis, fiebre amarilla, VIH-SIDA, tuberculosis, COVID-19

Desastres antrópicos

- Tecnológicos
- Otros accidentes
- Choque de trenes, entre otros
- Conflictos violentos
- Desde disturbios hasta guerras

El ciclo de este tipo de desastres consta de 6 fases:

Figura 2. Fases de desastres de comienzo lento



Fuente: elaboración propia con base en la revisión documental del *Manual de gestión del*

*ciclo del proyecto en la acción humanitaria*¹⁵.

En lo relativo a las guerras, contiendas civiles y emergencias de carácter complejo como agresiones armadas, insurgencias, terrorismo y acciones orientadas a personas desplazadas y refugiadas, es más frecuente que su gestación sea lenta, aunque el detonante haga parecer que empiezan de manera brusca o rápida.

En ese sentido, los desastres, ya sean naturales o antropogénicos funcionan como detonantes de crisis humanitarias y, paralelamente, estas crisis pueden agudizar la vulnerabilidad existente ante la ocurrencia de futuros desastres, lo cual aumenta el riesgo y el impacto de futuros desastres, ocasionando un ciclo continuo de deterioro.

De conformidad con el glosario de términos del International Network for Education in Emergencies (INEE) una crisis humanitaria es una perturbación grave del funcionamiento de una comunidad que implica pérdidas e impactos humanos, materiales, económicos o medioambientales generalizados que superan la capacidad de la comunidad o sociedad afectada para enfrentar la situación con sus propios recursos y que requiere una actuación urgente¹⁶.

Para efectos de esta investigación se debe aclarar que los términos “crisis humanitaria” y “emergencia humanitaria” se usan como sinónimos; sin embargo, la “emergencia” hace referencia a las fases más agudas y urgentes de la crisis. En esa línea, actualmente las recientes tendencias y desafíos globales implican crisis humanitarias complejas que van en aumento y abarcan conflictos (los cuales a su vez causan hambre, desplazamientos forzados, muerte y destrucción); cambio climático (y sus consecuentes desastres naturales) y; crecimiento económico lento. A continuación, se abordará cada uno de ellos.

Conflictos violentos: estos pueden ir desde disturbios hasta guerras. Cada vez se dan más conflictos y normalmente, las partes luchan de manera indiscriminada, por lo cual, los ataques a personas civiles son comunes, incluso usados como táctica.¹⁷

A pesar de que en la teoría la Acción Humanitaria aborda “prevenir y aliviar el sufrimiento”, en la práctica el prevenir conflictos no ha sido objetivo primario del humanitarismo, pues se ha enfocado en las consecuencias y no en las causas de los mismos. Adicionalmente, la prevención de conflictos suele estar marcada por un enfoque más político, lo que ha llevado a que los actores humanitarios mantengan cierta distancia, al considerar que vincularse directamente podría contradecir los principios humanitarios. Enfoques sensibles al conflicto como “Peace and Conflict Impact Assessment” (PCIA por sus siglas en

¹⁵ IECAH, *Manual de gestión*, p. 29.

¹⁶ International Network for Education in Emergencies (INEE), "Crisis humanitaria," *Glosario de términos de la INEE*, 19 de febrero de 2021, <https://inee.org/es/glosario-EeE/crisis-humanitaria>.

¹⁷ IECAH, *Manual de gestión*, p. 27.

inglés) o “Valoración sobre el impacto en el conflicto y la paz”¹⁸ son usados cada vez más. Finalmente, la participación de las fuerzas armadas en tareas de asistencia después de emergencias o conflictos armados continúa siendo un tema de debate. Las Directrices de Oslo¹⁹, que desde hace décadas abordan este tema, establecen criterios sobre el empleo de medios militares para estas asignaciones y sigue siendo un marco de referencia que los Estados deben acatar²⁰.

Hambre: los conflictos son la principal causa de inseguridad alimentaria, incluyendo altos niveles de hambre aguda y malnutrición, en esta etapa, las personas viven una escasez extrema de alimentos y ya han agotado todos los mecanismos de supervivencia, aumentando significativamente el riesgo de malnutrición aguda y muerte²¹.

Para poner en perspectiva, factores como conflictos, desastres y crisis económicas ocasionaron que la inseguridad alimentaria alcanzara niveles críticos en 53 países para 2019, un total de 113 millones de personas padecían de hambre aguda y más de la mitad estaban en África (65.5 millones). De igual manera, dos tercios de las personas que enfrentaban hambre aguda (74 millones) se encontraban en 21 países y territorios afectados por conflictos e inseguridad y la gran mayoría de ellos (72 millones) estaban en ocho países con crisis humanitarias: Yemen, República Democrática del Congo, Afganistán, Etiopía, Siria, Sudán, Sudán del Sur y Nigeria²².

Para 2023, 282 millones de personas de 59 países y territorios enfrentaron altos niveles de inseguridad alimentaria aguda, dicho aumento es a causa, principalmente, de los conflictos en los Territorios Palestinos Ocupados (TPO) y Sudán. En 2024, alrededor de 78 millones de niños y jóvenes en zonas devastadas por conflictos y crisis no asistían a la escuela. En países como Siria, una generación de niños ha crecido conociendo únicamente la guerra, lo que ha imposibilitado su educación y oportunidades de futuro²³.

Personas desplazadas: los desastres y conflictos, tanto durante como después de su

¹⁸ El PCIA es un enfoque y herramienta para garantizar que las acciones externas no agraven los conflictos existentes y contribuyan a la paz sostenible. Se usa mucho en organizaciones humanitarias, de desarrollo y gobiernos.

¹⁹ Las Directrices de Oslo se elaboraron durante 2 años desde 1992, se publicaron en mayo de 1994 y en noviembre de 2006 se presentó la nueva versión. El objetivo de las Directrices para la utilización de recursos militares y de la defensa civil de extranjeros en operaciones de socorro en casos de desastre es establecer un marco básico para formalizar y aumentar la eficacia y eficiencia de la utilización de recursos militares y de la defensa de civiles extranjeros en las operaciones internacionales de socorro en casos de desastre.

²⁰ Karlos Pérez de Armiño, Francisco Rey Marcos y Alicia Pérez Daza (Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria-IECAH), "Documento de Trabajo AH n° 2: Aspectos conceptuales y límites de la acción humanitaria: consensos y disensos de un debate abierto," 22 de mayo de 2017, pág. 12, https://campusiecah.org/www/F/WEB/Documento_de%20TrabajoAHn2._AspectosConceptualesyL%c3%admites.pdf.

²¹ Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), *Global Humanitarian Overview 2025: A Call for Radical Commitment to Multilateralism*, (diciembre de 2024), pág. 14, <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2025-enarfres>.

²² Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), *Global Humanitarian Overview 2020*, (diciembre de 2019), p. 12, <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2020-enarfzh>.

²³ OCHA, *Global Humanitarian Overview 2025*, p. 14.

ocurrencia, generan el desplazamiento masivo de personas. Quienes cruzan las fronteras de su país se consideran refugiados, mientras que aquellos que no las traspasan y permanecen dentro del territorio nacional se clasifican como desplazados internos²⁴.

Elementos como los conflictos armados y la persecución obligan a muchas personas a dejar sus hogares. Por ejemplo, para inicios de 2019 aproximadamente 70.8 millones de personas tuvieron que desplazarse. Cabe destacar que, la mayor parte de las personas desplazadas por la fuerza permanecen en sus propios países, asimismo; para el mismo año había 41.3 millones de desplazados internos y 25.9 millones de refugiados, de los cuales la mitad son niños menores de 18 años, quienes, muchas veces cruzan las fronteras separados de sus familias o sin acompañamiento²⁵.

A mediados de 2024, alrededor de 123 millones de personas se encontraban desplazadas por la fuerza a causa de conflictos y violencia, marcando de esa forma, el duodécimo año consecutivo de incremento en esa cifra. La violencia y los desplazamientos forzados agravan aún más la crisis alimentaria al dificultar la producción de alimentos y obstaculizar el acceso a mercados esenciales. Ahora, cerca de uno de cada cinco niños y niñas (aproximadamente 400 millones) viven en zonas afectadas por conflictos o se ha visto en la necesidad de escapar de ellas. En 2024, cuatro de cada cinco muertes de civiles en conflictos armados se registraron en países con planes o llamamientos humanitarios. La persistente falta de respeto hacia el derecho internacional humanitario (DIH) representa el mayor desafío para asegurar la protección de la población civil en estos conflictos²⁶.

Cambio climático: empeora los desastres, ocasionando que 1) sucesos como la sequía del Cuerno de África²⁷ de 2020 a 2023 sean al menos 100 veces más probables y 2) el poder destructivo de los huracanes aumente, así como el huracán Beryl²⁸ de 2024. La crisis climática ocasiona pérdidas en los sistemas de alimentos, pues las sequías en los últimos 15 años han causado más del 65% de los daños económicos agrícolas, principalmente en las áreas que dependen de la agricultura a escala pequeña. Del mismo modo, los conflictos también pueden contribuir de manera directa al cambio climático, se estima que las emisiones generadas durante los primeros 120 días del conflicto de Gaza, superan las emisiones anuales de 26 países y territorios por separado, paralelamente, las 30 mayores empresas de petróleo y gas (sin contar las que tienen sede en países más pobres) han acumulado conjuntamente un flujo de caja libre de 400.000 millones de dólares anuales desde la firma del Acuerdo de París en 2015²⁹, lo que se traduce en que mientras hay esfuerzos por combatir el cambio climático, las grandes petroleras siguen generando enormes beneficios económicos.

Las catástrofes medioambientales y los efectos del cambio climático se han

²⁴ Instituto de Estudios Centroamericanos y del Caribe, *Manual de gestión*, 40.

²⁵ OCHA, *Global Humanitarian Overview 2020*, p. 13.

²⁶ OCHA, *Global Humanitarian Overview 2025*, p. 8.

²⁷ Conformado por Etiopía, Eritrea, Somalia, Yibuti y Kenia.

²⁸ Huracán acontecido en junio, el más fuerte registrado en el Atlántico.

²⁹ Consejo de Cooperación al Desarrollo, *Reforma del Sistema de Acción Humanitaria: Informe del Grupo de Trabajo de Acción Humanitaria del Consejo de Cooperación*, julio de 2021, p. 7, https://www.consejocooperacion.es/wp-content/uploads/2021/11/03-REFORMA_ACCIO%CC%81N_HUMANITARIA_Informe_GT_AH_julio_2021.pdf.

convertido en una fuente creciente de crisis humanitarias, muchas veces caracterizadas por su complejidad y carácter impredecible. Todo indica que su impacto seguirá aumentando a medida que se agravan los problemas ambientales, como lo indican diversos informes internacionales, entre ellos los del IPCC³⁰. Este panorama plantea un creciente desafío para la ayuda humanitaria, que debe reforzar su capacidad de análisis y gestión para enfrentar nuevos riesgos de este ámbito³¹.

Crecimiento económico lento: el crecimiento mundial está disminuyendo debido al aumento de las barreras comerciales y los efectos generalizados de la política global incierta. Para 2025 se prevé que el crecimiento se debilite hasta llegar al 2.3% con una desaceleración en la mayoría de las economías respecto al 2024, lo cual marcaría la tasa de crecimiento mundial más baja desde 2008, sin recesiones globales declaradas. En 2026-2027 se prevé una recuperación moderada, pero depende de la evolución de la política comercial mundial, pues dicho crecimiento podría ser menor si se intensifican las restricciones comerciales o si continua la incertidumbre política, ocasionando una acumulación de tensiones financieras. Otros riesgos que pueden contribuir a la baja son un crecimiento menor al esperado en las principales economías, el agravamiento de los conflictos y fenómenos meteorológicos extremos, volviéndose necesarias iniciativas políticas multilaterales que permitan resolver tensiones comerciales, afrontar el deterioro de las circunstancias de los países emergentes y en desarrollo y, el cambio climático. De acuerdo con el Banco Mundial (BM), los responsables de las políticas deben buscar contener los riesgos de inflación y fortalecimiento de balances fiscales a través del aumento de ingresos internos y reorganización del gasto, al tiempo que se mejore la calidad institucional, se estimule el crecimiento de la inversión privada, se desarrolle el capital humano y se mejore el funcionamiento del mercado laboral³².

Los impactos que está ocasionando el cambio climático, las enfermedades infecciosas, las crisis económicas y el aumento de la deuda están aumentando las crisis humanitarias y complicando las respuestas. Es probable que en los próximos años estas tendencias sigan aumentando la vulnerabilidad, poniendo a más millones de personas en riesgo a verse involucradas en una crisis humanitaria.

³⁰ El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) es el órgano internacional que evalúa los conocimientos científicos del cambio climático. Creado en 1988 por la Organización Meteorológica Mundial (OMM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) tiene por objetivo proporcionar a los responsables de políticas evaluaciones periódicas sobre el cambio climático, sus impactos, riesgos y estrategias de adaptación y mitigación. Los informes del IPCC son hechos por científicos voluntarios que funcionan como autores principales, coordinadores y colaboradores, con el apoyo de expertos que participan como revisores para asegurar la rigurosidad. Estos informes no se basan en investigaciones propias, sino en evaluación de literatura existente. Los autores trabajan en tres grupos principales enfocados en 1) la base científica, 2) los impactos, adaptación y vulnerabilidad, 3) mitigación del cambio climático, junto con equipos especiales sobre inventarios de gases de efecto invernadero. Estos informes incluyen aspectos científicos, técnicos y socioeconómicos del cambio climático, presentados en informes de evaluación, especiales y metodológicos. Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, “El IPCC en pocas palabras,” p. 1, https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/04/FS_what_ipcc_es.pdf.

³¹ Consejo de Cooperación al Desarrollo, *Reforma del Sistema de Acción Humanitaria*, 7.

³² Banco Mundial, *Global Economic Prospects, June 2025*, (Washington, D.C.: Banco Mundial, 2025), p. 17, <http://hdl.handle.net/10986/43168>.

1.1.2 Situación humanitaria en El Salvador de 2019 a 2025

El Salvador enfrenta una alta vulnerabilidad ante fenómenos naturales como tormentas, sequías, huracanes, terremotos y erupciones volcánicas, los cuales impactan a la población. A estas amenazas se suman factores sociales como la migración, el desplazamiento forzado y el retorno de personas migrantes, que requieren respuestas humanitarias integrales. Adicionalmente, problemáticas sociales y culturales, como la violencia contra mujeres y niñas, tienden a agravarse en contextos de crisis, lo que incrementa la necesidad de acciones sensibles y coordinadas que tengan por objetivo proteger la dignidad de los afectados.

Este contexto se detalla en los Planes de Necesidades y Respuesta Humanitaria de El Salvador, los cuales son formulados a partir de la coordinación del Equipo Humanitario de País (EHP). Dichos planes reafirman la responsabilidad compartida de estos actores para actuar bajo el enfoque de derechos, sensibilidad y las diversidades y énfasis en la protección³³.

Respecto al EHP, este se constituye como el mecanismo estratégico orientado a articular una respuesta coordinada e integral entre la comunidad internacional y las instancias estatales. Su propósito es fortalecer las capacidades de protección civil, prevención y mitigación de desastres del Gobierno de El Salvador. Liderado conjuntamente por el Sistema de Naciones Unidas, el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Gobernación, el EHP opera bajo una estructura ejecutiva diversa que integra a agencias de cooperación, organismos de la ONU, la Cruz Roja y diversas organizaciones no gubernamentales. Esta plataforma demanda de sus integrantes un compromiso activo con la gestión integral del riesgo y la disposición de capacidades técnicas y operativas para garantizar una respuesta efectiva ante situaciones de emergencia³⁴.

La operatividad del sistema humanitario en El Salvador se fundamenta en una arquitectura sectorial organizada mediante clústeres especializados (protección, WASH, salud), lo cual facilita una respuesta focalizada bajo el liderazgo de agencias técnicas que coordinan a los diversos ejecutores en el terreno. Este esquema se integra en el Ciclo de Programación Humanitaria, donde la respuesta se rige por procesos de planificación estratégica anual materializados en los Planes de Respuesta Humanitaria (HRP); estos instrumentos sirven para establecer las prioridades operativas, el alcance geográfico y los indicadores de impacto. Para fortalecer la rendición de cuentas, la gestión de datos se centraliza a través de la oficina de OCHA, empleando sistemas de monitoreo como la plataforma 345W para el reporte operativo (quién, qué, dónde, cuándo y para quién) y el Financial Tracking Service (FTS) para asegurar la transparencia de los flujos financieros.

³³ Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), *El Salvador: Necesidades humanitarias y plan de respuesta 2025*, (enero de 2025), <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/el-salvador-necesidades-humanitarias-y-plan-de-respuesta-2025-enero-2025>.

³⁴ Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, "Protección Civil prevé reducir desastres con apoyo de organismos de ayuda humanitaria internacional," Gobierno de El Salvador, consultado el 5 de junio de 2025, <https://www.gobernacion.gob.sv/proteccion-civil-preve-reducir-desastres-con-apoyo-de-organismos-de-ayuda-humanitaria-internacional/>.

Finalmente, este modelo garantiza la interoperabilidad institucional mediante una articulación técnica permanente con el Sistema Nacional de Protección Civil, asegurando que la asistencia internacional sea complementaria, eficiente y esté estrictamente alineada con los marcos normativos y las necesidades prioritarias identificadas por el Estado salvadoreño³⁵.

En esta línea, el despliegue de la asistencia humanitaria en El Salvador responde a una ruta institucional normada por la Ley General de Protección Civil de 2005³⁶. Este protocolo de actuación se activa formalmente ante eventos que superan la capacidad de respuesta local, iniciando con la Declaratoria de Estado de Emergencia emanada de la Asamblea Legislativa. Dicho acto faculta al Sistema Nacional de Protección Civil para la toma de decisiones y activación del mecanismo de canalización de recursos. A continuación, se presenta de forma esquemática la secuencia lógica de este proceso: desde el sustento jurídico de la declaratoria hasta la operatividad territorial mediante la activación de las Comisiones Sectoriales de Servicio, las cuales actúan como el enlace técnico para la recepción y distribución de la ayuda humanitaria nacional e internacional.

Esta ruta de respuesta y gestión de emergencias puede resumirse en cuatro fases, las cuales comprenden:

Fase 1. Monitoreo y declaratoria de alerta (Art. 22-23)

- Insumo: el Servicio Nacional de Estudios Territoriales (SNET) y organismos técnicos informan sobre la amenaza.
- Acción: el Director General de Protección Civil declara el grado de alerta (verde, amarilla, naranja o roja).
- Comunicación: notificación inmediata al Presidente, a la Comisión Nacional y difusión oficial.

Fase 2. Decreto de estado de emergencia (Art. 24)

- Petición: el Presidente de la República solicita la declaratoria ante el riesgo inminente.
- Aprobación: la Asamblea Legislativa emite el decreto (si no está reunida, el Presidente puede decretarlo y reportarlo después).

Fase 3. Conducción y autoridad máxima (Art. 25-26)

- Mando: el Presidente de la República asume la autoridad máxima para ejecutar planes de contingencia.
- Estrategia: la Comisión Nacional activa y designa las instancias que

³⁵ Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), "Protección - El Salvador," ReliefWeb Response, consultado el 5 de junio de 2025, <https://response.reliefweb.int/el-salvador/proteccion>.

³⁶ Asamblea Legislativa, *Ley General de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres*, Decreto Legislativo n.º 777, Diario Oficial n.º 160, Tomo n.º 368 (31 de agosto de 2005), arts. 22-34. <https://www.proteccioncivil.gob.sv/2018/01/31/ley-de-proteccion-civil-prevencion-y-mitigacion-de-desastres/>

intervendrán.

-
Fase 4. Ejecución y canalización de ayuda (Art. 29-32)

- Comisiones sectoriales: activación de salud, logística, seguridad, entre otras.
- Fuerza operativa: despliegue de la Policía Nacional Civil (PNC), Fuerza Armada y cuerpos de socorro para evacuar y salvaguardar vidas.
- Entidades humanitarias: coordinación de la ayuda según su competencia con la Dirección General.

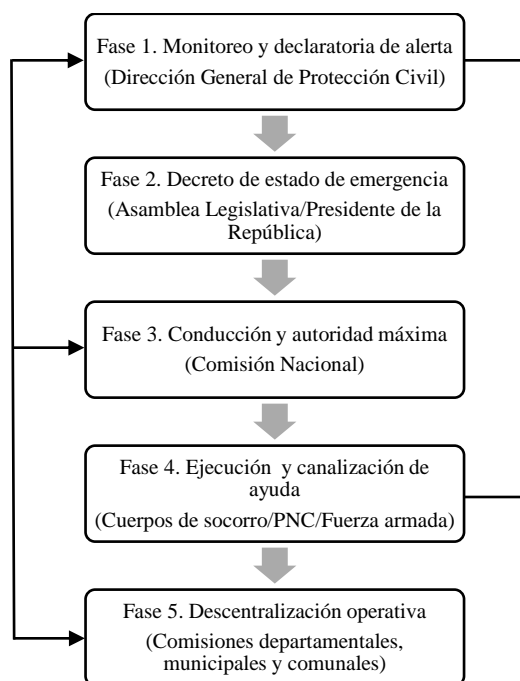
Fase 5. Descentralización operativa (Art. 27-28)

- Territorialidad: coordinación directa con Comisiones departamentales, municipales y comunales.
- Fases: atención del impacto, rehabilitación de servicios y reconstrucción.

Actores clave en la canalización de ayuda:

- Cuerpos de socorro y entidades humanitarias: contribuyen directamente coordinando con la Dirección General (Art. 32).
- PNC y Fuerza Armada: auxilio en evacuaciones, resguardo de pertenencias y mantenimiento del orden público (Art. 29-30).
- Descentralización: coordinación directa en territorios (Cantones y Municipios) según sus particularidades (Art. 28).

Figura 3. Proceso de activación y respuesta del Sistema Nacional de Protección Civil para solicitar y canalizar ayuda en El Salvador



Fuente: elaboración propia con base en la revisión documental de la *Ley General de*

*Protección Civil*³⁷.

Como se observa en el esquema anterior, la normativa salvadoreña establece una jerarquía clara para la canalización de ayuda. Es relevante destacar que, bajo el Art. 32, la ley vincula a las entidades humanitarias con el deber de contribuir bajo la coordinación de la Dirección General. Para las organizaciones que estudian la gestión adaptativa, este marco legal representa el “paraguas” bajo el cual deben innovar sus instrumentos de captación de fondos: mientras el Estado activa los mecanismos de auxilio y orden público (Art. 29 y 30), las organizaciones humanitarias operativizan la ayuda técnica y financiera en concordancia con las fases de rehabilitación y reconstrucción definidas en el Art. 27. Se considera que la actual administración le ha dado atribuciones a ciertas instancias de Gobierno involucradas en la gestión humanitaria, por ejemplo, el Ministerio de Relaciones Exteriores con procesos de repatriación.

A continuación, se profundizará sobre las necesidades humanitarias del país y su evolución a lo largo de los años, comprendiendo desde el 2019 hasta el 2025:

Panorama humanitario 2019: para el 2019, con una población de 6.7 millones de habitantes, El Salvador es el país más pequeño y con mayor densidad poblacional de la región Centroamericana. Según el Índice de Riesgo INFORM³⁸ (del inglés Index for Risk Management) tenía 6.9 en una escala de 0 a 10. Además, figura entre las naciones más expuestas a desastres naturales a nivel mundial, pues aproximadamente el 88.7% de su territorio, en el cual reside más del 95% de su población, está clasificado como zona de riesgo³⁹.

Para ese mismo año, El Salvador enfrentaba diversas problemáticas, por ejemplo, el entorno político cambiante en un contexto socioeconómico frágil, violencia e inseguridad, medio ambiente y choques climáticos y las distintas crisis que enfrentó el país en 2019 estuvieron determinadas por diversos factores y generaron necesidades humanitarias en la población en sectores clave como seguridad alimentaria, nutrición, protección, agua, saneamiento e higiene (WASH), educación y salud. Para ese año, de un total de 6.7 millones de habitantes, 1.4 millones resultaron afectados y entre 642,000 y 643,000 con necesidades⁴⁰. En materia de seguridad, a partir de junio de este año se implementó el Plan de Control Territorial (PCT) como estrategia de seguridad pública para reducir la violencia y combatir

³⁷ Ibid.

³⁸ INFORM es un foro de partes interesadas para desarrollar análisis cuantitativos compartidos para crisis humanitarias y desastres. Incluye organizaciones del sistema multilateral, incluido el sector humanitario y de desarrollo, donantes y socios técnicos. El Centro Común de Investigación de la Comisión Europea es el líder científico de INFORM. El índice de riesgo se compone de 3 dimensiones: peligros y exposición, vulnerabilidad y falta de capacidad de respuesta.

³⁹ Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), *Informe nacional del estado de los riesgos y vulnerabilidades*, 2017, p. 5, <http://rcc.marn.gob.sv/handle/123456789/9>.

⁴⁰ Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), *Panorama de las necesidades humanitarias El Salvador, Guatemala y Honduras 2020*, (diciembre de 2019), p. 27, <https://www.unocha.org/publications/report/guatemala/panorama-de-las-necesidades-humanitarias-el-salvador-guatemala-y-honduras-2020>.

las pandillas⁴¹. A continuación, se detalla sobre ello y cabe mencionar que, al hacer la suma de los afectados, inicialmente no cuadra porque hay solapamiento de categorías, es decir, una misma persona está contabilizada en más de un grupo:

En materia de bienestar físico y mental 383,000 personas se vieron afectadas. Estos impactos tienen repercusiones directas en la integridad y dignidad física y mental de las personas, tanto a corto plazo (seis meses próximos), como a largo plazo, donde las consecuencias llegan a ser graves; sin embargo, se debe tomar en consideración que la urgencia de la respuesta puede diferir debido al plazo de su efecto: supervivencia a corto plazo versus supervivencia a más largo plazo y, de su grado de irreversibilidad ante la falta de respuesta. En ese sentido, dicha cifra considera: 1) 35,000 personas en inseguridad alimentaria en emergencia fase 4 según la CIF (Clasificación Integrada de las Fases de Seguridad Alimentaria)⁴² sin acceso a alimentos en calidad y cantidad; 2) 29,000 niños y niñas con desnutrición aguda; 3) 365,000 personas en situación de pobreza y menores de 5 años afectados por enfermedades diarreicas agudas; 4) 185,000 en otros grupos altamente vulnerables en salud; 5) 74,000 personas impactadas por la violencia, incluidas 49,000 mujeres víctimas de diversos tipos de violencia); 6) 54,000 desplazados; 7) 38,000 retornados por violencia y 8) 23,000 menores que abandonaron la escuela por violencia⁴³.

En lo relativo a las condiciones de vida, 511,000 personas se han visto afectadas. Los estándares de vida son las consecuencias humanitarias que afectan directamente la capacidad para ejecutar actividades sociales, productividad normal y satisfacer sus necesidades básicas de forma autónoma. Se ponen de manifiesto a través de diversos tipos de carencias y la adopción de múltiples estrategias para cubrir las necesidades básicas de subsistencia. Se valora: 1) 296,000 de personas en inseguridad alimentaria en crisis con acceso limitado a alimentos; 2) 288,000 personas sin acceso a fuentes de agua no mejorada; 3) 143,000 personas sin acceso a instalaciones sanitarias mejoradas; 4) 223,000 poblaciones afectadas por violencia⁴⁴/percepción de violencia e inseguridad y; 5) 18,000 niños y niñas en escuelas con múltiple exposición a riesgos severos⁴⁵.

En cuanto a las personas con necesidades⁴⁶ de protección se registran 462,000, puesto que la violencia impacta a toda la población. En el análisis se incluyó a todos los grupos vulnerables, como personas migrantes, retornadas y desplazadas internas. A pesar de que estos grupos enfrentan consecuencias similares, se estima que esta cifra pertenece a

⁴¹ OCHA, *El Salvador: Necesidades Humanitarias y Plan de Respuesta 2025*, p. 9.

⁴² Conjunto de herramientas que integra información para generar una “fotografía” que considera los diversos contextos en materia de seguridad alimentaria. Como marco de análisis sirve para clasificar la severidad de la situación de la seguridad alimentaria y medios de vida a nivel nacional y subnacional. Como proceso permite ver conjuntamente las evidencias y alcances a fin de consensuarlos. Integrated Food Security Phase Classification (IPC), *Clasificación Integrada de las Fases de Seguridad Alimentaria (CIF)*, presentación, <https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/13/13409015424600/ipc-cif.pdf>.

⁴³ OCHA, *Panorama de las necesidades humanitarias El Salvador, Guatemala y Honduras 2020*, p. 27.

⁴⁴ En la categoría anterior de bienestar físico y mental, los 74,000 se refiere a los que han tenido un suceso directo que los afectó y los de este grupo son personas afectadas, pero no directamente, sino sus familias o círculos cercanos y, por tanto, no se siente seguros.

⁴⁵ OCHA, *Panorama de las necesidades humanitarias El Salvador, Guatemala y Honduras 2020*, p. 27.

⁴⁶ El cálculo de personas con necesidades no se hace con la sumatoria de los diferentes grupos vulnerables, sino que hace referencia a una ponderación por cada uno de los grupos realizada por el EHP.

subgrupos con necesidades de protección más urgentes debido a su condición de vulnerabilidad. El total de las personas que necesitan algún tipo de asistencia humanitaria equivale al 10% de la población del país e incluye a los grupos vulnerables con necesidad de protección (26%) que se concentran en los departamentos de Cuscatlán, La Libertad y San Salvador, mientras que el resto (74%) incluye a poblaciones con afectaciones varias como problemas de inseguridad alimentaria y WASH concentrados en los 11 departamentos restantes. Los grupos vulnerables que necesitan asistencia inmediata para el 2019 son:

- Niños, niñas y adolescentes que enfrentan situación complicada en materia de violencia, tanto en sus hogares como en las escuelas.
- Mujeres víctimas de diversos tipos de violencia.
- Personas en crisis y emergencia por seguridad alimentaria: complejo racionamiento de alimentos, complicaciones de salud, acceso a servicios de agua, higiene y saneamiento.
- Personas en general afectadas por la violencia que huyen de sus casas, así como las personas deportadas y necesitan reinserción al país⁴⁷.

Panorama humanitario 2020: para el 2020, El Salvador enfrentó diferentes emergencias, la primera fue a causa de la pandemia por COVID-19 y después el impacto de las tormentas tropicales Amanda, Cristóbal, Laura, Eta e Iota, así como el deslave en Nejapa, San Salvador. Las personas se siguen enfrentando a situaciones de violencia y desplazamiento interno, las cuales se relacionan directamente con su seguridad, acceso y ejercicios de derechos, seguridad alimentaria, acceso a agua y saneamiento, educación, salud y medios de vida, para ese año la cifra de desplazados internos fue 318,590⁴⁸; sin embargo, se debe considerar que respecto al desplazamiento interno el número final pudo ser mayor por razones de violencia e inseguridad, agravada por la pandemia de COVID-19 y el impacto que ocasionaron las tormentas tropicales Amanda y Cristóbal y los huracanes Eta e Iota. De acuerdo con el Índice de Gestión de Riesgos para América Latina y El Caribe (Índice LAC INFORM 2020) el país está en la categoría de riesgo alto con 6.7 en una escala de 0 a 10 al afrontar amenazas climatológicas y de acción humana⁴⁹.

En el 2020 El Salvador aumentó la cantidad de población afectada a 3.2 millones y las personas con necesidades incrementó a 1.7 millones, de ese total, 605,000 personas tienen necesidades en cuanto a violencia basada en género (VBG), cuyo riesgo ha incrementado como consecuencia del aumento de la vulnerabilidad provocada por los efectos de la violencia, transformaciones en las estructuras sociales y familiares y la pérdida de medios de subsistencia. La Encuesta Nacional de Violencia Sexual contra la Mujer en El Salvador⁵⁰

⁴⁷ OCHA, *Panorama de las necesidades humanitarias El Salvador, Guatemala y Honduras 2020*, p. 28.

⁴⁸ Ministerio de Justicia y Seguridad Pública, *El Salvador: Caracterización de la movilidad interna a causa de la violencia en El Salvador*, informe final, marzo de 2018, <https://www.refworld.org/es/ref/inforpais/pejec/2018/es/127439>.

⁴⁹ Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), *Plan de respuesta humanitaria El Salvador agosto 2021-diciembre 2022*, (agosto de 2021), pág. 5, <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/plan-de-respuesta-humanitaria-el-salvador-agosto-2021-diciembre-2022>.

⁵⁰ Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz (ORMUSA), *El Salvador: Violencia Sexual contra las mujeres en el mundo del trabajo*, 2022,

expone que, de cada 100 mujeres, 63 vivió al menos un suceso de violencia sexual⁵¹ a lo largo de su vida, en tanto que, el 53.4% declaró haber experimentado violencia psicológica en algún momento y el 26% reportó haber sido víctima de violencia física. A estos factores, se suma la tasa de embarazos adolescentes, la cual contempla más de 98,068 casos registrados entre 2015 y 2019⁵².

Respecto a la necesidad humanitaria en nutrición, el país reporta 236,000 personas, especialmente niñas y niños menores de cinco años, y mujeres embarazadas o lactantes, debido a sus mayores requerimientos nutricionales. Se reportan diversas formas de malnutrición, incluyendo desnutrición crónica⁵³ y aguda⁵⁴, asociadas a prácticas de alimentación inadecuadas en la primera infancia. Estas condiciones aumentan el riesgo de desarrollo físico y cognitivo deficiente, anemia, infecciones y mortalidad infantil. Además, la mala nutrición materna, agravada por el embarazo adolescente, eleva el riesgo de bajo peso al nacer, partos prematuros y complicaciones obstétricas⁵⁵.

Sobre la seguridad alimentaria, se reporta 1,04 millones de personas. De acuerdo con el informe de la CIF publicado en diciembre de 2020, entre noviembre de 2020 y febrero de 2021 alrededor de 684,000 personas (10% de la población) enfrentarían crisis alimentaria (fase 3 o superior)⁵⁶. El departamento de Ahuachapán registró el mayor porcentaje de

https://observatoriodeviolenciaormusa.org/descargar/168/publicaciones/111_oW0goGvbfKdzaw6rdRujDFS4D0fLf/Encuesta%20Violencia%20Sexual%20Laboral.pdf.

⁵¹ La violencia sexual de acuerdo con la Ley Especial Integral para una Vida Libre de Violencia para las Mujeres es “toda conducta que amenace o vulnere el derecho de la mujer a decidir voluntariamente su vida sexual; comprendida en esta, no solo el acto sexual, sino toda forma de contacto o acceso sexual, genital o no genital, con independencia de que la persona agresora guarde o no relación conyugal, de pareja, social, laboral, afectiva o de parentesco con la mujer víctima.”

⁵² Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), *Plan de Respuesta Humanitaria El Salvador (agosto 2021 a diciembre 2022)*, (agosto de 2021), p. 5, <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/plan-de-respuesta-humanitaria-el-salvador-agosto-2021-diciembre-2022>.

⁵³ De acuerdo con Acción Contra el Hambre, la desnutrición crónica es un retraso en el crecimiento que afecta el desarrollo y crecimiento físico y cognitivo de una persona; se mide de acuerdo a la relación entre su talla y su edad. Acción Contra el Hambre, “Qué es la desnutrición aguda en niños,” *Acción Contra el Hambre*, 11 de enero de 2023, <https://accioncontraelhambre.org/es/actualidad/que-es-la-desnutricion-aguda-ninos>.

⁵⁴ De acuerdo con Acción Contra el Hambre un niño sufre desnutrición aguda cuando su peso baja tanto que corre el riesgo de morir; se mide mediante el peso, donde el menor sufre el padecimiento si no corresponde con relación a su altura. *Ibid.*

⁵⁵ OCHA, *Panorama de las necesidades humanitarias El Salvador, Guatemala y Honduras 2020*.

⁵⁶ Las fases son: 1) Fase 1: inseguridad alimentaria aguda mínima, acá menos del 5% de la población está en desnutrición y la gente tiene ingresos estables. 2) Fase 2: “Estrés” de la inseguridad alimentaria aguda: entre el 5% y el 10% de la población sufren desnutrición aguda y una persona consume 2,100 calorías diarias. 3) Fase 3: “Crisis” de la inseguridad alimentaria aguda: entre el 10% y el 15% de la población se ve afectada por desnutrición aguda y la interrupción de los ingresos es grave. 4) Fase 4: “Emergencia” de la inseguridad alimentaria aguda: la pérdida de ingresos es irreversible y entre el 15% y el 30% de la población tiene desnutrición aguda. 5) Fase 5: “Catástrofe” o “Hambruna”: el hambre, la muerte, indigencia y niveles extremadamente críticos de desnutrición aguda son evidentes. Al menos 2 de cada 10,000 personas mueren de hambre o padecen enfermedades en condiciones de hambruna. Más del 30% de la población sufre desnutrición aguda y la pérdida de ingresos es total. El 20% de las familias se enfrentan a escasez extrema de alimentos. Programa Mundial de Alimentos (PMA), “De la seguridad alimentaria a la hambruna en 5 pasos,” *Programa Mundial de Alimentos*, consultado el 13 de junio de 2025, <https://es.wfp.org/historias/de-la-seguridad-alimentaria-la-hambruna-en-5-pasos>.

población en dicha condición. La primera proyección de la CIF de marzo a mayo del 2021 indicaba un aumento a 985,000 personas (el 15% de la población), mientras que la segunda proyección, para el periodo de junio a agosto, estimó que la cifra ascendería a 1.04 millones (16% de la población) en situación de crisis alimentaria. En el ámbito de agua, saneamiento e higiene, se identificaron 808,000 personas afectadas. Los principales desafíos para esta población están relacionados a la reducción o pérdida total o parcial del acceso a servicios y productos de WASH, tanto a nivel familiar como institucional. A esto se suma la situación de quienes nunca han tenido acceso a dichos servicios⁵⁷.

Con necesidades de salud se registraron 998,000 personas. En 2020 el país se vio marcado por delitos violentos, inseguridad, migraciones masivas, eventos climatológicos como olas de calor, tormentas y sequías severas, incremento de enfermedades infecciosas endémicas como dengue, aumento de tasas de COVID-19, inseguridad alimentaria prolongada y crisis nutricional. Dicho sector necesita acciones para evitar brotes de enfermedades endémicas que incluyen arbovirosis⁵⁸ y enfermedades a causa de agua y alimentos, por ello, se debe vigilar la calidad del agua y asegurar el acceso a agua potable segura para poblaciones, hospitales y servicios de salud. En cuanto a la recuperación temprana se registraron 945,000 personas, pues el país se vio afectado por las tormentas tropicales Amanda y Cristóbal, pérdidas económicas por el confinamiento a causa de la COVID-19, afectaciones en infraestructura e inequidades socioeconómicas preexistentes que agudizaron al menos 6 dimensiones: 1) condiciones de vida; 2) empleo y medios de vida; 3) seguridad alimentaria; 4) nutrición; 5) equidad de género e 6) inclusión social⁵⁹.

En materia de educación se registraron 792,000 personas en necesidad. La desigualdad en el acceso a dispositivos electrónicos e internet, la carencia de recursos y metodologías pedagógicas impidió que muchos niños, niñas y adolescentes (NNA) pudieran aprovechar los modelos híbridos y a distancia implementados por la pandemia. En lo relativo al alojamiento de emergencia, en el país se registraron 23,200 personas y este rubro incluye a personas desplazadas que perdieron su vivienda al tener que reubicarse de manera forzada en otro lugar, personas en situación previa de vulnerabilidad en razón de la precariedad de las construcciones, ubicación en zonas de riesgo y situación de tenencia incierta. Esta situación repercute en el aumento de casos de violencia basada en género (VBG), deterioro de vínculos familiares, enfermedades físicas y mentales y reduce la estabilidad financiera y empleos seguros, conduciendo a las personas a vivir temporalmente en lugares de acogida familiares o albergues, representando a 12,000 personas en coordinación y gestión de albergues, de las cuales el 30% son mujeres, el 43% niños y niñas y el 2% personas con discapacidad⁶⁰.

Panorama humanitario 2021: en el 2021 al menos 1.7 millones de personas tenían necesidad de asistencia humanitaria, cifra que equivale a un aumento de 164% con relación a 643,000 personas con necesidades humanitarias identificadas para el 2019, antes de que el

⁵⁷ OCHA, *Panorama de las necesidades humanitarias El Salvador, Guatemala y Honduras 2020*.

⁵⁸ Virus transmitidos por picaduras de insectos como garrapatas y mosquitos: el principal es el *Aedes aegypti*, causante del virus Dengue, Chicungunya y Zika.

⁵⁹ OCHA, *Panorama de las necesidades humanitarias El Salvador, Guatemala y Honduras 2020*.

⁶⁰ Ibid.

país experimentara los impactos de la pandemia por COVID-19 y los efectos de Amanda y Cristóbal, multiplicando las vulnerabilidades endémicas existentes y, paralelamente ocasionando desproporciones en la vida de las mujeres, quienes se enfrentan a feminización de la pobreza, desempleo, desplazamiento forzado, migración, reducción de su autonomía e incremento de trabajo de cuidado. Del mismo modo, poblaciones vulnerables como NNA, pueblos indígenas, personas LGBTIQ+⁶¹ y personas discapacitadas se han visto afectados directamente⁶².

Respecto a la seguridad alimentaria, se contabilizaba 1 millón de personas con necesidades, entre las cuales se encuentran las familias de productores y productoras de granos básicos, especialmente las de subsistencia, puesto que, la pérdida de producción aumenta la vulnerabilidad al exponerles a inseguridad alimentaria. Por otro lado, se estiman 759,000 personas con necesidad de protección afectadas por violencia, incluida la violencia de género, el desplazamiento interno, los efectos de desastres socio naturales y la pandemia por COVID-19, de ese total, alrededor del 40% son NNA (116,000) y el 61% son mujeres (605,000), se debe considerar que las familias desplazadas suelen tener adolescentes que corren mayor riesgo a ser víctimas de violencia física, emocional, social, sexual y de género y que, frecuentemente son objetivo de pandillas para reclutamiento forzoso. En materia de agua, saneamiento e higiene se consideraron 808,000 personas con necesidad, pues siguen afectando elementos como falta de servicios básicos en albergues, comunidades e instituciones educativas y establecimientos de salud, malas condiciones de sistemas de agua, limpieza y desinfección de pozos⁶³.

En salud, se valoraron 998,200 personas sin pleno acceso a sus derechos, incluidos los sexuales y reproductivos, afectando especialmente a NNA, mujeres (incluidas gestantes), personas con discapacidad, LGBTIQ+, con VIH, migrantes y desplazados. La pandemia de COVID-19 agravó esta situación. En recuperación temprana se contabilizaron 944,600 personas impactadas por las tormentas Amanda y Cristóbal, la pandemia por COVID-19 y daños en infraestructura y medios de vida. En educación en emergencias, 792,000 personas presentaban necesidades urgentes como mejorar centros escolares, reducir la brecha digital, distribuir materiales, capacitar docentes y promover el retorno seguro a clases. En nutrición se estimaron 236,000 personas, destacando mujeres embarazadas con anemia, recién nacidos con bajo peso y menores de 5 años con desnutrición o sobrepeso. Por último, 149,800 personas necesitaron albergue debido a desastres, violencia y crisis como la pandemia y los flujos migratorios mixtos como desplazamiento interno o externo, violencia, caravanas, migrantes extrarregionales en tránsito y retornos⁶⁴.

Panorama humanitario 2022: de acuerdo con el índice de Riesgo INFORM, (2022) El Salvador tuvo una puntuación de 4.3 en una escala de 0 a 10, y era el 65° país con mayor riesgo de los 190 analizados, manteniendo el “riesgo medio”. En total se contabilizan 1.7 millones de personas con necesidad de asistencia humanitaria (cifra que se mantiene respecto

⁶¹ Lesbianas, homosexuales (gay), bisexuales, transgénero, intersexuales, queer y colectivos no representados con las siglas anteriores.

⁶² OCHA, *Plan de respuesta humanitaria El Salvador agosto 2021-diciembre 2022*, p. 8.

⁶³ *Ibid.*, pp. 16-64.

⁶⁴ *Ibid.*, pp. 65-84.

al año anterior). En temas de educación se registraron 758,400 personas, de las cuales 757,700 son NNA, quienes se vieron perjudicados por las deficiencias en infraestructura, la agudización de las brechas en la calidad a causa de la pandemia por COVID-19 y afectaciones en la salud mental. En lo relativo a agua, saneamiento e higiene, hubo 719,900 personas afectadas, se debe tomar en cuenta que en las zonas rurales persisten desigualdades en el acceso a servicios básicos en comparación con las áreas urbanas. Pese a que el 80.1% de los hogares rurales tienen acceso a agua por cañería, solo el 66.1% tiene la tenencia formal del servicio. En cuanto a saneamiento, el 89.9% de los hogares rurales dispone de algún tipo de servicio sanitarios, pero apenas el 1.4% está conectado a un sistema de alcantarillado. Adicionalmente, el 92.1% de los hogares elimina sus aguas grises vertiéndolas en la vía pública. Dichas carencias sumadas a la vulnerabilidad geográfica y climática incrementan el nivel de riesgo⁶⁵.

Con necesidades de nutrición se identificaron 218,700 personas, de las cuales 205,700 son NNA. Elementos como el aumento del precio de la canasta básica puede incrementar los índices de problemas nutricionales y enfermedades prevenibles. En lo relativo a recuperación temprana, se contabilizaron 827,300 personas, de las cuales 286,100 están en pobreza extrema y 541,200 en pobreza relativa. La guerra entre Rusia y Ucrania provocó aumento en los precios de los productos básicos a nivel mundial, interrumpiendo el funcionamiento normal de los mercados y sumándose alteraciones en las cadenas de suministro debido a la pandemia de COVID-19, afectando precios de energía, fertilizantes, cereales y grasas vegetales, adicionalmente, hay personas en doble condición de pobreza y factores agravantes, quienes se encuentran en condición de pobreza monetaria y pobreza multidimensional y en al menos, uno de los factores agravantes⁶⁶. Asimismo, hay personas en pobreza extrema-multidimensional y factores agravantes (condiciones más agravadas que el anterior)⁶⁷.

En coordinación y gestión de albergues temporales se registraron 68,200 personas en necesidad, en razón de las recurrentes emergencias climatológicas y el incremento de personas en condición de movilidad. También se consideraron 834,300 personas con necesidad de protección ante problemas estructurales como la pobreza, la violencia, la desigualdad y la inseguridad alimentaria, así como factores coyunturales como desastres naturales, considerando que, de ese total, 615,000 son personas con necesidad de protección ante la VBG y 253,100 NNA. En materia de salud se identificaron 247,300 personas en necesidad, pues invertir en el sistema de salud, junto con apoyo al desarrollo, mitiga impactos, especialmente en el contexto de aumento de pobreza y caída del PIB tras la COVID-19. En seguridad alimentaria se contabilizaron 867,900 personas, esta necesidad se ve influenciada por: 1) el incremento de los precios de los alimentos, especialmente los

⁶⁵ Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), *El Salvador: Panorama de necesidades humanitarias 2024*, (diciembre de 2023), pág. 24-37, <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/el-salvador-panormana-de-necesidades-humanitarias-2024-diciembre-de-2023>.

⁶⁶ Subempleo, inseguridad alimentaria, exposición a riesgos, vulnerabilidad en calidad de vivienda (techo, piso y paredes inadecuadas) y falta de acceso a servicios de agua potable y saneamiento.

⁶⁷ Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), *El Salvador: Panorama de necesidades humanitarias 2023*, (noviembre de 2022), pp. 5-49, <https://reliefweb.int/report/el-salvador/el-salvador-panorama-de-necesidades-humanitarias-2023-noviembre-2022>.

granos básicos; 2) la limitada disponibilidad y agotamiento de las reservas de granos básicos y; 3) la pérdida de empleos y disminución de ingresos que ha incrementado la migración interna y externa⁶⁸.

Panorama humanitario 2023: según el Índice de Riesgo INFORM, El Salvador tenía un índice de 4.3 sobre 10, lo que implica un riesgo medio, posicionándose en el lugar 65 de 190 naciones evaluadas, dicha puntuación se mantuvo respecto al 2022⁶⁹. Para el mismo año, se aprobó la Ley Especial para la Reestructuración Municipal, la cual implicó un cambio notorio en la división administrativa del país a partir de mayo 2024, agrupando los 262 municipios en 44 nuevos. La Ley busca facilitar los procesos de focalización y direccionamiento de recursos y, tiene por objetivo optimizar la gestión de servicios⁷⁰.

En lo relativo a seguridad alimentaria, se registraron 942,100 personas en necesidad, de acuerdo con FEWS NET hasta septiembre de 2023 los hogares más pobres del Corredor Seco⁷¹ de El Salvador y Honduras recurrieron a estrategias de crisis para afrontar la falta de alimentos a causa del deterioro de la seguridad alimentaria. En esa línea, los cuatro factores que complicaron la inseguridad alimentaria fueron: 1) incremento de precios de alimentos; 2) limitada disponibilidad y agotamiento de reservas de granos básicos; 3) incremento del precio de insumos agrícolas y combustibles y; 4) limitadas inversiones en el sector agropecuario. Adicionalmente, se estiman 807,903 personas en necesidad de agua, saneamiento e higiene, siendo los departamentos más afectados por las elevadas brechas de acceso a servicios WASH Sonsonate, La Paz, Usulután, San Miguel y La Unión, los cuales paralelamente son vulnerables a las consecuencias de la variabilidad climática como sequía, inundaciones o derrumbes a causa de las lluvias⁷².

En materia de protección, 754,700 personas se encontraban en necesidad debido a factores como pobreza, desigualdad, violencia en sus diferentes tipos y factores coyunturales como desastres de origen natural y/o antrópicos; de ese total 676,300 personas necesitan protección de VBG, lo que implica un aumento del 9% respecto al 2022; asimismo, se identificaron 180,700 NNA en necesidad de protección por elementos como violencia sexual, cambio climático, emergencias de salud o situaciones socioeconómicas como movilidad humana. Respecto a educación, se contabilizaron 472,500 personas con necesidad debido a interrupción de clases y pérdida de aprendizaje, abandono escolar y aumento de NNA no escolarizados a causa de desastres de origen natural y antrópicos, ocasionando retrasos en el rendimiento académico a partir del cierre de escuelas durante la pandemia por COVID-19⁷³.

⁶⁸ OCHA, Panorama de necesidades humanitarias 2023, pp. 50-66.

⁶⁹ OCHA, *El Salvador: Panorama de necesidades humanitarias 2024*, p. 24.

⁷⁰ OCHA, *El Salvador: Necesidades humanitarias y plan de respuesta 2025*, pp. 8-9.

⁷¹ De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) el Corredor Seco es una franja de territorio que atraviesa Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala. Es una zona altamente vulnerable a eventos climáticos extremos con largos periodos de sequía, seguidos de lluvias intensas que afectan los medios de vida y seguridad alimentaria de las personas locales. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), "Plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar," consultado el 13 de junio de 2025, <https://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/1415695/>.

⁷² OCHA, *El Salvador: Panorama de necesidades humanitarias 2024*, pp. 5-37

⁷³ *Ibid.*, pp. 38-41

Para alojamiento en emergencia se estimaron 317,100 personas en necesidad debido a condiciones de precariedad en viviendas altamente vulnerables, limitando el acceso a educación, salud y empleo. De acuerdo con la Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) los indicadores de alojamiento para identificar las necesidades de alojamiento de emergencia son: 1) porcentaje de personas desplazadas internas por la fuerza que requieren vivienda en su lugar de destino; 2) porcentaje de hogares alojados en viviendas con techo de material precario; 3) porcentaje de hogares hacinados en viviendas que alojan a más de tres personas por dormitorio; 4) porcentaje de hogares que ponen más del 33% de sus ingresos a vivienda, descuidando otras necesidades básicas y 5) viviendas con problemas por inundación o riadas en los últimos 12 meses⁷⁴.

En cuanto a salud, se identificaron 288,500 personas en necesidad, de las cuales el 62% son mujeres, 38% hombres, 71% niños y niñas menores de cinco años y 23% embarazadas y los departamentos más afectados fueron Cabañas, Chalatenango, La Unión, Usulután, Cuscatlán, Morazán, San Miguel y Sonsonate, tomando en cuenta que, para ese año la cobertura de las vacunas disminuyó entre el 1.8 y el 14.2% en comparación con la Encuesta Nacional de Salud (ENS)⁷⁵ 2014. En nutrición se estimaron 227,100 personas en necesidad y elementos como el aumento de los precios de la canasta básica, eventos climáticos de lenta evolución y alimentos procesados más asequibles que alimentos frescos, conlleva a mayores índices de problemas nutricionales y enfermedades prevenibles como diabetes e hipertensión. Finalmente, en la coordinación y gestión de albergues temporales había 16,000 personas, puesto que, el país está expuesto a desastres por el cambio climático como inundaciones y deslizamientos y, flujos de movilidad humana, ocasionando que la necesidad de los albergues temporales se mantenga⁷⁶.

Panorama humanitario 2024: en el año 2024 la agenda humanitaria de cooperación se priorizó en conflictos como el de Ucrania e Israel. A nivel nacional se registraban 1.1 millones de personas en necesidad, cifra que se mantuvo respecto al 2023⁷⁷. La situación económica sigue crítica debido al elevado endeudamiento y aumento de los precios de la Canasta Básica Alimentaria (CBA)⁷⁸ para ese año la CBA rural subió 31% respecto a 2022, lo que representa un alza de \$15.91, alcanzando un total de \$193.98. Por su lado, la CBA urbana se posicionó en \$255.36 con un crecimiento interanual de 7%, es decir \$16.65; del mismo modo, la dependencia de importaciones y la variación de los precios regionales afectan a las familias más vulnerables, aumentando su necesidad de ayuda humanitaria⁷⁹.

En temas de seguridad alimentaria se contabilizaron 942,100 personas en necesidad,

⁷⁴ Ibid., p. 42

⁷⁵ Instituto Nacional de Salud [INS] y Ministerio de Salud [MINSAL], *Encuesta Nacional de Salud 2021 - Informe final El Salvador*, 2022, <https://ins.salud.gob.sv/encuestas/>.

⁷⁶ OCHA, *El Salvador: Panorama de necesidades humanitarias 2024*, pp. 43-46.

⁷⁷ Ibid., p. 5.

⁷⁸ De acuerdo con la Oficina Nacional de Estadísticas y Censos de El Salvador (ONEC) la Canasta Básica Alimentaria representa el requerimiento mínimo calórico que necesita un individuo para desarrollar un trabajo. Esta varía dependiendo de la zona: urbana o rural y el mes. Banco Central de Reserva de El Salvador. Oficina Nacional de Estadísticas y Censos (ONEC), "Canasta Básica," consultado el 13 de junio de 2025, <https://onec.bcr.gob.sv/canasta-basica/>.

⁷⁹ OCHA, *El Salvador: Necesidades humanitarias y plan de respuesta 2025*, p. 8.

afectadas por el fenómeno de El Niño y la situación política electoral de ese año, la cual podía afectar la capacidad de respuesta del gobierno y la movilización de recursos por parte de los actores humanitarios. Respecto a nutrición se estimaron 227,100 personas con necesidades, especialmente por la agravada situación a causa del fenómeno de El Niño, impactando principalmente a niños, niñas, mujeres embarazadas y madres en periodo de lactancia. Por su parte, el sector salud registró 288,500 personas en necesidad en razón de la pobreza, eventos climáticos que afectan los medios de vida, diarrea en menores de cinco años, falta de cuidado térmico de recién nacidos, aumento de casos de arbovirosis, especialmente dengue y, nuevos casos de VIH⁸⁰.

En el sector de agua, saneamiento e higiene se estimaron 807,900 personas con necesidades de: 1) servicios de WASH equitativos y resilientes al clima; 2) agua para consumo humano; 3) servicios sanitarios seguros y tratamiento de aguas residuales; 4) instalación de puntos de lavado de manos; 5) agua y saneamiento en instituciones para garantizar la continuidad de los servicios esenciales; 6) insumos de higiene personal, salud menstrual y familiar; 7) insumos y tecnología para tratamiento de agua y; 8) programas de educación para la gestión de riesgos y promoción de buenas prácticas de higiene y manejo de residuos. En lo que respecta al sector de educación en emergencias se identificaron 472,500 personas con necesidades perjudicadas por la migración a causa de desastres naturales, interrupción de clases, abandono escolar y aumento de NNA no escolarizados, saturación de aulas y falta de modalidades flexibles, carencia de materiales de apoyo, necesidad de capacitación por parte de los docentes, inseguridad alimentaria e incremento de ausentismo y deserción escolar. En cuanto a protección, se estimaron 754,700 personas, manteniendo causas como violencia, brechas de acceso a servicios básicos, crisis de seguridad alimentaria, desastres y cambio climático. De este total, 676,300 personas necesitan protección por VBG y 180,700 NNA⁸¹.

En el sector de alojamientos de emergencia se calcularon 317,200 personas y sus necesidades se relacionaron con la precariedad de las viviendas y el acceso limitado a servicios básicos en contextos de alta vulnerabilidad. En El Salvador, el 88.7% del territorio se considera zona de riesgo propensa a amenazas y sobre esa superficie se asienta el 95.4% de la población del país⁸² siendo Ahuachapán el departamento más afectado. La población con necesidad de alojamiento considera a desplazados internos, familias en viviendas con techos precarios, personas en situación de hacinamiento (más de tres por dormitorio) y hogares que destinan más del 33% de sus ingresos a vivienda. Por último, en el sector de coordinación y gestión de albergues temporales se estimaron 16,000 personas, según el Plan Invernal 2023 hay 3,123 zonas en riesgo de inundaciones y deslizamientos, donde viven aproximadamente 1,375,830 personas y se estima que 68,212 personas podrían usar

⁸⁰ Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), *El Salvador: Plan de respuesta humanitaria 2024*, (enero de 2024), p. 24, <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/el-salvador-plan-de-respuesta-humanitaria-2024-enero-2024>.

⁸¹ OCHA, *El Salvador: Panorama de necesidades humanitarias 2024*, pp. 36-41.

⁸² Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), *Official Statements El Salvador*, <https://www.refworld.org/docid/5312f2c94.html>.

albergues temporales en caso de emergencia⁸³, adicionalmente, persisten los flujos de movilidad humana, incluyendo personas retornadas que requieren refugio temporal y desplazados internos por violencia, incluyendo VBG, que dependen de los albergues⁸⁴.

Panorama humanitario 2025: dado que el 2025 corresponde al año de elaboración de esta investigación, el análisis se basará en las proyecciones presentadas en el documento “El Salvador Necesidades Humanitarias y Plan de Respuesta” publicado en enero 2025. Para el 2024 se previó un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)⁸⁵ del 3%, superando el promedio del 2% registrado antes de la pandemia por COVID-19. Esa misma tasa de crecimiento se anticipa para el 2025, lo que refleja estabilidad económica moderada, pero sostenida. Para el mismo año, el país aún tiene necesidades humanitarias por el deterioro del entorno de protección, las lluvias e inundaciones de 2024 y los efectos del cambio climático, que han impactado en sectores como acceso a agua, saneamiento e higiene y la persistente inseguridad alimentaria, la cual afecta a gran parte de la población salvadoreña, para el 2025 se estiman 731,500 personas en necesidad, situación acontecida por factores económicos, sociales, climáticos y estructurales, ocasionando consecuencias en la salud, desarrollo y calidad de vida. Del mismo modo, la vulnerabilidad a los fenómenos climáticos afecta la producción del sector agrícola del Corredor Seco, reduciendo cosechas e ingresos de las familias productoras⁸⁶.

En materia de agua, saneamiento e higiene se identificaron 587,300 personas en necesidad, considerando que al menos el 21% de la población carece de acceso a agua potable, servicios sanitarios o solo cuenta con uno de los dos⁸⁷. En el sector de protección se estimaron 744,600 personas en necesidades, de las cuales 631,300 son del subsector de VBG y 178,800 de NNA. Dicho sector sigue amenazado por la persistencia de riesgos relacionados con las dinámicas de desplazamiento y migración, estigma y discriminación, desigualdades económicas en el acceso a medios de vida, diferentes tipos de violencia, efectos de cambio climático, falta de infraestructura y limitado acceso a servicios básicos. En el ámbito educativo, se contabilizaron 313,100 personas con necesidades, afectadas por la exposición a deslizamientos e inundaciones, así como por el aumento de la migración desde zonas vulnerables debido al cambio climático. Esta situación ha dificultado el acceso a la educación y la continuidad de NNA, profundizando los niveles de pobreza⁸⁸.

En lo relativo a coordinación y gestión de albergues se identificaron 29,100 personas con necesidades, pues la movilidad humana continúa porque elementos como desastres

⁸³ Dirección General de Protección Civil de El Salvador, *Plan Invernal 2023*, (abril de 2023), pág. 13, <https://www.proteccioncivil.gob.sv/descargas/planes-contingenciales-y-de-respuesta/planes/>.

⁸⁴ OCHA, *El Salvador: Panorama de necesidades humanitarias 2024*, pp. 42-46.

⁸⁵ El Producto Interior Bruto mide el valor de todos los bienes y servicios producidos en un periodo de tiempo, normalmente un año, en una economía. Es un indicador que se usa para conocer la riqueza que genera un país. Banco Santander, "PIB (Producto Interior Bruto)," *Santander Glosario*, consultado el 13 de junio de 2025, <https://www.bancosantander.es/glosario/pib-producto-interior-bruto>.

⁸⁶ OCHA, *El Salvador: Necesidades Humanitarias y Plan de Respuesta 2025*, p. 32.

⁸⁷ Banco Central de Reserva de El Salvador. Oficina Nacional de Estadísticas y Censos (ONEC), *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) 2023*, (diciembre de 2023), <https://onec.bcr.gob.sv/documentos/ehpm/>.

⁸⁸ OCHA, *El Salvador: Necesidades Humanitarias y Plan de Respuesta 2025*, pp. 34-43.

naturales y violencia, generan desplazamientos forzados, dejando a muchas personas sin apoyo y en necesidad de refugio temporal. Para alojamiento de emergencia se registraron 309,400 personas a causa de la precariedad de las viviendas y el elevado grado de vulnerabilidad social, que limita el acceso a servicios básicos de educación, salud o empleo. Los departamentos más afectados son Ahuachapán, La Libertad, La Paz, La Unión, Morazán, San Miguel, Santa Ana, San Vicente, Sonsonate y Usulután. En materia de nutrición se contabilizaron 208,300 personas en necesidad, pues aún prevalece la desnutrición crónica en menores de cinco años, la falta de exclusividad de lactancia materna en menores de seis meses y la necesidad de alimentación mínima adecuada en cantidad y calidad en menores de dos años. Finalmente, en cuanto a salud, se registraron 201,000 personas con necesidades humanitarias debido a las brechas en atención a enfermedad diarreicas, pues el 33.7% de los menores de cinco años no ha recibido asesoramiento ni tratamiento adecuado, así como la falta de cuidado del término de los recién nacidos, una situación que afecta al 80% de ellos⁸⁹.

1.1.3 Contexto económico y financiero para las organizaciones humanitarias

Determinar el monto total en dólares destinado a la acción humanitaria resulta complejo, puesto que las estimaciones disponibles varían. La fuente más reconocida es el Informe sobre Asistencia Humanitaria Global (GHA por sus siglas en inglés Global Humanitarian Assistance), el cual hace estimaciones desde la perspectiva de los donantes. Dicho Informe considera las contribuciones oficiales reportadas por gobiernos al Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD)⁹⁰ de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las aportaciones de países no miembros del CAD registradas en el Sistema de Seguimiento de Fondos (FTS por sus siglas en inglés Financial Tracking Service) de OCHA⁹¹, la asistencia vinculada a la seguridad y el posconflicto proveniente de gobiernos del CAD, así como donaciones privadas recibidas por organizaciones humanitarias.

Para poner en contexto, desde 2001, los datos financieros muestran que la ayuda humanitaria ha crecido a un ritmo más acelerado que la asistencia oficial al desarrollo (AOD)⁹² a nivel global. Este crecimiento se intensificó notablemente a partir de 2005 y dicho

⁸⁹ Ibid., pp. 44-52.

⁹⁰ El objetivo general del CAD es promover la cooperación para el desarrollo y otras políticas pertinentes que contribuyan al desarrollo sostenible de los países en desarrollo, incluyendo el desarrollo económico inclusivo y sostenible, el fomento de la igualdad dentro y entre los países, la erradicación de la pobreza y la mejora del nivel de vida. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), "Development Assistance Committee (DAC)," consultado el 13 de junio de 2025, <https://www.oecd.org/en/about/committees/development-assistance-committee.html>.

⁹¹ El Servicio de Seguimiento Financiero (FTS) es una fuente centralizada de datos e información seleccionados, actualizados continua y totalmente descargables sobre los flujos de financiación humanitaria. El FTS recopila, selecciona y publica todos los datos que se le reportan mediante los puntos focales designados dentro de las organizaciones. Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), "What is Financial Tracking Service (FTS) and how to use it," consultado el 11 de junio de 2025, <https://fts.unocha.org/content/what-financial-tracking-service-fts-and-how-use-it>.

⁹² La asistencia oficial al desarrollo es el apoyo financiero que prestan los proveedores oficiales a los receptores (países de ingresos medios y bajos según el ingreso nacional bruto per cápita publicado por el Banco Mundial) en áreas como salud, saneamiento, educación e infraestructura. Consiste principalmente en subvenciones o préstamos blandos y representa más de dos tercios de la financiación externa para los países menos adelantados (PMA). Un país es elegible si figura en la lista de receptores del CAD, la cual es revisada cada tres años.

aumento está vinculado a la implementación de mecanismos de financiamiento conjunto para las contribuciones humanitarias, como el Fondo Central de Respuesta a Emergencias (CERF) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y los Fondos Humanitarios Comunes (FHC) a nivel nacional⁹³. La comunidad global de organizaciones que brindaron ayuda humanitaria para el 2024 estaba formada por alrededor de 6,284, de las cuales el 88.9% eran organizaciones no gubernamentales internacionales (ONGI) y el 11.1% pertenecientes a la Cruz Roja y la Media Luna Roja⁹⁴.

Al respecto, en los últimos años el comportamiento de los gobiernos donantes ha tenido diferentes cambios respecto a la acción humanitaria, el más notable ha sido el aumento de la proporción destinada a ayuda humanitaria dentro de la AOD bilateral. En algunos casos, esta proporción pasó del 4% al 20% entre 1984 y 2005. Según el CAD de la OCDE, el promedio de los países miembros del CAD muestra un incremento del 2% al 10% en una década y esa tendencia continúa en ascenso. Este crecimiento sostenido de la ayuda humanitaria contrasta con la disminución del volumen total de la AOD, fenómeno descrito como “fatiga de la ayuda”⁹⁵. Situación que sugiere que la ayuda humanitaria tiene cada vez más utilidad política para los gobiernos donantes⁹⁶.

En los últimos años la mayor parte de la asistencia humanitaria continuó designándose a organismos multilaterales, mientras que los donantes privados destinaron la mayor parte de su asistencia a ONG. Esa tendencia parece haber seguido de la respuesta inicial a la pandemia por COVID-19, puesto que la mayor parte de la financiación gubernamental se dirigió a organismos multilaterales, específicamente las Agencias de Naciones Unidas y otros organismos multilaterales recibieron \$1.947 millones, relativos al 73% de la financiación de la respuesta a la pandemia, seguido de un 10% no especificado correspondiente a \$258 millones, 7.3% de la Cruz Roja y Media Luna Roja representando \$193 millones, 5.1% hacia las ONG y organizaciones de la sociedad civil (OSC) con \$134 millones de dólares y, finalmente, al sector público se le destinaron \$119 millones,

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), "Official Development Assistance (ODA)," consultado el 10 de junio de 2025, <https://www.oecd.org/en/topics/official-development-assistance-oda.html>.

⁹³ Paul Harvey et al., eds., *El estado del sistema humanitario: Evaluación del desempeño y el progreso, un estudio piloto* (Londres: Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP), 2010), pág. 20, https://biblioteca.hegoa.ehu.eus/downloads/19766/%2Fsystem%2Fpdf%2F3315%2Festado_del_sistema_humanitario.pdf.

⁹⁴ Humanitarian Outcomes, "Global Database on Humanitarian Access (GDHO) Graphics," consultado el 10 de junio de 2025, <https://humanitarianoutcomes.org/projects/gdho/graphics>.

⁹⁵ Expresión usada por los países donantes para mostrar su decepción ante los resultados obtenidos después de más de cuarenta años de diversos ensayos de fórmulas para el desarrollo; es decir, la expresión se usa de manera explicativa para las causas de la caída de la AOD. Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo, "Seguridad Humana," consultado el 10 de junio de 2025, <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/98.html>.

⁹⁶ Francisco Rey Marcos, *La acción humanitaria y la ayuda de emergencia: algo más que instrumentos de la cooperación al desarrollo*, documento de trabajo D-212-Rey_Francisco-416 (2008), p. 14, http://cooperacionycrisis.com/documentacion/Acci%C3%B3n%20Humanitaria/Documentos/D-212-Rey_Francisco-416.pdf.

equivalentes al 4.5%⁹⁷.

Los datos recopilados confirman que el movimiento de las ONGI es un fenómeno que se remonta a mediados del siglo XX y la mayoría tienen sede en Europa Occidental y América del Norte, principalmente en Estados Unidos, tienen orientación secular y son parte de la acción humanitaria en una variedad de sectores. Se pueden agrupar por nivel presupuestario, siendo las de nivel 1: más de \$250 millones anuales; nivel 2: entre \$100 y \$250 millones anuales; nivel 3: entre \$50 y \$99 millones anuales; nivel 4: entre \$10 y \$49 millones anuales; y nivel 5: menos de 10 millones anuales. Las organizaciones no gubernamentales locales y nacionales (ONGL) y las organizaciones comunitarias de base (OCB) desempeñan un rol fundamental en la prestación de asistencia humanitaria en numerosos contextos. Frecuentemente, las agencias de la ONU y las ONGI recurren a estos grupos para ejecutar la etapa final de sus programas de ayuda. A pesar de su limitado alcance geográfico operacional y tamaño, su presencia es amplia en los países afectados y, en muchos casos, especialmente al tratarse de agencias que gestionan presupuestos elevados y distribuyen ayuda material, principalmente mediante socios locales, el personal local de las ONGL asociadas o subcontratadas es clave para la implementación sobre el terreno⁹⁸.

El enfoque de clúster ha facilitado una colaboración internacional más amplia con las ONGL, al tiempo que ha mejorado su acceso a financiamiento internacional y apoyo para el fortalecimiento de sus capacidades, pues evita la duplicación de esfuerzos, aunque consuman bastante tiempo. Este enfoque se usa para coordinar emergencias humanitarias no relacionadas con refugiados: conflictos o desastres naturales. El sistema de clústeres distribuye la responsabilidad de la prestación de servicios entre las diferentes agencias líderes de cada clúster, de forma que ninguna agencia sea responsable de toda la respuesta. En cada situación de país, la responsabilidad general de la coordinación y la prestación recae en el Coordinador Humanitario (CH). Los clústeres son grupos de organizaciones humanitarias de la ONU y no pertenecientes a la ONU en cada uno de los principales sectores de la acción humanitaria: agua, salud, alojamiento, logística, entre otros y son designados por el Comité Permanente entre Organismos (IASC por sus siglas en inglés Inter-Agency Standing Committee). Su objetivo es fortalecer la capacidad de los sistemas nacionales para responder a situaciones humanitarias con una perspectiva de protección y rendición de cuentas y, transferir progresivamente la coordinación a entidades nacionales y locales⁹⁹.

Cabe mencionar que, las ONG que han establecido o reforzado sus fondos rotatorios¹⁰⁰ de emergencia como reserva operativa cuentan con mayor capacidad para iniciar

⁹⁷ A. Thomas y A. Urquhart, *Global Humanitarian Assistance (GHA) report 2020* (Londres: Active Learning Network for Accountability and Performance (ALNAP) and Development Initiatives, 2020), p. 75, <https://alnap.org/help-library/resources/global-humanitarian-assistance-report-2020/>.

⁹⁸ Harvey et al., *El estado del sistema humanitario*, p. 17.

⁹⁹ Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), "The Cluster Approach," consultado el 10 de junio de 2025, <https://emergency.unhcr.org/coordination-and-communication/cluster-system/cluster-approach>.

¹⁰⁰ Fondos rotatorios son los recursos que gestiona una organización que, como su nombre lo indica, rotan entre ella y los asociados en forma de créditos. Estos créditos, tanto en dinero, productos o insumos, se destinan a financiar actividades productivas de los miembros de la organización. Cuando devuelven los créditos, los recursos vuelven al fondo para prestarse nuevamente. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de

sus operaciones antes de recibir los fondos de los donantes¹⁰¹. No obstante, el panorama sigue siendo complejo. Muchas organizaciones llevan décadas operando en sus respectivos contextos, gestionadas a nivel local y con personal del país, lo que demuestra tanto su compromiso con la localización como su adaptación a los requisitos establecidos por los gobiernos anfitriones. A lo largo de este proceso, han desarrollado mecanismos eficaces de recaudación de fondos que les han permitido beneficiar directamente a las comunidades; sin embargo, la pérdida de estos mecanismos podría comprometer el acceso a recursos esenciales. A esta situación se suma la reducción de la recaudación en varios países tradicionalmente donantes, lo que ha obligado a las organizaciones a intensificar sus esfuerzos de financiamiento en otras regiones. Este desafío resulta especialmente crítico para aquellas ONG cuya sostenibilidad ha dependido históricamente de fondos ligados a campañas de recaudación¹⁰².

Para el 2025, acciones como el congelamiento de la ayuda humanitaria estadounidense ha generado una crisis dentro del sistema de ayuda internacional, poniendo de manifiesto la vulnerabilidad estructural y la urgencia de diversificar las fuentes de financiamiento. Las organizaciones locales han sido especialmente impactadas, debido a su posición en los últimos eslabones de la cadena de suministro de la ayuda. No obstante, muchas siguen desarrollando estrategias para mantener su labor. Una encuesta realizada por el Consejo Internacional de Agencias Voluntarias (ICVA por sus siglas en inglés International Council of Voluntary Agencies) reveló que, hasta el 18 de febrero de 2025, el 67% de los 246 encuestados (principalmente ONG locales, nacionales y organizaciones de la sociedad civil) había recibido instrucciones de suspender actividades, ocasionando efectos directos en servicios esenciales, como atención sanitaria. Por su parte, VOICE emitió un comunicado conjunto junto a 99 organizaciones humanitarias, advirtiendo que la suspensión de la financiación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID por sus siglas en inglés United States Agency for International Development) podría dejar sin atención médica a 95 millones de personas y a 23 millones de NNA sin acceso a programas educativos¹⁰³.

El Salvador, por su parte, enfrenta desafíos financieros, ya que una importante proporción del gasto público se orienta a pagar el servicio de la deuda, que en los últimos años ha superado el 20% del presupuesto anual del Estado. Adicionalmente, el aumento del riesgo país y las bajas calificaciones de la deuda soberana han restringido el acceso a financiamiento externo. Sin embargo, existen perspectivas positivas y mejoras respecto a este último punto, gracias a esfuerzos de consolidación fiscal y cambios en las condiciones de

Argentina, "Senderos caprinos - plan integral - caracterización de un fondo rotatorio", p. 1, <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/senderos-caprinos-plan-integral-caracterizacion-de-un-fondo-rotatorio.pdf>.

¹⁰¹ Harvey et al., *El estado del sistema humanitario*, p. 33.

¹⁰² International Council of Voluntary Agencies (ICVA) y Humanitarian Leadership Academy, *Un análisis sobre la localización*, (2019), p. 14, https://www.icvanetwork.org/uploads/2021/08/Unpacking-Localization_Spanish.pdf.

¹⁰³ Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH), "Crisis de financiación en el sector humanitario: impacto y oportunidades para un sistema desbordado," *IECAH*, 12 de marzo de 2024, <https://iecah.org/crisis-de-financiacion-en-el-sector-humanitario-impacto-y-oportunidades-para-un-sistema-desbordado/>.

deuda de corto plazo¹⁰⁴.

1.2 Elementos que promovieron transformaciones en la gestión de fondos en contextos de crisis

En 2022 se registró el mayor nivel de financiación de la serie histórica con los aportes de los donantes ante los llamamientos coordinados por la ONU¹⁰⁵, con USD 31.300 millones; sin embargo, en 2023 los fondos cayeron un 16.7%, equivalente a USD 5.400 millones, posicionándose en USD 25.900 millones. En un contexto de creciente demanda humanitaria, este retroceso generó un déficit de financiación, pues solo se logró cubrir el 45% de los llamamientos, lo que equivale a una infrafinanciación de 31.500 millones. Cabe destacar que, de los 45 llamamientos de la ONU en 2023, casi dos tercios solo recibieron el 50% o menos de los fondos requeridos. Entre los que lograron mayor financiación sobresalen: el Llamamiento Urgente para Libia, el cual superó su meta con USD 43.5 millones (115%); el Llamamiento por terremoto en Siria, que alcanzó USD 413.1 millones; el Plan de Respuesta Humanitaria para los Territorios Ocupados Palestinos, financiado en su 100% con USD 369.5 millones; el de Madagascar con USD 162.3 millones (75.6%) y; el Plan de Respuesta Humanitaria para Ucrania, que recibió USD 2.950 millones (74.4%)¹⁰⁶.

En el 2023 la financiación humanitaria se estancó, poniendo fin a los incrementos acontecidos en el periodo posterior a la pandemia por COVID-19. El total alcanzado fue de USD 43.400 millones, lo que se traduce en una leve caída del 1.1% (aproximadamente USD 500 millones). Dicha reducción obedece, principalmente, al desplome del 28.4% en las contribuciones de donantes privados, que pasaron de USD 10.200 millones en 2022 a USD 7.300 millones en 2023. En contraste, los aportes de los donantes públicos incrementaron en USD 2.400 millones (un 7.1%), alcanzando los USD 36.100 millones. No obstante, aunque el crecimiento público fue positivo, fue menor que en años anteriores, por ejemplo, en 2022 fue del 6.8% y en 2021 del 12.7%, incremento que resultó insuficiente para compensar la fuerte caída de los aportes del sector privado. Para ese mismo año la financiación para satisfacer necesidades humanitarias alcanzó un récord, llegando a USD 57.300 millones, lo que representa un incremento del 8.7% (equivalente a USD 5.000 millones) respecto a 2022. Desde 2014, esa cifra se ha multiplicado casi tres veces, pasando de USD 20.600 millones a USD 57.300 millones¹⁰⁷.

De acuerdo con el informe anual Panorama Global Humanitario (GHO por sus siglas en inglés Global Humanitarian Overview) publicado por OCHA el 8 de abril de 2025, para 2025 se proyectaban 308 millones de personas con necesidad de asistencia humanitaria y protección y para

¹⁰⁴ OCHA, *El Salvador: Panorama de necesidades humanitarias 2024*, p. 27.

¹⁰⁵ Los llamamientos coordinados por la ONU son peticiones de ayuda humanitaria, frecuentemente a través de la OCHA para dar respuesta a crisis en diferentes partes del mundo. Buscan movilizar recursos materiales y financieros para asistir a los afectados por desastres naturales, conflictos u otras emergencias. Logistics Cluster, Programa Mundial de Alimentos (PMA), "Entorno operativo humanitario," pág. 7, <https://log.logcluster.org/sites/default/files/pages/218/es/entorno-operativo-humanitario.pdf>.

¹⁰⁶ Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH), *La acción humanitaria en 2023-2024: Sudán y Gaza, muestra de la inacción internacional* (Madrid: IECAH, 2024), p. 32, <https://iecah.org/informe-la-accion-humanitaria-en-2023-2024-sudan-y-gaza-muestra-de-la-inaccion-internacional/>.

¹⁰⁷ IECAH, *La acción humanitaria en 2023-2024*, pp. 31-32.

atender a 187 millones de estas, se necesitarían USD 44.79 mil millones, sin embargo, hasta marzo 2025 la financiación reportada por el GHO asciende a USD 3.050 millones, representando menos del 7% de las necesidades financieras actuales¹⁰⁸.

1.2.1 Cambios en el entorno global de financiamiento humanitario

Desde su origen, la acción humanitaria se ha fundamentado en una serie de valores éticos y en una concepción del ser humano que trasciende las ideologías políticas, esta base ética ha sido clave para su legitimidad y es lo que la distingue de otras formas de cooperación internacional. Este enfoque ha quedado plasmado en la mayoría de los documentos fundacionales, declaraciones de principios y misiones institucionales de las organizaciones humanitarias, así como en algunos instrumentos jurídicos y textos internacionales. En la última década, a partir de un enfoque operativo, la mayoría de las agencias de cooperación de los países donantes han hecho unidades especializadas en ayuda humanitaria y, adicionalmente, han implementado protocolos, mecanismos de financiación y herramientas de gestión diseñadas para responder, específicamente, a las peculiaridades del contexto humanitario¹⁰⁹. Con su compleja red de actores y agendas, el sistema está enfrentando actualmente una serie de retos diversos.

Para el 2025, el 20 de enero Donald Trump asumió la presidencia de los Estados Unidos, mismo día en el que se emitió la Orden Ejecutiva que suspendía por 90 días los programas de ayuda exterior. Dicha medida buscaba reorientar la ayuda humanitaria y suprimir los programas que no estuvieran alineados con la política “*America First*”, enfocada en anteponer los intereses nacionales sobre sus compromisos internacionales. A pesar de algunas exenciones anunciadas posteriormente, la suspensión de la ayuda exterior impactó diversos programas, incluidos los de asistencia humanitaria de emergencia, cambio climático y género. La primera exención solo incluyó la ayuda alimentaria de emergencia. El 28 de enero, el secretario de Estado, Marco Rubio, amplió las excepciones para abarcar asistencia médica esencial, servicios de salud, alimentos, alojamiento, apoyo para subsistencia, suministros y algunos costos administrativos. Sin embargo, programas como los de lucha contra el VIH/SIDA, gestión de información y transferencias monetarias quedaron en el aire. Aunque el 13 de febrero un juez federal ordenó restaurar los fondos para los contratos activos antes del 20 de enero, se siguió con la revisión y el 27 de febrero anunció la cancelación de aproximadamente 10,000 adjudicaciones: 5,800 de USAID y 4,100 del Departamento de Estado, lo que equivalía al 90% de las subvenciones USAID¹¹⁰.

Respecto a USAID, fundada en 1961, tras la cancelación del 83% de sus operaciones a inicio de 2025, su fin oficial fue el 1 de julio del mismo año, representando a la agencia de ayuda humanitaria más grande del mundo. Su cierre ha generado críticas sobre su impacto humanitario. Un estudio publicado por *The Lancet* estima que los programas financiados por la agencia salvaron alrededor de 92 millones de vidas en países de ingresos bajos y medios durante los últimos 20 años, asimismo se proyecta que el recorte masivo podría causar 14 millones de muertes prematuras adicionales para 2030¹¹¹.

¹⁰⁸ OCHA, *Global Humanitarian Overview 2025*, p. 2.

¹⁰⁹ IECAH, *Manual de gestión*, p. 48.

¹¹⁰ IECAH, "Crisis de financiación en el sector humanitario,".

¹¹¹ Health Policy Watch, "USAID shut down Lancet millions deaths," consultado el 8 de junio de 2025, <https://healthpolicy-watch.news/usaid-shut-down-lancet-millions-deaths/>.

Históricamente Estados Unidos ha sido el principal donante de ayuda humanitaria, aportando alrededor del 40% del total multilateral, pero esta contribución no es dadivosa si se considera el compromiso internacional adoptado en la Resolución de la ONU de 1970, que indica que los países del CAD deben dedicar el 0.7% de su Renta Nacional Bruta (RNB)¹¹² a la AOD. En este contexto, Estados Unidos solo alcanza un 0.24%. A ello se le suma los recortes anunciados por actores como Francia, Alemania, La Unión Europea (UE) y Reino Unido, para aumentar su gasto en defensa¹¹³.

También hay problemas estructurales como la baja calidad de las intervenciones, la limitada rendición de cuentas, la falta de coordinación interna y las críticas al papel de liderazgo de Naciones Unidas y, a ellos se suma el hecho de que muchas acciones se centran en la provisión de asistencia básica, dejando en segundo plano la protección efectiva de los derechos de las personas y comunidades afectadas. Asimismo, el sistema humanitario ha sido superado por el aumento de crisis desde 2015, especialmente después de la COVID-19, ampliando la brecha entre necesidades y financiamiento. Además, el surgimiento de nuevos donantes (como países no pertenecientes al CAD de la OCDE y actores privados) está transformando las dinámicas, principios y equilibrios de poder del sistema, planteando oportunidades y retos para su coordinación y legitimidad¹¹⁴.

En ese orden de ideas, algunos de los elementos que han afectado en la eficiencia del financiamiento humanitario son: 1) existencia de múltiples capas o intermediarios en el flujo de fondos; 2) corrupción y, 3) explotación sexual y extorsión. La existencia de intermediarios en el flujo de fondos genera preocupación por las pérdidas financieras que implica el paso del dinero por tantas capas antes de llegar a sus destinatarios. La corrupción tanto dentro de las propias organizaciones, como en su relación con donantes y otras ONG o actores del sistema humanitario, se ve agravada por la falta de seguimiento y presencia sobre el terreno, reduciendo el impacto de la asistencia. Por su parte, la explotación sexual y la extorsión suelen ocurrir en etapas críticas como el registro y la distribución de ayuda. Ante estos desafíos, se vuelve necesario fortalecer la transparencia. En ese sentido, hay una tendencia a lograr respuestas humanitarias más efectivas y con mayor alcance, mediante una mayor inversión en seguimiento y apoyo técnico. Esto implica dejar atrás el enfoque centrado exclusivamente en la reducción de costos administrativos, pues dicha visión ha llevado a descuidar aspectos esenciales para mejorar el rendimiento y la eficiencia de las intervenciones humanitarias¹¹⁵.

Finalmente, los cambios en los criterios de financiamiento por parte de los donantes también han condicionado el sistema de acción humanitaria actual. Tortosa señala que las ONG están subordinadas al donante y no al “beneficiario”, participando de las estrategias del primero y

¹¹² La Renta Nacional Bruta es la suma de los ingresos de los residentes de una economía en un periodo determinado. Oficina de Estadística de la Unión Europea (Eurostat), "Glossary: Gross national income (GNI)," *Statistics Explained*, consultado el 8 de junio de 2025, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Gross_national_income_\(GNI\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Gross_national_income_(GNI)).

¹¹³ IECAH, "Crisis de financiación en el sector humanitario,".

¹¹⁴ Consejo de Cooperación al Desarrollo, *Reforma del Sistema de Acción Humanitaria*, p. 7.

¹¹⁵ Harvey et al., *El estado del sistema humanitario*, pp. 44-46.

no del último¹¹⁶. Al respecto, los cambios de dichos criterios están encaminados en acciones que den respuesta a las problemáticas anteriormente planteadas, por ejemplo: mayor transparencia y rendición de cuentas, disminución de costos administrativos, mayor participación de las comunidades afectadas, mejora en la calidad de las intervenciones, donaciones más directas, prácticas de salvaguarda y anticorrupción, entre otros.

1.2.2 Impacto de la complejidad de las crisis humanitarias

Las crisis humanitarias son el resultado de problemas profundos no resueltos, combinados con eventos que los hacen estallar o empeorar rápidamente; es decir, responden a 1) múltiples causas estructurales o problemas profundos y duraderos que se han ido acumulando con el tiempo, debilitando las condiciones de vida, aunque *per se*, no provoquen una crisis inmediata, como pobreza, desigualdad social, falta de acceso a servicios básicos, gobiernos debilitados y exclusión de ciertos grupos sociales y; 2) factores desencadenantes, los cuales son eventos que actúan como “chispa”; es decir, aceleran o agravan la crisis, suelen ser repentinos o inesperados, por ejemplo: conflictos armados o un golpe de Estado; desastres naturales como terremotos, inundaciones o sequías, epidemias y/o pandemias como el Ébola¹¹⁷. En los últimos años se considera la relevancia que han tenido los conflictos armados y desastres medioambientales. A ello se suma el profundo impacto humanitario provocado por la pandemia de COVID-19. Las crisis complejas se dan en contextos caracterizados por la fragilidad estructural prolongada, permanencia de inestabilidad y la recurrencia de episodios de crisis aguda¹¹⁸.

En los últimos quince años, las guerras civiles han incrementado y sus características han cambiado, volviéndose más complejas. El aumento de la participación de actores no estatales extremistas y fundamentalistas¹¹⁹ ha complicado la resolución política de estos conflictos, haciéndolos más largos y violentos. Esto ha contribuido significativamente al incremento del desplazamiento forzado y al surgimiento de algunas de las crisis humanitarias más severas de los últimos años, intensificando los desafíos habituales para la ayuda humanitaria en zonas de conflicto, como el acceso limitado a poblaciones afectadas, la vulneración de principios humanitarios y los riesgos para el personal. También se ha vuelto necesario integrar la asistencia con la protección de civiles, debido al creciente incumplimiento del Derecho Internacional Humanitario. Adicionalmente, se ha abierto el debate sobre el “triple nexo” (ayuda humanitaria, desarrollo y construcción de paz), una estrategia con potencial, pero que genera controversia por el riesgo de politizar la acción humanitaria en entornos de conflicto armado¹²⁰.

¹¹⁶ J. M. Tortosa, "Motivaciones legítimas, propuestas honestas, contextos tozudos," en *Comasión y cálculo. Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo*, ed. D. Sogge (Barcelona: Ed. Icaria, 1998).

¹¹⁷ IECAH, *Manual de gestión*, p. 26.

¹¹⁸ Médicos del Mundo, "Crisis Humanitaria Complejas," consultado el 8 de junio de 2025, <https://www.medicosdelmundo.org/crisis-humanitarias-complejas/>.

¹¹⁹ Hace referencia al terrorismo fundamentalista islámico, el cual es un fenómeno que ha surgido como respuesta a la radicalización de ciertos sectores de las sociedades árabe-musulmanas, en gran parte debido a una historia de colonialismo, neocolonialismo y dominación occidental. Estas condiciones han obstaculizado el desarrollo integral de dichas sociedades, impidiendo un cambio democrático y fomentado interpretaciones extremas del Islam que legitiman este tipo de violencia. A. Romero-Ramírez y Y. Troyano-Rodríguez, "Las raíces socioestructurales del terrorismo fundamentalista islámico," *Estudios Políticos* 9, n.º 29 (2013), https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352013000200007.

¹²⁰ Consejo de Cooperación al Desarrollo, *Reforma del Sistema de Acción Humanitaria*, p. 5.

La incorporación del marco de Derechos Humanos en la acción humanitaria supuso diferenciar las malas situaciones, o “bad things” (un episodio de inundaciones), de las situaciones injustas o “wrong things” (una población más afectada por esas inundaciones al haber sido excluida por su etnia de la tenencia de tierras), una distinción básica que permite a las organizaciones humanitarias situarse críticamente frente a las instituciones o estructuras de poder que cometen las “wrong things” o injusticias (Dubois, 2009:1)¹²¹.

Un aspecto innovador que está tomando importancia en el contexto de los conflictos armados es la penalización del uso del hambre como táctica de guerra. La Resolución 2417 del Consejo de Seguridad de la ONU, adoptada en el 2018, representó un avance al condenar y prohibir prácticas militares que provocan hambre entre los civiles, tanto en conflicto entre Estados, como en guerras internas. A este llamado le anteceden otras resoluciones como la 2225, sobre la protección de las escuelas, o la 2286 relativa a la protección de servicios de salud durante los conflictos armados. Además, las catástrofes medioambientales y los efectos del cambio climático se han convertido en una fuente cada vez más relevante de crisis humanitarias, muchas veces caracterizadas por su complejidad e impredecibilidad y se prevé que su impacto continuará aumentando, en línea con el deterioro ambiental señalado por diversos informes internacionales, incluidos los del IPCC. Ante este panorama, la acción humanitaria se ve llamada a fortalecer su capacidad de análisis y gestión de los nuevos riesgos de este ámbito¹²².

Para ejemplificar el aumento de las crisis humanitarias en los últimos años, se estima que para 2023, alrededor de 363.3 millones de personas necesitaron ayuda humanitaria, lo que representa un incremento de 37.6 millones con respecto a 2022. Dicho aumento fue consecuencia de diversas crisis ocurridas durante el año, entre ellas el terremoto que afectó a Turquía y Siria, las inundaciones de Malawi, Mozambique y Libia, además del estallido de nuevos conflictos armados como el de Sudán en abril y el de Palestina en octubre. A estas emergencias se suman crisis prolongadas ya existentes, como las que persisten en Ucrania, Afganistán y la República Democrática del Congo. Todo ello figura un escenario donde predominan tres factores principales que agudizan las necesidades humanitarias:

1. Conflictos: en 2023 los conflictos armados alcanzaron su punto más alto en una década, con 36 conflictos activos, de los que el 47% se clasificaron como de alta intensidad. Cinco semanas después del inicio del conflicto en Palestina, la cifra de muertes ya había igualado a la del 2022, superando la registrada durante el genocidio de Ruanda en 1994.
2. Emergencia climática y desastres: 2023 y 2024 han sido los años más calurosos, acompañado de un incremento en desastres naturales, ocasionando desplazamientos internos y consolidando la tendencia alcista (los precios suben a lo largo del tiempo).
3. Dinámicas económicas: las crisis económicas ahondan las desigualdades y empeoraron los efectos de los conflictos y el clima, siendo inclusive la causa principal de algunas crisis en países como Venezuela, Siria y Afganistán ¹²³.

¹²¹ M. Dubois, "Protection: the new humanitarian fig-leaf," *University of Oxford Refugee Studies Center* (2009), pp. 1-11.

¹²² Consejo de Cooperación al Desarrollo, *Reforma del Sistema de Acción Humanitaria*, pp. 5-6.

¹²³ IECAH, *La acción humanitaria en 2023-2024*, p. 31.

La mayor parte de la respuesta a los desastres ha estado a cargo de actores externos al sistema humanitario internacional, incluyendo a los gobiernos afectados, sociedad civil, fuerzas armadas, sector privado y la población afectada. Las agencias internacionales de ayuda han operado principalmente en coordinación con organizaciones locales y, en muchos casos, su personal proviene de los mismos países impactados por los desastres. Sin embargo, la participación de los beneficiarios en los mecanismos de seguimiento y reclamación ha sido limitada¹²⁴ y, en última instancia, el Estado tiene la última palabra sobre el grado de asistencia internacional que quiere y necesita¹²⁵. En ese orden de ideas, la visión más crítica sobre el desempeño de los diferentes actores en las respuestas humanitarias proviene de las poblaciones afectadas por el desastre, a pesar de que, en la práctica, muchas veces la respuesta suele ser diferente de las opiniones de las agencias¹²⁶.

A causa de la vulnerabilidad relacionada con la edad de ciertas poblaciones afectadas, las acciones de respuesta deben ejecutarse con rapidez y eficacia. No obstante, algunas crisis recientes han dejado ver algunas debilidades importantes en las respuestas humanitarias, como la combinación de una financiación insuficiente, una respuesta tardía y la falta de coordinación y liderazgo, afectando negativamente la efectividad de las mismas¹²⁷. Del mismo modo, las evaluaciones siguen señalando oportunidades de mejora en la manera en que los actores internacionales apoyan a sus socios locales. Un problema recurrente es que muchas organizaciones locales se sienten tratadas como simples ejecutoras o contratistas, en lugar de ser reconocidas como verdaderos aliados estratégicos¹²⁸. Por ejemplo, al trabajar con ONG locales asociadas, a menudo no se brinda el apoyo necesario para compensar su limitada experiencia en contextos de emergencia, lo que puede conducir a una sobrecarga administrativa debido a requisitos de información complejos y a una comunicación insuficiente sobre decisiones programáticas clave¹²⁹.

Adicionalmente, si bien, es fundamental la rapidez en la respuesta, especialmente ante desastres repentinos, se destacan problemas relacionados con priorizar la velocidad por encima de la precisión, pues, aunque en ocasiones la rapidez es necesaria, este enfoque puede derivar en una actuación apresurada, cuyo principal objetivo se convierte en aparentar acción, más que una respuesta efectiva¹³⁰. Por ejemplo, las evaluaciones sobre la respuesta al

¹²⁴ Harvey et al., *El estado del sistema humanitario*, p. 15.

¹²⁵ N. Young et al., *IASC Inter-agency Real-time Evaluation of the Pakistan Floods/Cyclone Yemin* (Inter-Agency Standing Committee (IASC), 2007), <https://evaluationreports.unicef.org/GetDocument?documentID=4786&fileID=33124>.

¹²⁶ J. Cosgrave y M. Herson, *Perceptions of Crisis and Response: A Synthesis of Evaluations of the Response to the 2005 Pakistan Earthquake* (Londres: ALNAP y ODI, 2008), <https://reliefweb.int/report/pakistan/perceptions-crisis-and-response-synthesis-evaluations-response-2005-pakistan-earthquake>.

¹²⁷ Harvey et al., *El estado del sistema humanitario*, p. 53.

¹²⁸ V. Walden, "Evaluation of Oxfam's Response to Hurricane Dean in Three Countries of the ESC" (OXFAM, 2008), <https://alnapp.org/help-library/resources/evaluation-of-oxfams-response-to-hurricane-dean-in-three-countries-of-the-esc/>.

¹²⁹ Shaheen Chughtai, *One year after Cyclone Sidr: fear replaces hope* (OXFAM, 2008), <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/114558/bn-cyclone-sidr-one-year-on-141108-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

¹³⁰ V. M. Walden, R. Emsley y J. Beesley, "Real Time Evaluation Report – Lebanon Crisis Response" (OXFAM, 2006), <https://alnapp.org/help-library/resources/real-time-evaluation-report-lebanon-crisis-response/>.

terremoto en Pakistán indican que, a pesar de que se han fortalecido las capacidades para emergencias repentinas, esto ha dado paso a nuevos desafíos, entre ellos la disminución de la eficacia en otros programas debido al desplazamiento del personal de sus funciones habituales, así como la alta rotación de personal causada por la necesidad de reemplazar de forma rápida al primer grupo de trabajadores de emergencia¹³¹.

Ante este contexto, persiste la necesidad de reforzar la capacidad general del sistema humanitario y asegurar un compromiso total por parte de los actores internacionales. Una de las formas más relevantes de mejorar la respuesta es invertir en el personal, además de fomentar relaciones sólidas y de confianza dentro de las organizaciones. Para el 2009, el Informe de Evaluación Global sobre la Reducción del Riesgo de Desastres de la ONU (GAR) elaborado por la Estrategia Internacional para la Reducción de los Desastres (EIRD) reconocía los notables avances en el robustecimiento de capacidades, marcos legales e instituciones dedicadas a mejorar la preparación y respuesta ante emergencias, aunque el nivel de participación de los actores internacionales ha variado según el contexto, atravesando situaciones como participación limitada o incluso, expulsión de organizaciones humanitarias¹³². En esa línea, el fortalecimiento de la respuesta humanitaria ha incluido un aumento en el número de personas ocupando cargos clave en situaciones de emergencia, mejoras en la capacidad de reacción inmediata de las agencias y una mayor inversión en la formación del personal. Esto se puede materializar con la creación de roles específicos para el aprendizaje dentro de las organizaciones y la incorporación de gestores del bienestar del personal¹³³.

1.2.3 Innovación tecnológica en la gestión de fondos

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el desarrollo (ICT4D por sus siglas en inglés, Information and Communication Technologies for Development) consisten en usar la tecnología para lograr resultados humanitarios y de desarrollo. Incorporar tecnologías en la mayoría de las intervenciones implementadas por donantes y sus socios, permite una gestión adaptativa de los proyectos, la comunicación con los participantes y la asistencia para llegar a quienes la necesitan. Entre las áreas clave de enfoque para la práctica de las TIC se incluyen: salud, resiliencia, agricultura, respuesta de emergencia, transferencias de efectivo y activos, monitoreo y evaluación, rendición de cuentas y responsabilidad¹³⁴.

La comunidad humanitaria puede obtener beneficios de los avances de las TIC; sin embargo, su adopción ha sido hasta ahora, limitada y poco sistemática, aunque muchas ONG del sector han integrado ciertos elementos tecnológicos en sus operaciones diarias. Los sitios web, portales, *wikis*, *blogs* y redes sociales han modernizado la manera de compartir información internamente, además de aumentar el alcance de la divulgación de información hacia el público

¹³¹ Cosgrave y Herson, *Perceptions of Crisis and Response*.

¹³² Harvey et al., *El estado del sistema humanitario*, p. 39.

¹³³ M. Morris y D. Shaughnessy, "Emergency Capacity Building Project: Final Evaluation Report" (Social Impact Inc, 2007), <https://alnap.org/help-library/resources/ecb-project-final-evaluation-report-phase-1-2007/>.

¹³⁴ Catholic Relief Services, "ICT4D – Information and Communication Technology for Development," consultado el 10 de junio de 2025, <https://www.crs.org/our-work/program-areas/programming-approaches-support/information-communication-technology-for-development-ict4d>.

externo. Hasta la fecha el desarrollo de la TIC más dinámico ha sido en el campo del mapeo geoespacial, aplicaciones de *software* como Google Earth, usualmente conocidas como sistemas de posicionamiento global (GPS) permiten al personal de campo transmitir, recopilar y analizar datos con más rapidez y precisión que antes¹³⁵.

El auge de los mapas en vivo se debe en gran parte, al acceso cada vez mayor a datos georreferenciados en tiempo real y al desarrollo de nuevas tecnologías de mapeo, muchas de las cuales son gratuitas, de código abierto¹³⁶ y más accesibles que los sistemas anteriores. Esta evolución ha dado lugar a un nuevo enfoque de la geografía conocido como Neogeografía, que comprende herramientas y métodos fuera del ámbito tradicional de los Sistemas de Información Geográfica (SIG). En esencia, la Neogeografía pone en manos del usuario común la capacidad de crear y usar mapas de acuerdo a sus necesidades, combinando diversas herramientas ya disponibles. Su propósito es facilitar el intercambio de información espacial con otras personas, construir contexto y generar comprensión a partir del conocimiento del lugar¹³⁷.

Dicha tecnología no solo mejora la capacidad de respuesta durante las emergencias, sino que también proporciona información valiosa para los análisis estadísticos y evaluaciones de impacto a largo plazo. Un ejemplo notable es el uso de sistemas de monitoreo climático, que permiten anticipar con mayor exactitud la ocurrencia de desastres meteorológicos y planificar la prestación de servicios en las zonas más vulnerables. No obstante, en la mayoría de los casos, estas herramientas se utilizan aisladamente por cada organización. En contextos de respuesta a desastres, donde múltiples ONG suelen operar simultáneamente, sería beneficioso compartir los datos recopilados para mejorar la coordinación y efectividad de los esfuerzos conjuntos¹³⁸.

Aprovechar la tecnología en la programación ofrece múltiples ventajas, entre ellas una mayor eficiencia, transparencia y alcance más amplio en las intervenciones. Además, permite una mejor identificación y atención de las personas que más lo necesitan, al tiempo que fortalece las habilidades de los participantes para emplear herramientas tecnológicas y datos de manera que favorezca su propio desarrollo. Por ejemplo, el Catholic Relief Services (CRS) ha implementado algunas acciones, entre ellas la digitalización de campañas masivas de salud, que ha mejorado la transparencia y rendición de cuentas de las mismas, al permitir analizar las actividades del personal de primera línea, identificar eventos anómalos casi en tiempo real y, permitir pagos más rápidos al personal mediante medios digitales. Del mismo modo, el apoyo a transferencia de efectivo a través de plataformas de transferencias permite distribuir eficiente y transparentemente el efectivo a los participantes. Finalmente, ha desarrollado un método de Análisis de Resiliencia de Intervalo Mensual (MIRA) para medir la resiliencia y bienestar de los hogares, a fin de fortalecer los programas de seguridad alimentaria y resiliencia y predecir con un par de meses de

¹³⁵ El Estado del Sistema Humanitario: Evaluación del Desempeño y El Progreso Un Estudio Piloto.

¹³⁶ Código abierto es un modelo de producción descentralizada que deja que cualquier persona modifique o cambie y comparta tecnología, pues su diseño es accesible de manera pública. Es un conjunto de valores basado en los principios del libre intercambio de información, creación rápida de prototipos y desarrollo colaborativo. Cualquier persona puede aportar nuevas ideas y mejorar aún más la tecnología para que evolucione de forma orgánica. Amazon Web Services (AWS), "What is open source?," consultado el 10 de junio de 2025, <https://aws.amazon.com/es/what-is-open-source/>.

¹³⁷ Andrew Turner, *Introduction to Neogeography* (O'Reilly Media, 2006), http://pcmlp.socleg.ox.ac.uk/sites/pcmlp.socleg.ox.ac.uk/files/Introduction_to_Neogeography.pdf.

¹³⁸ Harvey et al., *El estado del sistema humanitario*, p. 38.

antelación a los hogares en riesgo de escasez de alimentos. Ha sido aplicado en Malawi, Madagascar, la República Democrática del Congo y Etiopía¹³⁹.

Conforme las crisis evolucionan, también lo hacen los desafíos relacionados con la gestión de la ayuda humanitaria. Los sistemas tradicionales de administración de la asistencia suelen ser insuficientes, carentes de transparencia y rendición de cuentas necesarias para fomentar la confianza entre las partes interesadas. Esta insuficiencia suele resultar en la asignación indebida de recursos, la vulnerabilidad al fraude y, la erosión de la confianza pública en las iniciativas humanitarias. En materia de transparencia y rendición de cuentas, la tecnología puede mejorar las operaciones, la implementación de la tecnología *blockchain*¹⁴⁰ está tomando relevancia y representa una oportunidad transformadora para revolucionar la distribución y el monitoreo de la ayuda. Al crear un sistema descentralizado, seguro y transparente, *blockchain* tiene el potencial de transformar la forma en que se rastrea y verifica la ayuda humanitaria, garantizando que los recursos se asignen donde se necesitan de manera precisa, maximizando así su impacto¹⁴¹.

A partir de lo anteriormente expuesto, la tecnología puede servir para:

1. Mejorar la transparencia: diseñar una solución integral basada en *blockchain* que permita monitorear en tiempo real la entrega de ayuda en todas las etapas de la cadena de suministro. Aprovechando su descentralización e inmutabilidad, el sistema permitirá a donantes, organizaciones y beneficiarios supervisar de forma transparente el uso de los recursos mediante paneles con información clara sobre el origen, destino y estado de la ayuda.
2. Mejorar la rendición de cuentas: se pueden establecer registros inmutables de todas las transacciones y actividades de ayuda, permitiendo su auditoría y rastreo. Mediante un marco automatizado de todas las acciones como donaciones, desembolsos y confirmaciones de beneficiarios. Mediante la implementación de contratos inteligentes¹⁴² se garantizará que los fondos se libren solo al cumplirse ciertas condiciones. Esto fortalecerá la rendición de cuentas y generará confianza entre las partes involucradas.
3. Aumentar la eficiencia: la adopción de *blockchain* permite optimizar la entrega de ayuda al automatizar tareas administrativas y reducir trámites manuales, lo que agiliza la gestión y respuesta ante las crisis. Al agilizar el seguimiento y la elaboración de informes sobre flujos de ayuda, las organizaciones pueden responder con rapidez ante las crisis y asignación de recursos.
4. Fomentar la confianza: generar y fortalecer la confianza de todas las partes interesadas (donantes, beneficiarios, organizaciones socias) mediante la transparencia, rendición de

¹³⁹ Catholic Relief Services, "ICT4D,".

¹⁴⁰ Blockchain es un libro de contabilidad compartido y no modificable que permite registrar transacciones y rastrear activos (tangibles o intangibles) dentro de una red empresarial de forma segura y transparente. Su funcionamiento consiste en que cuando se produce cada transacción, se registra como un "bloque" de datos, cada bloque está conectado a los bloques anteriores y posteriores y las transacciones se bloquean juntas en una cadena irreversible; es decir, un blockchain. International Business Machines (IBM), "Qué es Blockchain?," consultado el 6 de junio de 2025, <https://www.ibm.com/es-es/topics/blockchain>.

¹⁴¹ FundsforNGOs, "Blockchain Solutions for Humanitarian Aid: Revolutionizing Transparency and Accountability in Humanitarian Aid," consultado el 7 de junio de 2025, <https://www.fundsforngos.org/proposals/blockchain-solutions-for-humanitarian-aid-revolutionizing-transparency-and-accountability-in-humanitarian-aid/>.

¹⁴² Contratos ejecutables con los términos del acuerdo directamente escritos en código.

cuentas y uso responsable de recursos. Para lograrlo, se promueve la comprensión del sistema *blockchain* a través de capacitaciones y divulgación, mostrando sus beneficios con ejemplos reales. Esto busca fomentar la colaboración y aumentar la participación en las iniciativas humanitarias¹⁴³.

Además, las herramientas digitales también pueden servir para mejorar la ayuda humanitaria. La inteligencia artificial (IA) tiene potencial para la transición de la acción humanitaria reactiva a anticipatoria, permitiendo una mejor preparación, respuesta y recuperación, algunos ejemplos incluyen análisis predictivo para pronosticar y mapear desastres naturales y desplazamientos. Sobre el mapeo de crisis en emergencias complejas, el *crowdsourcing*¹⁴⁴ aprovecha la inteligencia colectiva de los voluntarios para recopilar, filtrar y visualizar datos en tiempo real. Asimismo, las transferencias digitales de efectivo y *blockchain* en la gestión de operaciones ofrecen mayor seguridad y auditabilidad, garantizando la distribución segura y eficiente de la ayuda, además, mejora la eficiencia operativa en las cadenas de suministro humanitarias. Finalmente, en lo relacionado a la salud, las aplicaciones móviles para enfermedades no transmisibles (ENT) como MHealth son herramientas que mejoran la continuidad y atención a las ENT, permitiendo el registro de datos sobre la actividad física y satisfacción de los pacientes; del mismo modo, la telemedicina incluye tecnologías de almacenamiento y retransmisión; sin embargo, tiene algunas barreras: ancho de banda limitado de internet, falta de equipo técnico y financiación y dependencia de proveedores voluntarios¹⁴⁵.

1.2.4 Acción humanitaria y cooperación internacional para el desarrollo

A mediados de los 80 surgió el enfoque Vinculación entre Ayuda de Emergencia y Desarrollo (VARD o en inglés *linking relief and development*), una propuesta para superar la separación entre ayuda humanitaria a corto plazo y cooperación al desarrollo a largo plazo, buscando que ambas se refuercen mutuamente. Su fundamento: la ayuda de emergencia puede diseñarse para apoyar el desarrollo futuro, mientras que el desarrollo puede reducir el riesgo de nuevas crisis, con una fase de rehabilitación que actúa como puente entre ambas. Este enfoque nació tras las sequías de África y desde los 90 se ha intentado aplicar a crisis por conflictos armados. Sin embargo, la integración de ambas formas de ayuda se dificulta por motivos de diferencias en objetivos, temporalidad, líneas de financiamiento, personal, relevancia en los medios de comunicación, entre otros, complicando la vinculación entre ambas y contribuyendo a la especialización en las ONG y agencias entre “de desarrollo” y “humanitarias”. Tradicionalmente, la ayuda internacional se ha dividido en tres fases:

1. La ayuda de emergencia: centrada en salvar vidas y aliviar el sufrimiento inmediato, sin considerar el impacto a largo plazo;
2. La rehabilitación: que busca reconstruir a corto y mediano plazo lo que fue dañado tras el desastre;

¹⁴³ FundsforNGOs, "Blockchain Solutions for Humanitarian Aid,".

¹⁴⁴ El crowdsourcing consiste en la participación y cooperación de los integrantes de una comunidad virtual para abordar un tema determinado o llevar a cabo una tarea específica. Sebastián Gálvez-Mayo et al., "Crowdsourcing: herramienta de negocio en la creación de startup en una Universidad Pública del Perú," *Revista Venezolana de Gerencia* 26, núm. 93 (2021), <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223024/html/>.

¹⁴⁵ Johns Hopkins University, "Digital Tools Transforming Humanitarian Aid," *Johns Hopkins Center for Global Digital Health Innovation*, consultado el 15 de junio de 2025, <https://publichealth.jhu.edu/center-for-global-digital-health-innovation/august-2024-digital-tools-transforming-humanitarian-aid>.

3. La cooperación al desarrollo: con intervenciones sostenidas en el tiempo para mejorar de manera duradera las condiciones de vida, aplicando enfoques participativos y sostenibles¹⁴⁶.

La acción humanitaria ha sido un componente importante de la cooperación al desarrollo. Su fortalecimiento ha incluido hitos como la formulación de estrategias de acción humanitaria y la creación de oficinas humanitarias, que han afirmado los aspectos políticos e institucionales de esa modalidad de cooperación. Estos avances han estado alineados con la agenda humanitaria internacional, destacando la primera Cumbre Humanitaria Mundial, celebrada en Estambul en 2016, donde se asumieron compromisos orientados a mejorar la calidad de la acción humanitaria, como los establecidos en el Gran Bargain. El sistema humanitario internacional que emerge a partir de esos acontecimientos exige una acción humanitaria más eficaz, que rinda cuentas, transparente e inclusiva, que considere la diversidad de actores involucrados, incorpore perspectivas locales y regionales y, proponga soluciones integradas frente a crisis cada vez más graves y complejas¹⁴⁷.

En esa línea, se debe tomar en cuenta que, aunque la acción humanitaria se contabiliza como parte de la AOD, posee características propias que la distinguen. Al respecto, las acciones de desarrollo son de medio a largo plazo; su planificación es rígida, usualmente haciendo uso del Enfoque de Marco Lógico (EML); tienen por objetivo resolver problemas crónicos o estructurales y con ello, lograr la transformación de la realidad a través de la permanencia de sus efectos. Por su parte, las acciones humanitarias son de corto plazo; su planificación es flexible y están enfocadas en resolver problemas puntuales o agudos a fin de volver a la normalidad, pues no buscan permanencia con los resultados. Rey Marcos afirma que esta dualidad: formar parte de la cooperación en un sentido amplio, pero contar con objetivos específicos, aunque bien, complementarios, debe comprenderse con claridad:

1. Marco ético y moral: el porqué del énfasis en principios y valores.
2. Marco jurídico propio: diferente a otros sectores como derecho de los refugiados.
3. Marco institucional diferente al de otros ámbitos de cooperación: instituciones y organismos con mandatos y misiones específicas relacionados a la acción humanitaria.
4. Métodos, procedimientos de trabajo, mecanismos de evaluación diferentes a los de otros ámbitos, adecuándose a las necesidades de la acción humanitaria¹⁴⁸.

En contextos complejos, la ayuda de emergencia como parte de la acción humanitaria puede brindarse independientemente de que exista o no un llamamiento oficial de emergencia¹⁴⁹. Por ejemplo, en situaciones de Estados fallidos (como ocurre en algunos países africanos) no se emiten llamamientos de emergencia debido a la falta de capacidad institucional para hacerlo. En estos casos, la intervención suele darse a través de resoluciones del Consejo de Seguridad o

¹⁴⁶ Rey Marcos, *La acción humanitaria*, pág. 23.

¹⁴⁷ Consejo de Cooperación al Desarrollo, *Reforma del Sistema de Acción Humanitaria*, p. 7.

¹⁴⁸ Rey Marcos, *La acción humanitaria*, pág. 3-26.

¹⁴⁹ Los Llamamientos de Emergencia se hacen para atender desastres y crisis grandes y complejas que afectan a muchas personas, que requerirán apoyo a largo plazo para recuperarse. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC), "Emergencias," consultado el 5 de junio de 2025, <https://www.ifrc.org/es/emergencias/all>.

mediante misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Por otro lado, en Estados que no son fallidos, la declaración oficial de emergencia cumple varias funciones: por un lado, permite solicitar apoyo internacional de manera formal y, por otro, establece condiciones de flexibilidad legal para que la ayuda que se reciba no sea taxada (no pague impuestos)¹⁵⁰, facilitando el ingreso de esa ayuda al evitar la burocracia tradicional. Es decir, el llamamiento sirve para: 1) canalizar apoyos específicos o habilitar asistencia oficial y, 2) permitir condiciones excepcionales que agilicen la entrada y distribución de la ayuda humanitaria. Aunque la ausencia de un llamado oficial no impide necesariamente la entrega de ayuda. En esos casos, la asistencia puede canalizarse a través de otros actores, como OSC internacionales, que actúan con base en principios humanitarios, sin necesidad de una declaración formal por parte del Estado receptor.

El esquema donde se hacen los llamamientos de emergencia es comúnmente utilizado en la AOD, tanto bilateral como multilateral, ayuda que puede ser no oficial o privada, canalizada a través de ONG y entregada sin necesidad de un llamamiento formal. Incluso estas ONG pueden gestionar fondos de AOD, pero a través de esquemas como la cooperación descentralizada o la delegación de fondos, los cuales no dependen del llamado. Se trata de un proceso paralelo que puede coexistir con el mecanismo oficial o desarrollarse de manera independiente, generando condiciones específicas de factibilidad, viabilidad y operatividad. En el contexto salvadoreño, se cuenta con un Manual para la Gestión y Coordinación de la Asistencia Humanitaria Internacional en Casos de Desastres, cuyo objetivo general es coordinar la gestión y articulación de la Asistencia Humanitaria Internacional (AHI) con el fin de brindar una respuesta digna y oportuna a la población vulnerable afectada por un desastre, estableciendo al mismo tiempo los lineamientos de actuación interinstitucional bajo un enfoque de derechos humanos, inclusión social y equidad de género¹⁵¹.

Finalmente, la globalización plantea nuevos retos para las políticas de ayuda y la cooperación para el desarrollo, puesto que la creciente interdependencia y la integración de los mercados generan nuevas demandas de gobernanza y colaboración, las cuales son difíciles de satisfacer para los Estados, mecanismos tradicionales de cooperación interestatal y organizaciones internacionales clásicas, en razón de sus limitadas competencias y naturaleza subsidiaria. Dichas limitaciones repercuten en la ayuda, que frecuentemente se plantea y estructura como un instrumento de política exterior, quedando sujetos a los intereses nacionales del país donante¹⁵².

1.3 Prácticas innovadoras para acceder a fondos en contextos de crisis

Para definir las acciones de respuesta en situaciones de emergencia humanitaria, se deben analizar diferentes factores, entre ellos: capacidad operativa; recursos financieros, humanos y físicos; condiciones de acceso humanitario y; características geográficas para acceder a los territorios, entre otros. Las intervenciones se concretan mediante proyectos diseñados por cada

¹⁵⁰ Asamblea Legislativa de El Salvador, "Ayuda humanitaria para atender emergencia climática estará libre de impuestos," 12 de octubre de 2022, <https://www.asamblea.gob.sv/node/12458>.

¹⁵¹ Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador, *Manual para la Gestión y Coordinación de la Asistencia Humanitaria Internacional en Casos de Desastres* (2014), p. 13, <https://cepredeac.org/wp-content/uploads/2025/03/Manual-Cancilleria-El-Salvador.pdf>.

¹⁵² José Sanahuja, "Mecanismos en cooperación Europa-América Latina," *Foreign Affairs Latinoamérica* 22, núm. 4 (2022): pág. 12, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3322876>.

socio, buscando que sean lo más específicos posibles para facilitar la movilización de recursos, pues su implementación depende del financiamiento proporcionado por los donantes. La presencia en campo de las ONG, junto con las redes de colaboradores que han consolidado a nivel nacional, fortalece la capacidad operativa y amplía la cobertura territorial. Ello permite un mayor alcance de las acciones planificadas, puesto que la experiencia y el trabajo conjunto de los distintos actores del sector potencian su efectividad. Del mismo modo, la facilitación de espacios de participación y coordinación con las instancias gubernamentales multinivel con presencia en territorio aportan en la implementación para lograr la sostenibilidad de las intervenciones, facilitando las relaciones con las familias, líderes y lideresas comunitarios.

1.3.1 Diversificación de las fuentes de financiamiento

El financiamiento, por sí mismo, no puede resolver las crisis actuales ni prevenir las futuras; lograrlo requiere acciones políticas y prácticas coordinadas, así como nuevas formas de anticipación, preparación y respuesta. Sin embargo, el financiamiento sí puede transformar la manera en la que la comunidad internacional comprende y aborda las crisis. Puede impulsar un enfoque más estratégico y estructurado para enfrentar situaciones actuales y futuras y, también contribuir a mejorar la eficiencia de la preparación y respuesta global ante las emergencias¹⁵³. La pandemia por COVID-19 alteró las estructuras socioeconómicas a escala mundial, provocando pérdidas humanas y empleos. Sin embargo, también se experimentó cómo la ciencia, la innovación y el sector empresarial reaccionaron con rapidez, movilizandorecursos¹⁵⁴.

La financiación humanitaria es clave para responder a crisis como desastres, conflictos o emergencias sanitarias, permitiendo brindar asistencia rápida que alivie el sufrimiento y recupere la dignidad de las personas afectadas. Sus fuentes pueden incluir gobiernos, organizaciones internacionales, fundaciones, empresas y donantes individuales. A continuación, se expone brevemente cada una de ellas:

1. Subvenciones gubernamentales: son una fuente de financiación clave para las ONG, que deben cumplir con criterios de elegibilidad, presentar propuestas detalladas y demostrar capacidad de gestión. Alinearse con prioridades gubernamentales y mantenerse informadas sobre oportunidades mejora sus posibilidades de obtener fondos.

2. Financiación de fundaciones privadas: suelen ofrecer más flexibilidad que las subvenciones gubernamentales en diseño y plazos de proyectos, esto es útil para ONG que necesitan fondos rápidos para crisis urgentes. Sin embargo, debido a la competencia, se requiere de propuestas bien elaboradas.

3. Financiación de organizaciones internacionales: tales como ONU, aportan recursos y redes que potencian el trabajo de las ONG. Esta financiación suele implicar requisitos específicos y una alineación con los objetivos estratégicos de dichas organizaciones. Participar en eventos de *networking* ayuda a conocer oportunidades.

¹⁵³ Lydia Poole, Daniel Clarke y Sophia Swithern, *El futuro del financiamiento de crisis: una llamada a la acción* (Centro de Protección de Desastres, 2020), pp. 12-13, https://www.disasterprotection.org/s/Crisis_Financing_19Nov-ES-1.pdf.

¹⁵⁴ Banco Interamericano de Desarrollo (BID), "Innovación, crisis y crecimiento futuro: tres aprendizajes de la pandemia," *Banco Interamericano de Desarrollo*, 27 de abril de 2021, <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-crisis-y-crecimiento-futuro-tres-aprendizajes-de-la-pandemia/>.

4. Financiación de la responsabilidad social corporativa (RSC): es una fuente creciente de financiación. Las empresas apoyan iniciativas sociales mediante donaciones, recursos en especie y programas de voluntariado. Las ONG deben alinear sus proyectos con los valores de RSC y presentar propuestas claras.

5. Financiación colectiva y donaciones individuales: el *crowdfunding*¹⁵⁵ se ha vuelto una herramienta importante para que las ONG financien ayuda humanitaria. Plataformas como GoFundMe permiten llegar a una amplia audiencia. Para que una campaña sea efectiva, se deben usar redes sociales, contar historias impactantes, incluir contenido visual y establecer metas claras¹⁵⁶.

Asimismo, la diversificación de los donantes implica buscar múltiples fuentes de financiamiento para asegurar una mayor estabilidad financiera; en ese sentido, la internacionalización o captación internacional de donantes es una alternativa. Esta estrategia implica ampliar el impacto y alcance fuera de las fronteras nacionales y entre sus ventajas se encuentran: 1) diversificación de las fuentes de financiación, al expandir la base de donantes a nivel internacional; 2) mayor impacto y visibilidad, al ganar credibilidad y reconocimiento, así como generar posibles colaboraciones y alianzas con otras organizaciones y entidades; 3) intercambio de conocimientos y buenas prácticas, al aprender de las mejores prácticas y experiencias de sus homólogas en otros países. Para ello, se puede hacer uso de diversas estrategias, tales como: 1) investigación y segmentación de mercados, lo cual implica enfocar los esfuerzos en los países o regiones con mayor potencial de donación; 2) adaptación cultural, a fin de adaptar los mensajes a las sensibilidades culturales locales; 3) uso de plataformas digitales, como redes sociales, campañas de crowdfunding y sitios web; 4) establecimiento de alianzas estratégicas y; 5) transparencia y rendición de cuentas, para lograr la confianza de los donantes¹⁵⁷.

En ese orden de ideas, otra opción es la creación de consorcios humanitarios, los cuales son agrupaciones de organizaciones (normalmente) que brindan asistencia a poblaciones afectadas a causa de conflictos, crisis o desastres naturales.¹⁵⁸ Se debe considerar que la creación de los mismos implica ciertos riesgos potenciales, entre ellos: 1) complejidad en la coordinación debido a la multiplicidad de actores y sectores; 2) competencia por recursos; 3) dificultades en la integración de diferentes enfoques sectoriales como agua y saneamiento, seguridad alimentaria y salud; 4) desafíos de liderazgo y gobernanza, por no contar con una distribución equitativa de responsabilidades y definición de estructuras claras de gobernanza y mecanismos de rendición de cuentas; 5) pérdida de enfoque y dilución de objetivos, debido a la falta de prioridades. En ese sentido, elementos como la colaboración, comunicación y planificación pormenorizada son

¹⁵⁵ El *crowdfunding* o microfinanciación es una estrategia para obtener financiación colectiva en la que se usa una red de contactos a través de la internet. Banco Popular Dominicano, "Qué es y cómo obtener Crowdfunding," *Popular en Línea*, consultado el 8 de junio de 2025, <https://popularenlinea.com/Personas/blog/Pages/Que-es-y-como-obtener-crowdfunding.aspx>.

¹⁵⁶ FundsforNGOs, "Top 20 Funding Opportunities for Humanitarian Relief Projects," consultado el 16 de junio de 2025, <https://www2.fundsforngos.org/articles/top-20-funding-opportunities-for-humanitarian-relief-projects/>.

¹⁵⁷ Empresa y Sociedad, "Internacionalizar la captación de donantes," consultado el 16 de junio de 2025, <https://www.empresaysociedad.org/blog/internacionalizar-captacion-donantes>.

¹⁵⁸ Consejo Noruego para Refugiados (NRC), "MIRE+: ayuda humanitaria y recuperación temprana," consultado el 16 de junio de 2025, <https://nrc.org.co/donde-trabajamos/colombia/mire-ayuda-humanitaria-y-recuperacion-temprana/>.

indispensables para abordar de manera efectiva los riesgos y garantizar una efectiva y coordinada respuesta humanitaria. Actualmente, la propuesta de crear consorcios con un enfoque de Triple Nexo (integra acciones humanitarias, de desarrollo y de paz) está ganando relevancia, pero al tratarse de una modalidad relativamente nueva, presenta el desafío de una limitada experiencia en la implementación de proyectos bajo este enfoque¹⁵⁹.

1.3.2 Uso de tecnología en la gestión de fondos

La labor humanitaria está adoptando tecnologías innovadoras y emergentes para enfrentar las crisis globales que cada vez se presentan con mayor complejidad. Ejemplo de ello es el Consejo Danés para los Refugiados (DRC por sus siglas en inglés, Danish Refugee Council), que en su estrategia orientada a “mejorar la protección de personas que son difíciles de alcanzar”, ha incorporado la expansión de sus operaciones en zonas de difícil acceso. Esto incluye el fortalecimiento de alianzas con equipos locales de respuesta, apoyándose en herramientas digitales y en modalidades de programación a distancia¹⁶⁰. En esa línea, los diferentes actores del sistema humanitario han comenzado a investigar alternativas innovadoras de financiamiento, incluyendo el uso de tecnologías basadas en blockchain (como ya se mencionó anteriormente). A eso se le suman iniciativas como el proyecto *UnBlocked Cash* del Comité de Oxford para el Alivio de la Hambruna (OXFAM, por sus siglas en inglés Oxford Committee for Famine Relief) implementado en el Pacífico para agilizar la ayuda después de los huracanes, reduciendo costos y tiempos de entrega, auxiliándose de tres elementos: tarjetas electrónicas “toque y pague” para beneficiarios, teléfonos con una *app* para que los comerciantes reciban los pagos y, una plataforma en línea de pago único para que OXFAM desembolse fondos y supervise las transacciones en tiempo real¹⁶¹. Además, el sector privado colabora con imágenes satelitales y recolección de datos remota (en alianza con ONG)¹⁶².

En ese sentido, en los últimos años el *crowdfunding* se ha vuelto una herramienta transformadora para las ONG que buscan recaudar fondos para su accionar. A diferencia de la recaudación tradicional de fondos, el *crowdfunding* democratiza el proceso, permitiendo que diferentes personas puedan contribuir. Para elegir correctamente la plataforma, el Instituto Aina afirma que las organizaciones deben tener ciertos criterios de elegibilidad, por ejemplo: 1) estructura de tarifas y precios, a fin de que les quede una parte sustancial para su causa; 2) público objetivo y alcance, para ello la plataforma se debe alinear a su misión y público objetivo; 3) herramientas de marketing y servicios de soporte, para promocionar su campaña, buscando elementos como integración con redes sociales. Algunas de las plataformas que las ONG pueden usar para hacer financiamiento colectivo o *crowdfunding* son Go Fund Me, GlobalGiving,

¹⁵⁹ J. Gutiérrez y Óscar Perdomo, "Propuesta de modelo de plan de gestión de proyectos para un consorcio humanitario con enfoque NEXUS mediante la metodología PMI" (Proyecto aplicado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia, 2024), pp. 28-29, <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/62916>.

¹⁶⁰ Consejo Danés para los Refugiados (DRC), *Reporte anual de 2022* (2023), pág. 22, https://pro.drc.ngo/media/yoolpwu0/annual-report_2022_drc_final-2023-06-12.pdf.

¹⁶¹ B. Rust, *Unblocked cash: Piloting accelerated cash transfer delivery in Vanuatu* (OXFAM Australia, 2019), <https://policy-practice.oxfam.org/resources/unblocked-cash-piloting-accelerated-cash-transfer-delivery-in-vanuatu-620926/>.

¹⁶² Nigel Timmins, Manisha Thomas y Manuela Kurkaa Bejarano, *La ola humanitaria: ¿está estancada?* (Humanitarian Outcomes y United Kingdom Humanitarian Innovation Hub, 2024), pág. 30, https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/spanish_ho_ukhnh_surgereport_6_4_24.pdf.

Kickstarter, Indiegogo, Crowdfunder, Kiva, Patreon, Chuffed, YouCaring, Seed&Spark, Fundly y GiveLively¹⁶³. A continuación, se detallan algunas:

GoFundMe: para iniciativas de apoyo comunitario, situaciones de emergencia y campañas personales. Permite retirar fondos sin necesidad de alcanzar una meta mínima; ideal para respuestas rápidas. Comisión de 2.9% más una tarifa fija por transacción.

GlobalGiving: para ONG con enfoque social que desean captar apoyo internacional. Ofrece capacitación y programas de cofinanciamiento en alianza con empresas. Costos de comisión entre el 5% y 12%. Es una plataforma sólida y confiable, especialmente orientada a iniciativas de alto impacto.

Kickstarter: enfocada en proyectos creativos y de impacto sostenible. Recomendada para emprendedores sociales que desarrollan soluciones innovadoras. Usa el modelo de financiación “todo o nada”¹⁶⁴, lo que fomenta mayor compromiso de los contribuyentes. Comisión del 5% sobre el total recaudado.

Indiegogo: enfocada en iniciativas sociales y tecnológicas. Tiene la posibilidad de acceder a los fondos recolectados aún sin alcanzar el objetivo establecido. Comisión del 5% sobre lo recaudado, con tarifas preferenciales para ONG.

Kiva: apoya microcréditos en comunidades vulnerables. Brinda préstamos sin intereses, financiados por contribuciones de pequeños donantes. Facilita el acceso a capital, fortaleciendo el emprendimiento social desde la base¹⁶⁵.

En resumen, la tecnología *blockchain* está revolucionando la gestión de donaciones en la ayuda humanitaria. Cada transacción en la *blockchain* se documenta en un registro abierto y seguro, lo que garantiza que el dinero se gaste según lo previsto. Esto reduce la corrupción y el manejo indebido de fondos en momentos de crisis y fomenta la confianza de los donantes¹⁶⁶, puesto que permite una mayor transparencia y trazabilidad de los fondos, al registrar cada transacción de forma inmutable o no modificable. Además, al reducir intermediarios, se disminuyen los costes y se agilizan los procesos, permitiendo destinar más recursos a los proyectos. Finalmente, el sistema ofrece alta seguridad, ya que los datos no pueden ser cambiados, lo que disminuye el riesgo de fraude o corrupción¹⁶⁷.

1.3.3 Adaptación a las demandas de los donantes

Las organizaciones humanitarias se financian a través de aportes particulares, empresas,

¹⁶³ FundsforNGOs, "10 Crowdfunding Platforms Every NGO Should Try," consultado el 16 de junio de 2025, <https://www2.fundsforngos.org/articles-licicles/10-crowdfunding-platforms-every-ngo-should-try/>.

¹⁶⁴ El creador debe llegar a la totalidad o 100% de su objetivo de financiación para obtener los fondos. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), "6 plataformas open de financiamiento para emprendedores," *Banco Interamericano de Desarrollo*, 17 de noviembre de 2017, <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/6-plataformas-open-de-financiamiento-para-emprendedores/>.

¹⁶⁵ Instituto Aina, "Plataformas de microfinanciación para proyectos sociales: encuentra la mejor opción," 14 de noviembre de 2023, <https://ainainstitute.es/plataformas-de-microfinanciacion-para-proyectos-sociales-encuentra-la-mejor-opcion/>.

¹⁶⁶ Help Are Us, "How Technology Is Shaping Humanitarian Aid Efforts," 21 de marzo de 2024, <https://helpareus.com/blogs/how-technology-is-shaping-humanitarian-aid-efforts>.

¹⁶⁷ Tercer Sector, "Blockchain: impacto en la transparencia financiera de las ONG," 26 de mayo de 2023, <https://www.tercersector.com.es/blog/blockchain-impacto-en-la-transparencia-financiera-de-las-ong>.

gobiernos, otras organizaciones y organismos. Cada organismo dispone de su propio mecanismo para movilizar recursos, tanto de forma bilateral como multilateral. Además de los donantes tradicionales, como los gobiernos, los donantes privados están ganando relevancia en las labores de socorro. Algunos donantes, especialmente gubernamentales, tienen presencia en zonas de crisis y cuentan con mecanismos de intervención rápida y equipos especializados. Cada gobierno donante gestiona la concesión de fondos y enlace con diferentes actores humanitarios a través de suboficinas especializadas. Los procesos y requisitos de financiación varían de un donante a otro y se actualizan con periodicidad, por lo que las organizaciones deben consultar a la oficina correspondiente para obtener información reciente y actualizada¹⁶⁸.

En esa línea, los donantes buscan apoyar intervenciones que se alineen con sus valores y esperan transparencia y rendición de cuentas sobre el uso de sus contribuciones. Un proyecto bien diseñado constituye la base esencial para la preparación de propuestas escritas efectivas hacia los donantes. Cada donante establece sus propios requisitos o criterios de elegibilidad para el otorgamiento de ayuda. Estos requisitos definen la información que los donantes esperan recibir de las ONG, con el fin de garantizar la rendición de cuentas, demostrar avances tangibles, promover la mejora continua de las actividades financiadas y asegurar el cumplimiento de las condiciones establecidas en las convocatorias abiertas¹⁶⁹.

Según el Manual Humanitario para preparar una buena propuesta y alinearse a los requisitos de un donante se deben considerar elementos como: 1) realizar evaluación de necesidades para garantizar que el proyecto aborda las necesidades reales de la población objetivo; 2) definir objetivos claros del proyecto; 3) crear un presupuesto realista que detalle los costos directos (materiales, personal, equipo) e indirectos (gastos administrativos y generales) y fuentes de ingresos previstos; 4) desarrollar un plan de proyecto considerando los plazos, responsabilidades y resultados esperados; 5) contemplar la comunicación regular con el/los donante/s para mostrar avances, desafíos y cualquier cambio de rumbo del proyecto; 6) valorar el monitoreo y evaluación del progreso del proyecto, a fin de garantizar el cumplimiento de objetivos e indicadores y el uso eficaz de recursos; 7) elaborar informes a los donantes¹⁷⁰, los informes financieros suelen ser objeto de análisis rigurosos, especialmente por parte de los donantes, por ello, es prioritario llevar a cabo una revisión cuidadosa en coordinación con el/la Gerente de Finanzas y Administración, para garantizar que la información sea precisa y cumpla con los requisitos de los donantes y auditoría¹⁷¹.

1.3.4 Implementación de estrategias de financiamiento innovadoras

La financiación humanitaria históricamente ha sido insuficiente, alcanzando cerca del 60% de las necesidades estimadas, distribuida desigualmente, tanto en contextos humanitarios como en los actores que recibían fondos para intervenciones, llegando mediante mecanismos poco

¹⁶⁸ Logistics Cluster, *Entorno operativo humanitario*, pág. 6.

¹⁶⁹ Trócaire, *Manual Humanitario* (2018), p. 75, https://www.trocaire.org/sites/default/files/resources/policy/humanitarian-handbook-spanish_0.pdf.

¹⁷⁰ FundsforNGOs, "How to Align Project Goals with Donor Expectations for Small Grants," consultado el 20 de junio de 2025, <https://www2.fundsforngos.org/articles/how-to-align-project-goals-with-donor-expectations-for-small-grants/>.

¹⁷¹ Trócaire, *Manual Humanitario*, p. 72.

flexibles. Los mecanismos de financiación humanitaria, en su mayoría (alrededor del 80%) se han nutrido de donaciones voluntarias de países de renta alta, principalmente Estados Unidos. Habitualmente las agencias de cooperación de estos países deciden qué países, organizaciones y proyectos financiarán, ya sea de manera directa (en la mayoría de los casos) o mediante fondos nacionales o globales y, que las organizaciones participen en convocatorias abiertas, presentando propuestas de proyectos alineados con las prioridades del donante. A causa de ese contexto, surgen nuevas opciones de financiación:

1. Deuda, préstamos y garantías: aplicables solo a proyectos con retorno económico, pues se recibirá dinero prestado y debe devolverse con intereses o con respaldo externo que proporcione garantías a la entidad prestamista.

2. Fondos de inversión de impacto: viables en desarrollo, pero poco útiles en emergencias porque se buscan inversores privados que aporten capital para respaldar iniciativas con un impacto social definido. La expectativa es que los inversores recuperen su inversión a partir de los beneficios económicos que generen estos proyectos.

3. Fondos globales: como Gavi o el Fondo Central de Emergencias de la ONU, que dependen de donaciones voluntarias. Estos fondos recogen financiación que será canalizada cuando se den crisis predecibles y recurrentes y de alguna manera son alternativos a las convocatorias de donantes bilaterales y multilaterales.

4. Modelos basados en aseguramiento: donde donantes financian primas de seguros ante desastres climáticos. En este esquema, el riesgo de que los eventos climáticos excedan la capacidad de respuesta del fondo de emergencia recae en la aseguradora. Si se supera el umbral, la aseguradora cubre los costos conforme a la póliza, en caso contrario, es decir, si no alcanza ese nivel de desastre, la prima del seguro representa una ganancia para la aseguradora¹⁷².

5. Fondos comunes nacionales: o Fondos Mancomunados de Base Nacional (CBPF por sus siglas en inglés, Country-Bases Pooled Funds) permiten a los socios humanitarios que operan en países afectados por desastres naturales y conflictos armados brindar asistencia oportuna y efectiva. Son establecidos por el Coordinador del Socorro de Emergencia de las Naciones Unidas (ERC por sus siglas en inglés, Emergency Relief Coordinator) cuando ocurre una nueva emergencia. Funcionan mediante las contribuciones de los donantes recaudadas en fondos únicos sin asignación específica para apoyar las iniciativas humanitarias locales. Dichos fondos se ponen a disposición de una amplia variedad de actores humanitarios de primera línea, mediante un proceso transparente que respalda las prioridades definidas en los Planes de Respuesta Humanitaria específicos para cada situación de crisis. Ayudan a minimizar los costos de transacción y brindan transparencia y rendición de cuentas, con una evaluación exhaustiva de las organizaciones receptoras y un seguimiento de los proyectos, con informes periódicos sobre los logros¹⁷³. Estos fondos apoyan proyectos prioritarios que ejecutan quienes mejor pueden responder, incluidas ONG y agencias de ONU¹⁷⁴.

¹⁷² Salud Everywhere, "Financiación humanitaria innovadora: ¿qué opciones hay?," consultado el 22 de junio de 2025, <https://saludeverywhere.com/blog/financiacion-humanitaria-innovadora-que-opciones-hay/>.

¹⁷³ Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), "About Country-Based Pooled Funds," 2020, <https://reliefweb.int/report/world/about-country-based-pooled-funds-enar>.

¹⁷⁴ Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), "Country-Based Pooled Funds," consultado el 22 de junio de 2025, <https://www.unocha.org/country-based-pooled-funds>.

1.3.5 Gestión interna de recursos

Cuando se cuenta con financiamiento institucional, es fundamental optimizar su uso. Generalmente se requiere reportar cualquier desviación que supere determinado porcentaje, usando el mismo nivel de detalle que se presentó en el presupuesto original de la solicitud de la subvención. Por lo cual es esencial llevar un monitoreo pormenorizado de los gastos ejecutados por las contrapartes de la intervención. Es necesario comparar el presupuesto con los informes financieros consolidados de la subvención (con algún software especializado) o utilizando la plantilla de informe del donante correspondiente para las “subvenciones a contrapartes”¹⁷⁵.

En ese sentido, la capacitación de las organizaciones e instituciones locales para su gestión de fondos se vuelve indispensable. A través de ese fortalecimiento, podrán establecer alianzas estratégicas, fomentar el diálogo con diferentes actores del sistema humanitario y mejorar sus procesos de rendición de cuentas y transparencia.

1.4 Limitaciones ante la implementación de las prácticas innovadoras para acceder a fondos en contextos de crisis por parte de las organizaciones humanitarias en El Salvador

A pesar de que las prácticas innovadoras para acceder a financiamiento pueden mejorar la resiliencia y la capacidad operativa en la ayuda humanitaria, las organizaciones en El Salvador y contextos similares se enfrentan a una serie de obstáculos estructurales, técnicos y normativos que limitan la efectividad y sostenibilidad de estas nuevas estrategias, frenando su potencial para lograr una sostenibilidad real.

1.4.1 Limitaciones en la capacidad institucional y técnica

Una de las barreras más recurrentes para las organizaciones humanitarias en El Salvador es su escasa capacidad técnica para incorporar herramientas modernas de gestión financiera. Esta brecha tecnológica las frena en la adopción de prácticas innovadoras, algo fundamental para cumplir con las rigurosas exigencias actuales de financiamiento internacional. De acuerdo con el informe *State of the Humanitarian System* de ALNAP, muchas organizaciones pequeñas y medianas carecen de sistemas digitales para la rendición de cuentas, monitoreo y evaluación. Esta falta de digitalización las sitúa en una posición desfavorable al momento de competir por fondos que requieren estándares internacionales de transparencia y eficiencia¹⁷⁶.

Esta idea es reforzada por la OCDE, quien en uno de sus informes del 2018 destacó que el financiamiento para un verdadero desarrollo sostenible exige una infraestructura institucional sólida. Esta base es la que permite desbloquear recursos a través de estrategias como la movilización de capital privado, la implementación de presupuestos basados en resultados y la alineación con objetivos de desarrollo. En ese sentido, la carencia de las habilidades técnicas necesarias para manejar estos mecanismos se vuelve una barrera estructural que impide la

¹⁷⁵ Trócaire, *Manual Humanitario*, p. 72.

¹⁷⁶ Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP), *State of the Humanitarian System*, 2020, pp. 12-20, <https://alnapp.org/help-library/resources/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs--full-report/>.

transición hacia modelos financieros más resilientes¹⁷⁷.

Otro factor significativo es la resistencia institucional al cambio, puesto que, muchas organizaciones se estancan en sus procesos de transformación porque no logran establecer una visión compartida ni un sentido de urgencia. En contextos como el salvadoreño, donde las estructuras de jerarquía son rígidas y prevalecen patrones operativos tradicionales, esta resistencia es un factor que frena la experimentación y aprendizaje organizacional¹⁷⁸. Del mismo modo, la innovación requiere de una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la apertura al error y la colaboración, elementos que suelen estar ausentes en muchas organizaciones locales por temor al escrutinio de actores como donantes y gobiernos¹⁷⁹.

En conjunto, la débil capacidad técnica, la falta de infraestructura adecuada y una cultura organizacional resistente al cambio (en muchos casos) representan un panorama complejo para la implementación de innovaciones, particularmente en lo relativo a mecanismos financieros. Esta situación compromete, no solo la eficiencia operativa, sino también la sostenibilidad a largo plazo de las intervenciones humanitarias en el país.

1.4.2 Dependencia de modelos de financiamiento tradicionales

Las organizaciones humanitarias en El Salvador muestran una marcada dependencia de los modelos tradicionales de financiamiento, los cuales tienden a estar caracterizados por una limitada diversificación de fuentes de financiamiento y priorizar proyectos de corto plazo. Según el Global Humanitarian Assistance Report de Development Initiatives, este esquema tradicional está centrado en donantes bilaterales y multilaterales que establecen rígidos criterios, limitando con ello, la capacidad de innovación de las organizaciones locales¹⁸⁰.

La prevalencia de financiamiento basado en ciclos cortos de ejecución muchas veces crea una barrera para integrar las fases de ayuda de emergencia, rehabilitación y desarrollo (expuestas en el apartado “1.2.4 Acción humanitaria y cooperación internacional para el desarrollo”), aspecto fundamental para construir resiliencia a largo plazo. Dicha fragmentación disminuye la eficacia y sostenibilidad de las intervenciones humanitarias, generando un ciclo de dependencia, donde las comunidades beneficiarias no alcanzan una verdadera autonomía y desarrollo¹⁸¹.

Por su parte, la OCDE advierte sobre los riesgos que conlleva la dependencia excesiva de una única o limitada fuente de financiamiento, debido a que los cambios en las prioridades o disponibilidad de recursos afectan gravemente la continuidad de los proyectos. Esta vulnerabilidad

¹⁷⁷ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), *Financing for Development: Unlocking Resources for Sustainable Development*, 2018, pp. 15-28, https://www.oecd.org/en/publications/oecd-dac-blended-finance-principles_dc66bd9c-en.html#:~:text=The%20OECD%20DAC%20Blended%20Finance,of%20monitoring%20and%20evaluation%20mechanisms.

¹⁷⁸ John P. Kotter, *Leading Change* (Boston: Harvard Business Press, 1996), pp. 34-45.

¹⁷⁹ John Bessant y Joe Tidd, *Innovation and Entrepreneurship* (Chichester: Wiley, 2015), pp. 67-79.

¹⁸⁰ Urquhart, *Global Humanitarian Assistance Report 2021* (Development Initiatives, 2021), pp. 34-42, <https://alnap.org/help-library/resources/global-humanitarian-assistance-report-2021/>.

¹⁸¹ Irina Mosel y Simon Levine, *Remaking the Case for Linking Relief, Rehabilitation and Development*, 2014, pp. 7-15, <https://odi.org/en/publications/remaking-the-case-for-linking-relief-rehabilitation-and-development/>.

financiera disminuye considerablemente la capacidad institucional para explorar y adoptar prácticas innovadoras que exigen inversión y flexibilidad ante los cambios y errores¹⁸².

Además, la dinámica de poder entre los donantes y las organizaciones receptoras impone agendas y formatos rígidos, dificultando la adaptación a los contextos y condicionando la autonomía local. Es así, que la diversificación financiera y la exploración de alianzas con el sector privado y la cooperación regional sur-sur¹⁸³ o descentralizada¹⁸⁴ son vías señaladas para romper este esquema tradicional y fomentar la innovación.

1.4.3 Barreras tecnológicas y logísticas

La implementación de prácticas innovadoras en la gestión financiera por parte de las organizaciones humanitarias en el país también se ve afectada por limitaciones tecnológicas y logísticas. Por ejemplo, la insuficiente infraestructura tecnológica limita el acceso a plataformas digitales avanzadas para gestionar fondos, rendir cuentas y mantener una adecuada comunicación con otros actores.

EL Banco Mundial indica que la economía digital en América Latina tiene diferentes desafíos estructurales, los cuales incluyen deficiencias en conectividad y adopción tecnológica, impactando la capacidad de las organizaciones humanitarias para innovar sus procesos¹⁸⁵. En El Salvador, la brecha digital afecta principalmente a las zonas rurales, donde la conectividad es limitada y dificulta la implementación de herramientas digitales para la gestión financiera y la transparencia¹⁸⁶. Asimismo, dificulta la inclusión financiera y la capacidad de gestión de recursos¹⁸⁷. Por otro lado, a pesar del crecimiento en el acceso a dispositivos móviles, aún existen

¹⁸² Cushla Thompson, "Financing in fragile contexts" (*Documentos de trabajo sobre cooperación para el desarrollo de la OCDE*, núm. 88, Editorial de la OCDE, 2020), https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/12/financing-in-fragile-contexts_93c70f7c/e87c2402-en.pdf.

¹⁸³ La cooperación Sur-Sur (CSS) es una modalidad de Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) y se puede definir como un entramado de relaciones e intercambio cooperativo y complementario con objetivos de desarrollo entre actores del Sur. Se fundamenta en la identificación previa de una serie de necesidades consensuadas que dirigen a la formulación de objetivos comunes entre las partes que establecen esa relación. Tahina Ojeda Medina y Enara Echart Muñoz, comps., "La Cooperación Sur-Sur en América Latina y el Caribe: balance de una década (2008-2018)" (CLACSO, 2019), p. 15, https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905075044/Cooperacion_SURSUR.pdf.

¹⁸⁴ La cooperación descentralizada es la cooperación realizada por las comunidades autónomas, las diputaciones provinciales, cabildos y consejos insulares o las entidades municipales. En otras palabras, los agentes locales desempeñan un rol activo. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en El Salvador (AECID), "Cómo la Cooperación Descentralizada contribuye a la reducción de la pobreza," 29 de noviembre de 2021, <https://aecid.sv/como-la-cooperacion-descentralizada-contribuye-a-la-reduccion-de-la-pobreza/>.

¹⁸⁵ Banco Mundial, *Digital Economy for Latin America and the Caribbean: Country Diagnostic Colombia*, 2023, <https://www.worldbank.org/en/programs/de4lac/publication/digital-economy-for-latin-america-and-the-caribbean-country-diagnostic-colombia>.

¹⁸⁶ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Informe sobre Desarrollo Humano en El Salvador*, 2020, pp. 45-57, <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2020#:~:text=Si%20bien%20la%20humanidad%20ha,llevar%20por%20un%20peligroso%20desconocimiento?>

¹⁸⁷ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), "La CEPAL lanzó Observatorio de Desarrollo Digital para contribuir a la transformación digital en América Latina y el Caribe," 21 de julio de

diferencias en el uso efectivo de tecnologías, especialmente en poblaciones vulnerables¹⁸⁸.

Las limitaciones logísticas también suponen un desafío significativo, pues impiden la implementación efectiva de modelos financieros modernos. Las complejidades inherentes a los contextos de crisis dificultan la coordinación entre diferentes actores, el transporte oportuno de recursos y el mantenimiento de cadenas de suministro eficientes. Estos problemas logísticos restan la rapidez y precisión que los nuevos modelos financieros demandan, generando los llamados “cuellos de botella” que, en última instancia, comprometen la sostenibilidad y efectividad de las intervenciones humanitarias.

1.4.4 Desajuste entre las expectativas de los donantes y las capacidades locales

El desajuste entre las demandas de los donantes internacionales y las capacidades locales de las organizaciones humanitarias en El Salvador representa un desafío relevante. La “cadena de ayuda” impone presiones para dar resultados inmediatos y reportes estrictos que no siempre reflejan las condiciones sociales y políticas reales en el territorio¹⁸⁹. Este enfoque basado en la eficiencia y resultados puede ser contraproducente en contextos frágiles (como las intervenciones humanitarias) donde los procesos de cambio exigen tiempo y acompañamiento sostenido en el mismo. En esa línea, la política de resultados puede invisibilizar la complejidad de las intervenciones, limitando de ese modo, la adaptabilidad y flexibilidad necesaria para generar un impacto real¹⁹⁰.

De la misma manera, los criterios técnicos y los procesos burocráticos por parte de los donantes, a menudo no se alinean con la realidad institucional y normativa de las organizaciones locales. Esta discrepancia dificulta el cumplimiento de los requisitos sin que se pierda la autonomía o la pertinencia de las intervenciones, lo cual fuerza a las organizaciones a elegir entre cumplir con las exigencias externas o mantener su independencia y relevancia local¹⁹¹. Adicionalmente, las dinámicas de poder actuales entre donantes y receptores, permite a los primeros condicionar la agenda, limitando la capacidad de innovación de las organizaciones receptoras de la ayuda¹⁹².

Superar esta brecha demanda un diálogo profundo y mecanismos flexibles que reconozcan las capacidades y limitaciones locales, promoviendo corresponsabilidad en la definición de objetivos y accionar.

2021, <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-lanzo-observatorio-desarrollo-digital-contribuir-la-transformacion-digital-america>.

¹⁸⁸ Groupe Spécial Mobile Association (GSMA), *The Mobile Economy Latin America 2021*, 2021, pp. 12-19, https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2021/11/GSMA_ME_LATAM_2021.pdf.

¹⁸⁹ Tina Wallace, Lisa Bornstein, y Jennifer Chapman, *The Aid Chain: Coercion and Commitment in Development NGOs* (Practical Action Publishing, 2007), pp. 14-22.

¹⁹⁰ Rosalind Eyben, *Uncovering the Politics of Evidence and Results* (Practical Action Publishing, 2013), pp. 38-46.

¹⁹¹ Alina Rocha Menocal, *Aid and Fragile States: Beyond the Technical*, 2014, pp. 9-15.

¹⁹² Emma Mawdsley, *From Recipients to Donors: Emerging Powers and the Changing Development Landscape* (Zed Books, 2012), pp. 33-45.

1.4.5 Retos en la sostenibilidad de las innovaciones

La sostenibilidad de las innovaciones para obtener financiamiento es un desafío constante. Un número considerable de estas iniciativas novedosas no logra pasar de la fase piloto; en consecuencia, no se consolidan en modelos que se vuelvan replicables o escalables. Este panorama, paralelamente, dificulta que esas innovaciones generen un impacto duradero en el tiempo¹⁹³.

Para poder lograr la sostenibilidad, se requiere de un marco normativo y gobernanza que garantice la continuidad y estabilidad de las innovaciones más allá del financiamiento inicial¹⁹⁴. En El Salvador, la falta de un marco legal estable para las ONG ocasiona incertidumbre y limita la planificación a largo plazo. En ese sentido, es necesario integrar una gobernanza efectiva para garantizar la gestión transparente y responsable de recursos, lo que a su vez ayuda a fortalecer la confianza tanto de los donantes como de los beneficiarios de las intervenciones¹⁹⁵. Por tanto, sin contar con marcos normativos claros y un robusto fortalecimiento institucional, las innovaciones corren el riesgo de ser efímeras, limitando su contribución al desarrollo sostenible y a la mejora en la respuesta humanitaria ante contextos de crisis.

CONCLUSIONES CAPITULARES

El Salvador se ha caracterizado por una vulnerabilidad sistémica frente a múltiples crisis. Aunque la estabilidad económica ha mostrado una mejora moderada, la población sigue enfrentando graves necesidades humanitarias en áreas como la seguridad alimentaria, protección y acceso a agua y saneamiento. El ciclo de crisis se ve alimentado por la interacción de fenómenos naturales, conflictos sociales y problemas económicos, que agudizan las condiciones de vida y requieren de una respuesta humanitaria coordinada y continua para mitigar los impactos en los grupos más vulnerables del país. El panorama financiero de la ayuda humanitaria es cada vez más complejo y volátil. Un ejemplo crítico es el congelamiento de fondos por parte de grandes donantes, como el cierre de USAID en 2025, lo que ha expuesto la vulnerabilidad estructural del sistema y la dependencia de las organizaciones locales de la ayuda internacional. Esta situación se agrava por el estancamiento de la financiación global y el creciente déficit entre las necesidades humanitarias y los fondos disponibles.

La transformación actual del escenario internacional pone en evidencia la urgencia de revisar el sistema de ayuda internacional, especialmente en su dimensión humanitaria. Se vuelve necesario promover un cambio estructural que priorice el liderazgo local, con el objetivo de reducir la dependencia del financiamiento externo. En ese contexto, es vital que los gobiernos locales y demás actores clave asuman su rol como primeros responsables en la protección de la población

¹⁹³ Ben Ramalingam et al., *Innovations in International Humanitarian Action*, 2009, pp. 23-33, <https://www.calpnetwork.org/publication/innovations-in-international-humanitarian-action/>.

¹⁹⁴ Ruth Puttick, Peter Baeck, & Philip Colligan, *i-teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world*, Nesta & Bloomberg Philanthropies, 2014, pp. 10-18, <https://alejandrobarrros.com/wp-content/uploads/old/4363/i-teams.pdf>.

¹⁹⁵ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Discussion Paper: Governance for Sustainable Development*, 2023, pp. 7-15. <https://www.undp.org/publications/discussion-paper-governance-sustainable-development>.

y la garantía de la continuidad de la ayuda humanitaria. Del mismo modo, el sector empresarial, las universidades y las entidades filantrópicas tienen la oportunidad de asumir un rol más activo en el apoyo financiero a la acción humanitaria. Varias organizaciones locales ya comenzaron a buscar nuevas vías para enfrentar la disminución de fondos provenientes de varios donantes, entre ellos Estados Unidos, y para reducir su dependencia con organizaciones internacionales.

En el caso de El Salvador, el llamamiento de emergencia habilita procedimientos de alerta logística y procesos para canalizar la ayuda. Se debe considerar que el receptor de la ayuda no siempre son instituciones del Estado, sino que pueden ser otros tipos de actores como ONG locales, comunidades de base, personas, cuando los canales se dan de forma descentralizada no es imprescindible el llamado, sino que lo que amerita es la necesidad inminente de recibir el apoyo, a fin de salvaguardar vidas y reducir las condiciones de afectación a la integridad de las personas.

Las crisis humanitarias se han vuelto más complejas y recurrentes, impulsadas por una combinación de factores estructurales (pobreza, desigualdad) y desencadenantes (conflictos, desastres climáticos, pandemias), su naturaleza prolongada, junto con la participación de actores no estatales y el incumplimiento del Derecho Internacional Humanitario, ha creado nuevos desafíos para la ayuda humanitaria. El sistema humanitario, si bien ha mejorado su capacidad de respuesta, aún enfrenta debilidades, como la financiación insuficiente, la falta de coordinación y una comunicación deficiente con los socios locales. En este contexto, la innovación tecnológica se presenta como una herramienta crucial para mejorar la eficiencia y transparencia. Herramientas como la georreferenciación, la tecnología *blockchain* y la IA, ofrecen un gran potencial para optimizar la gestión de fondos, mejorar la rendición de cuentas y permitir una respuesta más rápida y precisa, transformando así un sistema históricamente reactivo en uno más preventivo y eficaz.

En la respuesta humanitaria, la tecnología *blockchain* tiene el potencial de utilizarse para la gestión de la información, la coordinación de la entrega de ayuda, la gestión del *crowdfunding*, el seguimiento de la cadena de suministro, la programación de transferencias de efectivo y el impulso de la financiación humanitaria. Esta tecnología puede aportar soluciones a los desafíos existentes en la asistencia humanitaria, como la transparencia y la rendición de cuentas. La tecnología *blockchain* también permite a las organizaciones recopilar grandes cantidades de datos sobre poblaciones vulnerables mediante el componente de base de datos distribuida. Para mantener la privacidad de los datos de estas poblaciones, las organizaciones pueden utilizar una *blockchain* privada para permitir que solo ciertas redes accedan a ellos.

El análisis realizado en este capítulo evidencia que El Salvador enfrenta una vulnerabilidad estructural ante crisis múltiples y recurrentes, resultado de la interacción entre factores sociales, económicos, climáticos y de seguridad. A pesar de ciertos avances macroeconómicos, aún persisten condiciones de exclusión, pobreza y riesgo que exigen una acción humanitaria sostenida y adaptada a contextos complejos. En ese punto, se vuelve necesario analizar el enfoque de la gestión adaptativa del cambio, como estrategia clave para fortalecer la capacidad de respuesta de las organizaciones humanitarias ante contextos de incertidumbre y limitaciones financieras. Este será el eje central del Capítulo II, donde se abordarán los fundamentos conceptuales, principios y aplicaciones prácticas de este enfoque en el ámbito humanitario, así como su potencial para mejorar la resiliencia organizacional ante los desafíos cada vez más complejos.

CAPÍTULO II

GESTIÓN ADAPTATIVA DEL CAMBIO Y CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LAS ORGANIZACIONES HUMANITARIAS EN EL SALVADOR ANTE DESAFÍOS FINANCIEROS DE 2019 A 2025

El entorno de las crisis humanitarias se ha vuelto más complejo y recurrente, impulsado por una combinación de factores estructurales y desencadenantes. Este panorama ha puesto de manifiesto la necesidad de que las organizaciones humanitarias revisen sus modelos de gestión tradicionales, que con frecuencia son rígidos y se basan en la planificación centralizada. En respuesta a esta realidad, la gestión adaptativa (GA) ha surgido como un enfoque estratégico, definido como la gestión que opera de manera deliberada y explícita para aumentar el conocimiento y reducir la incertidumbre, tal como lo conceptualizaron C.S. Holling y Carl Walters¹⁹⁶. Este enfoque ha brindado un espacio para la participación de las partes interesadas y ha sido adoptado por numerosas agencias, ONG y organismos internacionales.

Este capítulo se estructura en cuatro secciones principales para abordar los fundamentos conceptuales de la GA, los desafíos que enfrenta su implementación, las estrategias que las organizaciones han adoptado para mitigar los riesgos y las conclusiones capitulares. El primer apartado, titulado "Gestión adaptativa como enfoque estratégico en contextos de crisis" se centra en los fundamentos conceptuales de la gestión adaptativa, sus características clave y su aplicación en el ámbito humanitario. Se explora cómo este enfoque se diferencia de los modelos tradicionales y cómo su adopción puede fortalecer la capacidad de respuesta en entornos de crisis prolongadas.

La segunda sección, "Desafíos enfrentados por las organizaciones humanitarias al acceder a fondos", profundiza en los obstáculos que limitan la implementación de la gestión adaptativa, divididos en barreras estructurales del entorno de cooperación y obstáculos internos de tipo organizacional. Se analizan cómo las barreras de la financiación de los donantes y sus enfoques tradicionales de rendición de cuentas generan fricciones que afectan la operatividad. Además, se abordan los desafíos culturales e institucionales que dificultan la adopción de la gestión adaptativa.

En el tercer apartado, "Estrategias de adaptación implementadas por las organizaciones humanitarias para mitigar los riesgos" se detallan las respuestas que las organizaciones han implementado. Se exploran la diversificación de fuentes de financiamiento, la reformulación de los modelos de gestión interna y las innovaciones para fortalecer la resiliencia organizacional. Este análisis busca evidenciar que la gestión adaptativa no es solo una metodología, sino un cambio de paradigma necesario para la sostenibilidad y la eficacia de la acción humanitaria en contextos de crisis. Finalmente, los principales hallazgos se sintetizan en las "Conclusiones capitulares parciales", donde también se establecen las bases para el siguiente capítulo.

¹⁹⁶ C. S. Holling y Carl J. Walters, "Adaptive Environmental Assessment and Management," en *Adaptive Environmental Assessment and Management*, ed. C. S. Holling (Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1978), pp. 7-8. <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/2752/1/XB-86-702.pdf>.

2.1 Gestión adaptativa como enfoque estratégico en contextos de crisis

Cambiar es pasar de un estado a otro, de una situación a otra e implica alteración, transformación, interrupción y ruptura. Dicha transformación puede ser gradual y constante o rápida e impactante. Los cambios producen una ruptura en el estado de equilibrio de la situación anterior y lo reemplaza por un estado provisional, incómodo y de tensión. El cambio está directamente relacionado con la viabilidad de la organización, porque cuando se realiza correctamente, prepara para seguir siendo competitiva y viable en un entorno incierto; pero cuando se hace incorrectamente, el cambio puede destruir a una organización o convertirla en inviable. En la práctica, el deterioro de muchas organizaciones ocurre porque evitan el cambio por miedo a sus consecuencias, pues la inercia y la obsolescencia son tan peligrosas como los cambios mal implementados o disfuncionales¹⁹⁷.

El autor Kurt Lewin indica que los cambios se dan en tres etapas:

1. Descongelación: ocurre cuando surge una necesidad que es comprendida y aceptada por las personas, grupos u organizaciones. La descongelación implica dejar atrás ideas y prácticas establecidas (incluso si eran consideradas buenas) para sustituirlas por nuevas que deben ser aprendidas.

2. Cambio: en esta etapa se exploran y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. Es el momento en que interiorizan nuevas ideas y métodos de trabajo y las personas comienzan a actuar y pensar de forma diferente.

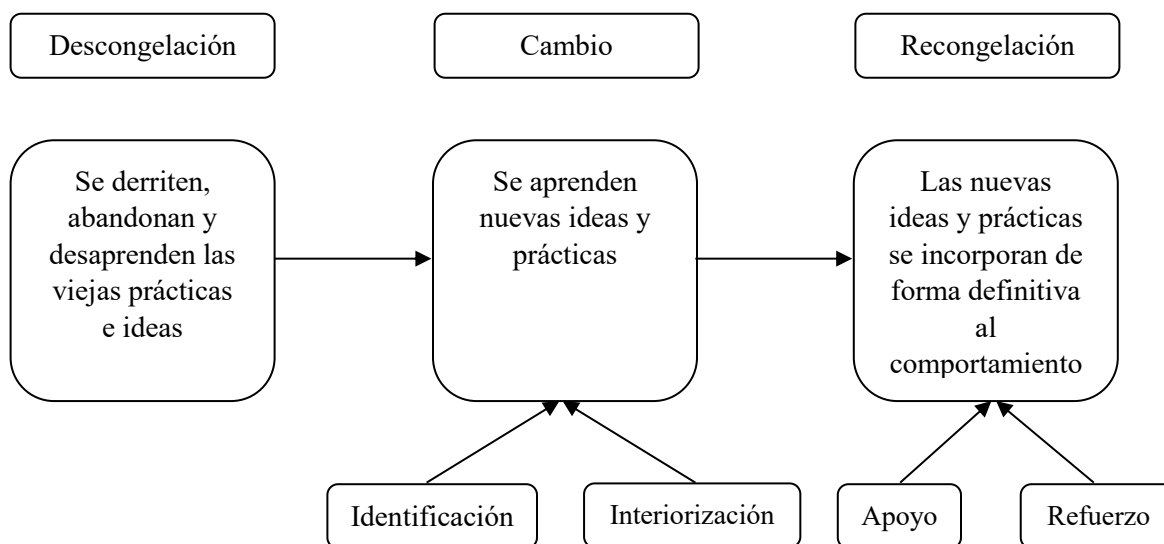
3. Recongelación: consiste en consolidar nuevos comportamientos a través de mecanismos de apoyo y refuerzo, de forma que se conviertan en la nueva norma. El recongelamiento representa la integración de lo aprendido en las prácticas normales, convirtiéndose en una nueva forma en que las personas aprenderán a hacer sus labores.

El reto es que la recongelación exige una posterior descongelación para que el cambio se mantenga continuo¹⁹⁸.

¹⁹⁷ Idalberto Chiavenato, *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*, 2.ª ed. (México: McGraw-Hill, 2009), pp. 411-412, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_e_n_las_organizaciones..pdf.

¹⁹⁸ Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics Concept, Method, and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change," *Human Relations* 1, núm. 1 (1947), pp. 34-35, https://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2013_07.dir/pdfef83xvxaM.pdf.

Figura 4. Fases del proceso de cambio



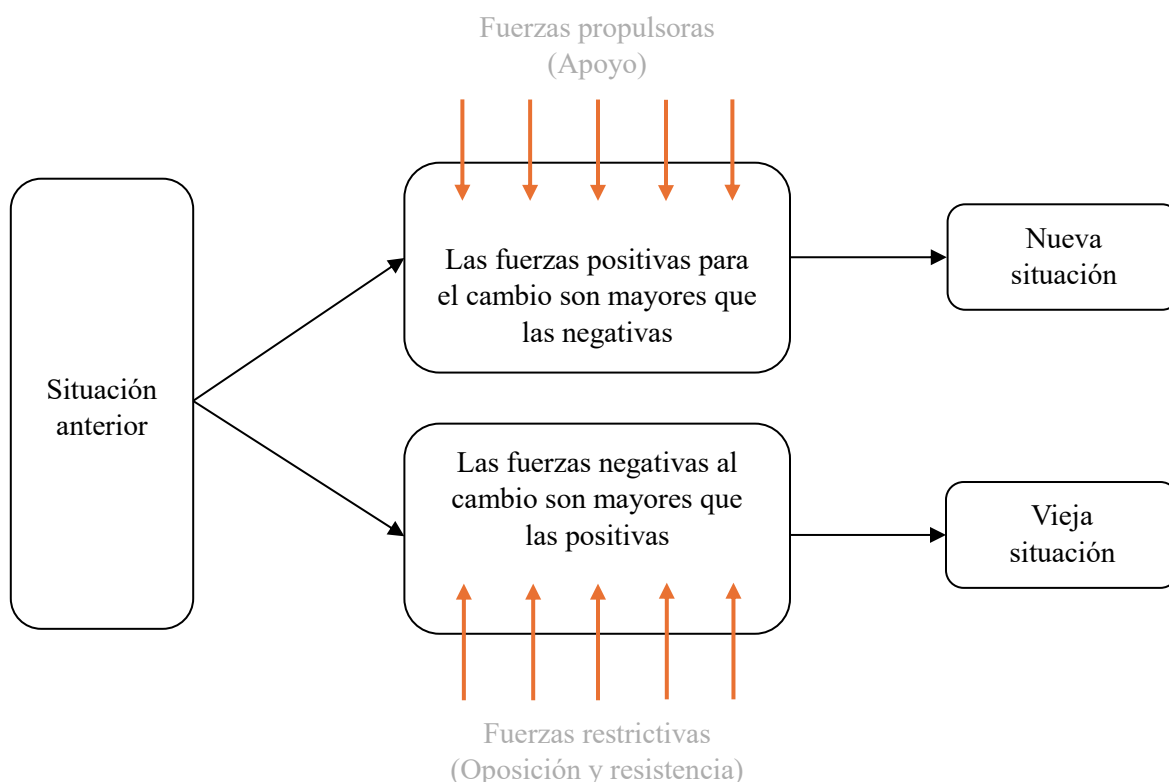
Fuente: elaboración propia con base en la revisión documental de *Introdução à Teoria Geral da Administração*¹⁹⁹.

En el proceso de cambio intervienen distintas fuerzas, cada una de ellas actúa en un sentido diferente. Algunas impulsan y facilitan el cambio, mientras que otras lo obstaculizan. Por eso, el cambio no ocurre de manera automática, sino como resultado del enfrentamiento entre fuerzas que lo promueven y lo frenan. Para que el cambio sea posible es necesario neutralizar o eliminar las fuerzas que ponen resistencia e incentivar las que lo favorecen y solo cuando las fuerzas que lo impulsan superan a las opositoras, el cambio puede concretarse. Dentro de cualquier organización existe un equilibrio entre estas dos fuerzas. El sistema se mantiene en un estado relativamente estable hasta que surge un intento de cambio, el cual genera tensiones a favor y en contra (este enfrentamiento crea un punto de inflexión). Lograr un cambio efectivo requiere un aumento de las fuerzas de apoyo y una disminución de las de resistencia, lo cual implica influir en ambas fuerzas²⁰⁰.

¹⁹⁹ Idalberto Chiavenato, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, Elsevier/Campus, Río de Janeiro, 2004, p. 375, <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>.

²⁰⁰ Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, pp. 416-418.

Figura 5. Lucha entre fuerzas que apoyan y rechazan el cambio



Fuente: elaboración propia con base en la revisión documental de *Introdução à Teoria Geral da Administração*²⁰¹.

Las y los gestores de recursos enfrentan desafíos complejos y de gran escala, los cuales exigen nuevos cambios y enfoques para equilibrar los objetivos de desarrollo y conservación. Existe una creciente urgencia por conservar la diversidad biológica, restaurar y rehabilitar los ecosistemas dañados, adaptarse al cambio climático, resolver conflictos en la asignación de recursos y evaluar la condición cambiante de los organismos y sus hábitats. Byron Williams y Eleanor Brown afirman que un enfoque para abordar estos retos es la gestión adaptativa, el cual, actualmente se considera una forma intuitiva, natural y potencialmente eficaz para abordar la toma de decisiones ante la incertidumbre. La toma de decisiones adaptativa implica usar la propia gestión para alcanzar los objetivos de gestión y, paralelamente, aprender sobre sus consecuencias. Si bien, ofrece nuevas oportunidades para fundamentar la toma de decisiones y mejorar la gestión de recursos, su concepto aún sigue evolucionando²⁰².

2.1.1 Fundamentos conceptuales de la gestión adaptativa del cambio

El término “gestión adaptativa” se relacionó por primera vez con la gestión de recursos

²⁰¹ Chiavenato, *Introdução*, p. 376.

²⁰² B. K. Williams y E. D. Brown, "Adaptive Management: From More Talk to Real Action", *Environmental Management* 53, núm. 3 (2014): 465, <https://doi.org/10.1007/s00267-013-0205-7>.

naturales a finales de la década de 1970²⁰³ y desde entonces, la literatura sobre el tema ha crecido. Durante este crecimiento se han propuesto diversas definiciones de gestión adaptativa. Estas publicaciones ponen énfasis de diversas formas en la experimentación²⁰⁴, la incertidumbre²⁰⁵, la ciencia²⁰⁶, la complejidad²⁰⁷, los ajustes de gestión²⁰⁸, el monitoreo²⁰⁹ y la participación de las partes interesadas²¹⁰. Una publicación del Consejo Nacional de Investigación del año 2004²¹¹ define la gestión adaptativa como un proceso de decisión con “una toma de decisiones flexible que puede ajustarse ante la incertidumbre a medida que se comprenden mejor los resultados de las acciones de gestión y otros eventos. El seguimiento minucioso de estos resultados promueve la comprensión científica y ayuda a ajustar las políticas u operaciones como parte de un proceso de aprendizaje iterativo”. En casi todos los casos, la gestión adaptativa se considera un proceso evolutivo que incluye el aprendizaje (acumulación de conocimientos a lo largo del tiempo) y la adaptación (ajuste de la gestión a lo largo del tiempo). En este sentido, el ciclo secuencial de aprendizaje y adaptación busca una mejor comprensión del sistema de recursos y una mejor gestión basada en esa comprensión²¹².

Desde que se introdujo la gestión adaptativa en el ámbito de los recursos naturales, uno de sus elementos distintivos ha sido la retroalimentación continua entre el aprendizaje y la toma de decisiones. En ese contexto, se reconoce que el aprendizaje apoya la gestión al proporcionar una base más sólida para la toma de decisiones, mientras que la gestión “alimenta” al aprendizaje mediante intervenciones orientadas a investigar el comportamiento de los recursos. Estas intervenciones suelen conceptualizarse como “tratamientos” experimentales aplicados dentro de un marco de diseño de gestión. Sin embargo, el aprendizaje que surge de estas acciones no es

²⁰³ C. J. Walters y R. Hilborn, "Ecological Optimization and Adaptive Management", *Annual Review of Ecology and Systematics* 9 (1978): 157,

https://www.researchgate.net/publication/234150376_Ecological_Optimization_and_Adaptive_Management.

²⁰⁴ Kai N. Lee, *Compass and Gyroscope: Integrating Science and Politics for the Environment* (Washington, DC: Island Press, 1993), 25, <https://doi.org/10.1177/108602669600900416>.

²⁰⁵ F. A. Johnson y B. K. Williams, "Protocol and Practice in the Adaptive Management of Waterfowl Harvests", *Conservation Ecology* 3, núm. 1 (1999): 8, <http://www.consecol.org/vol3/iss1/art8/>.

²⁰⁶ B. T. Bormann, R. W. Haynes y J. R. Martin, "Adaptive Management of Forest Ecosystems: Did Some Rubber Hit the Road?", *BioScience* 57, núm. 2 (2007): 186, <https://research.fs.usda.gov/treearch/29715>.

²⁰⁷ G. M. Allen y E. M. Gould, Jr., "Complexity, Wickedness, and Public Forests", *Journal of Forestry* 84 (1986): 20-23, https://harvardforest.fas.harvard.edu/publications/pdfs/Allen_JForestry_1986.pdf.

²⁰⁸ Catherine Ashcraft, "Implementing Adaptive Management in Controversy the Cape Wind Development" (trabajo para el curso 11.942 Use of Joint Fact Finding in Science-Intensive Policy Disputes, Part II, Massachusetts Institute of Technology, Primavera de 2004), <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=84efb8eb7c9638fd05e063a29c3044153ea6dfb0>.

²⁰⁹ Will J. Allen, Ockie J. H. Bosch, Margaret J. Kilvington, Ian Brown y Don Harley, "Monitoring and Adaptive Management: Resolving Social and Organisational Issues to Improve Information Sharing in Natural Resource Management", *Natural Resources Forum* 25, núm. 3 (2001): 225, <https://learningforsustainability.net/wp-content/uploads/2018/04/Allen-et-al-2001-Monitoring-and-adaptive-management.pdf>.

²¹⁰ Bryan G. Norton, *Sustainability: A Philosophy of Adaptive Ecosystem Management* (Chicago: University of Chicago Press, 2005), 45.

²¹¹ National Research Council, *Adaptive Management for Water Resources Planning* (Washington, DC: National Academies Press, 2004), 11, https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=p6NTAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=%22%2BAdaptive%2BManagement%2Bfor%2BWater%2BResources%2BProject%2BPlanning%22+Council&ots=2WbwME9Un&sig=XZiRSrMQykbSyh9CE_oOYG5Wc.

²¹² Williams y Brown, "Adaptive Management", 466.

considerado un objetivo final, sino un medio para alcanzar una gestión más efectiva²¹³.

Pese a la importancia atribuida al aprendizaje, el enfoque principal es la gestión y, el aprendizaje se valora por su contribución a la mejora de la gestión. Al enfocarse, principalmente, en la gestión humana y sus efectos sobre los ecosistemas, la gestión adaptativa se entiende generalmente como un enfoque centrado en sistemas socioecológicos interconectados, lo que permite el desarrollo de aprendizajes técnicos y sociales. Williams, Szaro y Shapiro afirman que existe un amplio reconocimiento de que la gestión adaptativa es potencialmente útil para muchos (pero ciertamente no todos) problemas de recursos, especialmente aquellos en los que los recursos naturales responden a la gestión, pero existe incertidumbre sobre sus impactos²¹⁴.

La gestión adaptativa, también conocida como desarrollo adaptativo o programación adaptativa, es un enfoque amplio diseñado para apoyar intervenciones en entornos complejos o inciertos y puede aplicarse tanto en la labor de desarrollo como en la humanitaria e implica procesos regulares de recopilación y análisis de información. Dicha información se utiliza posteriormente para hacer cambios a lo largo de su ciclo de vida, lo que significa que no es necesario diseñarlo en su totalidad desde el principio. La gestión adaptativa se suele explicar en contraste con los enfoques más tradicionales de planificación e implementación de programas. En los enfoques tradicionales, los programas se diseñan y planifican desde el inicio y se espera que la implementación se ajuste a dichos planes durante toda su vida útil²¹⁵.

La gestión adaptativa no es un método único ni un conjunto de herramientas. Se trata de un enfoque que puede incluir diversos procesos e iniciativas que se usan habitualmente en las intervenciones de desarrollo y humanitarias. Estos incluyen enfoques participativos de planificación y diseño, aprendizaje organizacional, investigación, mecanismos de retroalimentación de los beneficiarios y diversas metodologías de monitoreo y evaluación (M&E) diseñadas para abordar la complejidad. La característica clave de la gestión adaptativa no es que los programas puedan cambiar durante su ciclo de vida (todos los programas lo hacen en cierta medida), sino que se usa un enfoque flexible y exploratorio de la programación, pues se acepta que las soluciones no se conocen anticipadamente²¹⁶.

Existen dos tipos principales de adaptación²¹⁷:

1. **Adaptación táctica:** implica realizar pequeñas modificaciones en los programas en respuesta a la retroalimentación o a la información de monitoreo rutinario (se conoce a veces como aprendizaje de ciclo único). Por ejemplo: cambiar el horario de las reuniones comunitarias

²¹³ Carl J. Walters, *Adaptive Management of Renewable Resources* (Caldwell, NJ: Blackburn Press, 1986), p. 299, <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/2752/1/XB-86-702.pdf>.

²¹⁴ Brian K. Williams, Robert C. Szaro y Charles D. Shapiro, *Adaptive Management: The U.S. Department of the Interior Technical Guide* (Washington, DC: U.S. Department of the Interior, 2009), 15, <https://www.doi.gov/sites/doi.gov/files/uploads/TechGuide-WebOptimized-2.pdf>.

²¹⁵ Patricia Rogers, "Does Evaluation Need to Be Done Differently to Support Adaptive Management?", *Better Evaluation* (blog), 20 de septiembre de 2017, consultado el 18 de agosto de 2025, http://www.betterevaluation.org/en/blog/evaluation_for_adaptive_management.

²¹⁶ Michael O'Donnell, *Adaptive Management: What It Means for CSOs* (Londres: BOND, 2016), pp. 13-21, https://www.bond.org.uk/wp-content/uploads/2022/03/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf.

²¹⁷ *Ibid.*, pp. 8-9.

para adaptarlas mejor a los beneficiarios o modificar el contenido de las sesiones de capacitación en función de la retroalimentación. Este tipo de adaptación es (o debe ser) una parte rutinaria de la mayoría de los proyectos y programas.

2. **Adaptación estratégica:** se centra más en cuestionar la pertinencia de una intervención, basándose en un aprendizaje profundo (conocido como aprendizaje de doble ciclo). Aborda la pregunta “¿estamos haciendo lo correcto?” y normalmente requiere procesos de recopilación, análisis y revisión de datos más profundos y exhaustivos. Cambiar la dirección de un programa complejo tiene implicaciones más significativas que hacer ajustes tácticos, por lo tanto, requiere evidencia más sólida.

Muchos proyectos y programas se gestionan de manera adaptativa. Existe un espectro que incluye desde la adherencia rígida a los planes, independientemente de la situación, en un extremo, hasta la gestión adaptativa plenamente aplicada en el otro. Los proyectos y programas pueden ubicarse en cualquier punto de ese espectro. A continuación, se enlistan algunas de las diferencias entre la GA en comparación con los enfoques más tradicionales de gestión de programas:

Tabla 1. Diferencias entre los enfoques tradicionales y la gestión adaptativa

	Enfoques tradicionales	Gestión adaptativa
Plan	Diseño y planificación avanzados, planes y presupuestos detallados y desarrollados para todo el periodo del programa	Los planes iniciales se desarrollan partiendo de la premisa de que evolucionarán con el tiempo; el diseño y la planificación son continuos a lo largo de todo el programa
Implementar	La implementación sigue un plan predefinido	Se realizan correcciones a lo largo del programa
Gestionar	La gestión se ocupa de garantizar que un programa se mantenga según lo previsto	La tarea de la gestión consiste en adaptar constantemente el programa a la luz de la experiencia adquirida
Monitorear	El monitoreo se basa en indicadores predefinidos, centrándose principalmente en actividades y resultados	El monitoreo abarca los cambios en todos los niveles, desde las actividades hasta el impacto; los indicadores y las herramientas/métodos de monitoreo y evaluación se perfeccionan constantemente
Evaluar	La evaluación se realiza a mitad o al final de un programa y está diseñada para evaluar el rendimiento en un momento dado	La evaluación se hace a lo largo de todo el programa, con el objetivo de mejorar el rendimiento
Aprender	El aprendizaje se considera una opción a incluirse siempre que sea posible	El aprendizaje se considera una parte esencial e integral del programa

Nota: elaboración propia con base en la revisión documental del *Adaptive Management*²¹⁸.

²¹⁸ Nigel Simister, *Adaptive Management* (Oxford: INTRAC, 2018), p. 1, 60

ALNAP sugiere una definición simplificada de capacidades adaptativas como: la capacidad de una organización para ajustarse y responder eficazmente a la dinámica y la incertidumbre. En ese sentido, la gestión adaptativa ofrece formas de trabajar que permiten a una organización hacer cambios efectivos en lo que hace y cómo funciona frente a nuevos cambios en los entornos en los que opera. En materia humanitaria, desde hace varios años, el sector viene debatiendo los efectos de agilidad en la calidad de los programas en contextos de crisis complejos, cambiantes y prolongados, en la rendición de cuentas de la ayuda y en las numerosas dificultades operativas encontradas sobre el terreno. La agilidad también figura en los debates sobre la ayuda en contextos posteriores a crisis y de “estabilización” y, más ampliamente, en los debates sobre la gestión de riesgos²¹⁹.

La literatura sobre riesgos usa metáforas como el rinoceronte gris y el cisne negro para ilustrar diferentes tipos de amenazas: el primero es más o menos probable que ataque si se le molesta, esto representa riesgos evidentes y predecibles ante los que se pueden tomar medidas preventivas; mientras que, el segundo desarrollado por Nassim Nicholas Taleb, simboliza eventos raros, impredecibles y de gran impacto. En contextos de crisis, enfrentar tanto riesgos previsibles como incertidumbres extremas exige agilidad, aspecto central de la calidad de la ayuda y rendición de cuentas de los actores ante los beneficiarios y donantes que es relevante en varios niveles: la comprensión de la situación y los posibles desarrollos futuros; la decisión de actuar y asignar fondos ante la incertidumbre y los riesgos; la posibilidad de cometer errores sin remordimientos; la adaptación de los procedimientos administrativos y financieros para acompañar el cambio y, la necesidad de generar confianza entre los diferentes actores de la respuesta a crisis. Actualmente, la gestión de riesgos es compartida entre actores humanitarios, de desarrollo y donantes, especialmente en contextos de crisis prolongadas donde se implementan programas plurianuales enfocados en la resiliencia y la reconstrucción. En este marco, la agilidad o gestión adaptativa adquiere mayor relevancia, pues estos escenarios frágiles exigen enfoques flexibles y específicos para manejar los riesgos de manera eficaz²²⁰.

2.1.2 Características clave de la gestión adaptativa

Existen múltiples formas de abordar la investigación científica y de adquirir conocimiento. Si se organizan estos métodos a lo largo de un espectro, la experimentación formal en laboratorio se ubica en un extremo, mientras que el aprendizaje no estructurado y sin supervisión se sitúa en el extremo opuesto. A continuación, se presentan distintos enfoques de aprendizaje, destacando que la gestión adaptativa se posiciona en un punto intermedio entre la ciencia experimental tradicional y el aprendizaje basado en la experiencia mediante “ensayo y error”²²¹. Kai Lee afirma que la gestión adaptativa no es simplemente un proceso de “ensayo y error”, sino que representa

<https://www.intrac.org/app/uploads/2017/01/Adaptive-management.pdf>.

²¹⁹ Se habla cada vez más de “agilidad” o “gestión adaptativa” para satisfacer las necesidades de las personas en contextos cada vez más complejos y volátiles. Esta noción plantea preguntas sobre el valor añadido de las normas humanitarias y de desarrollo: ¿las normas existentes contribuyen o limitan nuestra capacidad de ser ágiles y adaptar las operaciones cuando cambian las necesidades, los contextos o los recursos? Groupe URD, “Special issue: Agility, Quality & Accountability,” *Humanitarian Aid on the Move*, no. 20 (marzo de 2019), p. 10, https://www.urd.org/wp-content/uploads/2019/05/HEM20_EN_Web.pdf.

²²⁰ Ibid., pp. 7-8.

²²¹ National Research Council, *Adaptive Management*, p. 22.

un proceso más sistemático de “aprender mientras se hace”²²². Algún grado de aprendizaje es inevitable en casi cualquier enfoque de gestión, la gestión adaptativa está estructurada para que el aprendizaje sea más sistemático y eficiente, aunque algunos lo cuestionan²²³.

Tabla 2. Modos de aprendizaje

Cada modo de aprendizaje	hace observaciones ...	y las combina...	para fundamentar actividades...	...que se acumulan en conocimiento utilizable	Ejemplo
Experimentación de laboratorio	Observación controlada para inferir la causa	Replicación para asegurar un conocimiento fiable	Permite la predicción, el diseño y el control	Teoría (funciona, pero su rango de aplicabilidad puede ser limitado)	Biología molecular y biotecnología
Gestión adaptativa (cuasi-experimentos de campo)	Monitoreo sistemático para detectar sorpresas	Evaluación integrada para construir conocimiento del sistema	Información para la construcción de modelos que estructura el debate	Inferencia sólida (aunque el aprendizaje puede no producir predicción o control oportunos)	Agricultura de la revolución verde
Ensayo y error	Observación orientada a problemas	Extendida a casos análogos	Para resolver o mitigar problemas específicos	Conocimiento empírico (funciona, pero puede ser inconsistente y sorprendente)	Aprendizaje práctico en la producción en masa
Experiencia no supervisada	Observación casual	Aplicada anecdóticamente	Para identificar soluciones plausibles a problemas insolubles	Modelos de la realidad (la prueba es política, no práctica, de viabilidad)	La mayoría de las políticas estatutarias

Nota: elaboración propia con base en la revisión documental del *Appraising Adaptive Management*²²⁴.

En ese sentido, la experimentación consta de tres componentes: 1) una hipótesis clara,

²²² Kai N. Lee, "Appraising Adaptive Management," *Conservation Ecology* 3, n. 2 (1999): 3, consultado el 15 de julio de 2025, <http://www.consecol.org/vol3/iss2/art3>.

²²³ R. J. McLain y R. G. Lee, "Adaptive management: Promises and pitfalls," *Environmental Management* 20 (1996): 437–38, https://slunik.slu.se/kursfiler/SH0119/40147.1314/McLain_and_Lee_TW1.pdf.

²²⁴ Lee, "Appraising Adaptive Management,".

2) una forma de controlar los factores que (se cree) no forman parte de la hipótesis y 3) la posibilidad de replicar el experimento para comprobar que los resultados sean confiables. Estos tres aspectos ayudan a decidir qué tratamientos aplicar para poner a prueba la hipótesis y qué técnicas usar para controlar las variables y repetir las mediciones. Aunque la hipótesis, el control de variables y la repetición son fundamentales para obtener conocimiento confiable, en la práctica de la conservación no siempre es fácil lograr esos tres elementos. La gestión adaptativa implica aprender sobre la marcha; es decir, no pospone la acción hasta tener suficiente información, sino que reconoce que el tiempo y los recursos son insuficientes para postergar ciertas acciones, particularmente las destinadas a abordar problemas urgentes como la pobreza. Adicionalmente, la gestión responde a los problemas y las oportunidades y eso difiere del deseo de un científico experimental de explorar un fenómeno sistemáticamente. Por consiguiente, no hay motivo para pensar que la gestión adaptativa funcionará sin problemas ni que será fácil de coordinar²²⁵.

Con frecuencia se hace la distinción entre enfoques de gestión adaptativa “pasivos” y “activos” dentro de la gestión de recursos naturales (recordando que la gestión adaptativa nació para gestionar los recursos de manera eficiente), inclusive, muchos proyectos e iniciativas han seguido la tendencia y actualmente, se han hecho esfuerzos para aclarar los principios básicos tal como se establecieron originalmente, incluida la distinción entre estos enfoques²²⁶.

En la gestión adaptativa “pasiva” se selecciona un único curso de acción preferente, basado en la información y comprensión existentes. Se monitorean los resultados de las acciones de gestión y las decisiones posteriores se ajustan en función de estos resultados. Según el National Research Council este enfoque contribuye al aprendizaje y una gestión más eficaz, pero tiene una capacidad limitada para mejorar las capacidades de gestión para condiciones que van más allá del curso de acción seleccionado. Por el contrario, el enfoque “activo” revisa la información antes de tomar las medidas de gestión. En lugar de usar solo un modelo del sistema, se crean varios modelos diferentes que compiten entre sí y muestran distintas formas en que el sistema podría funcionar y responder. Las decisiones de gestión se toman basándose en la evaluación de estos distintos modelos. Es importante mencionar que, todos los modos de gestión adaptativa requieren monitoreo de los resultados de las acciones de gestión, pues el aprendizaje se logra observando las respuestas del sistema a las acciones de gestión. Cuando las observaciones no coinciden con lo que se esperaba, corresponde ajustar uno o más modelos sobre el funcionamiento del sistema y replantear las decisiones y acciones de gestión futuras²²⁷.

²²⁵ Ibid.

²²⁶ Lucy Rist, Bruce M. Campbell y Peter Frost, "Adaptive Management: Where Are We Now?," *Environmental Conservation* 39, no. 3 (2012): 5-6, <https://doi.org/10.1017/S0376892912000240>.

²²⁷ National Research Council, *Adaptive Management*, p. 22.

Tabla 3. Gestión pasiva y activa

	Gestión adaptativa pasiva	Gestión adaptativa activa
Características relacionadas con la naturaleza del problema ecológico		
Monitoreo continuo	Esencial	Esencial
Puntos de decisión	Múltiple	Múltiple
Elección en los puntos de decisión	La mejor opción de manejo aparente se selecciona en cada punto de decisión	Se explora una gama de opciones de gestión mediante modelos. Se extraen conclusiones y se elige y aplica posteriormente la mejor alternativa aparente
Características relacionadas con el organigrama interno		
Requisitos analíticos	De moderada a alta; la fiabilidad depende de la calidad del seguimiento y del análisis de series temporales	Alto, incluyendo el diseño experimental y el análisis estadístico al final del experimento, cuando se extraen las inferencias
Organización social requerida de los tomadores de decisiones	Continuidad de la supervisión; el plazo puede superar la experiencia profesional del gerente	Las organizaciones deben fomentar la curiosidad, el crédito y la verificación. El plazo puede exceder la experiencia profesional del gerente
Características relacionadas con el contexto social externo		
Metas y objetivos	Las metas y los objetivos deben estar claramente definidos	Los objetivos incluirán un equilibrio entre los objetivos de gestión y el aprendizaje. Las hipótesis que se probarán deben estar relacionadas con dichos objetivos
Incertidumbre y aprendizaje	El aprendizaje es una meta, pero la información en momentos de decisión posteriores puede ser poco fiable debido a posibles factores de confusión	El aprendizaje es un objetivo y, un buen diseño experimental debe generar información nueva y fiable para la toma de decisiones posteriores

Nota: elaboración propia con base en la revisión documental del *Adaptive Management for water resources project planning*²²⁸.

²²⁸ Ibid., p. 23.

Como ya se hizo mención, la gestión adaptativa es definida de manera diferente por autores y organizaciones, pero concuerdan en los elementos de aprendizaje y mejora continua:

- La capacidad individual, programática y organizacional para acceder y usar el conocimiento, la información y los datos de manera continua en las decisiones estratégicas y operativas.
- Un proceso iterativo que requiere la integración de la ciencia y la gestión, tratando las políticas como experimentos de los que los gerentes pueden aprender.
- Un proceso estructurado e iterativo de toma de decisiones frente a la incertidumbre, con el objetivo de reducirla a lo largo del tiempo mediante el monitoreo del sistema; es decir, un enfoque que debe usarse no solo para cambiar un sistema, sino también para aprender sobre el sistema.
- Gestionar de forma adaptativa consiste aceptar, trabajar y aprender del cambio y, usar este aprendizaje para ser más eficaz²²⁹.

Normalmente, la gestión adaptativa se aplica en situaciones complejas o caóticas (inciertas). Los programas complejos son impredecibles y pueden verse afectados por diferentes influencias durante su vida. Programas similares que operan en entornos diferentes pueden generar resultados diferentes, aunque los planes desarrollados y las medidas adoptadas sean las mismas, en consecuencia, se necesita una gestión adaptativa para probar, innovar, experimentar y adaptar, el lugar de seguir un plan previamente definido. El término “complejo” tiene un significado distintivo en el desarrollo social²³⁰.

Un marco comúnmente usado es el desarrollado por Snowden y Boone y describe cómo se puede tomar decisiones en diferentes ámbitos:

Tabla 4. Decisiones en contextos operativos múltiples

	Consiste en	Características del contexto	El trabajo del líder	Señales de peligro	Respuesta a las señales de peligro
Simple	En el ámbito simple, la relación causa-efecto es bien comprendida y lineal	- Patrones repetitivos y eventos consistentes - Relaciones claras de causa y efecto evidentes para todos - Existe la respuesta correcta - Lo conocido - Gestión basada en hechos	- Sentir, categorizar, responder - Asegurarse de que existan procesos adecuados - Delegar - Usar las mejores prácticas - Comunicarse de forma clara y directa - Comprender que puede que no sea necesaria una comunicación interactiva extensa	- Complacencia y comodidad - Deseo de simplificar los problemas complejos - Pensamiento arrastrado - No hay desafío a la sabiduría recibida - Dependencia excesiva de las mejores prácticas si el contexto cambia	- Crear canales de comunicación para desafiar la ortodoxia - Mantenerse conectado sin microgestionar - No asumir que las cosas son simples - Reconocer el valor y las limitaciones de las mejores prácticas

²²⁹ Groupe URD, *Humanitarian Aid on the Move*. p. 3.

²³⁰ International NGO Training and Research Centre (INTRAC), “Adaptive management”, (2017), consultado 16 de julio de 2025, <https://www.intrac.org/app/uploads/2017/01/Adaptive-management.pdf>.

Complicado	<p>En el ámbito complicado puede ser necesario un mayor trabajo para establecer la relación causa-efecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se requiere diagnóstico experto - Las relaciones de causa y efecto se pueden descubrir, pero no son inmediatamente evidentes para todos - Existe más de una respuesta correcta posible - Incógnitas conocidas - Gestión basada en hechos 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentir, analizar, responder - Crear paneles de expertos - Escuchar consejos contradictorios 	<ul style="list-style-type: none"> - Expertos demasiado confiados en sus propias soluciones o en la eficacia de soluciones pasadas - Parálisis por análisis - Paneles de expertos - Se excluyen los puntos de vista de los no expertos 	<ul style="list-style-type: none"> - Alentar a las partes interesadas internas y externas a cuestionar las opiniones de los expertos para combatir el pensamiento arraigado - Utilizar experimentos y juegos para obligar a las personas a pensar más allá de lo familiar
Complejo	<p>En el ámbito complejo, la relación causa-efecto no siempre es posible establecer de antemano y, frecuentemente es más evidente en retrospectiva. Las cosas son más impredecibles y las relaciones no son lineales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Flujo e imprevisibilidad - No hay respuestas correctas - Patrones instructivos emergentes - Incógnitas desconocidas - Muchas ideas en competencia - Una necesidad de creatividad e innovación - Enfoques positivos - Liderazgo basado en patrones 	<ul style="list-style-type: none"> - Sondar, sentir, responder - Crea entornos y experimentos que permiten que surjan patrones - Aumentar los niveles de interacción y comunicación - Utilizar métodos que puedan ayudar a generar ideas: abrir el debate, establecer barreras, estimular los factores de atracción, fomentar el diseño y la diversidad, gestionar las condiciones iniciales y monitorear su surgimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - La tentación de volver al modo habitual de mando y control - La tentación de buscar hechos en lugar de permitir que se desarrollen patrones - Deseo de una resolución acelerada de problemas o explotación de oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener paciencia y dedicar tiempo a la reflexión - Usar enfoques que fomenten la interacción para que puedan surgir patrones
Caótico	<p>Las relaciones entre causa y efecto son imposibles de determinar porque cambian constantemente y no existen patrones manejables, solo turbulencia, no son muy usuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alta turbulencia - No hay relaciones claras de causa y efecto - No tiene sentido buscar respuestas correctas - Incognoscibles - Muchas decisiones que tomar y ningún tiempo para pensar - Alta tensión - Liderazgo basado en patrones 	<ul style="list-style-type: none"> - Actuar, sentir, responder - Buscar lo que funciona en lugar de buscar respuestas correctas - Tomar medidas inmediatas para restablecer el orden (mando y control) - Proporcionar información clara y directa - Mantener comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar un enfoque de mando y control durante más tiempo del necesario - "Culto al líder" - Oportunidad perdida para la innovación - El caos no cesa 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer mecanismos (como equipos paralelos) para aprovechar las oportunidades que ofrece un entorno caótico - Animar a los asesores a cuestionar su punto de vista, una vez que la crisis haya disminuido - Trabajar para cambiar el contexto de caótico a complejo

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *A leader's Framework for Decision Making*²³¹.

En esa línea, los contextos simples y complicados presuponen un orden y las relaciones

²³¹ David Snowden y Mary Boone, "A Leader's Framework for Decision Making," *Harvard Business Review* (noviembre de 2007): 2-7, https://www.systemswisdom.com/sites/default/files/Snowdon-and-Boone-A-Leader's-Framework-for-Decision-Making_0.pdf.

causa-efecto son perceptibles y las respuestas correctas pueden determinarse con base en los hechos. En cambio, los contextos complejos y caóticos carecen de orden, pues no existe una relación inmediatamente aparente entre causa y efecto y el camino a seguir se determina con base en patrones emergentes²³².

Si los programas cumplen con alguno de los siguientes criterios, es probable que se use la gestión adaptativa:

- Se centran en áreas de trabajo nuevas o innovadoras.
- Están operando en nuevas ubicaciones geográficas.
- Involucran a múltiples organizaciones.
- Se centran en sectores como la gobernanza o movilización, en lugar de sectores como la salud o agua y saneamiento, donde la causa y efecto se pueden predecir más fácilmente (si no son entornos inciertos).
- Operan en entornos altamente inciertos como los que se producen después de desastres naturales o provocados por el hombre²³³.

Muchas de las prioridades actuales en materia de desarrollo internacional, por ejemplo: lucha contra el cambio climático, promoción de igualdad de género, gobernanza o resolución de conflictos, requieren acción coordinada de múltiples actores en diferentes lugares, trabajando y colaborando por un cambio social a largo plazo que trascienda las fronteras nacionales y sectoriales. Bonos afirma que, en esas situaciones, la gestión adaptativa también se vuelve necesaria. A continuación, se enlistan las características de la gestión adaptativa:

1. Acepta y trata muchos (aunque no todos) los problemas del desarrollo internacional como de naturaleza “compleja”.
2. Se centra en la “corrección del rumbo” de las actividades durante la vida de los proyectos, así como entre proyectos.
3. Los promotores suelen reconocer la necesidad de un cambio sistémico en el ámbito de la ayuda para facilitar una gestión adaptativa. Reconociendo limitaciones como la necesidad de rendir cuentas tanto a los financiadores o donantes como a la población de los países en desarrollo y abordan este problema desde una perspectiva pragmática, no revolucionaria.²³⁴

Estos fundamentos dan la pauta a algunas de las características más notorias de los programas (intervenciones) adaptativos, las cuales se describen brevemente:

- Fuerte énfasis en el aprendizaje rápido y la retroalimentación para fundamentar los cambios.
- Flexibilidad en la implementación para facilitar lo anterior (incluso dentro de los presupuestos y resultados marcos).
- La responsabilidad de la toma de decisiones se delega al personal lo más cerca posible de la implementación del trabajo, reconociendo que se considera que quienes están cerca de la intervención (tanto las poblaciones afectadas como el personal de primera línea²³⁵) son

²³² Ibid., p. 4.

²³³ Simister, *Adaptive Management*, p. 2.

²³⁴ O'Donnell, *Adaptive management*, p. 6.

²³⁵ Los trabajadores de primera línea son empleados cuyas principales funciones implican la interacción directa con clientes, pacientes, el público o aquellos responsables del mantenimiento de los servicios esenciales. Estos trabajadores suelen ser el primer punto de contacto en sus respectivos sectores. Desempeñan funciones

quienes mejor conocen las circunstancias.

- La atención debe centrarse en los problemas identificados y acordados por la población local.

- Se adopta un enfoque políticamente inteligente o sensible al poder: esto reconoce que los problemas se ven diferentes según la perspectiva desde la que se miran, lo que permite explorar las políticas que subyacen a un problema y las oportunidades contextuales emergentes para la acción.

- La rendición de cuentas se centra en el progreso hacia los resultados de alto nivel acordados y en el aprendizaje, en lugar de en planes de implementación e hitos predefinidos, preguntándose: “¿hicimos lo correcto?” en lugar de “¿hicimos lo que dijimos que haríamos?”²³⁶.

La adaptación no siempre es necesaria ni apropiada, aunque sí es importante tener apertura a la posibilidad de tener que adaptarse. Cuando se trabaja en un contexto estable con un problema relativamente “simple” y con una intervención que ha sido probada y demostrada eficaz en contextos similares, normalmente será adecuado adoptar enfoques programáticos más tradicionales y lineales. No obstante, 00. Al considerar si las causas de un problema se comprenden bien o no y, si el entorno operativo es cambiante o no, Ben Ramalingam del Instituto de Estudios sobre el Desarrollo (IDS por sus siglas en inglés Institute of Development Studies) ha desarrollado una matriz útil, que fue ampliada por Duncan Green²³⁷, para indicar cuándo es apropiado adoptar enfoques adaptativos.

Esta tabla es útil porque también resalta dos contextos distintos en los que pueden ser apropiados diferentes tipos de adaptación. Si una organización se encuentra en el cuadrante inferior izquierdo (con bajo conocimiento del contexto o en un contexto estable y, con escasa comprensión del problema) debería salir de esa situación antes de intentar intervenir. Esto puede lograrse desarrollando una mejor comprensión mediante diversas formas de análisis de la situación y del problema, incluyendo la exploración de ejemplos de “infractores positivos” (personas o casos que se desvían positivamente de la norma). Normalmente esto se consideraría la fase de diseño previa a una intervención²³⁸.

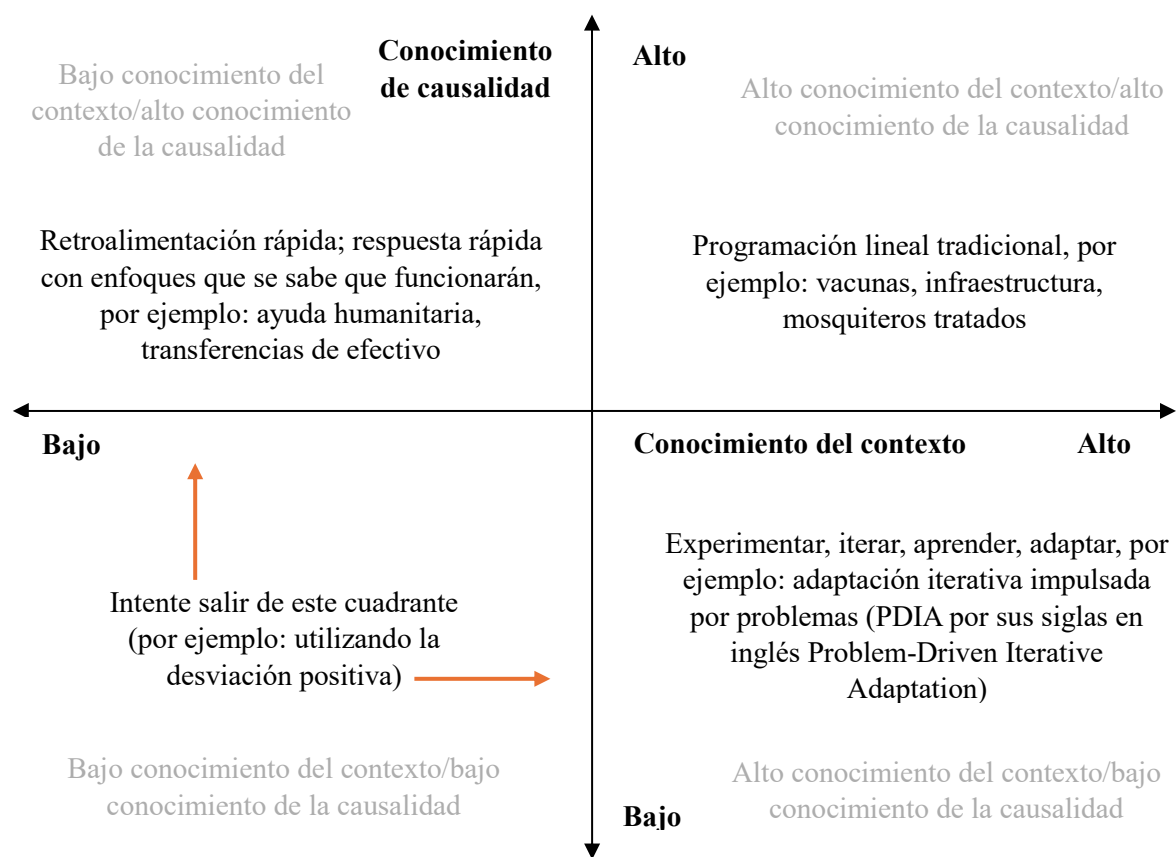
esenciales interactuando directamente con el público o apoyando operaciones críticas, a menudo en condiciones difíciles y suelen estar en primera línea, garantizando el buen funcionamiento de las comunidades, especialmente durante las crisis. The Oxford Review, “Frontline Workers: Definition and Explanation,” The Oxford Review, 2020, <https://oxford-review.com/the-oxford-review-dei-diversity-equity-and-inclusion-dictionary/frontline-workers-definition-and-explanation/>.

²³⁶ O'Donnell, *Adaptive management*, pp. 6-7.

²³⁷ Duncan Green, "Doing Development Differently: A great discussion on adaptive management (no, really)," *From Poverty to Power (blog de Oxfam)*, 4 de noviembre de 2015, <https://frompoverty.oxfam.org.uk/doing-development-differently-a-great-discussion-on-adaptive-management-no-really/>.

²³⁸ O'Donnell, *Adaptive management*, p. 11.

Figura 6. Matriz de adecuación de enfoques adaptativos según conocimiento del contexto y causalidad



Fuente: elaboración propia con base en la revisión documental del *Adaptive Management*²³⁹.

La literatura consultada expone que, si el problema que se está abordando es simple o complicado, pero el contexto es complejo, puede adoptarse un enfoque táctico de adaptación: se pueden probar métodos relativamente ya comprobados, pero recolectando retroalimentación y datos de monitoreo regularmente para ajustar la modalidad de intervención según la necesidad. Si el problema es complejo, pero se trabaja en un contexto relativamente estable y comprensible, es más adecuado un enfoque estratégico de adaptación (en el que no se tiene certeza sobre qué intervención funcionará) y se pueden probar diferentes intervenciones de forma simultánea o secuencial, por ejemplo: utilizando el enfoque PDIA²⁴⁰. Así, aunque la gestión adaptativa está actualmente infrutilizada, todavía

²³⁹ Ibid.

²⁴⁰ La adaptación iterativa impulsada por problemas (PDIA) es un enfoque de aprendizaje práctico que ayuda a las organizaciones a desarrollar la capacidad de resolver problemas complejos mientras realmente resuelven dichos problemas. Está basada en cuatro principios: 1) soluciones locales para problemas locales: pasar de promover soluciones predeterminadas a permitir la nominación, articulación y priorización local de problemas concretos a resolver; 2) impulsando la desviación positiva impulsada por los problemas: crear entornos dentro y entre las organizaciones que fomenten la experimentación y la desviación positiva; 3) probar, aprender, iterar, adaptar: promover el aprendizaje experiencial (y experimental) activo con retroalimentación basada en

hay lugar para enfoques tradicionales y lineales, es decir, cuando se trabaja en un entorno estable y conocido y, se aborda un problema con métodos ya probados y efectivos. En estos contextos, el monitoreo, la retroalimentación y la apertura a la posibilidad de hacer cambios siguen teniendo relevancia, pero pueden centrarse más en la gestión y ejecución de planes, en lugar de en revisar aspectos más fundamentales del trabajo²⁴¹.

El aprendizaje continuo constituye un elemento central en la gestión adaptativa, permitiendo ajustar y perfeccionar los programas en función de los resultados emergentes, el contexto cambiante y las lecciones aprendidas. Este enfoque implica una transformación en la forma de gestionar programas complejos, requiriendo mayor flexibilidad, apertura al cambio y una cultura organizacional orientada al aprendizaje. A continuación, se muestran algunos requisitos para la gestión adaptativa:

Tabla 5. Requisitos para la gestión adaptativa

Dimensión	Requisito clave	Cambio respecto a enfoques tradicionales	Implicación práctica
Diseño y planificación	Planificación flexible y continua	De un diseño fijo al inicio a un proceso continuo y adaptable	El diseño se ajusta según los resultados, aprendizajes y cambios del contexto
Uso de evidencia	Toma de decisiones basada en evidencia emergente y diversas perspectivas	De evidencia “objetiva” y completa a evidencia parcial y múltiples interpretaciones debido al contexto complejo	Consultar diversas voces antes de ajustar el rumbo para no manipular los procesos de cambio (por actores más influyentes)
Rendición de cuentas	Enfocarse en resultados de alto nivel (como los resultados o el impacto) o en la capacidad de adaptación de la organización para aprender y adaptarse en función de sus objetivos	De productos predefinidos a logros adaptativos o de impacto	Evaluar en función del aprendizaje y la mejora continua

evidencia integrada en la gestión regular que permite una adaptación en tiempo real y; 4) escala a través de la difusión: involucrar a múltiples agentes de distintos sectores y organizaciones para garantizar que las reformas sean viables, legítimas y pertinentes. En resumen, es un proceso dinámico con estrechos ciclos de retroalimentación que permite a las organizaciones desarrollar sus propias soluciones adaptadas a su contexto local. Building State Capability, "What is PDIA?," Harvard Kennedy School, accedido el 7 de agosto de 2025, <https://bsc.hks.harvard.edu/about/what-is-pdia/>.

²⁴¹ O'Donnell, *Adaptive management*, p. 12.

Toma de decisiones operativas	Delegación de decisiones al personal o actores (beneficiarios) cercanos al terreno	De decisiones centralizadas a decisiones distribuidas y contextuales	Permitir autonomía a quienes tienen mejor conocimiento local
Relación con donantes	Flexibilidad en presupuestos y marcos de resultados	De estructuras rígidas a marcos adaptables y revisables	Los donantes deben permitir ajustes presupuestarios y estratégicos

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Adaptive Management: What It Means for CSOs*²⁴².

2.1.3 Gestión adaptativa en el ámbito humanitario

Al igual que en gran parte de la jerga del desarrollo internacional, (por ejemplo: relación calidad-precio, impacto), el término “complejidad” tiene un significado tanto de sentido común como formal. Es el significado formal de “complejo” lo que importa en la gestión adaptativa. Un problema complejo se caracteriza por:

- Ser altamente específico del contexto: no se pueden transferir soluciones de un contexto a otro.
- Tener múltiples componentes que interactúan de maneras impredecibles, pero que se pueden observar: por lo tanto, no se pueden hacer predicciones simples sobre cómo una intervención afectará los resultados.
- Tener interrelaciones entre componentes cuya naturaleza y patrones solo pueden comprenderse durante o después del evento, mediante la observación²⁴³.

Actualmente, la gestión adaptativa o agilidad, es un concepto clave en las consultoras y empresas de servicios. Todas las grandes empresas han iniciado proyectos de transformación en muchos campos, además del de los sistemas de información, han comenzado a adoptar la gestión adaptativa. Este deseo de ser más ágiles también ha llegado a las organizaciones humanitarias y de desarrollo, que aprovechan la experiencia de las empresas para aumentar su eficacia y flexibilidad²⁴⁴.

En este orden de ideas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) abordan desafíos complejos como el cambio climático, la igualdad de género y la construcción de instituciones sólidas, los cuales requieren acciones coordinadas entre múltiples actores, adaptabilidad a contextos específicos y comprensión de dinámicas políticas. A diferencia de los problemas “simples”, que pueden resolverse con enfoques estandarizados y predecibles, los problemas complejos exigen estrategias adaptativas. En contextos humanitarios, como estados frágiles o afectados por conflictos, incluso los problemas aparentemente simples requieren enfoques adaptativos debido a la complejidad contextual. No es viable descomponer los desafíos complejos en partes aisladas y tratarlos con intervenciones específicas, puesto que este enfoque reduccionista

²⁴² Ibid., pp. 2-3.

²⁴³ Ibid., p. 7.

²⁴⁴ Groupe URD, *Humanitarian Aid on the Move*. p. 22.

resulta ineficaz. Sin embargo, muchas organizaciones de la sociedad civil operan bajo un modelo “proyectizado”, con fuerte dependencia de financiamiento limitado, lo que dificulta su capacidad para responder adecuadamente a esta complejidad en escenarios humanitarios²⁴⁵.

La gestión de proyectos no se limita al ámbito de los sistemas de información, sino que también proporciona un marco metodológico para los proyectos humanitarios y de desarrollo. Durante la Escuela de Otoño sobre Ayuda Humanitaria, llevada a cabo en la sede del Grupo URD en octubre de 2018, se reflexionó sobre la agilidad en la ayuda humanitaria y al desarrollo y el Manifiesto Ágil surgió como fuente de inspiración. A continuación, se muestra el “Manifiesto Ágil para la Gestión de Proyectos Humanitarios y de desarrollo” propuesto por el Grupo URD. Si bien, esta adaptación no es revolucionaria ni totalmente nueva (las organizaciones con experiencia lo consideran un conocimiento común), estos principios pueden funcionar como común denominador para iniciativas que requieren ajustarse de manera flexible cuando cambian las necesidades o el contexto de una operación.

Manifiesto Ágil para la Gestión de Proyectos Humanitarios y de Desarrollo²⁴⁶
(Adaptado por el Groupe URD del “Manifiesto para el Desarrollo Ágil de Software”²⁴⁷)

Los 4 valores a través del trabajo en el sector humanitario y de desarrollo:

1. A las personas y las interacciones por encima de los estándares, procesos, procedimientos y herramientas.
2. Productos y servicios concretos y relevantes sobre una exhaustiva documentación y elaboración de informes de proyecto.
3. Colaboración con los diferentes interesados en la negociación del contrato.
4. Responder al cambio siguiendo un plan.

Estos valores son la base de un enfoque ágil y reconocen la importancia de todos los elementos mencionados.

Los 12 principios:

1. La máxima prioridad es satisfacer las necesidades de las personas de manera responsable a través de la entrega concreta y regular de productos y servicios de interés común.

En el sector de la ayuda, el término “clientes” puede referirse a: aquellos a quienes se dirigen las operaciones (a menudo denominados “beneficiarios”), el organismo que las financia (“donantes”) o las autoridades que las regulan. En una operación ágil todos los involucrados trabajan juntos para centrar el proyecto en la población y responder a sus necesidades de manera responsable.

²⁴⁵ O'Donnell, *Adaptive management*, p. 7.

²⁴⁶ Groupe URD, *Humanitarian Aid on the Move*. pp. 22-24.

²⁴⁷ Para obtener más información sobre el Manifiesto para el Desarrollo Ágil de Software, consultar: <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>. Discurso de Alice Obrecht (ALNAP) en la UAH.

2. Las partes interesadas aceptan los cambios, incluso en las etapas finales del proyecto. Los procesos ágiles ajustan las operaciones cuando cambian las necesidades, los contextos o los recursos para mantener la mayor relevancia y eficacia posible.

Los proyectos casi siempre necesitan cambios para tener éxito, sobre todo en contextos donde se implementan proyectos humanitarios y de desarrollo. Estos cambios son normales y bienvenidos siempre que exista un mecanismo flexible para gestionarlos.

3. Implementar proyectos de manera frecuente y oportuna, con ciclos cortos que permitan tomar en cuenta periódicamente las opiniones de las partes interesadas.

Este principio subraya la importancia de los ciclos cortos de implementación y mejora (a veces denominados *sprints*) para implementar proyectos de forma regular y concreta y, adaptarlos con frecuencia, si es necesario, en lugar de esperar demasiado para diseñar la “operación perfecta”, que solo existe en marcos lógicos. También plantea la cuestión de la responsabilidad de los programas de ayuda de recopilar y tener en cuenta periódicamente las opiniones de los beneficiarios.

4. Las partes interesadas y los equipos del proyecto trabajan juntos durante todo el proyecto.

La agilidad no es posible sin una “revolución de la participación”, que conlleva a la implicación activa de los receptores de la ayuda en los proyectos.

5. Construya proyectos en torno a personas motivadas. Bríndeles el entorno y el apoyo que necesitan y confíe en que lograrán el objetivo.

Si bien el sector humanitario ha tardado algún tiempo en avanzar en esta cuestión, el “bienestar” en el trabajo no puede dissociarse de un enfoque ágil, que es imposible sin un personal motivado y responsable.

6. El método más eficiente y eficaz de transmitir información a las partes interesadas de un proyecto es el diálogo cara a cara.

En una tradicional cadena operativa durante un proyecto de ayuda participan numerosos actores sin tener necesariamente la posibilidad de reunirse y establecer relaciones más allá de las impersonales de realizar actividades, utilizar recursos y lograr resultados. Para fortalecer estas relaciones es importante (en la medida de lo posible) mantener al menos algunos intercambios presenciales para superar las deficiencias de la comunicación a distancia.

7. Los productos o servicios que satisfacen las necesidades de los receptores de la ayuda de manera responsable son la principal medida del progreso.

Para ser ágil es necesario tener una comprensión detallada y compartida de los cambios que se pretenden realizar en una operación, reduciendo al mismo tiempo el seguimiento de los métodos y medios implementados para lograrlos.

8. Los procesos ágiles promueven un ritmo de trabajo sostenible. Los diferentes actores interesados deberían poder mantener un ritmo constante indefinidamente.

La agilidad no puede ser posible si el organismo encargado, los equipos de ejecución, los beneficiarios de la ayuda, entre otros, no disponen del tiempo necesario para supervisar un programa y adaptar su participación si es necesario. La eficacia y la capacidad de un equipo también dependen de su nivel de disponibilidad, sin el cual el proyecto corre el riesgo de debilitar a las personas implicadas y, en consecuencia, de que se malgasten los recursos y no se alcancen los resultados.

9. Un buen diseño del proyecto y una atención continua a la excelencia técnica refuerzan la agilidad.

Ser ágil no significa tomar atajos ni actuar superficialmente. Se comienza a preparar la agilidad durante la evaluación inicial y el diseño del proyecto, sentando las bases que permitan implementar actividades de forma flexible y relevante. La agilidad también depende de la calidad técnica de los productos y servicios que se implementan o refuerzan en una operación. Esto minimiza al máximo el riesgo de bloqueos y ayuda a mejorar estos servicios en el futuro.

10. La simplicidad (el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado) es esencial.

Con la creciente complejidad de las operaciones es esencial que se establezcan mecanismos simples (aunque no simplistas) de implementación y seguimiento de proyectos que permitan satisfacer las necesidades de las personas de manera eficaz y responsable.

11. Las operaciones más ágiles surgen de equipos autoorganizados con procesos de toma de decisiones claros y relevantes.

Las operaciones ágiles dependen de una delegación y una gobernanza claras y aceptadas por todos.

12. A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo mejorar y ajusta la operación en consecuencia.

La mejora continua está directamente relacionada con este principio. Implica tomar distancia para realizar ajustes a lo largo de la operación. En términos más generales, ayuda a la organización a aprender.

En la práctica, las ONG tienen capacidad para influir en una amplia gama de dificultades sociales y económicas²⁴⁸. Diversas ONG que operan en países poscomunistas, como Armenia y

²⁴⁸ Uwe Pape et al., "Changing policy environments in Europe and the resilience of the third sector," *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 31, no. 1 (2020): 240. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00087-z>.

Rumania, tienden a replicar las características de las sociedades en las que surgieron. Entre las principales deficiencias que comparten con otros sectores clave en estos contextos se encuentra la limitada capacidad operativa, la presencia de prácticas corruptas y la ausencia de un enfoque centrado en el bienestar de la sociedad²⁴⁹. Cada país está condicionado de manera por su contexto histórico y con ello las ONG.

Para poner un ejemplo, las ONG en Sudáfrica operan frente a un triple desafío de desarrollo: el desempleo, la pobreza y la desigualdad, a lo que se suman presiones crecientes sobre el ecosistema natural y las certezas del cambio ambiental. Décadas después de la transición pacífica tras el régimen del *apartheid*²⁵⁰ en 1994, muchos de los desafíos iniciales aún persisten, algunos otros se han intensificado y se han añadido otros nuevos, como la escasez de infraestructura, el suministro eléctrico insuficiente y el aumento del desempleo juvenil²⁵¹. Entre las principales deficiencias se encuentran la comunicación inadecuada, la falta de confianza, las carencias de liderazgo y el desarrollo incoherente entre los distintos sectores y actores, así como la ausencia de un propósito común²⁵².

A pesar de estos desafíos, el crecimiento acelerado del número de ONG en Sudáfrica refleja una tendencia global contemporánea en la expansión del sector sin fines lucro a nivel mundial²⁵³. Como resultado, los donantes se enfrentan a una amplia variedad de causas benéficas entre las cuales elegir, lo que genera una mayor competencia entre las organizaciones por acceder a un fondo limitado de recursos²⁵⁴. En tiempos de crisis, como la pandemia de COVID-19, estas organizaciones desempeñan un rol fundamental para el bienestar del planeta y sus habitantes, a medida que aumentan las necesidades sociales, el sector continuará expandiéndose en respuesta a esa demanda, lo que restringirá aún más el acceso a recursos y financiación, dificultando el

²⁴⁹ Paul A. Argenti y Ani Saghabalyan, "Reputation at risk: The social responsibility of NGOs", *Corporate Reputation Review* 20, núm. 1 (2017): 3, <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0013-8>.

²⁵⁰ El apartheid fue un sistema de segregación racial y discriminación institucionalizada en Sudáfrica entre 1948 y 1994. Este término, de origen afrikáans (variedad lingüística del neerlandés hablada en Sudáfrica, de acuerdo con el Diccionario del Estudiante de la RAE) se traduce como "separación" o "apartamento". Este régimen, liderado por el Partido Nacional, estaba compuesto principalmente por afrikáneres, descendientes de colonos neerlandeses (Países Bajos). Bajo el sistema, la población sudafricana se dividió en categorías raciales: blancos, negros (africanos), mestizos e indios. La minoría blanca, los afrikáneres, gozaba de todos los privilegios y derechos, mientras que los demás grupos raciales sufrían restricciones y carecían de los mismos beneficios. David Soler, "¿Qué fue el apartheid?", *África Mundi*, 22 de mayo de 2024, <https://www.africamundi.es/p/que-fue-el-apartheid>.

²⁵¹ Paul Thompson y Herman Wissink, "Recalibrating South Africa's political economy: Challenges in building a developmental and competition state," *African Studies Quarterly* 18, no. 1 (2018): 31, <https://journals.flvc.org/ASQ/article/view/136049/140488>.

²⁵² Toni Meiring, Colette Kannemeyer y Eugene Potgieter, *The gap between rich and poor: South African society's biggest divide depends on where you think you fit in* (Cape Town: Southern Africa Labour and Development Research Unit, 2018), p. 15, <https://www.opensaldru.uct.ac.za/bitstream/handle/11090/901/2018220Saldruwp.pdf?sequence=1>.

²⁵³ Peter Choto, Chux G. Iwu y Robertson K. Tengeh, "Non-profit organisations and socio-economic development in South Africa: A literature analysis," *Humanities and Social Sciences Reviews* 8, no. 2 (2020): 591, <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8267>.

²⁵⁴ Maboya y T. Mckay, "The financial sustainability challenges facing the South African non-profit sector," *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa* 15, no. 1 (2019): 4, <https://doi.org/10.4102/td.v15i1.693>.

cumplimiento de sus misiones institucionales²⁵⁵. A partir de ello, las ONG comienzan a desarrollar capacidades adaptativas desde una perspectiva de resiliencia organizacional, a fin de afrontar de manera más efectiva entornos marcados por la incertidumbre e inestabilidad.

En ese sentido, la literatura señala que los conceptos de resiliencia organizacional y capacidades adaptativas se vuelven claves:

1. Resiliencia organizacional: suele considerarse una teoría ambigua debido a su aplicación transversal en múltiples disciplinas. Definirla con precisión es complejo, pues los investigadores tienden a formular definiciones en función del enfoque específico de su estudio²⁵⁶. No obstante, Duchek la define como “la capacidad de una organización para anticipar amenazas potenciales, afrontar eficazmente eventos adversos y adaptarse a condiciones cambiantes”²⁵⁷. Otra perspectiva es considerarla como una capacidad organizacional, es decir, la habilidad institucional para gestionar perturbaciones y eventos imprevistos mediante una conciencia estratégica y una gestión coordinada de las operaciones frente a impactos internos y externos²⁵⁸.

El impacto del COVID-19 ha afectado de manera desigual a las ONG, considerando que ya enfrentaban crisis simultáneas en tres esferas: recursos, demandas y operaciones. Este impacto ha dependido del contexto local y de las respuestas políticas adoptadas en cada país²⁵⁹. La capacidad de las ONG para subsistir y retornar a su estado inicial se ha visto cuestionada, especialmente cuando la necesidad de resiliencia organizacional emerge de forma súbita e intensa. En este contexto de incertidumbre global, los procesos de construcción de resiliencia pueden volverse erráticos²⁶⁰.

2. Capacidades adaptativas: es una dimensión clave que impulsa la resiliencia organizacional, permitiendo a las organizaciones mantener su misión frente a eventos disruptivos²⁶¹. Además, contribuye a la sostenibilidad de la entidad mediante el uso eficiente de los recursos organizacionales para mitigar los efectos negativos del cambio y mejorar la eficacia institucional. Esta capacidad permite a la organización responder de manera ágil y contundente

²⁵⁵ Maria-Simona Nemțeanu y Dan-Cristian Dabija, “Best practices of nongovernmental organisations in combatting COVID-19,” *New Trends in Sustainable Business and Consumption* 626, no. 4 (2020): 626, <https://conference.ase.ro/papers/2020/20089.pdf>.

²⁵⁶ Jorge Guadalupe Barrón Torres y Mónica Lorena Sánchez Limón, “Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura”, *Estudios Gerenciales* 38, núm. 163 (2022): 243, <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>.

²⁵⁷ Stefanie Duchek, “Organizational resilience: A capability-based conceptualization,” *Business Research* 13, no. 1 (2020): 219, <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.

²⁵⁸ Alfredo Annarelli y Fabio Nonino, “Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions,” *Omega* 62, no. 1 (2016): 5, <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>.

²⁵⁹ Rob Macmillan, “Somewhere over the rainbow-third sector research in and beyond coronavirus,” *Voluntary Sector Review* 11, núm. 2 (2020): 131, [https://shura.shu.ac.uk/26575/3/Macmillan-SomewhereOverRainbow\(AM\).pdf](https://shura.shu.ac.uk/26575/3/Macmillan-SomewhereOverRainbow(AM).pdf).

²⁶⁰ Grzegorz T. Paluszak et al., “The organizational resilience (OR) of rural non-profits (RNPOs) under conditions of the COVID-19 pandemic global uncertainty,” *Agriculture* 11, no. 7 (2021): 670, <https://doi.org/10.3390/agriculture11070670>.

²⁶¹ Leo Dutra et al., “Governance mapping: A framework for assessing the adaptive capacity of marine resource governance to environmental change”, *Marine Policy* 106 (2019): 7, <https://eprints.qut.edu.au/116905/8/116905.pdf>.

ante perturbaciones²⁶².

La capacidad adaptativa representa el conjunto de recursos disponibles para la adaptación, incluyendo la capacidad de utilizarlos eficientemente en dicha búsqueda. Los recursos pueden ser naturales, financieros, institucionales o humanos, e incluyen el acceso a ecosistemas, información, experiencia y redes sociales²⁶³. Además de enfrentar recursos disminuidos, las ONG deben sortear restricciones normativas más estrictas, una competencia creciente y una presión constante para seguir siendo socialmente relevantes²⁶⁴. Por consiguiente, las ONG deben desarrollar su capacidad adaptativa para afrontar eficazmente situaciones imprevistas y recuperarse de crisis.

2.2 Desafíos enfrentados por las organizaciones humanitarias al acceder a fondos

El sistema de ayuda internacional está afectado por varias paradojas. La primera es sobre la calidad versus la flexibilidad, tiene a su base que la toma de conciencia de que “no basta con hacer el bien, hay que hacerlo bien” y la responsabilidad de brindar ayuda de forma equitativa y transparente en todos los ámbitos, respetando los derechos humanos, ha llevado al desarrollo de una serie de marcos, normas operativas y rendición de cuentas, generando una excesiva rigidez en el sistema humanitario. Esta burocratización limita la capacidad de adaptación y respuesta ágil de los actores en contextos complejos y cambiantes. No obstante, la literatura señala que estas exigencias relacionadas con la calidad también han tenido resultados positivos: la profesionalización de las actividades y operaciones y, la participación de expertos más allá de médicos, logistas y geógrafos, como directores, administradores y gestores especializados en distintos campos, ayudando a responder de manera más adecuada a las crisis que han debilitado zonas con tensiones ecológicas, climáticas, sociales, económicas y demográficas²⁶⁵.

La segunda paradoja hace referencia a la deshumanización en nombre de la humanidad; es decir, a pesar de estar fundado en principios humanitarios, el sistema internacional de ayuda tiende a deshumanizar tanto a las poblaciones afectadas (reduciéndolas a beneficiarios pasivos sin voz ni voto) como a los actores locales. Por su parte, las autoridades nacionales y las ONG locales son percibidas como incompetentes o corruptas, con escasa comprensión de los problemas en juego o son seleccionadas únicamente para ser socios implementadores. Finalmente, la tercera paradoja relativa a la gestión adaptativa como riesgo y oportunidad implica que, en un entorno altamente normado y exigente, el llamado a incorporar enfoques adaptativos puede resultar contradictorio. La gestión adaptativa representa un riesgo si se suma como una exigencia más sin transformar los sistemas rígidos existentes, pero también puede ser una oportunidad si permite recentrar el sistema en las personas como agentes activos de solidaridad, reconociendo su papel en la construcción de respuestas más humanas y sostenibles²⁶⁶.

²⁶² Jesse M. Keenan, *Climate Adaptation Finance and Investment in California* (Londres: Routledge, 2019), 19, <https://doi.org/10.4324/9780429398759>.

²⁶³ Nick Brooks y W. Neil Adger, “Assessing and Enhancing Adaptive Capacity,” (Documento Técnico, UNFCCC, 2004), p. 168, <https://www4.unfccc.int/sites/NAPC/Country%20Documents/General/apf%20technical%20paper07.pdf>.

²⁶⁴ Sharon E. Kimberlin, Stephanie L. Schwartz y Michael J. Austin, “Growth and resilience of pioneering nonprofit human service organizations: A cross-case analysis of organizational histories,” *Journal of Evidence-based Social Work* 8, núms. 1–2 (2011): 19, <https://doi.org/10.1080/15433710903272820>.

²⁶⁵ Groupe URD, *Humanitarian Aid on the Move*. p. 29.

²⁶⁶ *Ibid.*, pp. 29-30.

En ese sentido, la gestión adaptativa plantea nuevos desafíos para los operadores y donantes: implica que se recopila información, se toman decisiones y se actúa con mayor rapidez. Para lograrlo, los actores deben ser capaces de anticipar posibles desarrollos y prepararse para ellos, utilizar nuevas tecnologías para tomar decisiones basadas en datos del terreno y aceptar que se deben tomar decisiones valientes frente a la incertidumbre. El concepto desarrollado por Robert Chambers “ignorancia óptima²⁶⁷” hace referencia al nivel de conocimiento necesario para tomar una decisión. ¿Dónde estamos ahora con respecto a la toma de decisiones “basada en evidencias” en un contexto de “infoxicación” (intoxicación por exceso de información) y de las múltiples fuentes disponibles en las redes sociales?, ¿cómo podemos hacer que los proyectos sean más flexibles hoy en día utilizando nuevos procedimientos financieros y de rendición de cuentas mientras los contextos siguen evolucionando?²⁶⁸

Algunos actores han desarrollado herramientas. Para ciertos donantes, el objetivo es crear reservas que puedan mobilizarse en contextos inesperados. Se han establecido mecanismos llamados “modificadores de crisis” por los departamentos de desarrollo internacional del Reino Unido y Estados Unidos, que permiten responder rápidamente a necesidades de emergencia. Otro enfoque consiste en modificar los contratos de desarrollo con rapidez para garantizar que los recursos destinados a este enfoque puedan ser reasignados. Otra serie de herramientas busca fomentar la agilidad de forma anticipada, especialmente mediante la planificación por escenarios desde las primeras etapas del diseño del proyecto o intervención. Otros enfoques apuntan a trabajar sobre herramientas clásicas de planificación, como revisar el marco lógico o, al menos, hacerlo más flexible²⁶⁹.

2.2.1 Barreras estructurales y del entorno de cooperación

En ocasiones, la forma más efectiva de aprender es ver las acciones de gestión como experimentos y diseñarlas para producir información crítica sobre el recurso que se administra. Esta información ayuda a reducir la incertidumbre y proporciona una base más amplia de conocimientos y experiencia que ayuda a gestionar de manera más efectiva frente a la incertidumbre continua y las condiciones en constante cambio. Este “aprender haciendo” es la esencia de la gestión adaptativa²⁷⁰.

El rol de los financiadores en facilitar o dificultar la gestión adaptativa va más allá de la elección de ofrecer financiación restringida o flexible y el comportamiento de las ONG está influenciado por sus fuentes de financiación. En lo relativo a la idoneidad de los instrumentos de

²⁶⁷ La “ignorancia óptima” describe cómo al personal superior no debería abrumarse con pormenores. El conocimiento que deben tener los jefes de departamento puede compararse al combustible de elavado octanaje, tanto que otros funcionarios deben contar con los conocimientos especializados que garanticen que durante el proceso de refinado no se produzca una pérdida de calidad. Organización de las Naciones Unidas, Consejo Económico y Social, "Acta resumida de la 21ª sesión, celebrada en el Palacio de las Naciones, Ginebra, el viernes 4 de julio de 2003, a las 10.00 horas", E/2003/SR.21 (14 de mayo de 2004), p. 3, https://digitallibrary.un.org/record/522634/files/E_2003_SR.21-ES.pdf.

²⁶⁸ Groupe URD, *Humanitarian Aid on the Move*. p. 8.

²⁶⁹ Ibid.

²⁷⁰ C. J. Walters y C. S. Holling, "Large-scale management experiments and learning by doing", *Ecology* 71 (1990): 2064, <https://www.zoology.ubc.ca/conservation/wp-content/uploads/2020/10/Walters-and-Holling-1990-Large%E2%80%90Scale-Management-Experiments-and-Learning-by-Doing.pdf>.

financiación para la complejidad, es preciso que los financiadores alineen sus objetivos estratégicos con sus modalidades de financiación y tolerancia al riesgo. De acuerdo con Michael O'Donnell, deben reconocer cuándo el logro de sus objetivos estratégicos requiere trabajar en problemas complejos. Las modalidades de financiación adecuadas pensadas para soluciones simples y resultados rápidos no son adecuadas para enfrentar problemas complejos. Algunos financiadores eligen centrarse en cuestiones más o menos arriesgadas y adoptar enfoques de gestión apropiados para ello. Otros, por su parte, prefieren mantener una cartera diversificada de enfoques de financiación, con un equilibrio entre enfoques de mayor y menor riesgo. Para las ONG que abordan problemas complejos, es clave evaluar si los financiadores ofrecen suficiente flexibilidad. Aunque rechazar fondos puede parecer inviable, si las condiciones impiden trabajar de forma efectiva, las OSC deberían considerar negociar mayor margen de acción o buscar otras fuentes de financiamiento²⁷¹.

El Groupe URD afirma que nunca en la historia de la acción humanitaria los presupuestos habían sido tan elevados, los contextos tan volátiles y, los procedimientos de financiación y rendición de cuentas tan largos y complicados. La gran cantidad de formatos de documentos, los procesos complicados necesarios para modificar contratos y la duplicación de auditorías y procedimientos de evaluación limitan la adaptabilidad de las operaciones. No obstante, existe cierto optimismo de avanzar y gestionar tanto lo conocido como lo incierto: los modificadores de crisis, el desarrollo de “vías rápidas” (*fast tracks*) y la mayor presencia de ciertos donantes sobre el terreno para promover el cambio y el diálogo con los operadores, así como para mejorar la comprensión de las necesidades de adaptación. Sin embargo, persisten dificultades relacionadas con algunos procedimientos administrativos, como los donantes del ámbito del desarrollo que han comenzado a involucrarse en el acompañamiento de crisis prolongadas. También es necesario mencionar los bloqueos psicológicos de los operadores, quienes rechazan cualquier responsabilidad manifestando que no pueden hacer nada porque los procedimientos administrativos no permiten realizar ajustes. En cambio, intentan respetar el marco lógico, incluso si eso significa que el proyecto pierda relevancia²⁷².

Las ONG suelen competir por la financiación de los donantes, quienes utilizan sistemas y criterios para evaluar y comparar las propuestas o licitaciones antes de adjudicar las subvenciones o los contratos. Al licitar para trabajar en problemas relativamente simples o predecibles, es posible comparar los planes de intervención propuestos y realizar un análisis de calidad-precio basado en los resultados esperados y los costos indicados en las propuestas. Este análisis es complejo incluso para intervenciones sencillas, debido al sesgo de optimismo o la falsa precisión en las predicciones. Sin embargo, se vuelve aún más difícil hacer evaluaciones justas y transparentes cuando se trata de intervenciones que prevén enfoques de gestión adaptativa, donde las actividades y resultados esperados son inciertos. Los financiadores deben aprender a manejar esta complejidad y, las ONG deben entender cómo se evaluarán sus propuestas para poder argumentar eficazmente a su favor. Los formularios o plantillas de propuesta pueden solicitar a los proveedores que expliquen cómo realizarán pruebas simultáneas o secuenciales de enfoques, cómo recopilarán evidencia, reflexionarán sobre ella y la usarán para considerar la corrección del curso en varios puntos de una intervención. Sin embargo, evaluar el

²⁷¹ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 20.

²⁷² Groupe URD, *Humanitarian Aid on the Move*. p. 8.

valor comparativo y la relación calidad-precio de estas propuestas es un reto²⁷³.

En este contexto, las ONG están familiarizadas con las tensiones, específicamente “navegan” continuamente por el tira y afloja entre la comercialización y el cumplimiento de una misión social, el profesionalismo y el voluntariado²⁷⁴ y el aumento de la efectividad organizacional mientras se esfuerzan por minimizar los gastos generales, entre otros desafíos. Las ONG, al igual que sus contrapartes con fines de lucro o del sector público, gastan muchos recursos en desarrollar e implementar cambios. Sin embargo, el cambio organizacional “intensifica aún más las tensiones en las ONG”²⁷⁵.

En síntesis, las ONG tienden a implementar cambios debido a un entorno cada vez más volátil. Por ejemplo, enfrentan presiones competitivas por recursos limitados (como subvenciones, clientes, voluntarios y donaciones), lo cual hace necesario un cambio organizacional para aumentar la eficiencia. Además, las ONG también promueven cambios de manera anticipada mediante la planificación estratégica, dado que su “propósito es cambiar una organización” o mediante evaluaciones, puesto que “pueden usarse proactivamente para facilitar un cambio organizacional más amplio”²⁷⁶.

2.2.2 Obstáculos internos de tipo organizacional

La gestión adaptativa no constituye una solución única aplicable a todos los problemas. Existen causas profundas de ciertas problemáticas difíciles de abordar en un plazo limitado. Asimismo, su adopción no asegura que los sistemas se transformen de manera predecible. En algunos contextos, las soluciones simples, técnicas o de pequeña escala pueden ser más adecuadas. Sin embargo, debido a la complejidad creciente de desafíos relacionados con pobreza y desigualdad, este enfoque puede ofrecer oportunidades para ampliar la escala y profundidad del impacto en las intervenciones. Aún así, es previsible que se presenten diversos obstáculos o retos durante su implementación²⁷⁷, los cuales se muestran a continuación:

Tabla 6. Desafíos de la gestión adaptativa

Desafío	Implica
Desarrollar proyectos con enfoque de gestión	El cambio de un sistema es un proceso a largo plazo que, en la mayoría de los casos, no sigue una trayectoria lineal o previsible. Implica que todos

²⁷³ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 20.

²⁷⁴ Lester M. Salamon, *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America* (Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2003), pp. 13-14, https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/thestateofnonprofitamerica2ndedition_chapter.pdf.

²⁷⁵ Hui Qu y Daniel J. Levine, "Is 'overhead' a tainted word? A survey experiment exploring framing effects of nonprofit overhead on donor decision," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 50, núm. 2 (2021): 6, <https://scholarworks.indianapolis.iu.edu/bitstreams/a256ba47-d21f-4bea-b022-0517f60b85d9/download>.

²⁷⁶ Alnoor Ebrahim, "Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 34, núm. 1 (2005): 66, <http://www.lasociadacivil.org/wp-content/uploads/2014/11/nvsqacemyopia1.pdf>.

²⁷⁷ Mar Cordobés, Ignasi Carreras, y Maria Sureda, "Cambio sistémico desde las ONG: Impulsando colaboraciones multisectoriales avanzadas" (ESADE-PwC, 2022), p. 35, <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/informe-pwc-esade-cambio-sistemico-ong.pdf>.

adaptativa no es tarea fácil	los actores involucrados desarrollen una tolerancia hacia la ambigüedad, así como la capacidad de adaptarse y evolucionar con el tiempo. Este tipo de cambio requiere paciencia, flexibilidad y una actitud receptiva. Debido a su complejidad, es posible que en ciertos momentos la situación resulte abrumadora y genere inmovilidad.
Falta de capacidades organizacionales	La falta de competencias, tanto en los equipos como en los niveles de liderazgo, representa un desafío común para muchas organizaciones, especialmente cuando se requieren capacidades para la colaboración. En este contexto, la formación en pensamiento y metodología facilita una adopción efectiva del enfoque. Es importante comprender que se trata de un proceso gradual, que demanda tiempo y compromiso. Iniciar con proyectos gestionados de manera adaptativa de alcance limitado puede ser una estrategia útil para que los equipos comiencen a familiarizarse y desarrollen habilidades prácticas en su aplicación.
Cultura organizativa poco o no alineada y/o falta de apoyo en los niveles de liderazgo	Cuando la cultura organizativa no respalda las estructuras y procesos necesarios para implementar un enfoque adaptativo, su adopción efectiva se ve limitada. Asimismo, si bien los niveles de liderazgo pueden manifestar su apoyo al enfoque, este resulta poco coherente si continúan exigiendo los mismos resultados convencionales, sin ajustarse a las nuevas lógicas de trabajo. La presión por obtener resultados rápidos y visibles, junto con una inclinación por la acción inmediata, puede debilitar el desarrollo de una mentalidad adaptativa. También representa un obstáculo asumir anticipadamente que se conocen las soluciones, en lugar de promover la escucha activa y la exploración de diversas posibilidades. Para que el enfoque adaptativo se arraigue en la práctica organizativa, es fundamental cultivar una actitud de humildad y reflexión crítica que permita examinar el rol que la organización desempeña en relación con los desafíos que busca abordar. En este sentido, los valores predominantes dentro de la organización juegan un papel clave: pueden facilitar o dificultar la incorporación de enfoques adaptativos.
Poca aceptación del enfoque o resistencia por parte del equipo de la organización	Por ejemplo, cuando entre los miembros de una organización prevalece la percepción de que las iniciativas adaptativas demandan demasiado tiempo, esfuerzo y aprendizaje puede generarse cierta resistencia a su implementación. Además, muchas de estas iniciativas implican visibilizar cómo se distribuye el poder dentro de un sistema. Dado que las organizaciones forman parte de esos sistemas, existe la posibilidad de reserva a reconocer las desigualdades existentes en dicha distribución, lo que representa un desafío adicional para impulsar transformaciones significativas.
Dificultad para acceder a recursos financieros que respalden enfoques adaptativos	Pocos donantes muestran disposición para financiar iniciativas de gestión adaptativa. En general, prefieren apoyar proyectos a corto plazo que generen resultados claros y medibles, en lugar de enfoques colaborativos que requieren mayor flexibilidad. La mayoría de las iniciativas sistémicas demandan un respaldo financiero sostenido a lo largo del tiempo, pero son pocos los donantes que se comprometen con apoyos a largo plazo. Además, los recursos económicos suelen estar sujetos a múltiples

restricciones en cuanto a su uso.

Difícil equilibrio entre la visión general y las necesidades a corto plazo	Enfocarse únicamente en satisfacer las necesidades inmediatas, sin considerar el sistema en el que están inmersas, no es una estrategia adecuada. Sin embargo, no se puede atender solo al panorama en general, dejando de lado las demandas urgentes y concretas.
Problemas vinculados a la dificultad de evaluar los resultados y el impacto	Las diversas actividades que suelen desarrollarse dentro de una iniciativa de gestión adaptativa pueden presentar dificultades para medir el avance, cuantificar los resultados y atribuirlos a actores específicos. Con frecuencia predomina la mentalidad basada en el marco lógico, lo cual no resulta siempre adecuado para evaluar este tipo de iniciativas. Entre los desafíos más relevantes se encuentran: 1) reticencia a abordar cuestiones relacionadas con las inequidades estructurales del sistema, enfocándose en medir el impacto de las intervenciones y las intervenciones realizadas; 2) la evaluación centrada en las acciones y contribuciones de organizaciones individuales, en lugar de analizar cómo el sistema en su conjunto genera mejores resultados y, 3) la existencia de múltiples exigencias de reporte por parte de diferentes donantes, lo cual puede complicar la coherencia y consistencia en la rendición de cuentas.
Dificultades relacionadas a la colaboración	Colaborar con otros actores presenta desafíos, lo que lleva a muchas organizaciones a cuestionar si un enfoque adaptativo es la mejor opción o si es preferible centrarse en soluciones innovadoras más pequeñas y escalables. Este enfoque no es excluyente: iniciar con proyectos pequeños puede facilitar la adopción de soluciones más integrales mediante el aprendizaje y la colaboración entre actores. Además, cuando no es posible modificar las causas profundas, se pueden implementar soluciones que funcionen dentro del sistema existente, utilizándolo como plataforma para generar impacto, ya que el enfoque permite demostrar resultados de manera más tangible.

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Cambio sistémico desde las ONG: Impulsando colaboraciones multisectoriales avanzadas*²⁷⁸.

En este contexto, las organizaciones están en un proceso constante de transformación para poder adaptarse y prosperar en entornos cada vez más complejos y cambiantes. Para responder a estas exigencias, muchas están reestructurando sus operaciones: simplifican sus estructuras, reducen su tamaño, eliminan niveles jerárquicos, externalizan funciones no esenciales, establecen alianzas estratégicas, adoptan modelos organizativos más ágiles y eficaces, se expanden globalmente y aprovechan las tecnologías más avanzadas para hacer frente a la competencia. Además de adaptarse a las nuevas demandas del mercado, muchas organizaciones buscan anticiparse a las expectativas de sus clientes, e incluso influir en ellas, innovando en sus productos y servicios²⁷⁹.

²⁷⁸ Ibid., pp. 35-37.

²⁷⁹ Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, p. 17.

2.2.3 Impacto de los desafíos en la operatividad humanitaria

El comportamiento de las ONG se ve influenciado por sus fuentes de financiación de diversas maneras. Michael O'Donnell afirma que el enfoque adaptativo puede requerir cambios en las prácticas actuales de los donantes. Las ONG pueden estar bien posicionadas para respaldar este tipo de trabajo debido a su visión de largo plazo y a su relativa “inmunidad” frente a presiones políticas y financieras que tienden a favorecer enfoques más simplificados o de corto plazo. Sin embargo, es posible que algunos financiadores enfrenten limitaciones reales en su capacidad de apoyo a iniciativas que requieran enfoques de gestión adaptativa. Entre ellos: 1) presiones internas de rendición de cuentas que enfatizan la simplicidad y la evidencia de una contribución directa al cambio; 2) baja tolerancia al riesgo; 3) reticencia a complejizar procesos de evaluación en contextos de financiación altamente competitivos, al introducir elementos de juicio y la percepción de menor objetividad en la toma de decisiones y 4) presión para reducir los costos de sus procesos de otorgamiento y gestión de subvenciones (lo cual puede desincentivar la interacción frecuente y la construcción de relaciones, elementos clave para la gestión adaptativa)²⁸⁰.

2.2.3.1 Flexibilidad financiera y gestión adaptativa en la operatividad

Existe una disonancia entre, por un lado, el deseo de alinear el trabajo a conjuntos reducidos de indicadores, realizar afirmaciones sobre los cambios generados por los donantes y demostrar tolerancia cero frente al desperdicio o al “fracaso” y, por el otro, la necesidad de enfrentar la complejidad y ambigüedad de los problemas complejos. A veces, estas tensiones se reflejan en enfoques inconsistentes dentro del mismo donante, por ejemplo: oficiales de programa que apoyan la gestión adaptativa y equipos financieros escépticos. Aún debe comprobarse si estas tensiones pueden reconciliarse o si los donantes deberán optar entre apoyar o no, dicha gestión. La literatura consultada expone que las ONG deben considerar estas tensiones al buscar financiamiento para iniciativas ante problemas complejos. Puede que los donantes con estructuras internas que toleran la complejidad y financian iniciativas con estas características (incidencia política, gobernanza, fortalecimiento de capacidades, construcción de paz, por mencionar algunas) resulten en un terreno más conocido. Actualmente, existe una brecha entre la prevalencia de problemas complejos y la disponibilidad de oportunidades de financiamiento adecuadas para abordarlos; por tanto, se puede involucrar a otros donantes para promover enfoques más adaptativos, tanto caso por caso como mediante un diálogo colectivo²⁸¹.

Referente al presupuesto adecuado para monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL por sus siglas en inglés *monitoring, evaluation and learning*), los donantes a veces incluyen normas sobre el monto mínimo o máximo del presupuesto de un proyecto o contrato que puede destinarse a MEL. Se reconoce que puede existir imprecisión al asignar costos a MEL en lugar de a otras partidas presupuestarias, pero en general, los donantes pueden considerar la apertura a que las ONG justifiquen invertir tiempo y recursos de su personal en generar y reflexionar sobre la retroalimentación y la evidencia necesarias para fundamentar la gestión adaptativa. Las ONG también deben estar seguras al proponer los costos reales y completos de MEL en sus propuestas. La literatura consultada indica que esto debe incluir un apoyo adecuado para los costos no específicos de proyectos que implica tener un sistema de MEL dentro de una organización y, que

²⁸⁰ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 24.

²⁸¹ Ibid.

no se limite a la generación de información necesaria para la ejecución de un solo proyecto. Por ejemplo, Comic Relief²⁸² es un donante que demuestra buenas prácticas en este ámbito, pues aumenta el presupuesto MEL cuando considera que los solicitantes de subvenciones lo han subestimado²⁸³.

Los donantes tienen la capacidad de influir en la minimización de fricciones o barreras procedimentales cuando las organizaciones que financian necesitan realizar cambios en las actividades o presupuestos planificados. Los cambios que las ONG pueden necesitar implementar al trabajar en problemas complejos pueden incluir:

- Presupuestos: flexibilidad entre partidas y/o uso de categorías presupuestarias amplias;
- Planes de intervención: por ejemplo, marcos lógicos definidos de forma amplia, requisitos limitados de detalle en los planes de actividades y;
- Marcos de resultados: por ejemplo, metas de resultados definidas de manera amplia; menús de indicadores; o inclusión de periodos de iniciación tras los cuales se pueden definir resultados más precisos.

Corresponde a las ONG presentar argumentos que justifiquen estos cambios y, como parte del acuerdo, los donantes también deben poder tomar decisiones con agilidad y permitir modificaciones cuando exista una justificación convincente de que conducirán a mejores resultados. En ese sentido, los donantes deben proporcionar información clara a las ONG sobre los procesos de toma de decisiones relacionadas con los cambios (a quién contactar, quién puede autorizar qué tipo de cambios y cuán rápido pueden tomarse decisiones). Sin embargo, la falta de claridad sobre las reglas de los financiadores, especialmente cuando cambian o no están claramente codificadas, puede generar una brecha significativa entre lo que está permitido y lo que se percibe como permitido²⁸⁴.

Un ejemplo de donante que ha demostrado flexibilidad fue USAID/OFDA²⁸⁵ (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, por sus siglas en inglés United States Agency for International Development y Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero, por sus siglas en inglés Office of U.S. Foreign Disaster Assistance, la cual fue reorganizada) en el

²⁸² Organización benéfica fundada en el Reino Unido en 1985. Comic Relief, "The History of Red Nose Day," consultado el 8 de julio de 2025, <https://www.comicrelief.com/history-of-red-nose-day/>.

²⁸³ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 21.

²⁸⁴ *Ibid.*, pp. 21-22.

²⁸⁵ USAID/OFDA era la Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, responsable de coordinar y dar asistencia humanitaria de parte del gobierno estadounidense ante desastres naturales y crisis en otros países. En 2020 la OFDA se fusionó con la Oficina de Alimentos para la Paz (FFP por sus siglas en inglés Food for Peace) para conformar la Oficina de Asistencia Humanitaria (BHA por sus siglas en inglés Bureau for Humanitarian Assistance). Office of U.S. Foreign Disaster Assistance (OFDA), "U.S. Government Offices for Emergency Response," U.S. Mission to the UN Agencies in Rome, consultado el 25 de julio de 2025, <https://usunrome.usmission.gov/about-the-usun-mission/u-s-government-offices-for-emergency-response/#:~:text=The%20Office%20of%20U.S.%20Foreign,government's%20response%20to%20disasters%20overseas.>

financiamiento de la plataforma *Ebola Community Action Platform* de Mercy Corps²⁸⁶ en Liberia. En este caso, se incluyó un número limitado de indicadores en el marco de resultados para dar a los socios flexibilidad en su enfoque de las intervenciones²⁸⁷.

Los donantes con personal cercano al terreno y/o contacto regular y buenas relaciones con los implementadores (y que tienen autoridad para tomar decisiones sobre cambios) son los más adecuados para facilitar la gestión adaptativa porque son capaces de tomar decisiones más rápidas basadas en evidencia “blanda” y en la confianza en sus socios implementadores, sin dejar de exigir rendición de cuentas por los resultados. Este enfoque puede implicar mayores costos para los financiadores, pero si el trabajo está geográficamente concentrado o si los montos de las subvenciones son elevados, puede resultar más factible. Algunos estudios sugieren que este enfoque no solo promueve mejores relaciones con los beneficiarios²⁸⁸, sino que, en contextos complejos, puede mejorar el logro de resultados²⁸⁹, por tanto, el retorno puede justificar los mayores costos.

Por otro lado, los contratos de Pago por Resultados (PbR, por sus siglas en inglés payment by results) y sus variantes, como los Bonos de Impacto Social o de Desarrollo, son promovidos por algunos²⁹⁰ como una forma de facilitar la gestión adaptativa, al combinar flexibilidad con rendición de cuentas por resultados (y no por la ejecución de actividades predefinidas). En la práctica, el panorama del PbR es mixto: el argumento teórico puede verse debilitado si los financiadores pagan por “resultados” definidos a nivel de productos y no de resultados, o si se requieren informes intermedios muy detallados y los cambios presupuestarios resultan difíciles de tramitar. Además, el riesgo financiero asociado a los contratos PbR puede impedir la toma de riesgos y la innovación. No obstante, existe margen para diseñar contratos PbR de manera intencional que respalden la gestión adaptativa²⁹¹.

Finalmente, en lo relativo a la rendición de cuentas y motivación de resultados y aprendizaje, los marcos de resultados (la base sobre la que los financiadores juzgan si una intervención ha sido exitosa o no) con frecuencia se enfocan en la consecución de cambios tangibles, predefinidos y a corto plazo. Los marcos de resultados adecuados para trabajos adaptativos deben poder acomodar la incertidumbre sobre qué cambios podría generar una intervención, así como la posibilidad de que una intervención sea considerada exitosa de maneras distintas a generar resultados positivos a corto plazo para la población objetivo. Del mismo modo

²⁸⁶ Mercy Corps es una organización mundial no gubernamental de ayuda humanitaria que trabajan juntos en las primeras líneas de las crisis más grandes de la actualidad. Mercy Corps, "Who We Are," Mercy Corps, consultado el 25 de julio de 2025, <https://www.mercycorps.org/who-we-are>.

²⁸⁷ Mercy Corps, "ADAPT, 2016: Promoting Partner Autonomy and Learning to Fight Ebola in Liberia," Mercy Corps, 2016, p. 1, https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/ADAPT%20Liberia%20case%20study_0.pdf.

²⁸⁸ Tina Wallace, *Learning from International Development Grant Making: A Review of the Baring and John Ellerman Foundation Programme* (Baring Foundation, 2012), p. 38, <http://baringfoundation.org.uk/wp-content/uploads/2014/09/IntDevReport.pdf>.

²⁸⁹ Dan Honig, *Navigation by Judgement: Organizational Autonomy in the Delivery of Foreign Aid* (tesis de doctorado, Universidad de Harvard, 2014), 13, <https://share.google/7fqP7my9FB14HxpOt>.

²⁹⁰ Para un ejemplo de este tipo de iniciativa, ver Centre for Global Development, "Cash-Delivery Aid," Centre for Global Development, consultado el 25 de julio de 2025, <http://www.cgdev.org/initiative/cash-delivery-aid>.

²⁹¹ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 23.

(especialmente en proyectos de corto plazo que contribuyen a cambios a largo plazo) resulta fundamental reconocer los procesos de aprendizaje y adaptación como logros en sí mismos. Este enfoque trasciende indicadores simplificados de aprendizaje, tales como la cantidad de informes o productos generados y, se orienta a evidenciar que el proyecto ha usado sistemáticamente información para hacer ajustes estratégicos (incluyendo evidencia de otros actores involucrados en el mismo problema) lo cual incrementa la probabilidad de alcanzar cambios sostenibles a largo plazo²⁹². Un ejemplo de un donante que ha adoptado esta aproximación es el Programa Global para la Rendición de Cuentas Social del Banco Mundial²⁹³.

2.2.3.2 Afectaciones en la capacidad institucional

Facilitar la adaptación es un desafío cultural y técnico. La cultura organizacional es difícil de separar de algunos de los factores más específicos que se enumeran a continuación. Los aspectos clave de una cultura organizacional adaptativa incluyen: 1) aceptar y asumir la incertidumbre y un nivel adecuado de riesgo; 2) valorar y priorizar la reflexión y el aprendizaje; 3) comunicación abierta y; 4) facilitar la flexibilidad. En la práctica, estas características se reflejan en comportamientos concretos, como las acciones de los líderes o aquello que la organización recompensa y alienta. Byrne ilustra esta idea con algunas preguntas clave: ¿se espera que el personal tenga todas las respuestas correctas?, ¿es malo no saber siempre la respuesta?, ¿se considera el deseo de cambiar los marcos lógicos o los presupuestos como resultado de una mala planificación o como una respuesta inteligente a nuevos conocimientos?²⁹⁴

Ello no implica que una cultura adaptativa tolere la falta de conocimiento o descarte la posibilidad de una planificación deficiente, sino que reconoce que en contextos complejos estas situaciones pueden ser razonables y se enfoca en si se han conseguido procesos adecuados de aprendizaje. Estas características suelen diferir de las culturas organizacionales dominantes en muchas ONG. Por eso, adoptar enfoques de gestión adaptativa representa un desafío para muchas de ellas. Actualmente, quienes apoyan estos enfoques suelen formar parte de una subcultura dentro de sus propias organizaciones, construyendo su legitimidad e intentando influir e integrarse dentro de la cultura dominante²⁹⁵.

En ese sentido, uno de los principales desafíos para la gestión adaptativa radica en que muchos administradores y gerentes están acostumbrados a centrarse en aspectos físicos y concretos y a trabajar con datos previsibles, lo que significa que manejan con pericia las cosas palpables (equipos, materiales, computadoras) pero tienen dificultades para trabajar con personas²⁹⁶. Todo cambio organizacional implica alterar rutinas, relaciones laborales, responsabilidades, hábitos y comportamientos. Mientras que la ausencia de cambio requiere

²⁹² Ibid., pp. 23-24.

²⁹³ Mark Robinson, *Global Partnership for Social Accountability Program Evaluation: FINAL REPORT* (Banco Mundial, 2015), p. 23, <https://share.google/IxOLMRlde83U5XiOF>.

²⁹⁴ Karri Byrne, Ben Fowler, y Tim Sparkman, "Getting There from Here: Knowledge, Leadership, Culture, and Rules Towards Adaptive Management in Market Systems Programmes," 2016, p. 16, https://beamexchange.org/media/filer_public/58/52/5852dce7-e660-482c-aea9-b5613f36f227/adaptive_management.pdf.

²⁹⁵ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 16.

²⁹⁶ Idalberto Chiavenato, *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas* (São Paulo: Atlas, 1998), 245-246.

adaptarse a la rutina, el cambio introduce variaciones que afectan a las personas, dependiendo de su umbral de sensibilidad. Muchos cambios menores (ajustes en objetivos, relaciones jerárquicas o métodos de trabajo) ocurren frecuentemente; no obstante, cuando el cambio es más intenso o supera cierto nivel de tolerancia, genera preocupación, ansiedad o incluso miedo, especialmente si las personas no comprenden su origen o consecuencias. En el contexto actual, el entorno organizacional se caracteriza por la turbulencia, es decir, un dinamismo creciente donde los cambios son más rápidos y disruptivos²⁹⁷.

Las organizaciones tradicionales y rígidas dificultan la innovación al crear entornos donde el cambio es visto como una amenaza. En estos contextos, las personas se acostumbran a la estabilidad, desarrollan una mentalidad conservadora y tienden a rechazar lo nuevo por miedo a lo desconocido y al fracaso. Para que este enfoque se adopte es necesario contar con un ambiente psicológico favorable, una cultura organizacional abierta y un estímulo tanto individual como colectivo para mejorar porque la resistencia no viene solo de los colaboradores o personal técnico, sino también de los gerentes e incluso directivos²⁹⁸.

Keith Davis expone que la resistencia al cambio puede ser consecuencia de factores lógicos, psicológicos o sociológicos y afectan a todo el equipo de la organización:

1. Aspectos lógicos: relacionados con el esfuerzo, tiempo y recursos necesarios para adaptarse a nuevas tareas. Si las personas ven beneficios a largo plazo, estarán más dispuestas a hacer ese esfuerzo.
2. Aspectos psicológicos: incluyen el miedo a lo desconocido, la desconfianza hacia los líderes y la percepción del riesgo laboral. Aunque la organización los considere tradicionales, debe reconocer y abordar estos temores.
3. Aspectos sociológicos: surgen de valores colectivos, dinámicas de grupo, alianzas políticas o sindicales. Las personas pueden cuestionar si el cambio afecta negativamente la cohesión del grupo o contradice sus valores²⁹⁹. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

Tabla 7. Tipos de resistencia al cambio

Tipo de resistencia	Elementos
Aspectos lógicos (objeciones racionales y lógicas)	<ul style="list-style-type: none"> - Intereses personales: deseo de no perder condiciones conquistadas - Tiempo requerido para adaptarse a los cambios - Esfuerzo extraordinario para reaprender cómo hacer las cosas - Costos económicos del cambio - Dudas sobre la viabilidad técnica del cambio
Aspectos psicológicos (actitudes emocionales)	<ul style="list-style-type: none"> - Miedo a lo desconocido - Dificultad para comprender el cambio - Poca tolerancia personal al cambio - Antipatía por el agente de cambio (responsable de administrar las actividades de transformación en las organizaciones) - Desconfianza en otras personas

²⁹⁷ Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, pp. 418-419.

²⁹⁸ Chiavenato, *Novos Paradigmas*, p. 249.

²⁹⁹ Keith Davis, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (Nueva York: McGraw-Hill, 1981), p. 331. https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/1644962096_7651377__918..pdf.

	- Necesidad de seguridad personal
	- Deseo de mantener el <i>statu quo</i>
Aspectos sociológicos (intereses de grupos y otros factores sociológicos)	- Alianzas políticas
	- Valores sociales opuestos
	- Visión estrecha y provinciana
	- Intereses afectados
	- Deseo de retener a los compañeros actuales

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*³⁰⁰.

La adaptación resulta más natural para el personal (tanto a nivel individual como en equipo) que tiene interés en aprender si su trabajo está logrando los resultados que se propuso alcanzar y que tiene una inclinación hacia la reflexión orientada a la acción. Estas personas y equipos están dispuestos a reconocer errores, asumir ciertos riesgos y no se sienten obligados a seguir planes cuando estos dejan de ser adecuados para el propósito. Los líderes de equipo reflexivos pueden construir relaciones con otras personas dentro de sus organizaciones y con los donantes, presupuestar adecuadamente para el aprendizaje e involucrar a otros responsables de la toma de decisiones con evidencia convincente para negociar la flexibilidad para responder al aprendizaje. Ayudan a calmar las preocupaciones sobre el riesgo y encuentran interpretaciones creativas de las reglas para permitir el cambio (o lo rompen) confiando en que los resultados positivos serán más valorados que los fracasos derivados de una estricta adhesión a los planes³⁰¹. Ello retendrá al talento técnico y evitará recortes que debiliten la respuesta ante las emergencias

Los estudios de caso de la iniciativa “ADAPT³⁰²” del Comité Internacional de Rescate (IRC, por sus siglas en inglés International Rescue Committee)/Mercy Corps han destacado estas características clave en el personal de proyectos que ha trabajado de forma adaptativa. Por ejemplo, en un programa de agricultura y sistemas de mercado en Uganda, se priorizó contratar a miembros del equipo con conocimiento local que demostraran curiosidad y se invirtió en desarrollar las habilidades del equipo “más allá de lo que se ve en la mayoría de los programas”³⁰³.

Es fundamental que el aprendizaje no se vea únicamente como responsabilidad del personal de monitoreo y evaluación (M&E), puesto que la aplicación del aprendizaje para mejorar la implementación del proyecto está en el génesis de la adaptación. Esto requiere la interacción entre diversos miembros del personal: M&E, gerentes y oficiales de programa, personal financiero, entre otros y, los participantes del proyecto. Se necesitan habilidades técnicas de M&E dentro del equipo. La calidad de los datos (cualitativos o cuantitativos) y de la retroalimentación utilizada para la adaptación debe ser objetiva como para ser confiable, lo cual requiere comprender aspectos como la representatividad, la idoneidad de los métodos y diseños, y la evitación de sesgos. Cuando hay personal de M&E dedicado dentro de los equipos, es importante buscar personas con habilidades de comunicación además de habilidades técnicas, porque deben ser

³⁰⁰ Davis, *Human Behavior*, p. 332.

³⁰¹ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 13.

³⁰² Adaptative Team for Market Systems Development.

³⁰³ ADAPT, "Building an Adaptive Team for Market Systems Development in Acholi, Uganda," 2016, https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/ADAPT%20Uganda%20case%20study_0.pdf.

capaces de hacer que su información sea comprensible y útil para los demás miembros del equipo³⁰⁴.

2.2.3.3 Relación con comunidades y sostenibilidad de resultados

Dentro del equipo implementador, la comunicación abierta y regular es útil para construir confianza entre los miembros; además, permite desarrollar una comprensión compartida y compromiso común con la necesidad de hacer cambios entre todo el personal relevante: en operaciones/logística (facilitan el movimiento de equipos en el campo) y en finanzas (facilitan las modificaciones presupuestarias). La adaptación debe ocurrir en respuesta al aprendizaje y la retroalimentación; no se trata de una improvisación. Las comunidades y los actores locales están en la posición para identificar cambios y señalar si la implementación del proyecto no está cumpliendo sus objetivos, si se les involucra en un diálogo respetuoso y significativo pueden proponer adaptaciones³⁰⁵.

Para que las intervenciones puedan “adaptarse” se deben establecer canales de comunicación bidireccional con las comunidades, que les permitan estar informadas sobre las actividades, dar retroalimentación a los implementadores y conocer los cambios que se hacen en respuesta a sus aportes. Solicitar esta retroalimentación, analizarla y responder en tiempo real significa que no es necesario esperar hasta una evaluación final para descubrir que algo no funcionó o que pudo haberse hecho diferente. En su lugar, se pueden hacer ajustes iterativos aprovechando los recursos disponibles. La existencia de estos desafíos, tanto para hacer esto a gran escala, como (particularmente) para lograr que las organizaciones utilicen esa retroalimentación en sus oficinas centrales, con el fin de adaptar estratégicamente su trabajo en respuesta. Esto está, probablemente, más relacionado con desafíos institucionales que técnicos³⁰⁶.

Las *Smart Rules* o Reglas Inteligentes del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID, por sus siglas en inglés Department for International Development)³⁰⁷ constituyen un ejemplo y legado de esfuerzo institucional por simplificar reglas y procesos al mínimo necesario y delegar la toma de decisiones al personal responsable más cercano a los proyectos, con el fin de agilizar dichas decisiones y garantizar la continuidad de los procesos. La experiencia reportada por el personal del DFID sugiere que algunos factores clave por parte del financiador para que esta iniciativa funcione incluyen:

- Ser claros con el personal sobre sus propias responsabilidades y el apetito de riesgo

³⁰⁴ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 13.

³⁰⁵ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 13.

³⁰⁶ Ibid.

³⁰⁷ El Departamento de Desarrollo Internacional ha sido reemplazado en 2020 por el Ministerio de Asuntos Exteriores, de la Commonwealth y de Desarrollo (FCDO) El Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID). Era un organismo del gobierno del Reino Unido encargado de administrar la ayuda exterior. Su objetivo era promover el desarrollo sostenible y erradicar la pobreza mundial. Sus principales áreas de trabajo eran educación, salud, servicios sociales, abastecimiento de agua y saneamiento, gobierno y sociedad civil, sector económico (incluyendo Infraestructura, sectores productivos y planificación del desarrollo), protección ambiental, investigación y asistencia humanitaria. Organización Mundial de la Salud (OMS), "UK Department for International Development (DFID)," OMS, consultado el 25 de julio de 2025, <https://extranet.who.int/sph/uk-department-international-development-dfid#:~:text=The%20Department%20for%20International%20Development,%2C%20Research%2C%20and%20Humanitarian%20Assistance.>

de la organización;

- Capacitar y apoyar al personal, ya que pueden tener distintos niveles de comodidad al trabajar dentro de una estructura flexible y al tomar decisiones basadas en su propio juicio;
- Buscar mecanismos para asegurar la continuidad en los roles de responsables superiores (SRO): la rotación frecuente de personal puede debilitar las relaciones con los beneficiarios y desperdiciar la oportunidad de que el personal acumule conocimiento y experiencia en contextos e iniciativas específicas (lo cual, a su vez, refuerza su confianza para ejercer su juicio)³⁰⁸.

2.3 Estrategias de adaptación implementadas por las organizaciones humanitarias para mitigar los riesgos

En lo relativo a la capacidad de adaptación, las organizaciones capaces de cambiar y ajustarse rápidamente al ambiente consiguen sobrevivir y crecer. La resistencia al cambio es un desafío que puede superarse, pero no se pueden ignorar las reacciones de las personas ni minimizar su impacto, puesto que estas pueden influir positiva o negativamente en otros individuos y grupos durante la adopción del enfoque³⁰⁹.

Teóricamente Kotter y Schlesinger aconsejan seis estrategias para superar la resistencia al cambio:

1. Comunicación y educación: la resistencia al cambio se puede reducir a través de una comunicación clara y continua que explique la lógica, la necesidad y el proyecto de cambio, junto con educación e instrucción alineadas en todos los niveles de la organización. El éxito depende de la confianza, la coherencia en los mensajes y la convergencia de objetivos.
2. Participación e involucramiento: la participación en el proceso de cambio reduce la resistencia, fomenta el compromiso y transforma la cultura organizacional hacia un enfoque más democrático. Aunque puede ser lenta, es ideal para cambios profundos y sostenibles.
3. Facilidades y apoyo: brindar facilidades y apoyo, como capacitación, asesoría y acompañamiento emocional, ayuda a superar la resistencia al cambio, especialmente cuando esta se origina en el miedo o la ansiedad. Aunque efectiva, esta estrategia puede ser costosa y demandar tiempo y paciencia.
4. Negociación y acuerdo: consisten en ofrecer incentivos a quienes se resisten al cambio, especialmente cuando tienen poder de influencia y algo que perder. Aunque puede ser efectiva para evitar conflictos, esta estrategia puede implicar altos costos.
5. Manipulación y cooptación: implica influir ocultando o distorsionando información, mientras que la cooptación busca ganar el apoyo de líderes dándoles roles clave sin permitirles realmente participar. Ambas estrategias son rápidas y económicas, pero pueden generar rechazo y dañar la credibilidad si las personas se sienten engañadas. No se recomienda.
6. Coacción: utiliza tácticas como amenazas, despidos o traslados para forzar el cambio cuando es urgente y poco popular. Aunque puede ser efectiva a corto plazo, es riesgosa porque genera resentimiento y daño emocional entre las personas afectadas, similar a los riesgos

³⁰⁸ Pete Vowles, comentarios en *PPA Learning Partnership / Bond Adaptive Programming event*, organizado por Bond, Londres, junio de 2015.

³⁰⁹ Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, p. 414.

de la manipulación y la cooptación. Tampoco es recomendable³¹⁰.

Tabla 8. Estrategias para superar la resistencia al cambio

Enfoque	Contenido	Cuando utilizarla
Comunicación y educación	Explicar las necesidades y la lógica del cambio a las personas, los grupos y la organización	<ul style="list-style-type: none"> - El cambio es eminentemente técnico - Las personas necesitan información para comprender el cambio - La información sobre el cambio es ambigua e inexacta
Participación e involucramiento	Solicitar a las personas que ayuden a diseñar y aplicar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas deben sentirse involucradas en el cambio El cambio requiere información proveniente de las personas
Facilitación y apoyo	Ofrecer capacitación, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio	<ul style="list-style-type: none"> - El cambio implica a varios departamentos - El cambio requiere la reasignación de recursos - Las personas se resisten debido a problemas emocionales o de adaptación personal
Negociación y acuerdo	Negociar con los resistentes y aceptar sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> - El grupo tiene poder para la aplicación - El grupo puede perder algo con el cambio
Manipulación y cooptación	Dar a las personas clave funciones importantes en el diseño y la aplicación del cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas tienen poder para resistirse al cambio - Las otras estrategias de cambio no funcionan bien - Las otras estrategias de cambio tienen un costo muy elevado
Coacción	Amenazar con la pérdida del puesto o de un ascenso, con una transferencia o incluso con la pérdida del empleo	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando la rapidez es esencial para enfrentar la crisis - Los iniciadores del cambio tienen poder sobre las personas - Otras tácticas de cambio no han dado resultados

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Choosing Strategies for Change*³¹¹.

La literatura consultada señala que el error más frecuente en las organizaciones es recurrir únicamente a una o pocas estrategias para manejar el cambio, sin considerar una combinación adecuada según la situación. Además, muchas veces el cambio se impulsa de forma descoordinada y sin alinearse con la estrategia general. Para que el cambio organizacional tenga éxito, es

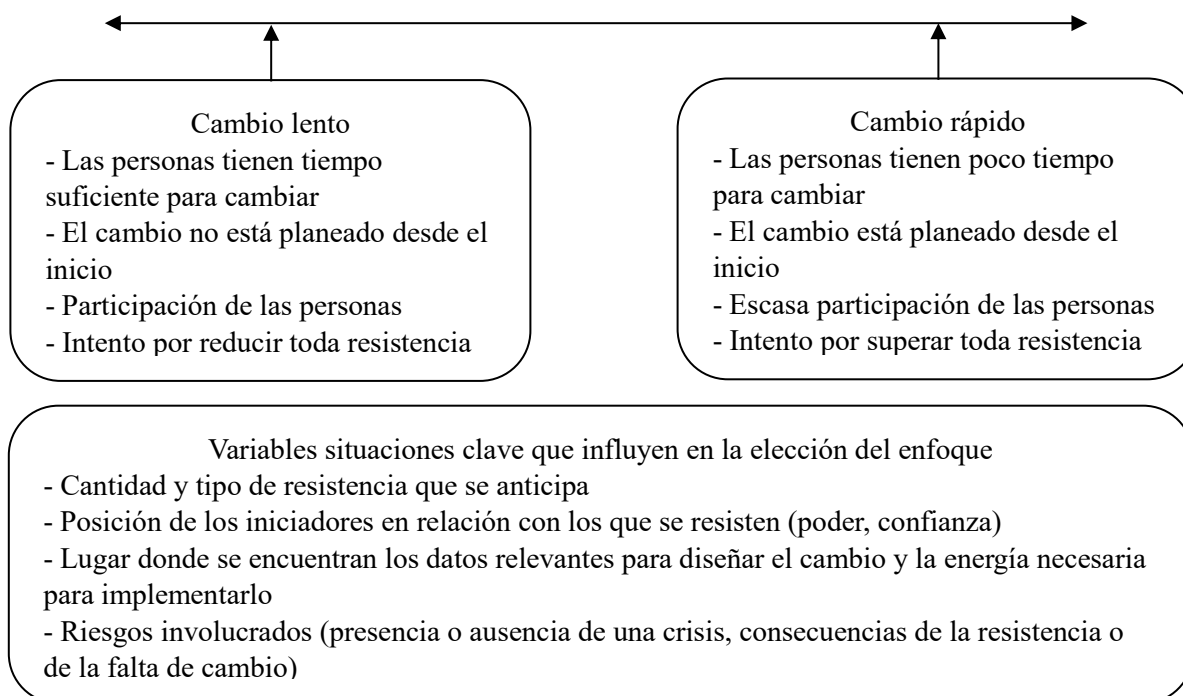
³¹⁰ John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1979), pp. 1-8,
https://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf.

³¹¹ *Ibid.*, p. 7.

fundamental aplicar de manera inteligente varias estrategias de forma integral o en distintas combinaciones. No obstante, quienes lideran el cambio deben actuar con sensibilidad y prudencia, evaluando cuidadosamente el contexto, así como el tipo y la velocidad del cambio que se desea implementar³¹².

A continuación, se muestra un esquema con los tipos de cambio:

Figura 7. Lo continuo del cambio



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Choosing Strategies for Change*³¹³.

Las estrategias de cambio varían según su enfoque: el lado derecho de la escala implica cambios rápidos y pueden generar efectos colaterales o corto y largo plazo. El lado izquierdo promueve un cambio participativo que favorece el desarrollo organizacional y personal. La elección de la estrategia adecuada debe considerar cuatro variables clave:

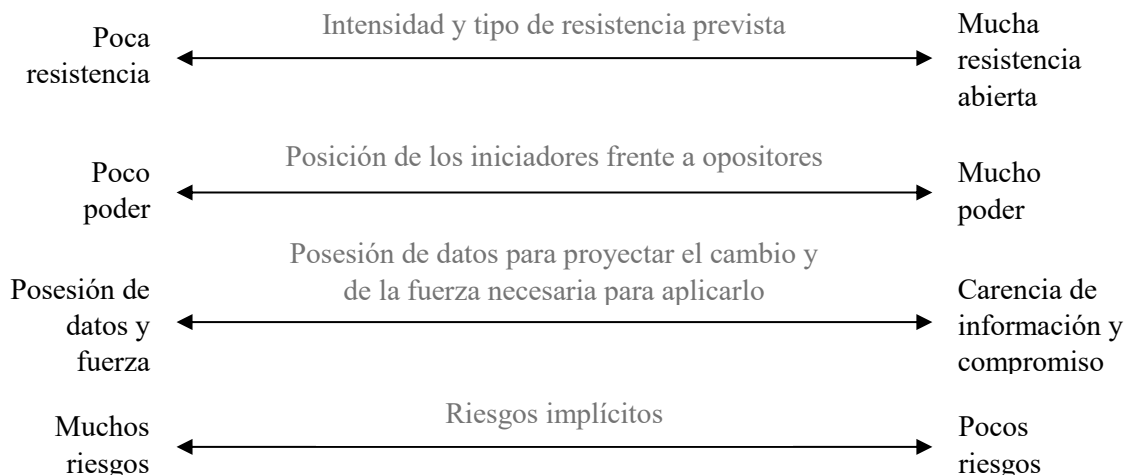
1. Resistencia prevista: a mayor resistencia, es mejor optar por enfoques de lado izquierdo, que ayudan a reducirla.
2. Posición del promotor frente a los opositores (especialmente en términos de poder): si el iniciador tiene poco poder o confianza, deberá inclinarse hacia la derecha. Si su posición es fuerte y confiable, puede moverse hacia la izquierda.
3. Datos y energía disponibles para el cambio: si depende de otros para obtener información o compromiso, debe ir hacia la izquierda. Si tiene los datos y energía suficiente, puede avanzar hacia la derecha.
4. Riesgos del cambio: a mayor riesgo por no cambiar (por ejemplo: crisis o amenaza

³¹² Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, p. 429.

³¹³ Kotter y Schlesinger, *Choosing Strategies*, p. 8.

a la supervivencia), tiene más justificación moverse hacia la derecha. Si los riesgos son bajos es preferible moverse hacia la izquierda³¹⁴.

Figura 8. Variables de lo continuo del cambio



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*³¹⁵.

Para mantenerse viables y competitivas, las organizaciones deben adaptarse continuamente. Entre las principales formas de cambio organizacional se encuentran:

1. Cambio en el objetivo organizacional: modificación de la misión, visión y metas, tanto organizacionales como individuales.
2. Cambio de productos o servicios: desarrollo e innovación para crear nuevas ofertas en el mercado.
3. Cambio tecnológico: introducción de nuevos equipos, herramientas o métodos, incluyendo automatización e información del trabajo.
4. Cambio en la estrategia organizacional: redefinición de la dirección de la organización en función del entorno, lo que implica cambios en la estructura, cultura y objetivos.
5. Cambio en la estructura organizacional: reorganización de relaciones de autoridad, coordinación, sistemas de trabajo y diseño de puestos.
6. Cambio en la cultura organizacional: transformación de comportamientos y valores en la relación interna y externa de la organización.
7. Cambio en tareas o procesos internos: modificación en la forma de realizar el trabajo y en el contenido de las tareas,
8. Cambio en las personas: modificación de actitudes, habilidades, expectativas y comportamientos del personal³¹⁶. En esta línea, las organizaciones plantean sus estrategias de adaptación.

³¹⁴ Ibid., p. 9.

³¹⁵ Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, p. 431.

³¹⁶ Ibid., p. 435.

2.3.1 Diversificación de fuentes de financiamiento

El rol de los donantes en facilitar o limitar la gestión adaptativa no se reduce a decidir entre otorgar fondos restringidos o flexibles. Las ONG están influenciadas por sus fuentes de financiamiento, a menudo de formas sutiles o indirectas, que condicionan su comportamiento y toma de decisiones. Los financiadores deben alinear sus objetivos estratégicos, su tolerancia al riesgo y sus métodos de financiación, especialmente al abordar problemas complejos, por su parte, las ONG deben evaluar si el financiamiento disponible les permite trabajar con eficacia o si es necesario buscar fuentes alternativas de financiación. En ese sentido, las ONG compiten por financiamiento bajo criterios de evaluación que se ajustan más a problemas “simples y predecibles”; sin embargo, para intervenciones complejas con enfoques adaptativos e inciertos, es más difícil realizar evaluaciones justas, lo que exige comprensión mutua entre donantes y ONG sobre cómo se evaluarán estas propuestas³¹⁷.

El Centro Internacional de Capacitación e Investigación sobre ONG (INTRAC, por sus siglas en inglés International NGO Training and Research Centre) afirma que quizá la implicación más importante para los donantes (incluidas grandes ONG internacionales o agencias multilaterales que trabajan a través de socios, como las agencias de Naciones Unidas) es la necesidad de contar con presupuestos y marcos de resultados flexibles que permitan revisar y adaptar constantemente los programas complejos. No tiene sentido invertir tiempo y recursos en aprender que algo debe cambiar si después la organización no puede implementar ese cambio porque el donante no lo permite³¹⁸.

Adicional a la ampliación de la base de donantes, otra estrategia para diversificar las fuentes de financiamiento es el establecimiento de alianzas para la gestión adaptativa. Cada vez es menos frecuente que el trabajo en desarrollo y humanitario se lleve a cabo por organizaciones que actúan de manera aislada. A menudo se piensa en las alianzas como la colaboración entre ONG internacionales y locales, pero abarcan una variedad creciente de configuraciones que incluyen donantes, gestores de fondos o líderes de consorcios, ONG internacionales y locales, socios gubernamentales y/o del sector privado y, a veces también socios de investigación. La existencia de estos entramados de actores suele reflejar la necesidad de incorporar diversas habilidades y enfoques para abordar problemas complejos (aunque a veces también refleja intentos de redistribuir costos y riesgos de diferentes maneras). No obstante, gestionar el trabajo de forma adaptativa en estos entornos puede ser más difícil porque elementos como flexibilidad, comunicación abierta y toma de decisiones ágil, se complican cuando participan más actores. Algunos ejemplos de los proyectos piloto ADAPT de IRC/Mercy Corps destacan casos en los que las diferentes culturas y procesos organizaciones pueden obstaculizar una gestión adaptativa eficiente³¹⁹.

Por otra parte, algunos acuerdos de asociación más directos entre las ONG internacionales y locales pueden promover y alentar enfoques adaptativos, especialmente en asociaciones equilibradas y respetuosas cuando la adaptación es una forma instintiva y normal de trabajar para los actores cercanos al terreno. La lección clave es que, al construir alianzas para abordar problemas o contextos complejos, se busquen intencionalmente socios que tengan intereses de

³¹⁷ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 20.

³¹⁸ Simister, *Adaptive Management*, pp. 2-3.

³¹⁹ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 25.

riesgos similares y capacidad para ser flexibles; es decir, tener ideas afines en relación con la adaptación³²⁰.

Brown y Ashman argumentan que, para que la cooperación entre el gobierno y las ONG tenga éxito, debe superar las brechas de cultura, poder, recursos y perspectiva. En términos generales, la creación de alianzas se considera una forma de hacer un uso más eficiente de los recursos escasos, aumentar la sostenibilidad institucional y mejorar la participación de los beneficiarios. En un nivel más amplio, la creación de vínculos entre las agencias gubernamentales y las ONG puede tener implicaciones para fortalecer la transparencia en la administración y desafiar la cultura institucional verticalista, lo cual puede contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil y al débil proceso de democratización³²¹.

Por otro lado, el creciente interés en las ONG como vehículos para la prestación de servicios está vinculado a las demandas de privatización dentro de lo que se ha denominado “la nueva agenda política”³²². Por lo tanto, no es sorprendente que el término “colaboración” tienda a tener distintos significados para los distintos actores del desarrollo y que en la práctica exista una gran brecha entre la retórica y la realidad. Para efectos de esta investigación, el término “colaboración” hace referencia a la relación acordada basada en un conjunto de vínculos entre dos o más partes dentro de un proyecto de ayuda humanitaria, que generalmente implica una división de funciones y responsabilidades, la distribución de riesgos y la búsqueda de objetivos conjuntos, en este caso, ONG y donantes. El término “vínculo” se usa para referirse a puntos específicos de la colaboración en los que se comparten actividades entre diferentes donantes y partes interesadas en distintos niveles del proyecto. Un proyecto que implica una colaboración probablemente tenga diversos vínculos interinstitucionales a distintos niveles³²³.

Estas colaboraciones implican procesos multiactor e intersectorial; es decir, tienen un enfoque holístico que incluye a diferentes actores en diferentes niveles y ámbitos. La colaboración multiactor es un proceso de aprendizaje interactivo, de empoderamiento y gobernanza participativa que permite a las partes interesadas (aunque con intereses distintos) unirse frente a retos y objetivos interconectados. Este tipo de colaboración promueve la innovación colectiva y la resiliencia ante riesgos emergentes, crisis y oportunidades de los entornos complejos y en constante cambio. Esta forma de colaboración se distingue por las siguientes características:

- Participan actores de distintos sectores y ámbitos

³²⁰ David Clark, Christian Aid, comentario personal, junio de 2016.

³²¹ L. David Brown y Darcy Ashman, "Social Capital, Mutual Influence, and Social Learning in Intersectoral Problem-Solving in Africa and Asia," *IDRRReports* 13, no. 2 (1997): 7. <https://www.pria-digitallibrary.org/index.php?p=fstream-pdf&fid=6359&bid=6853>.

³²² El surgimiento en la década de 1990 de lo que Robinson denominó “nueva agenda política” marcó el inicio de un periodo de mayor protagonismo para las ONG. Estas se identificaron como vehículos idóneos para dos nuevas áreas relacionadas de impulso político dentro de las políticas de desarrollo: la idea de la “buena gobernanza”, en la que se las consideraba actores públicos con un papel clave en el apoyo a los procesos democráticos en la esfera política y; la prioridad de la “liberalización económica”, en la que se enfatizó el aspecto “privado” de las ONG y se las consideró como nuevos e importantes actores de mercado con el potencial de prestar servicios de forma más eficiente que el Estado. M. Edwards y D. Hulme, eds., *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World* (Londres: Earthscan, 1995).

³²³ Lucio Baccaro, *Civil Society, NGOs, and Decent Work Policies: Sorting out the Issues*, Discussion Paper DP/127/2001 (Ginebra: International Labour Organization, 2001), p. 10. https://pure.mpg.de/rest/items/item_3002514_1/component/file_3002515/content?download=true.

- Existe una visión compartida y objetivos comunes
- Se aprovechan recursos y capacidades complementarias
- Los actores son interdependientes
- Los logros y beneficios se comparten
- La colaboración es voluntaria y puede incluir acuerdos contractuales
- Las tareas se distribuyen por acuerdo mutuo
- Las decisiones se toman de forma conjunta
- Los riesgos, responsabilidades y mecanismos de rendición de cuentas también son compartidos
- Se combinan relaciones formales con vínculos informales basados en la confianza
- La colaboración mejora el desempeño individual debido a la eficacia y eficiencia colectiva³²⁴.

Tabla 9. Recursos potenciales aportados por cada sector

Sector público	Sector privado	Tercer sector
- Control sobre los recursos	- Mayor capacidad de inversión	- Presencia y redes sobre el terreno
- Legitimidad	- Innovación y tecnología	- Foco y experiencia en lo local
- Servicios	- Prácticas empresariales más ágiles y adaptativas	- Capacidad de negociación e intermediación
- Escala	- <i>Know-how</i> y experiencia	- Credibilidad
- Presencia y permanencia institucional	- Eficiencia	- Capacidad de implementación de determinados servicios
- Autoridad formal, capacidad legislativa	- Sostenibilidad económica	

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Cambio sistémico desde las ONG: Impulsando colaboraciones multisectoriales avanzadas*³²⁵.

Las alianzas activas se construyen mediante procesos continuos de negociación, debate, conflictos ocasionales y aprendizaje mediante ensayo y error. Se asumen riesgos y aunque los roles y propósitos son claros, pueden cambiar según las necesidades y las circunstancias. Las alianzas dependientes, por otro lado, tienen un carácter preestablecido y se construyen en la etapa de planificación del proyecto según supuestos rígidos sobre la ventaja comparativa y los intereses individuales de cada organización, a menudo vinculados a la disponibilidad de financiación externa. Puede haber consenso entre los socios, pero a menudo refleja roles y responsabilidades imprecisos, más que los conflictos que surgen en las alianzas activas, las cuales se conciben como un proceso. Si bien, las funciones respectivas entre donantes e implementadores deben acordarse con antelación, los actores del proyecto también renegocian y reevalúan sus roles cuando es necesario. Los vínculos no deben basarse en una noción rígida de “ventaja comparativa”. Sin embargo, en la práctica, los acuerdos de asociación interinstitucional no suelen someterse a un análisis detallado y en muchos contextos dependientes de la ayuda, es frecuente que las asociaciones que involucran a ONG tengan un carácter pasivo porque se han unido para acceder a recursos externos y las asociaciones también se forman entre actores del desarrollo desiguales³²⁶.

³²⁴ Cordobés et al., "Cambio sistémico," p. 60.

³²⁵ Ibid.

³²⁶ David Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction* (London: Routledge, 2001), p. 84. <https://ongdesenvolvimento.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/10/lewis-2001-the-management-of-ngo.pdf>.

Tabla 10. Características contrastantes de las alianzas “activas” y “dependientes”

Alianzas activas	Alianzas dependientes
- Proceso	- Diseño preestablecido, duración fija
- Roles negociados y cambiantes	- Roles rígidos basados en supuestos estáticos sobre la “ventaja comparativa”
- Propósito, roles y vínculos claros, pero con apertura al cambio cuando sea apropiado	- Propósitos, roles y vínculos poco claros
- Riesgos compartidos	- Intereses individuales
- Debate y disenso	- Consenso
- Aprendizaje e intercambio de información	- Flujos de comunicación deficientes
- Origen basado en la actividad: surgen de la práctica	- Origen basado en los recursos: principalmente para acceder a fondos

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction*³²⁷.

Bebbington et al., afirman que las ONG, en particular, son vulnerables a ser vistas de forma instrumental, como agentes reclutados para ejecutar las agendas de otros, actuando como “socios reacios”. Las alianzas pueden conllevar costos adicionales que con frecuencia se subestiman, como nuevas líneas de comunicación que implican demandas de tiempo del personal, vehículos, teléfonos; nuevas responsabilidades para ciertos empleados y; la necesidad de compartir información con otras organizaciones. Por lo tanto, construir alianzas probablemente sea un proceso difícil³²⁸.

El origen de la alianza, como la obligación, el acuerdo o el incentivo financiero, pueden ser la clave de su éxito o fracaso y, pueden limitar el alcance del seguimiento posterior del proceso. Por ejemplo, las organizaciones pueden establecer relaciones para acceder a recursos externos que están condicionados a la existencia de la alianza. Otras pueden entrar en alianzas sin considerar sus implicaciones más amplias. Por ejemplo, puede ser necesario crear nuevos roles para el personal a fin de atender adecuadamente la alianza, o desarrollar sistemas de gestión para monitorear el progreso de nuevas actividades. Aunque las alianzas entre diferentes actores suelen considerarse positivas, existe una opinión (particularmente entre algunas ONG) de que el término “alianza” se está degradando. Cualquier reflexión nueva sobre las formas de alianza debe ser bienvenida. En particular, se necesitan mecanismos para monitorear cómo está funcionando la alianza una vez establecidos los vínculos y desarrollar medios para realizar ajustes de rumbo cuando sea necesario. Muchas alianzas comienzan con un carácter dependiente, pero pueden volverse activas. Lo esencial al considerar el valor de una alianza como herramienta para lograr los objetivos de un proyecto es reconocer que las organizaciones, al trabajar conjuntamente, pueden alcanzar metas que no podrían lograr por separado³²⁹.

En esta línea, existen los consorcios, que son una forma de alianza, con la particularidad de que las partes involucradas colaboran en torno a una iniciativa específica. Estos consorcios pueden formarse tanto por parte de los donantes como de las organizaciones receptoras. Lewis

³²⁷ Ibid., p. 167.

³²⁸ Anthony Bebbington et al., eds., *Reluctant Partners? Non-Governmental Organizations, the State and Non-Governmental Development Agencies* (London: Routledge, 1993), p. 44. <https://books.google.hn/books?id=rLmHAgAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q=reluctant&f=false>.

³²⁹ Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, p. 85.

señala que la necesidad de que las ONG gestionen las tensiones inherentes a sus relaciones externas las ha llevado a desarrollar técnicas distintivas para manejar de manera más eficaz las dimensiones vinculadas a los donantes. Un ejemplo de ello es la evolución del concepto de “consorcio de donantes”, en el que las ONG reciben financiación de múltiples donantes (cada uno con distintos métodos de desembolso y criterios de presentación de informes). En este modelo, la ONG colabora con los donantes para conformar un grupo que permita estandarizar procedimientos y calendarios, y establecer un único punto de contacto y comunicación con el consorcio³³⁰.

Del mismo modo, por parte de las organizaciones existen los consorcios como mecanismos de respuesta ante emergencias, estos se conforman por una asociación de las mismas. Por ejemplo, el consorcio MIRE+, constituido en 2020, es liderado por el Consejo Noruego para Refugiados en asociación con Médicos del Mundo y Acción contra el Hambre. Su finalidad es brindar ayuda humanitaria y la recuperación temprana a comunidades desplazadas, confinadas o en situaciones humanitarias complejas como consecuencia del conflicto armado y los desastres de origen natural en Colombia³³¹.

O'Donnell afirma que cada vez se registran más ejemplos prácticos de gestión adaptativa y de cómo enfrentar sus desafíos, aunque aún se requiere una mayor cantidad de casos y aprendizajes. Si bien continuarán surgiendo nuevas soluciones técnicas, puede afirmarse que los desafíos más profundos están en cómo las organizaciones y los financiadores pueden transformar el sistema que ellos mismos han creado para su trabajo, de manera que este incentive y respalde de forma adecuada los enfoques adaptativos. Este desafío constituye, en sí mismo, un problema complejo que requiere ser abordado mediante enfoques de gestión adaptativa³³².

2.3.2 Reformulación de modelos de gestión interna

La implementación de la gestión adaptativa puede mejorar si las partes interesadas pueden acordar una estructura colaborativa. En ese sentido, algunas de las acciones son:

a. **Integrar a las partes interesadas de forma más efectiva en la toma de decisiones.** La gestión tiene como objetivo final aumentar el valor de un recurso para los humanos; por lo tanto, cualquier gestión debe considerar cómo las partes interesadas valoran el recurso y qué conocimiento pueden aportar. Aunque la gestión adaptativa no requiere consenso sobre los objetivos antes de implementar experimentos de gestión, la falta de objetivos definidos que reflejen los valores de las partes interesadas parece resultar en un menor apoyo para el proceso. Aplicaciones futuras de la gestión adaptativa podría mejorarse incluyendo una discusión abierta de las diferencias en los valores de las partes interesadas con el objetivo de desarrollar algunos objetivos, con los que la mayoría de las partes interesadas puedan estar de acuerdo. Además, los gerentes deben encontrar formas de incorporar el conocimiento y los datos no científicos que

³³⁰ Ibid., p. 164.

³³¹ Consorcio MIRE+, "Quiénes somos," consultado el 26 de julio de 2025, <https://consorciomiremas.org/quienes-somos/>.

³³² O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 26.

poseen las partes interesadas en el proceso de gestión adaptativa³³³.

En ese sentido, los financiadores pueden: 1) pedir a las ONG que respalden sus propuestas adaptativas con un análisis contextual y evidencia previa, lo cual también debe sustentar su teoría del cambio sobre cómo abordar el problema en cuestión (cuando aplique). Para ello, se requieren ajustes en los formatos de propuesta actuales; 2) solicitar evidencia de la experiencia pasada y actual en el uso sistemático del aprendizaje basado en evidencia para adaptar su trabajo; 3) incluir periodos de inicio sustanciales en los programas y asignar mayor peso en la evaluación a los planes de las organizaciones para dicho periodo y 4) al evaluar o calificar al personal propuesto en las licitaciones, los donantes pueden considerar no solo las calificaciones formales y los años de experiencia, sino también la evidencia de haber gestionado de manera adaptativa en el pasado. Adicionalmente, los procesos de debida diligencia se pueden usar para comprender los factores organizacionales que facilitan o dificultan la gestión adaptativa, así como para evaluar cómo se responsabiliza internamente al personal³³⁴.

b. **Desarrollar instituciones que sean susceptibles de gestión adaptativa.** La mayoría de las instituciones de gestión tienden a resistirse al cambio y desean controlar el proceso de gestión tanto como sea posible. Sin embargo, la gestión adaptativa considera que el cambio y la cooperación son inherentes a la gestión. Tal vez se necesite un nuevo paradigma institucional que vea a las organizaciones no como proveedores de soluciones, sino como facilitadores y socios de los ciudadanos (es decir, verdaderos "funcionarios públicos") para ayudar a encontrar soluciones conjuntas. Para ayudar a desarrollar nuevos arreglos institucionales se pueden aplicar experimentos de gestión adaptativa no solo al recurso, sino también a las propias instituciones. Estos experimentos explorarían las relaciones dentro y entre las agencias y las partes interesadas para encontrar nuevas formas de promover la flexibilidad, la gestión cooperativa y una perspectiva a largo plazo³³⁵.

El aprendizaje y el cambio son aspectos que sustentan la renovación. Para fomentar el aprendizaje organizacional, es clave contar con una cultura participativa y solidaria. De acuerdo con Chiavenato esta cultura es el punto de partida y requiere cumplir con seis condiciones esenciales:

1. **Desarrollar un conjunto de ideas compartidas:** fomentar una cultura organizacional que valore el aprendizaje mediante la reflexión, el diálogo, la retroalimentación y la apertura a nuevas formas de hacer las cosas. Se debe evitar castigar los errores y promover la colaboración e innovación, lo que fortalece el compromiso.

2. **Desarrollar la competencia organizacional:** los líderes deben impulsar el crecimiento de conocimientos y habilidades a través de acciones como la rotación de puestos, la selección de personas con capacidad de aprendizaje, programas de capacitación y el uso de lecciones aprendidas. Esto permite reemplazar prácticas obsoletas y mejora la capacidad de adaptación de la organización.

3. **Establecer las consecuencias:** es clave que las personas comprendan las consecuencias de aprender o no hacerlo. Se deben establecer recompensas para quienes aprenden,

³³³ Barry L. Johnson, "Introduction to the Special Feature: Adaptive Management - Scientifically Sound, Socially Challenged?," *Conservation Ecology* 3, no. 1 (1999): 10. <http://www.consecol.org/vol3/iss1/art10/>.

³³⁴ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 21.

³³⁵ Johnson, "Adaptive Management,".

innovan y asumen riesgos, así como evitar castigos por errores que surjan de intentos genuinos de mejora. La evaluación de desempeño debe incluir la retroalimentación de múltiples fuentes (como la evaluación 360^{o336}) y premiar el aprendizaje.

4. Configurar procesos de gobierno: incluye estructuras flexibles, equipos interfuncionales, centros de excelencia y una comunicación abierta y constante (interna y con el entorno). También se deben evitar prácticas que bloqueen la difusión de ideas y, fomentar la colaboración y el intercambio de información.

5. Desarrollar capacidad para el cambio: la tecnología y la apertura al entorno facilitan el aprendizaje organizacional y comprende acciones como crear entornos y sistemas que promuevan la innovación, el intercambio de conocimientos y la adaptación constantes.

6. Desarrollar liderazgo para el aprendizaje: el rol de los líderes incluye enseñar, guiar, inspirar y actuar como mentores. Para lograrlo necesitan formarse en liderazgo transformacional y operar dentro de una cultura organizacional que valore el aprendizaje compartido y el crecimiento colectivo³³⁷.

c. **Aceptar el riesgo como parte de la gestión.** Al igual que con la incertidumbre, el riesgo de pérdida económica o de efectos negativos sobre el recurso es inherente a toda gestión de recursos, ya sea nueva e innovadora o *status quo* y, nunca puede eliminarse por completo. Sin embargo, lograr maximizar los beneficios en realidad puede aumentar algunos tipos de riesgo. Una alternativa es promover la resiliencia del sistema natural y del sistema de gestión, de modo que se mantengan niveles aceptables, pero quizás no máximos, de uso de los recursos y evitar al mismo tiempo efectos negativos y catástrofes inaceptables. La gestión adaptativa puede ayudar a determinar el nivel de riesgo involucrado en diferentes acciones e incorporar ese conocimiento en la elección de políticas. Sin embargo, definir "uso aceptable" y "catástrofe" es más una cuestión social que científica.

Para una toma de decisiones adaptativa, las organizaciones deben hacer una transición desde la estructura tradicional de "mando y control" hacia una más inclusiva, colaborativa, tolerante al riesgo y flexible. Byron Williams y Eleanor Brown señalan que, en la práctica muchas personas creen que ya usan la gestión adaptativa, aunque no sea así. Esta confusión es frecuente en proyectos que incluyen algún tipo de monitoreo continuo, porque suele asumirse (de forma errónea) que el acto de monitorear convierte a un proyecto en adaptativo. Sin embargo, los autores advierten que esta visión es limitada, especialmente cuando existe una aversión al riesgo por parte de los gerentes, lo cual restringe la posibilidad de aprendizaje y reduce la flexibilidad de las estrategias implementadas. En ese sentido, el monitoreo suele ser uno de los aspectos más costosos y que más tiempo consume en la gestión adaptativa. En épocas de restricciones presupuestarias o

³³⁶ Las evaluaciones de 360° ofrecen una perspectiva más amplia al incorporar opiniones de múltiples fuentes, lo que permite superar la visión limitada de una o dos personas. Este enfoque brinda a cada empleado una comprensión más completa de las áreas en las que se puede mejorar. No se identifican solo debilidades, estas evaluaciones también destacan fortalezas de los colaboradores, facilitando un desarrollo profesional más equilibrado. Asimismo, los equipos de liderazgo y Recursos Humanos pueden aprovechar esta información cualitativa para tomar decisiones estratégicas en la gestión del talento, como promociones, planes de sucesión y movimientos internos. Qualtrics, "35 preguntas para una evaluación 360," consultado el 1 de agosto de 2025, <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/empleado/evaluacion-360-preguntas/>.

³³⁷ Idalberto Chiavenato, *Coaching & Mentoring: Construção de Talentos* (São Paulo: Manole, 2017), pp. 283-287, <https://osaberdigital.com.br/wp-content/uploads/2024/11/Coaching-Mentoring-Idalberto-Chiavenato.pdf>

reducciones, existe el riesgo de que el monitoreo se reduzca o limite, lo que socava la acumulación de conocimiento necesaria para la evaluación, el aprendizaje y la toma de decisiones³³⁸.

A nivel de proyectos y programas, la gestión adaptativa requiere equipos con habilidades e interés en el aprendizaje y la reflexión, dispuestos a asumir riesgos y realizar correcciones en su trabajo cuando sea necesario. Los líderes de equipo con una actitud reflexiva son capaces de construir relaciones dentro de sus organizaciones y con los financiadores, asignar presupuestos adecuados para el aprendizaje y presentar evidencia convincente a otros tomadores de decisiones para negociar la flexibilidad necesaria que permita actuar en función del aprendizaje. Estos líderes también ayudan a reducir la ansiedad frente al riesgo y buscan interpretaciones creativas de las reglas para facilitar el cambio, con la confianza de que obtener resultados positivos será mejor recibido que fracasar por seguir estrictamente un plan que ya no funciona³³⁹. En este sentido, crear espacios para procesos abiertos y *feedback* es vital, pues los bucles de retroalimentación surgen cuando las ideas relevantes pueden circular dentro del sistema, lo cual es posible en entornos abiertos y receptivos a enfoques alternativos y a la toma de riesgos³⁴⁰.

2.3.3 Innovaciones para fortalecer la resiliencia organizacional

La innovación se puede interpretar como “el proceso de múltiples etapas mediante el cual las organizaciones transforman ideas en productos, servicios o procesos nuevos (o mejorados), con el fin de avanzar, competir y diferenciarse con éxito en su campo”. El proceso de innovación puede facilitarse con la inclusión de la participación de las partes interesadas³⁴¹.

La innovación abarca múltiples áreas como el diseño organizacional, procesos, tecnología, recompensas, gestión del conocimiento, desempeño humano, desarrollo de productos y cultura organizacional. Su principal valor es mejorar la posición estratégica de la organización y ofrece varias ventajas clave:

1. Mejora el desempeño y permite reinventar la organización y su entorno.
2. Atrae y retiene talento, al generar entusiasmo y compromiso.
3. Fomenta el aprendizaje y la transferencia de conocimiento.
4. Promueve el crecimiento personal, la experimentación, la colaboración y la tolerancia al error como parte del proceso de aprendizaje.
5. Impulsa la colaboración multicultural y funcional, dentro y fuera de la organización, atrayendo a personas comprometidas por la creatividad³⁴².

La innovación está relacionada al cambio, pero no son lo mismo. Mientras que el cambio implica hacer las cosas de forma distinta, la innovación representa una forma de cambio que se basa en la generación de ideas nuevas para crear productos, procesos o servicios diferentes. En este sentido, toda innovación conlleva un cambio, pero no todo cambio implica innovación ni

³³⁸ Williams y Brown, "Adaptive Management," pp. 469-475.

³³⁹ O'Donnell, *Adaptive Management*, p. 3-13.

³⁴⁰ Cordobés et al., "Cambio sistémico," p. 101.

³⁴¹ P. Wehnert et al., "Capturing the bigger picture? Applying text analytics to foster open innovation processes for sustainability-oriented innovation," *Sustainability* 10, no. 10 (2018): 2. <https://doi.org/10.3390/su10103710>.

³⁴² Michael A. Mische, *Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001), 129.

garantiza mejoras reales³⁴³.

El proceso de innovación de las ONG depende de factores como la cultura, el liderazgo, las propiedades internas como el control y la formalización, las turbulencias externas y aspectos generales como el tamaño o la antigüedad de una ONG. La capacidad de una organización para innovar durante periodos de adversidad es crucial para la resiliencia organizacional. Durante una crisis, la innovación de los colaboradores podría convertirse en una estrategia adecuada para superar la adversidad. Los entornos turbulentos con frecuencia generan oportunidades para la innovación social y a menudo ocurren cuando hay una liberación de recursos a través de un cambio cultural, un cambio político o una crisis fiscal. Dado que el proceso de innovación de las ONG depende de factores como la cultura y el liderazgo, la innovación se clasifica en la capacidad de adaptación de las personas, el liderazgo y la cultura³⁴⁴. La cultura organizacional que promueve la resiliencia y la innovación reconoce que un evento adverso es impredecible desde una perspectiva de tiempo³⁴⁵.

La innovación organizacional no proviene de una única fuente, sino que surge de un conjunto de dimensiones que crean una cultura orientada a aplicar ideas efectivas y alcanzar estándares cada vez más altos. Aunque todas son esenciales, cada organización debe adaptarlas a su contexto particular. Estas dimensiones son:

1. Desafío y participación: grado de compromiso del personal con las operaciones diarias, los objetivos a largo plazo y la visión institucional.
2. Conflictos: tensiones personales y emocionales que pueden generar nuevas ideas y soluciones.
3. Debates: intercambio de ideas, experiencias y perspectivas, tanto en coincidencias como en desacuerdos.
4. Libertad: nivel de autonomía e independencia de los miembros de la organización.
5. Apoyo a las nuevas ideas: actitud de la organización frente a propuestas e iniciativas innovadoras.
6. Tiempo para las ideas: espacio dedicado a la generación y desarrollo de ideas.
7. Informalidad y humor: ambiente de trabajo relajado, espontáneo y agradable.
8. Aceptación del riesgo: tolerancia a la incertidumbre y disposición a experimentar.
9. Confianza y apertura: seguridad emocional en las relaciones y apertura al diálogo de la organización³⁴⁶.

La literatura alienta a las organizaciones a realizar inversiones en innovación como un principio organizacional, aunque eso siga siendo un desafío, ya que no está claro cómo lograrlo. Una solución que plantean a eso puede estar en los colaboradores de las ONG, quienes frecuentemente se involucran en la primera línea con las personas de bajos ingresos y

³⁴³ Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, p. 439.

³⁴⁴ Shanitha Singh, Ana Martins, y Orthodox Tefera, "Nonprofit organisational resilience: Proposing a conceptual adaptive capacity framework," *Acta Commercii* 22, no. 1 (2022), <https://doi.org/10.4102/ac.v22i1.1077>.

³⁴⁵ K. Vakilzadeh y A. Haase, "Los pilares de la resiliencia organizacional: una revisión de la literatura empírica," *Continuity and Resilience Review* 3, núm. 1 (2020): 1–29. <https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>.

³⁴⁶ Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, p. 441.

comunidades locales, donde tienen la capacidad de crear vías para la innovación social. Además de los colaboradores dentro del sector, los voluntarios procedentes de diversos sectores económicos también pueden identificar necesidades existentes en las comunidades y generar conocimiento experto. Involucrar a los empleados en todos los niveles puede influir en la cultura de una ONG para que se vuelva más receptiva a los hábitos innovadores. Un entorno que fomente la innovación, la creatividad individual y el bienestar emocional puede mejorar las capacidades innovadoras de una organización³⁴⁷.

La tecnología ha transformado la forma en la que las organizaciones operan, modificando aspectos como la gestión de procesos y el manejo de la información, permitiendo la generación, procesamiento y utilización de datos para convertirlos en conocimiento. En este contexto, las organizaciones (en la medida de lo posible) destinan recursos a sistemas, bases de datos e integración tecnológica, priorizando la coordinación interna y la preparación ante contextos de incertidumbre. La integración de sistemas previamente aislados y el uso de bases de datos inteligentes facilitan la organización del conocimiento y la colaboración con socios y beneficiarios. Sin embargo, la efectividad de estas herramientas depende no solo de su implementación técnica, sino también de contar con una capacidad institucional sólida y personal calificado y motivado. Por ello, la inversión tecnológica debe complementarse con el desarrollo del capital humano mediante estrategias de capacitación formal. Adicionalmente, la participación activa de los líderes en este proceso contribuye al fortalecimiento del talento dentro de la organización³⁴⁸.

Tabla 11. Impedimentos y estímulos para la innovación

	Impedimentos para la innovación	Estímulos para la innovación
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte compromiso con prácticas rebasadas - Incapacidad para desaprender - Falta de prioridades institucionales o desdoblamiento personales - Falta de incentivos apropiados - Personas inapropiadas - Ambiente físico desfavorable 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerza de trabajo entusiasta y diversificada - Motivación institucional por la innovación - Ambiente físico creativo e innovador - Ambiente de descubrimiento y aprendizaje - Conocimiento compartido
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tecnología apropiada - Tecnología difícil de usar - Tecnología amenazadora para la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de utilidad - Tecnología fácil de usar - Fácil acceso a la tecnología
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> - Mediciones incorrectas o inexistentes - Énfasis en indicadores equivocados - Énfasis en indicadores financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomento a la experimentación - Énfasis en el aprendizaje y la adaptación - Utilización de indicadores multisectoriales - Énfasis en los resultados de largo plazo

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Comportamiento organizacional*:

³⁴⁷ Singh, Martins, y Tefera, "Nonprofit organisation-al resilience,".

³⁴⁸ Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, pp. 439-440.

*La dinámica del éxito en las organizaciones*³⁴⁹.

La gestión adaptativa requiere un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje que proporcione información constante a los responsables de la toma de decisiones, permitiéndoles conocer el progreso real de una intervención. Aunque en la teoría estos sistemas deberían centrarse en facilitar el ajuste de estrategias con base en el avance de los programas y proyectos, en la práctica, muchos se orientan hacia la rendición de cuentas ante donantes. En este contexto, el uso de la tecnología sirve para fortalecer los procesos de monitoreo y garantizar la transparencia financiera, facilitando el seguimiento en tiempo real y el acceso abierto a los datos. La gestión eficiente de la información permite avanzar hacia una toma de decisiones basada en evidencia, lo cual mejora la efectividad de las intervenciones. Para apoyar este enfoque, algunas organizaciones han comenzado a establecer unidades especializadas en financiamiento estratégico, integrando herramientas tecnológicas que permiten analizar tendencias, proyectar escenarios y alinear recursos con objetivos de impacto a largo plazo³⁵⁰.

CONCLUSIONES CAPITULARES

Las organizaciones humanitarias enfrentan una serie de desafíos estructurales y operacionales al acceder a fondos en un entorno global cada vez más complejo y volátil. El sistema de ayuda humanitaria, afectado por paradojas inherentes a su funcionamiento, tiende a la rigidez burocrática en la calidad y rendición de cuentas, limitando la agilidad necesaria para responder a crisis complejas. Además, la financiación en ocasiones deshumaniza a los beneficiarios y a los actores locales al percibirlos como receptores pasivos de ayuda, lo cual contradice los principios humanitarios de empoderamiento.

Estos desafíos se reflejan directamente en el comportamiento de los donantes, quienes, por su aversión al riesgo y la presión por resultados predefinidos, a menudo no se alinean con los enfoques de gestión adaptativa que requieren flexibilidad. Esta situación se agrava por la falta de un presupuesto adecuado para actividades de monitoreo, evaluación y aprendizaje, esenciales para ajustar las intervenciones en tiempo real. A nivel interno, las organizaciones luchan contra la resistencia al cambio, que puede ser de naturaleza lógica, psicológica o sociológica y, con la dificultad de transformar sus culturas organizacionales hacia la reflexión, la tolerancia a la incertidumbre y la toma de decisiones basada en la evidencia.

Para mitigar estos riesgos, las organizaciones humanitarias han comenzado a implementar estrategias de adaptación. La diversificación de las fuentes de financiamiento y la creación de alianzas con otros actores, como gobiernos, empresas y universidades, sirven para reducir la dependencia de la ayuda externa y asegurar la sostenibilidad. Estas colaboraciones, cuando son activas y flexibles, permiten a los actores compartir riesgos y aprovechar capacidades complementarias para abordar problemas complejos. Por otro lado, la innovación se presenta como un pilar para fortalecer la resiliencia organizacional. La adopción de tecnologías permite una gestión de fondos más transparente y eficiente, transformando un sistema históricamente reactivo en uno más preventivo y eficaz.

³⁴⁹ Ibid., p. 440.

³⁵⁰ Simister, *Adaptive Management*, p. 3.

La literatura especializada enfatiza que la gestión adaptativa no es solo una metodología, sino un cambio de paradigma que requiere un liderazgo transformacional y un ambiente psicológico favorable. Los líderes dentro de las organizaciones pueden aprobar y promover activamente una cultura de aprendizaje. Esto implica crear espacios para el diálogo abierto, recompensar la experimentación y aceptar que los fracasos controlados son parte del proceso de mejora continua. Al empoderar a los equipos de primera línea para que tomen decisiones y corrijan el rumbo basándose en el conocimiento local, las organizaciones pueden retener al talento técnico y garantizar que las respuestas sean pertinentes y efectivas en el terreno. En este sentido, la literatura señala que las barreras administrativas y psicológicas deben ser abordadas de manera simultánea. La simplificación de procedimientos y la delegación de la autoridad para la toma de decisiones son pasos cruciales para agilizar la respuesta. Esto, combinado con una comunicación transparente tanto con los donantes como con las comunidades, fortalece la confianza y facilita las adaptaciones necesarias. Adoptar un enfoque de gestión adaptativa es, por tanto, un ejercicio de resiliencia que exige una revisión profunda de las prácticas y valores institucionales, permitiendo a las organizaciones sobrevivir y prosperar en un entorno de constante cambio.

En el contexto específico de El Salvador, el país enfrenta una vulnerabilidad estructural que se ve exacerbada por la inestabilidad financiera global, ejemplificada por la reducción de fondos de grandes donantes como USAID. Esta situación subraya la urgencia de que los actores locales, tanto gubernamentales como de la sociedad civil, asuman un liderazgo más activo. La gestión adaptativa se convierte en una estrategia clave para fortalecer la capacidad de respuesta, promover la resiliencia organizacional y reducir la dependencia del financiamiento externo. Este enfoque no solo permitirá a las organizaciones salvadoreñas operar de manera más eficiente, sino también construir un modelo de ayuda más sostenible y acorde a las necesidades del país, centrado en el empoderamiento de las comunidades y la innovación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN ADAPTATIVA PARA ACCEDER A FONDOS EN CONTEXTOS DE CRISIS PARA ORGANIZACIONES HUMANITARIAS CON OPERACIÓN EN EL SALVADOR

La gestión de las organizaciones humanitarias en entornos de crisis se ve constantemente desafiada por la incertidumbre y la variabilidad ambiental. Estos factores comúnmente conducen a una degradación en el rendimiento de la gestión y dificultan la toma de decisiones, especialmente al momento de acceder a fondos internacionales. Los modelos tradicionales, que exigen el cumplimiento estricto de actividades y resultados predefinidos, no siempre son los más adecuados para contextos que demandan ajustes rápidos y frecuentes. El cambio organizacional, por lo tanto, no se limita a la reestructuración o la tecnología, sino que se concibe como un proceso cultural y conductual que requiere transformar hábitos y rutinas arraigadas, superando miedos y resistencias.

El presente capítulo desarrolla el Modelo de Gestión Adaptativa como un marco sistemático para mejorar la gestión de recursos mediante el aprendizaje continuo de los resultados. Este enfoque es crucial para las organizaciones humanitarias en El Salvador, ya que les proporciona una herramienta para tomar decisiones fundamentadas frente a la incertidumbre y, con ello, mejorar su desempeño a lo largo del tiempo. Asimismo, se exponen los procesos de adaptación e innovación de cinco casos de organizaciones humanitarias con presencia en El Salvador.

El contenido del capítulo inicia con una revisión de la literatura y casos de gestión adaptativa implementados por organizaciones humanitarias a nivel mundial, incluyendo una sistematización de buenas prácticas, un caso destacado de innovación y las lecciones aprendidas para el diseño. Posteriormente, se presenta la metodología de la investigación y casos de estudio en El Salvador, que sienta las bases para el diseño del modelo propuesto y las recomendaciones de implementación.

La estructura del modelo se detalla a través de la Fase Deliberativa y la Fase Iterativa, integrando un aprendizaje de doble ciclo y, se analizan sus componentes estratégicos (gobernanza flexible, gestión financiera resiliente e integración tecnológica) y operativos (indicadores de desempeño, mecanismos de retroalimentación y protocolos de evaluación periódica). A continuación, se establecen recomendaciones para la implementación en contextos de crisis, enfocadas en el fortalecimiento de capacidades institucionales, la mejora de la relación con donantes y la adaptación de procesos internos. Finalmente, se exploran las proyecciones para el acceso de fondos, abordando el papel de la innovación en la sostenibilidad, las condiciones necesarias para la implementación y los desafíos emergentes, concluyendo con las consideraciones finales del capítulo.

3.1 Literatura y casos de gestión adaptativa implementadas por organizaciones humanitarias a nivel mundial para mejorar su acceso a fondos en contextos de crisis

Este apartado explora el panorama global de la gestión adaptativa y las estrategias de acceso a fondos empleadas por organizaciones humanitarias en contextos de crisis. Se examinan las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de la experiencia internacional para comprender cómo diferentes actores humanitarios operan y se coordinan eficazmente. A través de la sistematización de casos destacados y el análisis de la intervención de diversos actores, como la población afectada, gobiernos, organismos intergubernamentales, ONG y medios de comunicación, se busca identificar los elementos clave que contribuyen a una respuesta humanitaria más ágil, eficiente y sostenible. La comprensión de este marco global sienta las bases para el posterior diseño de un modelo adaptado a las realidades específicas de El Salvador.

3.1.1 Sistematización de buenas prácticas

En cualquier entorno operativo de carácter humanitario es esencial que el personal de logística comprenda el contexto en el que se desarrolla la respuesta, así como los roles y responsabilidades de las distintas partes interesadas involucradas. En situaciones de emergencia, múltiples actores participan en la entrega de asistencia humanitaria y, una comprensión clara de sus funciones permite una coordinación más eficiente y efectiva. A continuación, se detallan los actores que comúnmente intervienen cuando se despliegan operaciones humanitarias:

1. Población afectada o víctimas
2. Gobierno del país receptor de la ayuda
3. Gobiernos donantes
4. Organizaciones intergubernamentales (con énfasis en Naciones Unidas)
5. Organizaciones no gubernamentales
6. Opinión pública
7. Medios de comunicación
8. Fuerzas armadas y otros actores secundarios³⁵¹

Tabla 12. Actores del entorno humanitario

Actor	Rol/Características principales	Desafíos o controversias	Observaciones clave
Población afectada	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficiarios directos de la ayuda: no solo receptores, sino agentes activos con derechos - Participación en proyectos y contrapartes del Sur - Pueden estar organizados o vulnerables - Tienen resiliencia y son los primeros en brindar apoyo en emergencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Frecuentemente tratadas como objetos de compasión en lugar de sujetos con derechos - Modelo asistencialista y desconfianza hacia las comunidades locales 	<ul style="list-style-type: none"> - Se promueve su participación activa en todas las fases de la ayuda - Derecho emergente a solicitar asistencia - Es clave fomentar su autoorganización y redes comunitarias

³⁵¹ IECAH, *Manual de gestión*, p.44.

Gobierno del país receptor de la ayuda	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable legal del bienestar de su población - Puede coordinar y participar en la gestión de la ayuda, según su capacidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de que su participación interfiera en los principios humanitarios - En casos extremos, se requiere negociar con actores no estatales 	<ul style="list-style-type: none"> - La asistencia humanitaria debe contar con su consentimiento (salvo intervención autorizada por el Consejo de Seguridad de la ONU) - El respeto a la soberanía estatal es esencial
Gobiernos donantes	<ul style="list-style-type: none"> - Financian gran parte de la asistencia - Han aumentado su apoyo a la ayuda humanitaria dentro de la Ayuda Oficial al Desarrollo - Se han creado divisiones específicas y herramientas como el formulario de los 14 puntos 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de uso político de la ayuda - Uso político de la ayuda: creciente vinculación con la política exterior y zonas de influencia (colonialismo indirecto) - Reducción del apoyo a organismos multilaterales - Selección de países en función de intereses estratégicos - Sus políticas bilaterales de AH están cada vez más ligadas a sus políticas exteriores, dejando en segundo plano consideraciones exclusivamente humanitarias 	<ul style="list-style-type: none"> - La "fatiga de la ayuda" ha dado paso a una instrumentalización política de la AH, lo que afecta su neutralidad e independencia - Persisten tensiones entre intereses estratégicos y principios humanitarios - Iniciativas como el proyecto "Buenas Donaciones Humanitarias" buscan mayor transparencia, criterios comunes y enfoque basado en necesidades - Uso del formato de los 14 puntos para seguimiento y control de la ayuda: incluye datos sobre donante, valor, país receptor, tipo de desastre, canal de operación, socios locales, descripción de ayuda, fuente presupuestaria, contactos, transporte, entre otros
Organizaciones intergubernamentales (Naciones Unidas)	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta internacional organizada históricamente reactiva; en los años 90 se impulsa un marco más sólido con la Agenda para la Paz - Principios rectores: 	<ul style="list-style-type: none"> - La ONU está sujeta a intereses políticos de los Estados miembros, lo que puede limitar la acción humanitaria efectiva - Interferencias políticas de estados miembros, 	<p>Principales agencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - OCHA: centraliza coordinación, facilita donaciones, genera llamados consolidados (CAP), maneja equipos UNDAC³⁵² para

³⁵² El Equipo de las Naciones Unidas de Evaluación y Coordinación en Casos de Desastres (UNDAC) es parte del sistema internacional de respuesta a desastres repentinos. Su objetivo es apoyar a las Naciones Unidas y los gobiernos para satisfacer la necesidad de contar rápidamente con información confiable durante la primera fase de intervención en casos de desastres repentinos y a coordinar el socorro internacional que se recibe a nivel nacional y en el lugar de la emergencia. Se puede movilizar a corto plazo para el terreno (de 12 a 24 horas) en cualquier parte del mundo. Igualmente, tiene por objetivo incrementar la capacidad de respuesta ante los desastres a nivel nacional y regional. A solicitud de un gobierno y del Coordinador Residente y/o Humanitario de las Naciones Unidas en el país, el equipo UNDAC también puede ejecutar misiones de evaluación de las capacidades nacionales de preparación y respuesta ante desastres. El sistema UNDAC es manejado por la

	<p>humanidad, neutralidad e imparcialidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación del vicesecretario general para Asuntos Humanitarios y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA) como eje central de coordinación - Funciones prácticas: evaluación de daños, coordinación con autoridades, movilización de recursos, distribución de ayuda, recopilación de datos, emisión de informes y llamados internacionales - Coordinación interinstitucional a través del Comité Permanente Interagencias (IASC) junto con otras agencias y ONG 	<p>conflictos entre funciones humanitarias y políticas/militares, liderazgo insuficiente en coordinación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confusión y tensión entre funciones humanitarias y operaciones de paz o sanciones políticas - Operaciones de paz de la ONU han incluido aspectos humanitarios pero la mezcla de roles ha generado conflictos y problemas en terreno (Informe Brahimi recomienda separar funciones) 	<p>evaluación y coordinación en campo, y produce informes</p> <p>Otras agencias relevantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ACNUR: protección y asistencia a refugiados y desplazados internos - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO): evaluación y apoyo en seguridad alimentaria, provisión de semillas y herramientas - Organización Panamericana de la Salud (OPS/OMS): apoyo técnico en salud, vigilancia epidemiológica, provisión de medicamentos - Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA): distribución de alimentos en emergencia y recuperación. - PNUD: apoyo institucional, coordinación, rehabilitación, logística. - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF): protección infantil, agua potable, educación, salud materno-infantil, saneamiento, reunificación familiar
<p>Movimiento Internacional de la Cruz Roja y Media Luna Roja</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Primer actor con mandato claro en ayuda humanitaria, basado en Convenios de Ginebra - Movimiento formado por diversas instituciones con mandatos distintos, pero coordinados 	<ul style="list-style-type: none"> - Pierde monopolio histórico en asistencia humanitaria con la entrada de otros actores - Coordinar a múltiples instituciones bajo un mismo movimiento puede generar complejidades 	<ul style="list-style-type: none"> - CICR es actor fundamental en conflictos armados y tensiones internas - Amplia experiencia y legitimidad internacional - Coordinación eficaz dentro del movimiento

Sección de Ayuda a la Coordinación sobre el Terreno en la OCHA en Ginebra. El Equipo UNDAC se creó en 1993 y está compuesto por más de 250 expertos nacionales de situaciones de emergencia procedentes de aproximadamente 70 países, así como del personal de OCHA y de 16 organizaciones internacionales y regionales, entre ellas, organismos de Naciones Unidas. Tiene tres equipos regionales: 1) Europa/África/Oriente Medio, 2) las Américas (incluyendo el Caribe) y, 3) Asia y el Pacífico. Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), "Qué es UNDAC-OCHA," Scribd, consultado el 28 de agosto de 2025, <https://es.scribd.com/doc/131255141/Que-es-UNDAC-OCHA-pdf>.

	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia global, mayor red humanitaria del mundo - Se rige por principios fundamentales: humanidad, imparcialidad, neutralidad, independencia, voluntariado, unidad y universalidad - Objetivo fundamental: evitar y aliviar el sufrimiento humano sin discriminación y proteger la dignidad humana - Mantiene relaciones especiales con Estados firmantes de Convenios de Ginebra 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad constante de equilibrar independencia y cooperación con Estados y otros organismos - Desafíos en operar en zonas de conflicto con acceso limitado y seguridad comprometida - Mantener los principios fundamentales puede ser difícil en situaciones políticas y de seguridad complejas 	<ul style="list-style-type: none"> - Mandato derivado de instrumentos internacionales reconocidos - Enfoque en protección de personas afectadas por conflictos y apoyo a normas internacionales humanitarias - Complementa la acción de ONU, gobiernos y ONG con un rol especializado en protección y asistencia
<p>Organizaciones no gubernamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimiento como expresión activa de la sociedad civil desde los años 70 - Aumento notable en los 90 en participación en ayuda humanitaria, con clímax en crisis de los Grandes Lagos (1994) - Diversidad muy amplia, desde pequeñas hasta grandes ONG internacionales - Reflexión del compromiso social para resolver problemas globales: pobreza, hambre, conflictos - Pertenencia a la sociedad civil, independencia institucional y económica, transparencia y rendición de cuentas - Valor añadido: profesionalidad, especialización, proximidad a beneficiarios, voluntariado, defensa de intereses - Destacan iniciativas comunes para códigos de conducta y coordinación - Presencia en redes y “familias” de ONG internacionales (ej. Médicos sin Fronteras, 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambigüedad en la definición del término “ONG” - Necesidad de mejorar la integración y trabajo con ONG del Sur, cuyas capacidades suelen estar poco incorporadas en operaciones humanitarias - Riesgo de fragmentación o competencia entre ONG - Creación de un “mercado” de ayuda humanitaria, con posibilidad de financiar a ONG, puede influir en prioridades - Necesidad de mayor coordinación y autorregulación para evitar duplicidades y aumentar eficacia - Dificultades para mantener independencia frente a presiones externas o financieras 	<ul style="list-style-type: none"> - Las ONG no son meros intermediarios, sino actores con valor añadido profesional y social - La especialización es creciente (salud, agua, protección, grupos vulnerables) - Las redes de ONG facilitan la interlocución y defensa de posiciones comunes - Incorporar contrapartes del Sur es uno de los retos clave para aumentar legitimidad y efectividad - Coordinación con otros actores (ONU, UE, CICR) es crucial para una respuesta humanitaria integral y coherente - La transparencia y la rendición de cuentas fortalecen su legitimidad - El voluntariado sigue siendo un apoyo clave para las ONG

Oxfam, Cáritas)

Opiniones públicas	<ul style="list-style-type: none">- La opinión pública en países desarrollados influye crecientemente en gobiernos y ONG internacionales y locales- Donaciones privadas han crecido mucho en crisis humanitarias recientes (Grandes Lagos, huracán Mitch, etc.)- Respuesta emocional y mediada por medios de comunicación- Algunos sectores ciudadanos comienzan a fidelizar colaboración- Apoyo económico y voluntariado sigue siendo fundamental para la AH	<ul style="list-style-type: none">- Respuesta ciudadana suele ser discontinua y emocional, poco informada- Riesgo de que la opinión pública se mantenga en un nivel superficial o compasivo sin compromiso duradero- Mantener una opinión pública informada y consecuente es un reto clave para sostener la ayuda humanitaria- Difícil equilibrio entre emocionalidad y comprensión profunda	<ul style="list-style-type: none">- La opinión pública puede sostener o limitar la ayuda humanitaria- La opinión pública no es solo donante sino también puede presionar para cambios políticos- La mediación televisiva tiende a activar emociones, pero limita el compromiso a largo plazo
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Poder para modelar percepción pública sobre conflictos y crisis- El “efecto CNN” ejemplifica cómo imágenes y cobertura en directo pueden impulsar respuestas políticas y sociales- Capacidad para anticipar crisis y generar acción gubernamental y ONG- Relación creciente ONG, aunque con tensiones- Los medios sirven a sus clientes y pueden ser usados por el poder- Influencia decisiva en la agenda humanitaria y política exterior	<ul style="list-style-type: none">- Discrepancias sobre si los medios influyen realmente o son utilizados por poderes políticos- La volatilidad de la cobertura mediática genera olvido rápido de crisis crónicas- Contradicciones entre el ritmo noticioso y el trabajo a largo plazo de ONG- Riesgo de manipulación o instrumentalización de la ayuda humanitaria- Desafíos en la relación ONG-medios por intereses contrapuestos	<ul style="list-style-type: none">- Los medios son actores clave en la “diplomacia del audímetro”- Su influencia afecta desde la opinión pública hasta la toma de decisiones gubernamentales- El triángulo gobierno-ONG-medios refleja diferentes intereses y públicos- La irrupción mediática ha cambiado la distribución de papeles en la ayuda humanitaria- La cobertura puede legitimar operaciones, pero también ocultar intereses políticos
Fuerzas armadas	<ul style="list-style-type: none">- Participan como apoyo logístico e indirecto en ayuda humanitaria- Deben respetar independencia, neutralidad e imparcialidad humanitaria- No deben prestar asistencia directa a víctimas- Participación debe ser último recurso y bajo	<ul style="list-style-type: none">- Difusión y confusión entre acción humanitaria y acción militar- Cuestionamiento de imparcialidad y neutralidad de fuerzas armadas- Riesgo de instrumentalización propagandística de la ayuda- Costos más elevados y	<ul style="list-style-type: none">- Directrices de Oslo establecen que las fuerzas armadas no deben asistir directamente a víctimas- La participación militar debe estar bajo control civil y ser el último recurso- El debate sobre militarización de la AH es constante y crítico para preservar principios- Estudios indican que

control civil - Aportan recursos, pero con límites éticos y de percepción	eficiencia menor comparada con actores civiles - Percepción negativa por parte de beneficiarios - Debate ético sobre la coexistencia de acción militar y humanitaria	ayuda militar no siempre justifica costos y riesgos - La eficacia y percepción pública son factores clave
--	--	--

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Manual de gestión del ciclo del proyecto en la acción humanitaria*³⁵³.

En ese sentido, la literatura muestra buenas prácticas llevadas a cabo por diferentes actores humanitarios, entre ellos, las organizaciones no gubernamentales. A continuación, se exponen algunos de ellos:

1. Debida diligencia como obstáculo: las organizaciones locales y nacionales enfrentan obstáculos para obtener financiamiento, en gran parte por los rigurosos requisitos de debida diligencia impuestos por los donantes. Las agencias internacionales deben cumplir con estas regulaciones antes de transferir grandes sumas de dinero, lo que a menudo causa retrasos críticos en la respuesta a emergencias. Para algunas organizaciones locales, es prácticamente imposible cumplir con estos estándares si carecen de los sistemas financieros y organizativos necesarios. Un ejemplo de esta situación se vio durante la respuesta en Ucrania, donde los procesos de diligencia debida en Polonia se vieron afectados. La legislación polaca no exigía que las organizaciones de la sociedad civil más pequeñas presentaran auditorías contables, un requisito fundamental para muchos donantes internacionales. Esta falta de documentación oficial obstaculizó la financiación de las organizaciones locales, pese a la buena voluntad de las agencias internacionales³⁵⁴.

Ejemplo: **Sudán (Médicos sin Fronteras, ONG locales)**

A raíz del aumento de violencia en Sudán en abril de 2023, las organizaciones de ayuda humanitaria tuvieron que intensificar sus operaciones. Aunque el personal extranjero se quedó al principio, el rápido deterioro de la seguridad llevó a muchas evacuaciones, lo que obligó a las organizaciones a enviar refuerzos para poder atender las crecientes necesidades. Debido a la inseguridad y a problemas de acceso (como la dificultad para conseguir visados y permisos de viaje o la escasez de combustible), gran parte del apoyo se hizo a distancia. Para compensar, se trajo de regreso al país a personal sudanés que estaba en otras misiones, ya que no necesitaban visado. Organismos como Médicos Sin Fronteras lograron enviar personal rápidamente, antes de que se endurecieran las restricciones. La colaboración entre organizaciones, que ya era buena, se fortaleció notablemente durante el inicio de la crisis. Los grupos locales desempeñaron un papel crucial, ofreciendo ayuda directa a la población organizando evacuaciones y proporcionando servicios básicos y atención médica en zonas de conflicto. Por ejemplo, el Fondo de Respuesta Rápida de USAID canalizó fondos a socios locales a través de la OIM, utilizando análisis de riesgo y planes previos a la crisis. A pesar de estos casos de éxito y del importante trabajo de los actores locales, la coordinación general con ellos fue limitada. Existió una gran frustración por la falta de

³⁵³ IECAH, *Manual de gestión*, pp.42-71.

³⁵⁴ Nigel Timmins et al., *La ola humanitaria*, p. 23.

un enfoque claro y coherente por parte del sector humanitario internacional para colaborar con las ONG nacionales, los grupos de emergencia y otras iniciativas locales³⁵⁵.

Diversas evaluaciones y profesionales del sector humanitario coinciden en la necesidad de invertir más en el desarrollo de capacidades locales. En ese sentido, cada vez más organizaciones incluyen la formación en sus respuestas para asegurar la sostenibilidad y fortalecer las habilidades de las comunidades. Sin embargo, hay varios obstáculos, por ejemplo: 1) el personal en el terreno a menudo está sobrecargado con sus responsabilidades y no puede dedicarse a la formación al mismo tiempo; 2) las organizaciones locales a veces cuestionan la utilidad de estas capacitaciones; 3) existe frustración entre los equipos locales y nacionales, que perciben una actitud condescendiente en el personal extranjero, quienes a menudo parecen actuar como si tuvieran todas las respuestas, sin tomarse el tiempo de escuchar y comprender el contexto local³⁵⁶.

2. Coordinación débil nacional e internacional: aunque los gobiernos nacionales son los principales responsables de la asistencia y protección en casos de desastre, el rol de sus agencias de gestión frecuentemente se deja de lado en los esfuerzos de localización de la ayuda. Cuando ocurre una emergencia de origen "natural", la respuesta inicial a nivel comunitario suele ser liderada por unidades de defensa civil, que incluyen militares, policías y bomberos. En América Latina, las agencias nacionales de desastres tienen trayectoria de liderazgo en este tipo de respuestas. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Defensa Civil de Perú (INDECI) y la Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastre de Colombia (UNGRD) son conocidas por su rápida movilización. Despliegan equipos de emergencia a las zonas afectadas para realizar evaluaciones, recolectar datos y proporcionar asistencia. Además, cuando se requiere, también capacitan a otras autoridades locales y a las comunidades³⁵⁷. Es crucial que las intervenciones humanitarias sean coherentes con las estructuras de gobierno para ser efectivas.

Ejemplo: ONG locales que apoyan a gobiernos que brindan asistencia efectiva

La African Field Epidemiology Network (AFENET) colabora con ministerios de salud y otros organismos para fortalecer los sistemas de salud pública en África. Su trabajo se enfoca en ofrecer formación y desarrollar capacidades, con el fin de mejorar la resiliencia y la respuesta ante brotes de enfermedades. Por otro lado, la People's Disaster Risk Reduction Network (PDRRN) es una ONG filipina que apoya a las agencias de gobierno locales en la reducción de riesgos de desastres. Esta organización llena vacíos de información, como la falta de datos, análisis de riesgos y planificación. Aunque se guía por los planes gubernamentales, utiliza procesos participativos que involucran a grupos locales (como organizaciones comunitarias, cooperativas o grupos de mujeres) para definir los detalles de la implementación³⁵⁸.

³⁵⁵ Ibid.

³⁵⁶ Oficina de Evaluación del UNFPA, *Evaluation of the UNFPA capacity in humanitarian action 2012-2019* (UNFPA, 2019), https://www.unfpa.org/sites/default/files/Final_Humanitarian_Evaluation_Report.pdf.

³⁵⁷ Gobierno del Perú, "Instituto Nacional de Defensa Civil," consultado el 29 de agosto de 2025, <https://www.gob.pe/institucion/indeci/institucional>; Gobierno de Colombia, "Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres," consultado el 29 de agosto de 2025, <https://portal.gestiondelriesgo.gov.co/>.

³⁵⁸ Nigel Timmins et al., *La ola humanitaria*, p. 25.

3.1.2 Caso destacado de innovación y adaptación en la gestión financiera

De acuerdo con la literatura consultada, las organizaciones internacionales cuentan con una ventaja para conservar fondos y capacidades de emergencia, ya que atienden múltiples crisis globales cada año, lo que les permite mantener y rotar sus recursos. En contraste, el modelo de financiamiento reactivo ante crisis específicas genera un problema estructural para los actores nacionales y locales. Por ejemplo, aunque la sequía es un fenómeno cíclico y previsible, los fondos disponibles son inciertos y dependen, en parte, de la atención internacional en ese momento. Una organización nacional puede recibir buen financiamiento en una etapa, pero al reducirse este, se ve obligada a disminuir su capacidad de respuesta y pierde recursos clave. Así, cuando ocurre una nueva sequía, necesita obtener fondos nuevamente y reconstruir capacidades desde cero. Esto no solo debilita su capacidad operativa, sino que también disminuye su capacidad de absorción ante futuros financiamientos. Las organizaciones internacionales, en cambio, pueden movilizar sus recursos hacia otras crisis en distintas partes del mundo, lo que les permite conservar una capacidad central estable, incluso cuando sus oficinas locales experimentan expansiones o reducciones³⁵⁹.

Modelo de financiación: compromisos excesivos y respuestas reactivas persistentes: en 2022, el 92% de los 32,800 millones de dólares destinados a ayuda humanitaria se dirigieron a crisis prolongadas, muchas de las cuales llevan décadas recibiendo apoyo continuo. Pese a que 158 países recibieron asistencia humanitaria internacional ese año, solo siete: Sudán del Sur, Somalia, Siria, Líbano, Etiopía, Yemen y la República Democrática del Congo se mantuvieron constantes entre los diez principales receptores entre 2018 y 2022. Esta concentración refleja un patrón marcado en la asignación de fondos³⁶⁰. Como resultado, el sistema humanitario internacional se encuentra sobrecargado con operaciones masivas sostenidas por llamamientos insuficientes en financiación. Esta situación limita severamente los recursos disponibles para actividades como la preparación ante emergencias, los sistemas de alerta temprana y el fortalecimiento de capacidades para una respuesta eficaz y anticipada³⁶¹.

El acceso a fondos de emergencia es clave para brindar una respuesta rápida. Estos fondos sirven para iniciar las respuestas humanitarias, esperando ser reemplazados por fondos de donantes institucionales o llamamientos públicos. En algunos casos, se rotan los fondos, de manera que las respuestas bien financiadas puedan compensar los costos de las operaciones de emergencia con menos recursos. Generalmente, solo las grandes organizaciones tienen acceso a estos fondos, los cuales son asignados en cantidades variables según la categoría de la respuesta y la falta de los mismos para las organizaciones más pequeñas genera un retraso en la respuesta a emergencias rápidas. Esta brecha motivó la creación del Start Fund³⁶², que libera fondos en 45

³⁵⁹ Nigel Timmins et al., *La ola humanitaria*, pp. 21-22.

³⁶⁰ Angus Urquhart et al., "Global Humanitarian Assistance Report 2023," Development Initiatives, 20 de junio de 2023, <https://devinit.org/resources/global-humanitarian-assistance-report-2023>.

³⁶¹ Nigel Timmins et al., *La ola humanitaria*, p. 18.

³⁶² El Start Fund se desarrolló en 2014 y es un fondo común de múltiples donantes que proporciona financiación rápida y directa a ONG para crisis. Es propiedad colectiva de los miembros de la Red Star y está operado por ellos en nombre del sector más amplio de la sociedad civil. Se centra en tres tipos de necesidades humanitarias: crisis de pequeña a mediana escala con financiación insuficiente; pronósticos de crisis inminentes y, picos en las crisis humanitarias crónicas. Los fondos se desembolsan en un periodo de 72 horas después de la alerta de crisis emitida por los miembros. Para ello: 1) se emite la alerta: el Start Fund se basa en que los miembros

días para cubrir necesidades iniciales de las agencias. Aunque es muy valorado por organizaciones locales y nacionales, el Start Fund sigue siendo limitado en comparación con las necesidades globales³⁶³.

La flexibilidad y el acceso a los fondos humanitarios ha disminuido, para compensar la lentitud en la financiación han surgido nuevos mecanismos como la financiación anticipada y los modificadores de crisis. Sin embargo, estos mecanismos conllevan más trámites y asignaciones de fondos para fines específicos. Por ejemplo, el Fondo de Respuesta Rápida del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido casi no se usó entre 2015 y 2020. Por otro lado, los fondos mancomunados para países específicos están aumentando los recursos para actores locales y nacionales, lo que permite un acceso más rápido a la financiación³⁶⁴.

Ejemplo: **Fondo Humanitario (FH) de Save the Children**

Con el objetivo de mejorar la flexibilidad y eficacia en la respuesta a emergencias, Save the Children International ha impulsado el desarrollo de un Fondo Humanitario. En 2023, un total de 17 miembros de la organización se comprometieron a aportar 114 millones de dólares en financiación flexible destinada a crisis humanitarias. Durante ese año, el FH asignó más de 145 millones de dólares para responder a 69 emergencias en distintas partes del mundo. Parte de los fondos dirigidos a la respuesta en Ucrania incluyeron remanentes de financiamiento específico provenientes de 2022, lo que explica que las asignaciones superaran el total de contribuciones recibidas en 2023. Debido al apoyo del FH, más de 28 millones de personas (incluidos 14.7 millones de niñas y niños) recibieron asistencia humanitaria en los países beneficiados a lo largo del año³⁶⁵.

Para el 2024 se ayudaron a más de 23.8 millones de personas, incluidos casi 12.8 millones de niños y niñas. Entre octubre y diciembre, el FH asignó cerca de 15.8 millones de dólares para responder a emergencias de todo el mundo, lo que elevó el total de fondos distribuidos durante el año a 73.4 millones de dólares en 71 países (la cifra más alta de cobertura alcanzada a la fecha). Durante ese año el Fondo continuó promoviendo la acción anticipatoria y la preparación basada en riesgos, destinando 6.9 millones de dólares (equivalente al 16% de los fondos totalmente flexibles³⁶⁶) a 47 países. Estos recursos ayudaron a las comunidades a prepararse y reducir el

generen una alerta, 2) posteriormente se hace la asignación, es decir, se comparte información y se decide si se liberan los fondos, si se asignan, se invita a los miembros a presentar propuestas en un plazo de 24 horas y 3) se seleccionan los proyectos de estas propuestas para su financiación. Todas las decisiones las toman los propios miembros de Start Network. El Comité de Asignación de Fondos de Start toma las decisiones sobre la financiación, y los proyectos son seleccionados por los miembros de Start Network y sus socios, quienes se encuentran más cerca de la zona de la crisis. Una vez tomadas estas decisiones, los fondos se transfieren en un plazo de 24 horas. Los proyectos comienzan lo antes posible y cada uno debe completarse en un plazo de 45 días. Tras el proyecto, se lleva a cabo una fase de aprendizaje y evaluación, que permite a los miembros compartir lo aprendido con la red. Start Network, "Global Start Fund," Start Network, consultado 28 de agosto de 2025, <https://startnetwork.org/funds/global-start-fund>.

³⁶³ Nigel Timmins et al., *La ola humanitaria*, pp. 18-20.

³⁶⁴ *Ibid.*, p. 20.

³⁶⁵ Maraha, "Fondo de emergencias: Informe anual de impacto 2023," Save the Children, 11 de abril de 2024, <https://www.savethechildren.es/actualidad/fondo-de-emergencias-informe-anual-de-impacto-2023>.

³⁶⁶ Se excluyen las asignaciones específicas destinadas a las respuestas a las crisis en curso en los Territorios Palestinos Ocupados, Ucrania y Siria/Turquía, donde la asistencia adicional no sería posible.

impacto de desastres inminentes o futuros. Además, se fortaleció el apoyo a organizaciones locales asociadas, que a menudo están mejor posicionadas para ofrecer una respuesta oportuna, eficaz y pertinente. En total, se canalizaron 11.8 millones de dólares (también el 16% del total de fondos asignados) a 106 socios locales en 33 países³⁶⁷.

3.1.3 Lecciones aprendidas para el diseño del modelo propuesto

Según Arthur Zimmermann, en las organizaciones, las decisiones se toman considerando criterios técnicos, económicos, sociales y políticos. Factores como el deseo de poder, el miedo, el perjuicio o los celos influyen tanto como los elementos que pueden parecer racionalmente obvios. Las organizaciones son sistemas socio-técnicos abiertos, orientados a metas, que operan conforme a los intereses de quienes las integran. No obstante, al analizar la experiencia relacionada con los cambios organizacionales, se pueden extraer algunas lecciones y usarlas como hilo conductor en los procesos de transformación dentro de las organizaciones³⁶⁸. A continuación, se presentan algunos elementos replicables para El Salvador a partir de los casos anteriormente expuestos:

Tabla 13. Elementos replicables a El Salvador para diseñar el futuro de la organización

Elementos para el diseño del futuro de la organización	
Bosquejar una visión clara	<p>Un cuadro positivo del futuro que motive a las partes involucradas. Este proceso se articula en torno a cinco preguntas clave que guiarán la dirección:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué modificaciones y tendencias relevantes para los logros se observan en el entorno? 2. ¿Cómo se está modificando el entorno que es relevante para la organización? 3. ¿Qué logros (cantidad y calidad) se desea alcanzar en el año x y a quiénes beneficiarán? 4. ¿Con quién se quiere alcanzar esos logros en el futuro? 5. ¿Qué valores servirán de guía en todo este proceso?
Construcción de un modelo de la organización a la medida	<p>Este modelo se desarrolla a partir de cómo la organización es percibida por sus propios miembros. Para ello, es útil apoyarse en modelos sistémicos existentes y recopilar algunos datos básicos. El modelo debe dar respuesta a al menos cuatro preguntas fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué productos y servicios se ofrecen actualmente, tanto en cantidad como en calidad y a qué beneficiarios? 2. ¿Con quiénes se trabaja en conjunto y cómo opera la cooperación externa? 3. ¿Cuáles son los costos involucrados, especialmente si se analiza con detalle los procesos centrales a nivel individual? 4. ¿Qué fortalezas y debilidades identifican los diferentes grupos funcionales dentro de la organización? <p>Debido a que la percepción de la organización varía según la posición, el género, la experiencia y la función de sus miembros, es vital considerar estas diversas perspectivas. A partir de un proceso de negociación bien estructurado, se pueden</p>

³⁶⁷ Save the Children, "2024 CEF Q4 Annual Report," Save the Children, consultado el 28 de agosto de 2025, <https://image.savethechildren.org/2024-cef-q4-annual-reportpdf-ch11383990.pdf/w6bt4820u7d4k70v712f713il853f8ea.pdf>.

³⁶⁸ Arthur Zimmermann, *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas*, 2a ed. (Quito: Ediciones ABYA-YALA, 2000), p. 20. https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala.

generar procesos que sean válidos para toda la organización.

Definir los objetivos de cambio	Los objetivos se definen en cuatro niveles distintos: 1) productos y servicios; 2) cooperación externa; 3) capacidad de desarrollo del personal y; 4) modificación de procesos internos y reglamentos
Elaborar proyectos de cambio con grupos de trabajo específicos	Para ello, se definen los paquetes de trabajo prioritarios para el cambio y se establece una organización de transición compuesta por equipos de trabajo
Aprender de la resistencia y ajustar las intervenciones sobre la marcha	Esto implica reconocer todas las formas de resistencia que puedan surgir, considerarlas detenidamente y establecer un plan para el manejo del proceso de cambio

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas*³⁶⁹.

Para el contexto salvadoreño, otro elemento a valorar es la Ley de Agentes Extranjeros, la cual fue aprobada el 20 mayo de 2025 con 57 votos de los diputados de la Asamblea Legislativa de El Salvador y entró en vigor el 9 de julio del mismo año, ocho días posteriores a su publicación en el Diario Oficial³⁷⁰. De acuerdo con la página web de la Asamblea, este marco legal garantizará la transparencia en las operaciones financieras que las ONG reciben de personas o agentes extranjeros en el país y permitirá que los ciudadanos conozcan las actividades que estos desarrollan, pues dicha ley establece obligaciones tributarias. Según lo aprobado, se impondrá un tributo del 30% sobre cada operación financiera, desembolso, transferencia o importación de bienes en especie o materiales de cualquier clase que provenga de fondos del mandante extranjero, ya sea en forma de donaciones, pagos u otros conceptos, destinados a sus agentes extranjeros en el país³⁷¹.

Asimismo, la normativa establece la creación del Registro de Agentes Extranjeros (RAEX) (en el cual deberán inscribirse las entidades extranjeras correspondientes), una dependencia del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, el cual estará a cargo de un director general nombrado por dicha cartera de Estado. El RAEX tendrá la facultad de gestionar y regular cualquier tipo de instrumento necesario para su implementación; establecerá los criterios y requisitos aplicables al registro de los sujetos obligados por esta ley y, decidirá sobre la aprobación, denegación, renovación o no renovación de las solicitudes de registro o de la calificación como sujeto excluido, según corresponda, también se encargará de supervisar, fiscalizar y mantener el control sobre las actividades desarrolladas por los agentes extranjeros, considerando su giro, naturaleza de actividad, tamaño y demás características relevantes, y podrá exigirles la entrega de informes cuando lo considere necesario³⁷².

³⁶⁹ Ibid., pp. 20-21.

³⁷⁰ Asamblea Legislativa de El Salvador, *Decreto No. 308*, 20 de mayo de 2025, <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/B0636CC2-E88C-4D07-962A-03875A2D1F2F.pdf>.

³⁷¹ Asamblea Legislativa de El Salvador, "LEY DE AGENTES EXTRANJEROS", consultado el 3 de septiembre de 2025, <https://www.asamblea.gob.sv/node/13572>.

³⁷² Ibid.

3.2 Metodología de la investigación y casos de estudio en El Salvador

Este apartado detalla la aproximación metodológica de la investigación y presenta los casos de organizaciones humanitarias que operan en El Salvador. La información contenida, obtenida a través de entrevistas semiestructuradas, constituye la evidencia empírica que sustenta la propuesta de un modelo de gestión adaptativa. Al analizar la experiencia directa de estas organizaciones, se busca comprender cómo han gestionado la complejidad del entorno, los desafíos que han enfrentado y las estrategias innovadoras que han implementado para asegurar la sostenibilidad de su labor en un contexto de crisis. De esta manera, se establece una articulación entre la teoría global de la gestión humanitaria y la realidad operativa de las entidades locales.

3.2.1 Metodología de la investigación

La recolección de datos se llevará a cabo a partir de fuentes primarias y secundarias, incluyendo revisión documental existente, así como el análisis de datos primarios recogidos mediante entrevistas a informantes clave sobre las adecuaciones de los instrumentos de gestión de fondos que las organizaciones humanitarias en El Salvador han realizado de 2019 a 2025.

La muestra del estudio es de tipo intencional y no probabilístico, puesto que los informantes clave se seleccionan por su experiencia directa y conocimiento especializado en la gestión de fondos, innovación organizacional y adaptación al cambio en el contexto humanitario de El Salvador.

La unidad de análisis está constituida por cinco organizaciones humanitarias internacionales con presencia en El Salvador: OXFAM, Save the Children, Consejo Noruego para Refugiados, World Vision y una organización humanitaria de asistencia global en contextos de conflicto y desastre.

La selección de estas entidades responde a una lógica de representatividad institucional y contraste analítico entre distintos modelos organizacionales. Se han priorizado organizaciones que poseen personería jurídica internacional, una trayectoria consolidada en el territorio nacional y una exposición a las transformaciones del ecosistema de financiamiento entre 2019 y 2025. El diseño de la muestra permite capturar diversas visiones dentro del campo humanitario:

- Modelos laicos y confesionales: se incluye a World Vision como referente de organizaciones de base de fe (confesional), en contraste con OXFAM o NRC de naturaleza laica, lo que permite observar cómo la identidad institucional influye en la flexibilidad de sus modelos de gestión.

- Especialización operativa: se seleccionaron organizaciones con distintos focos de acción; mientras unas se especializan en la protección de la niñez (Save the Children), otras poseen un mandato técnico enfocado en el refugio y desplazamiento forzado (NRC) o en la justicia económica y resiliencia (OXFAM).

- Posicionamiento ante el donante: las cinco organizaciones seleccionadas operan como "socios de implementación" de grandes donantes globales, pero poseen diferentes estructuras de gobernanza: unas operan con mayor autonomía, pero responden a estándares globales, como OXFAM, Save the Children y World Vision y otras con estructuras más unitarias,

donde las decisiones políticas y el flujo de fondos suele estar más centralizado en la sede principal, como el Consejo Noruego para Refugiados y la organización que apoya a migrantes. Ello ofrece un espectro para comprender las limitaciones y alcances de la gestión adaptativa bajo distintas presiones administrativas.

Tabla 14. Criterios de inclusión y exclusión de las organizaciones humanitarias estudiadas

Categoría	Criterio de inclusión	Criterio de exclusión
Naturaleza jurídica	Organizaciones humanitarias internacionales con personería jurídica y operación técnica en El Salvador	Organizaciones locales de base o colectivos sin estructura de gobernanza internacional
Trayectoria	Presencia operativa ininterrumpida y reconocida en el país durante el periodo 2019-2025	Organizaciones con presencia intermitente o que iniciaron operaciones después del año 2022
Capacidad financiera	Experiencia comprobada en la gestión de fondos provenientes de diversos donantes	Entidades que dependen exclusivamente de donaciones individuales locales o fondos privados menores
Diversidad de enfoque	Representación de perfiles institucionales tanto laicos como confesionales (de base de fe)	Homogeneidad de perfil que impida observar variaciones en la cultura organizacional

Nota: elaboración propia.

Por su parte, los criterios de selección para los informantes clave son:

- a) Que cuenten con experiencia en formulación, gestión o ejecución de proyectos y programas con financiamiento internacional.
- b) Que hayan operado proyectos y programas humanitarios entre 2019 y 2025.
- c) Que cuenten con cargos directivos, de gestión de proyectos y/o programas, o técnicos vinculados a la innovación, la captación de fondos o la gestión institucional del cambio.

De acuerdo con el carácter cualitativo de la investigación, la información primaria se recolectará con entrevistas semiestructuradas a informantes clave por criterios de selección. Asimismo, se hará un análisis de literatura existente en la materia.

Revisión documental: se revisará documentación como libros, manuales, guías, informes y literatura sobre el origen y evolución de la ayuda humanitaria y la gestión adaptativa del cambio, procedentes de diversas fuentes de autoría como organismos internacionales y profesionales.

Entrevistas individuales: se harán entrevistas semiestructuradas a adultos procedentes de organizaciones humanitarias con operación en El Salvador. Dichas entrevistas tendrán por objetivo recolectar información sobre los procesos y prácticas de adaptación y la manera en la que la gestión adaptativa del cambio les ha permitido superar desafíos financieros en contextos de crisis entre los años 2019 y 2025.

El análisis de los datos recolectados se hará a partir de la transcripción literal de las conversaciones sostenidas con los informantes clave en las entrevistas, para posteriormente

exponer los datos y acoplarlos de forma organizada y comprimida, a fin de perfilar fragmentos o citas de las mismas categorías mediante resaltadores de colores, recortes y aglutinación para ubicar la información perfilada bajo criterios de relevancia interpretativa en una matriz de relaciones entre categorías de análisis y finalmente, se realizará un análisis de contenido tomando como base la información recolectada (documental y entrevistas).

Respecto a las consideraciones éticas y protección de datos, las personas entrevistadas cuentan con garantías éticas estrictas orientadas a asegurar la integridad de los participantes y el manejo responsable de la información institucional. El protocolo ético se desarrolla bajo los siguientes elementos:

1. Consentimiento informado: cada participante recibe una nota conceptual que detalla el propósito académico de la investigación, el uso que se dará a los datos y el carácter voluntario de su colaboración. Este consentimiento se formaliza mediante firma escrita o, en su defecto, mediante aceptación verbal grabada al inicio de la sesión, dejando constancia de que el informante conoce su derecho a no responder determinadas preguntas o retirarse del proceso en cualquier momento.

2. Anonimato y codificación de la identidad: para garantizar la protección de los informantes, se aplica un protocolo de anonimato. En ninguna fase de la investigación, ni en futuras publicaciones, se revelarán nombres o datos biográficos que permitan la identificación de las fuentes. Para el procesamiento de los datos, se utilizará un sistema de codificación alfanumérica (ej. Entrevistado-01, Entrevistado-02), de modo que los hallazgos se presenten de manera desvinculada de la identidad personal.

3. Confidencialidad y resguardo seguro de los datos: la información recolectada se trata bajo estándares de reserva. Las grabaciones de audio y las transcripciones se almacenan en carpetas digitales con acceso restringido. Una vez finalizado el proceso de análisis y cumplidos los fines académicos de la investigación, se procederá a la eliminación de los registros de voz originales para evitar cualquier posibilidad de recuperación o acceso no autorizado a las fuentes primarias.

4. Gestión responsable de la información: las entrevistas han sido estructuradas para obtener información sobre procesos de gestión adaptativa e innovación, evitando la solicitud de datos financieros sensibles o documentos protegidos por cláusulas de confidencialidad con terceros. De esta manera, el estudio se centra en el fortalecimiento del conocimiento académico sobre la gestión del cambio, asegurando que la participación de los informantes no interfiera con sus compromisos institucionales ni con la discreción técnica requerida en el sector humanitario.

3.2.2 Presentación de casos de estudio en El Salvador

Gestión adaptativa en un contexto de crisis: OXFAM El Salvador (2019-2025)

La responsable de *funding* para Oxfam en El Salvador, ofrece una perspectiva detallada sobre cómo la organización ha navegado un período de intensa volatilidad y desafíos entre 2019 y 2025. Ella expone un proceso continuo de adaptación, innovación y gestión estratégica del cambio, crucial para mantener su misión humanitaria en un entorno complejo.

Desde 2019, la organización ha enfocado sus esfuerzos en comunidades altamente vulnerables, incluyendo mujeres, jóvenes, poblaciones indígenas, la comunidad LGBTIQ+ y

defensores de derechos humanos, así como a comunidades rurales afectadas por el cambio climático. Su presencia operativa se ha extendido por la zona oriental (Usulután, San Miguel, Morazán y La Unión), el corredor seco, así como áreas rurales de Chalatenango y algunas áreas del Área Metropolitana de San Salvador, donde se articulan procesos de incidencia con organizaciones de sociedad civil.

Durante este período, OXFAM ha integrado con mayor fuerza su enfoque humanitario en sus programas de resiliencia, género y medios de vida sostenibles. Este cambio se vio forzado por una serie de crisis que presionaron su sostenibilidad financiera: la pandemia de COVID-19, las tormentas tropicales Amanda, Eta e Iota, una prolongada sequía y un contexto político restrictivo, marcado por el régimen de excepción y la Ley de Agentes Extranjeros. Estos eventos no solo crearon nuevas necesidades humanitarias, sino que también limitaron el acceso a la cooperación internacional y el espacio cívico.

En respuesta a la presión financiera, la organización observó un cambio significativo en las exigencias de sus donantes, quienes comenzaron a pedir mayor transparencia, rendición de cuentas, cumplimiento riguroso de políticas de salvaguardia y una evidencia de impacto medible. Estas demandas, aunque necesarias, generaron una carga administrativa considerable y la necesidad de una especialización técnica que, paralelamente, ralentizó la agilidad para acceder a fondos, expone: “esto ha generado mayor carga administrativa y necesidad de especialización técnica, afectando la agilidad en el acceso a fondos”.

Para contrarrestar esta volatilidad, Oxfam implementó una estrategia de diversificación de financiamiento. Se buscaron fondos humanitarios de respuesta rápida, cooperación europea, fundaciones privadas, se establecieron alianzas con el sector privado, actores académicos y de la sociedad civil. Además, se fortalecieron las alianzas regionales, permitiendo a la organización presentarse en consorcio a convocatorias de mayor escala, asegurando así la continuidad operativa.

La gestión interna (procesos, gobernanza o toma de decisiones) también se vio profundamente ajustada. Se implementaron protocolos de seguridad digital y se descentralizó la toma de decisiones hacia las oficinas locales, permitiendo una respuesta más ágil en contextos de crisis: “se ajustaron procesos de gestión financiera y de gobernanza para responder más ágilmente, incluyendo protocolos de seguridad digital, descentralización de la toma de decisiones hacia oficinas locales y fortalecimiento de equipos de repuesta rápida. Asimismo, para incorporar aprendizaje y retroalimentación, la organización ha establecido mecanismos de aprendizaje como evaluaciones participativas, espacios de reflexión conjunta con socias locales y ajustes metodológicos basados en retroalimentación comunitaria y de donantes”.

En el ámbito de la innovación y la tecnología, OXFAM ha implementado sistemas digitales para la gestión de proyectos y el monitoreo en tiempo real. Esto incluye plataformas en línea que facilitan el seguimiento de indicadores y la rendición de cuentas, así como el desarrollo de metodologías de incidencia digital y campañas virtuales que mantienen la visibilidad de la organización en un contexto político restrictivo.

Sin embargo, persisten algunas barreras significativas: “las barreras clave han sido: la

reducción del espacio cívico, la inseguridad jurídica para las ONG, la alta dependencia de fondos internacionales y la burocracia en procesos de financiamiento”. Como recomendación a otras organizaciones, la informante enfatiza en la importancia de fortalecer las redes de trabajo colectivo, la diversificación de fuentes y la priorización del personal y las comunidades: “recomendamos a otras organizaciones fortalecer redes y plataformas de trabajo colectivo, diversificar fuentes de financiamiento y priorizar la protección y el bienestar del personal y socias comunitarias.”

En el futuro, la sostenibilidad de estas innovaciones dependerá de la consolidación de alianzas a largo plazo, el fortalecimiento de las capacidades locales y transferencia de conocimientos. La entrevistada concluye que los donantes podrían facilitar esta adaptación con mayor flexibilidad en sus requisitos, ofreciendo financiamiento más estructural y de largo plazo y, reconociendo el difícil contexto en el que las organizaciones humanitarias operan en El Salvador.

Enfoque en la niñez: adaptación e innovación en Save The Children El Salvador (2019-2025)

La ex Oficial de Movilización de Recursos en Save the Children, ofrece una visión detallada de las prácticas de adaptación e innovación que la organización ha implementado en El Salvador durante un período de crisis. El enfoque principal de su trabajo ha sido siempre la niñez y la adolescencia y su presencia operativa se ha mantenido en la Zona Occidental y la Zona Central, con una expansión hacia la Zona Oriental desde 2022.

Desde 2019, uno de los principales cambios en su enfoque de trabajo humanitario fue la incursión en una nueva zona geográfica, lo que les permitió fortalecer el nexo entre el desarrollo y la acción humanitaria. Sin embargo, este período también trajo consigo presiones significativas, la más notable fue una escasez de fondos generalizada en el sector durante 2022, lo que impactó gravemente la sostenibilidad financiera de la organización; para enfrentar esta situación, se vieron obligados a tomar medidas drásticas, incluyendo el despido de una buena parte del personal: “el contexto de escasez de fondos generalizado en el sector impactó gravemente a la organización en 2022, teniendo que despedir a una buena parte del personal como parte de las medidas de austeridad”.

En cuanto al entorno de financiamiento, señala que los donantes han incrementado sus exigencias: “se solicitan intervenciones cada vez más robustas, con condiciones como desagregación de datos, indicadores y resultados bien definidos, así como la integración de enfoques transversales como género, medio ambiente y discapacidad, entre otros y, también se identifica el impulso de enfoques basados en evidencia”. Estos cambios afectaron directamente su acceso a fondos, puesto que se hizo necesario contar con más personal en el área de movilización de recursos para preparar las propuestas de manera más expedita y completa.

Para sostener la continuidad operativa frente a la volatilidad del financiamiento, la organización implementó varias estrategias: “se recurrió a una reestructuración del personal, teniendo que despedir a una cantidad significativa de empleados/as. También se reestructuró el programa de patrocinio para integrarlo más eficientemente con las acciones separadas de

desarrollo y humanitarias y, se apostó por la aplicación a fondos más grandes y complejos, que implica una preparación más extensa y profunda, pero que, de obtener la subvención, garantizan la continuidad operativa a mediano plazo”.

A nivel de gestión adaptativa, se implementaron ajustes internos para responder a los contextos de crisis: “se reestructuró el órgano principal de toma de decisiones para hacerlo más eficaz frente a eventos desafiantes y conflicto, reduciendo su tamaño, determinando participaciones clave, estableciendo nuevos procedimientos para la convocatoria de este comité”. Para incorporar el aprendizaje y la retroalimentación: “se partió de un análisis de las necesidades de toma de decisiones más expeditas e integrales, que también evaluó la manera en que había estado operando el comité en su forma anterior y lo que había funcionado bien para retomar y construir sobre esa base”.

En el ámbito de la innovación y la tecnología, la organización implementó novedades concretas para gestionar y acceder a fondos. Recurrieron a respaldar más las intervenciones con enfoques basados en evidencia que probaran ser innovadores para la respuesta humanitaria y de desarrollo, capitalizando la experiencia acumulada de Save the Children a nivel internacional. Una de las herramientas utilizadas para recopilar información de monitoreo es KoBoToolbox y, además se emplean buzones de sugerencias como mecanismos de retroalimentación y respuesta.

Una de las barreras clave que enfrentaron fue el nicho de atención de la organización: “en el caso de Save the Children, enfrentar esta barrera implicó ser innovadores y propositivos para ampliar el alcance de las intervenciones, tanto en población beneficiaria, zonas de cobertura y áreas temáticas, de manera que se mantenga la acción en función de la misión institucional a la vez que se diversifican las áreas y formas de atención, abriendo las puertas a más oportunidades”.

La entrevistada recomienda a otras organizaciones en contextos similares que, para enfrentar esta barrera, deben ser innovadoras y propositivas para ampliar el alcance de sus intervenciones, tanto en la población beneficiaria como en las zonas de cobertura y áreas temáticas. Esto permite mantener la acción en función de la misión institucional a la vez que se diversifican las áreas y formas de atención, abriendo las puertas a más oportunidades.

Adaptación y desafíos financieros: Consejo Noruego para Refugiados en El Salvador (2019-2025)

La ex Oficial de Programas y *Team Leader* de Medios de Vida y Seguridad Alimentaria en el Consejo Noruego para Refugiados (NRC), comparte su experiencia sobre la gestión adaptativa de la organización en El Salvador entre 2019 y 2025. El enfoque principal de atención ha sido la población desplazada interna por violencia social y de género, así como personas retornadas. A diferencia de otras organizaciones, su presencia operativa no se ha centrado en zonas geográficas específicas, sino en el perfil de las personas atendidas, abarcando población migrante, desplazada interna y retornada a nivel nacional.

Inicialmente, el enfoque humanitario de la organización se centró en atender las necesidades de protección de la población desplazada interna por violencia, particularmente la relacionada con la delincuencia ocasionada por las pandillas y casos de violencia de género;

posteriormente, sus áreas de atención se ampliaron y se comenzó a ofrecer asesoría legal a personas retornadas, ayudándolas con la obtención de documentos para empleo y propiedad de tierras. Asimismo, se abordaron las necesidades de medios de vida de la población desplazada interna, buscando un enfoque de "soluciones duraderas" a través del apoyo con capital semilla para pequeños emprendimientos y capital de trabajo para agricultores.

La sostenibilidad financiera de la organización se vio significativamente presionada por eventos específicos: “a nivel regional, el Consejo Noruego estaba establecido en Honduras como sede central regional y con acciones puntuales en El Salvador, posteriormente se abrió oficina en El Salvador, Guatemala y México, lo que vino a presionar más la sostenibilidad financiera fue el cierre de USAID, dado que representaba el 60% del financiamiento de los proyectos activos a nivel regional, para finales de 2025 la organización suspenderá operaciones a nivel de Norte de Centroamérica y México”.

La informante señala que, en este período, no observaron mayores cambios en los criterios o exigencias de sus donantes principales más allá de las prioridades habituales: priorización de población en riesgo de violencia, violencia de género y retornados. La crisis no provino de un cambio en las exigencias, sino de la suspensión y cierre abrupto de proyectos por parte de USAID. Estos cambios tuvieron un impacto directo en el acceso a fondos, resultando en la suspensión de actividades de proyectos y el incumplimiento de expectativas generadas en los participantes. Para sostener la continuidad operativa ante esta volatilidad, las estrategias aplicadas se centraron en recortes de gastos administrativos y de personal.

En cuanto a la gestión adaptativa, la organización implementó ajustes internos al empezar a sondear activamente nuevas fuentes de financiamiento. La principal barrera que enfrentaron fue “la fuerte dependencia de un solo cooperante, no se logró diversificar otra fuente de financiamiento”, lo que demostró ser un riesgo crítico ante la falta de diversificación en sus fuentes de financiamiento.

Como recomendación para organizaciones en contextos similares, enfatiza “buscar diversas formas y fuentes de financiamiento y evitar la dependencia de un solo donante, así como crear estrategias de gestión de riesgos ante un escenario similar como el de la abrupta suspensión de fondos de los cooperantes”.

Finalmente, en relación con los apoyos o cambio de políticas de donantes que facilitarían la adaptación, resalta la creación de políticas o convenios que protejan a las organizaciones receptoras de fondos frente a la suspensión de la ayuda humanitaria: “crear políticas o convenios que protejan a las organizaciones receptoras de fondos en caso de decisiones políticas de suspensión de ayuda humanitaria, de forma que se priorice las necesidades de las personas que están siendo atendidas en los programas y proyectos previamente aprobados”.

Adaptación y estrategias en World Vision El Salvador (2019-2025)

La ex especialista en evidencia y aprendizaje en World Vision El Salvador ofrece una visión profunda de las prácticas de adaptación e innovación implementadas por World Vision en un contexto de crisis. Dicha organización tiene presencia operativa a nivel nacional y atiende a

una población objetivo muy específica: la niñez, adolescencia y jóvenes de 18 a 29 años salvadoreños con un perfil vulnerable multidimensional.

A partir de 2019, la organización introdujo cambios significativos en su enfoque de trabajo humanitario. Estos incluyeron la incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en su agenda de trabajo, la atención a jóvenes de 18 a 29 años conocidos como “ni-nis” y la priorización del derecho al agua.

El período de 2019 a 2025 estuvo marcado por diversas crisis que presionaron la sostenibilidad financiera de la organización. En 2019, la crisis migratoria desde Sudamérica y las nuevas regulaciones migratorias de Estados Unidos representaron un desafío inicial. Luego, de 2020 a 2022, la pandemia de COVID-19 obligó a la pausa de operaciones presenciales y a la implementación de actividades remotas, lo que generó una gran brecha, ya que la organización trabajaba en comunidades 100% presencial y con acceso limitado a internet, e incluso señal. En 2024, una crisis económica provocó el cierre del 50% de las intervenciones en la zona de Occidente. Finalmente, en 2025, la desaparición de USAID tuvo un impacto directo, resultando en el cierre de cuatro proyectos financiados por fondos de Población, Refugiados y Migración (PRM) y el despido del 40% del personal de la oficina.

En el entorno de financiamiento, se observaron cambios en las exigencias de los donantes: “se incluyó la agenda 20-30 en las intervenciones y se incorporaron ejes transversales como medio ambiente y género. También se prestó mayor atención a los flujos migratorios masivos”. Estos cambios afectaron el acceso a fondos, ya que: “las intervenciones debían ser en tiempos más cortos, con mayor impacto y con poco personal para cumplir los indicadores de impacto, pero sin aumento de personal, lo que obligó a buscar intervenciones más innovadoras, sostenibles, eficientes y eficaces”.

Para sostener la continuidad operativa, la organización aplicó diversas estrategias. Se enfocaron en la creación de capacidades en el personal local y de territorio y, en la investigación de nuevos enfoques de cooperación. Se incluyeron empresas como Tecoloco, FUNDEMAS, ADOC y Walmart, así como filántropos, como aliados estratégicos. También mantuvieron un trabajo constante con iglesias y voluntarios, se justificaron y reportaron los avances e impactos en tiempo real y organizaron eventos de reconocimiento para mantener el trabajo conjunto con los socios.

En la gestión adaptativa, World Vision implementó ajustes internos. Se creó un equipo de personal adaptable a diferentes tipos de intervenciones, se trabajó con voluntariados y organizaciones locales como ADESCOS y gobiernos municipales y, se enfocaron en generar intervenciones sostenibles y adaptables en las comunidades locales. También se trabajó con empresas en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). La retroalimentación y el aprendizaje se incorporaron mediante: “generación de talleres de planificación con todas las intervenciones, espacios de lecciones aprendidas a nivel local, regional e internacional y, la incorporación de nuevas tecnologías para adaptabilidad y eficiencia”.

En el ámbito de la innovación y la tecnología, la organización cuenta con un área específica llamada “GAm” (grants and subventions) para la búsqueda de fondos, la gestión de la

cooperación, la negociación con instituciones y donantes y la elaboración de perfiles de proyectos. Esta área también rinde cuentas y mantiene relaciones con los cooperantes, producto de ello es la capitalización de buenas experiencias y el mantenimiento de relaciones con los socios.

Para el financiamiento, monitoreo y rendición de cuentas, utilizan herramientas digitales como Power BI, Looker Studio, el Ecosistema Google y Microsoft, Panthon, KoBoToolbox, SPSS, Stata y plataformas de monitoreo específicas de cada socio. La organización cuenta con un área especializada en el monitoreo, conocida como “Evidencia y Aprendizaje”, dentro de esta área, los proyectos de mayor envergadura tienen un perfil asignado de monitoreo y aprendizaje. La persona en este rol es responsable de generar los informes necesarios, visibilizar el impacto de la intervención, coordinar reuniones bilaterales con los socios y entregar los informes anuales, asegurando una comunicación constante y transparente sobre los avances.

Las principales barreras que enfrentaron fueron: “la conectividad y cobertura de internet, la brecha de conocimiento en el uso de plataformas digitales y el idioma inglés”. Para superar estas barreras, la entrevistada recomienda la justificación de la ayuda a través de la elaboración de revistas, publicaciones web, historias de impacto, videos y otros contenidos que visibilicen el trabajo y permitan una buena rendición de cuentas. Además, aconseja la creación de un sistema de capitalización de experiencias y visibilidad de las intervenciones.

En cuanto a la diversificación de fuentes de financiamiento, la organización ha trabajado con filántropos como GIVE VENTURES, empresas, entidades religiosas y de gobierno, así como la mayordomía de recursos. Finalmente, la sostenibilidad se asegura mediante la investigación constante de nuevos intereses de la cooperación, la atención a población invisibilizada (como los “ni-nis”), la transversalización del trabajo, el descubrimiento de nuevos sectores como los emprendimientos y entidades emergentes y la inclusión de nuevas tecnologías.

Prácticas de adaptación e innovación: organización humanitaria que ayuda a personas cuyas vidas y medios de vida se ven afectados por conflictos y desastres (2019-2025)

La entrevistada, ex Gestora de Casos de Protección, comenta que esta organización internacional de ayuda a personas refugiadas y en crisis humanitarias, incluida la crisis climática, con sede en El Salvador ha implementado un proceso de adaptación e innovación para transitar por un periodo de volatilidad y desafíos entre 2019 y 2025. Su enfoque para mantener su misión humanitaria en un contexto de crisis ha sido la gestión estratégica del cambio.

Dicha organización centra su trabajo en la atención a personas en situaciones de vulnerabilidad, incluyendo población en desplazamiento forzado, migrantes retornados, solicitantes de refugio, mujeres sobrevivientes de violencia de género y la niñez. Su presencia operativa abarca todo el territorio nacional, con sedes en cabeceras departamentales para la ejecución de proyectos específicos.

A partir de 2019, introdujo cambios en su enfoque: 1) se hizo mayor énfasis en la atención a poblaciones como sobrevivientes de violencia basada en género, desplazados internos y solicitantes de refugio; 2) en los últimos años se incrementó la asistencia a migrantes retornados con necesidades de protección; 3) adoptó intervenciones basadas en efectivo como una

herramienta central para la recuperación de medios de vida y el acceso a servicios y; 4) fortaleció las alianzas con organizaciones locales para transferir capacidades y fondos.

La sostenibilidad financiera se vio presionada por varias crisis. El aumento del desplazamiento interno y la violencia entre 2019 y 2021 elevó la demanda de servicios de protección, mientras que la pandemia de COVID-19 (2020-2021) forzó la adopción del trabajo remoto y la reasignación de fondos. Adicionalmente, los recortes de financiamiento a nivel internacional obligaron a la organización a realizar ajustes presupuestarios importantes, incluyendo la reducción de personal en más de un 70% y el cierre de programas.

Ante la volatilidad de los fondos se observó un cambio en las exigencias de los donantes, quienes ahora solicitan más indicadores cuantitativos, mecanismos de verificación y proyectos multisectoriales, ocasionando que el acceso a fondos fuera más competitivo. Con la finalidad de contrarrestar esto y mantener su continuidad operativa, la organización aplicó varias estrategias:

1. Posicionamiento regional: se unificaron los programas en el norte de Centroamérica y México para presentarse como un solo "portafolio regional" ante los donantes.

2. Gestión interna: se descentralizó la toma de decisiones, otorgando mayor autonomía a los equipos en el país y en la región para responder rápidamente a las crisis y, se fortaleció la coordinación interna entre las áreas de la organización para una respuesta más unificada.

3. Aprendizaje y retroalimentación: la organización incorporó el uso de datos en tiempo real a través de paneles (*dashboards*) y estableció canales de comunicación directa, como buzones de sugerencias, líneas de atención y encuestas regulares para recoger las opiniones de los beneficiarios.

La organización ha implementado innovaciones concretas para gestionar y acceder a fondos; entre ellas: se generaron *dashboards* para visualizar el progreso de los proyectos en tiempo real y se usaron testimonios multimedia y campañas en línea para complementar los fondos institucionales. A nivel interno, se utilizan sistemas para centralizar presupuestos, contratos y reportes y, se emplea Power BI para visualizar los avances. Además, se han implementado herramientas como WhatsApp, servicio de mensajes cortos (SMS) y buzones virtuales para una comunicación directa con las personas beneficiarias.

A pesar de estos avances, la organización enfrenta la barrera de que las innovaciones digitales requieren una inversión inicial significativa, mientras que los fondos suelen ser de corto plazo. Como recomendación a otras organizaciones, la entrevistada subraya la importancia de invertir en estas tecnologías a largo plazo para fortalecer la respuesta humanitaria.

3.3 Diseño del modelo propuesto y recomendaciones de implementación para las organizaciones humanitarias en El Salvador al acceder a fondos en contextos de crisis

El cambio en una organización no se limita a la incorporación de nuevas tecnologías, la reestructuración interna o la implementación de nuevas estrategias. Cambiar implica cuestionar y

transformar tradiciones, hábitos, costumbres y rutinas arraigadas en la manera en que se concibe y gestiona la realidad organizacional. Los procesos de cambio conllevan desafíos complejos, pues afectan las estructuras de poder, intereses personales y colectivos. Requiere asumir riesgos, superar miedos y enfrentar resistencias. Por ello, el cambio no debe entenderse solo como una transformación en lo organizativo, tecnológico o gerencial, sino como un proceso cultural y conductual³⁷³.

El cambio organizacional implica una transición de un estado anterior a otro nuevo; es decir, una diferencia entre dos situaciones, una modificación en una condición o estado específico, transformando características o dimensiones y puede manifestarse en las personas, la estructura organizacional o la tecnología usada.

3.3.1 Estructura general del modelo de gestión adaptativa

Tomar buenas decisiones de gestión es más difícil en presencia de incertidumbre, una característica de los contextos humanitarios. La incertidumbre surge debido al control incompleto de las acciones de gestión, errores en la variación de la muestra, la variabilidad ambiental y una comprensión incompleta de la dinámica del sistema. Estas incertidumbres pueden degradar el rendimiento de la gestión y contribuir a la actitud en el proceso de toma de decisiones. El reconocimiento de resultados inciertos en la gestión a veces se interpreta como posibilidad de conflicto o desacuerdo entre distintos grupos de interés, lo que dificulta alcanzar acuerdos sobre una acción. El manejo adaptativo obliga a los actores involucrados a enfrentar incertidumbres no resultas que pueden influir en el desempeño de la gestión. Este enfoque proporciona un marco para tomar decisiones fundamentadas frente a incertidumbres, así como un proceso para reducir dichas incertidumbres y con ello, mejorar el desempeño en la gestión a lo largo del tiempo³⁷⁴.

Retomando los requisitos para la gestión adaptativa³⁷⁵ expuestos en el apartado “2.1.2 Características clave de la gestión adaptativa”:

- En los enfoques tradicionales de gestión, el diseño y la planificación se hace al inicio de la intervención y, se asume que los planes son relevantes a lo largo de la misma, lo que permite pequeñas correcciones en el curso. En la gestión adaptativa, se desarrollan planes de intervención flexibles, conscientes de su probabilidad de cambio, por tanto, el diseño y la planificación son un proceso continuo que reacciona a los resultados y el aprendizaje, así como a los cambios y eventos externos.

- La gestión adaptativa reconoce la necesidad de ajustar los programas según nueva evidencia, aunque esta pueda ser incompleta o contradictoria. Dada la diversidad de perspectivas entre los actores involucrados, es fundamental considerar múltiples puntos de vista antes de tomar decisiones, para evitar que los más influyentes dominen el proceso de cambio.

- En contextos complejos donde los cambios de rumbo son frecuentes, no resulta adecuado exigir cumplimiento estricto de actividades o resultados predefinidos. En su lugar, la rendición de cuentas debe enfocarse en los resultados de alto nivel —como el impacto— y en la capacidad de la organización para aprender y adaptarse en función de sus objetivos.

³⁷³ Zimmermann, *Gestión del cambio*, p. 4.

³⁷⁴ Williams, Szaro y Shapiro, *Adaptive Management*, p. 3.

³⁷⁵ Simister, *Adaptive Management*, pp. 2-3.

- Para permitir ajustes rápidos y frecuentes en los programas, es esencial delegar la toma de decisiones en el personal y beneficiarios que están directamente involucrados, ya que son quienes mejor comprenden su evolución en el terreno.

- Para que la adaptación sea posible, los donantes —incluidas grandes ONG y agencias multilaterales— deben ofrecer presupuestos flexibles y marcos de resultados que permitan revisar y ajustar los programas. Aprender que algo debe cambiar carece de sentido si luego no se puede aplicar ese cambio por restricciones impuestas por el donante.

En la práctica, no todas las decisiones pueden o deben ser adaptativas, puesto que, en algunos casos no existe la oportunidad de aplicar el aprendizaje y; en otros, hay desacuerdo sobre los objetivos. Sin embargo, algunas aplicaciones de gestión no logran las mejoras esperadas y es donde surge la duda de qué problemas de gestión son apropiados para la aplicación de la gestión adaptativa. En ese sentido, se consideran algunas condiciones generales para su uso:

Tabla 15. Condiciones generales para usar la gestión adaptativa

Condición	Constituye
Existencia de un mandato para actuar ante la incertidumbre	El problema debe ser lo suficientemente importante como para requerir una acción de algún tipo. Si no se cumple con este imperativo, pueden producirse demoras en la acción a medida que se adquiere más información o incluso, la renuncia a la misma.
Existencia de capacidad y compromiso institucionales para emprender y mantener un programa adaptativo	Incluye la estabilidad institucional para la medición y evaluación de resultados a largo plazo, lo que debería permitir que la inversión temprana en un enfoque adaptativo dé resultados en la gestión a largo plazo.
Toma de decisiones importantes	Su aplicación implica elegir entre las alternativas de gestión que afectan los recursos. Las diferentes alternativas producen impactos de gestión distintos y estas tienen que ser viables desde el punto de vista económico, político y legal.
Existencia de oportunidad de aplicar el aprendizaje	La gestión adaptativa requiere que las decisiones sobre los recursos puedan modificarse a lo largo del tiempo o que se permita adoptar decisiones similares en diferentes momentos.
Existencia de objetivos de gestión claros	Un enfoque adaptativo requiere objetivos explícitos y medibles para evaluar el progreso hacia su consecución y para que el desempeño que se desvíe de los objetivos pueda impulsar un cambio en la dirección de la gestión.
Cuando el valor de reducir la incertidumbre es alto	El valor de la información justifica la gestión adaptativa cuando reducir la incertidumbre mejora las decisiones. Si el beneficio potencial es bajo, no compensa los costos. Un buen análisis previo permite anticipar y aprovechar lo inesperado.
Cuando la incertidumbre puede expresarse como un conjunto de modelos competitivos y comprobables	La gestión adaptativa formal se basa en modelos que representan distintas hipótesis sobre cómo responde un sistema a las acciones de gestión. Estos modelos, evaluados con datos de monitoreo, ayudan a reducir la incertidumbre, guiar decisiones y facilitar el consenso entre partes interesadas, incluso cuando hay pocos datos disponibles.
Cuando se puede implementar un sistema de monitoreo con	El monitoreo es principal en la gestión adaptativa, ya que permite probar hipótesis y evaluar el progreso. Para que sea útil, debe estar bien diseñado, con

una expectativa razonable de reducir la incertidumbre suficiente precisión, replicación y recursos institucionales, ya que un monitoreo deficiente puede generar conclusiones erróneas y dificultar el aprendizaje.

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Adaptive Management: The U.S. Department of the Interior Technical Guide*³⁷⁶.

En esencia, la gestión adaptativa se basa en ciclos ágiles de planificación, aprendizaje y ajuste continuo, dentro de un sistema que valore el cambio constante. Aunque el concepto es “sencillo” de comprender, su implementación práctica resulta muy desafiante. A continuación, se enlistan algunas situaciones en las que el cambio es necesario:

Tabla 16. Situaciones en las que el cambio es necesario

Situación
- Crecimiento, reducción o consolidación que alteran el tamaño y la estructura de la organización
- Transformaciones en operaciones, productos, servicios, base de clientes o relaciones con proveedores
- Salida o incorporación de personas clave que modifican los objetivos, intereses o capacidades institucionales
- Dificultades para alcanzar metas, identificar oportunidades o implementar innovaciones
- Incapacidad para ejecutar tareas y procesos de manera eficiente y oportuna
- Exceso de carga en la alta dirección debido a una estructura demasiado centralizada
- Costos operativos elevados o incumplimiento recurrente de los presupuestos establecidos
- Presencia de conflictos éticos o dilemas morales dentro de la organización
- Una estructura jerárquica rígida que limita la agilidad, la autonomía y el control estratégico
- Planificación desconectada de las necesidades reales de los gerentes y equipos de trabajo
- Falta de innovación provocada por sistemas de control y supervisión excesivamente estrictos
- Aplicación de soluciones uniformes a problemas que requieren enfoques diferenciados
- Dificultades en la colaboración y resolución de conflictos entre áreas, divisiones o filiales
- Duplicación innecesaria de funciones, cargos o actividades
- Subutilización de recursos financieros y materiales disponibles
- Incremento en las quejas de clientes, beneficiarios o aliados estratégicos

Nota: elaboración propia a partir de la revisión documental de *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*³⁷⁷.

Actualmente, los factores de éxito (entendido como el logro de objetivos y metas) predominantes son:

1. Velocidad ante la respuesta de los beneficiarios.
2. Flexibilidad para aprender y cambiar a nivel del personal y nivel organizacional.
3. Integración para unir esfuerzos y fomentar la participación activa de quienes forman parte del proceso.
4. Innovación, entendida como la capacidad creativa para adaptarse y transformar rápidamente frente a los cambios³⁷⁸.

La gestión adaptativa es un enfoque sistemático para mejorar la gestión de recursos mediante el aprendizaje de los resultados de la gestión e incluye dos fases principales. La primera es una fase de configuración o deliberativa consta de cinco elementos estructurales: la participación de las partes interesadas, los objetivos de gestión, las posibles acciones de gestión,

³⁷⁶ Williams, Szaro y Shapiro, *Adaptive Management*, pp. 9-13.

³⁷⁷ Chiavenato, *Comportamiento organizacional*, p. 414.

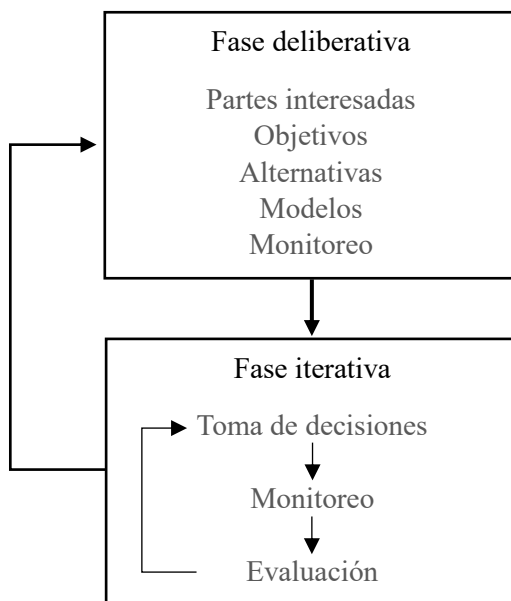
³⁷⁸ *Ibid.*, p. 420.

los modelos predictivos y los planes de seguimiento. La segunda es una fase iterativa, la cual usa estos elementos en un ciclo continuo de aprendizaje sobre la estructura y el funcionamiento del sistema y, en una gestión basada en lo aprendido, en esta fase esos elementos se aplican dentro de un ciclo repetitivo de toma de decisiones, seguimiento, evaluación y aprendizaje. No obstante, la toma de decisiones es válida entenderla como un proceso continuo, en el que la planificación y el aprendizaje se desarrollan de forma constante. En este enfoque, el ciclo adaptativo se compone de planificación, monitoreo y retroalimentación, permitiendo ajustes en función de lo aprendido. A continuación, se detalla cada una de las fases³⁷⁹:

a) Fase deliberativa: consiste en definir los elementos fundamentales para tomar decisiones: participación de actores clave, establecimiento de objetivos, alternativas de gestión, modelos predictivos y protocolos de monitoreo. Involucrar a los interesados desde el inicio, así como contar con objetivos claros y opciones viables. Los modelos ayudan a anticipar resultados y los protocolos de monitoreo permiten recolectar datos para evaluar y mejorar la gestión.

b) Fase iterativa: en esta fase se pone en práctica lo definido en la fase deliberativa mediante un ciclo continuo de decisiones, monitoreo, evaluación y retroalimentación. Las decisiones se basan en el conocimiento actual y el monitoreo proporciona datos para evaluar resultados y mejorar futuras acciones. El aprendizaje surge al comparar lo que se esperaba con lo que realmente ocurrió. Este ciclo puede aplicarse de forma secuencial (una intervención a la vez) o paralela (varias intervenciones simultáneas), dependiendo del contexto y del acuerdo entre los actores involucrados.

Figura 9. Aprendizaje en dos fases en la gestión adaptativa



Fuente: elaboración propia con base en la revisión documental del *Adaptive Management: From More Talk to Real Action*³⁸⁰.

³⁷⁹ Williams, Szaro y Shapiro, *Adaptive Management*, pp. 21-33.

³⁸⁰ Williams y Brown, *Adaptive Management*, p. 467.

En ambos casos se toman decisiones sobre qué intervenciones considerar, cómo se implementarán, qué objetivos se perseguirán y qué monitoreo de seguimiento se realizará. En ambos casos, el aprendizaje avanza mediante la comparación de los resultados observados y previstos y, se integra en la toma de decisiones futura a medida que ocurre.

Desde un punto de vista operativo, la gestión adaptativa significa aprender haciendo (aprender mediante la gestión) y adaptar lo que se hace en función de lo aprendido (ajustar la gestión a medida que mejora la comprensión). El aprendizaje contribuye a la gestión al proporcionar información sobre la cual basar las estrategias de gestión y, la gestión refuerza el aprendizaje al implementar acciones útiles para investigar el sistema de recursos. La aplicación secuencial de estas actividades debería producir una mejor comprensión de la dinámica de los recursos y una mejor gestión de los mismos³⁸¹.

Retomando a Williams, Szaro y Shapiro³⁸² se propone una serie de pasos para la implementación de la gestión adaptativa en términos de sus elementos estructurales clave y su integración en un ciclo iterativo de gestión, monitoreo y evaluación.

Paso 1. Participación de las partes interesadas

Garantizar el compromiso de las partes interesadas para gestionar de forma adaptativa el proyecto durante su ciclo de vida.

En la gestión adaptativa, es fundamental involucrar activamente a las partes interesadas desde el inicio, para acordar el alcance, los objetivos y las posibles acciones de gestión. Esto implica identificarlas, motivarlas a participar y diseñar procesos abiertos y transparentes donde puedan contribuir a la toma de decisiones. Su compromiso con el proceso iterativo de reducción de incertidumbre funciona para lograr una gestión efectiva basada en el aprendizaje. La escala y complejidad de la participación varía según el proyecto y, mantener el compromiso a largo plazo es un desafío, especialmente cuando los efectos de las acciones tardan en hacerse evidentes. La participación debe ser activa y sostenida, no solo informativa, lo cual requiere recursos, tiempo y claridad en las responsabilidades. Sin este compromiso, se corre el riesgo de conflictos, desinformación o abandono prematuro del enfoque adaptativo, limitando sus beneficios.

Para ello, se requieren varias actividades. Primero, se debe identificar a las partes interesadas y alentarlas a participar. Esto puede implicar contactos personales, anuncios públicos, consultas formales u otros medios. Segundo, debe implementarse un proceso que solicite la participación de las partes interesadas en el diseño del proyecto de gestión adaptativa y, en particular, en la identificación de los objetivos de gestión y las posibles acciones a tomar. Dependiendo del proyecto, esto puede requerir consultas formales o informales, procedimientos legalmente obligatorios y administrados u otros enfoques. En cualquier caso, la participación de las partes interesadas en la identificación de los componentes clave del proyecto debe ser abierta y transparente. Tercero, las partes interesadas deben comprometerse con un proceso acordado para reducir las incertidumbres y/o desacuerdos sobre los efectos de la gestión; es decir, una vez

³⁸¹ Simister, *Adaptive Management*, p. 2.

³⁸² Williams, Szaro y Shapiro, *Adaptive Management*, pp. 21-57.

alcanzado un acuerdo sobre el alcance del problema de gestión, sus objetivos y posibles intervenciones, las partes interesadas deben comprometerse con un proceso iterativo de toma de decisiones guiado por objetivos. En la gestión adaptativa, el grupo de partes interesadas debe ser lo suficientemente diverso para reflejar la incertidumbre. Aunque no se establecen reglas sobre quiénes deben participar ni cuántos, la cantidad y tipo de actores varía según la escala y complejidad del proyecto y algunos pueden involucrar solo a unas pocas partes interesadas.

Las preguntas clave a considerar al involucrar a las interesadas en una intervención de gestión adaptativa son:

- ¿Se ha desarrollado un proceso sistemático que facilite la participación efectiva de las partes interesadas?
- ¿Se han identificado las partes interesadas clave?
- ¿Se han establecido líneas de comunicación acordadas y se comprende su importancia para el éxito de los procesos de gestión adaptativa?
- ¿Las partes interesadas están comprometidas e involucradas en el proceso de gestión adaptativa, incluido el monitoreo y evaluación?
- ¿Es capaz el proceso de gestión adaptativa de adaptarse a los cambios en los puntos de vista de las partes interesadas y del público?

Paso 2. Objetivos

Identificar objetivos de gestión claros, medibles y consensuados para guiar la toma de decisiones y evaluar la efectividad de la gestión a lo largo del tiempo.

Los objetivos, el estado de los recursos y el aprendizaje influyen en la elección de las intervenciones de gestión en el marco de la gestión adaptativa. Sin embargo, los objetivos también desempeñan un rol en la evaluación del desempeño, la reducción de la incertidumbre y la mejora de la gestión a lo largo del tiempo. Por lo tanto, es importante contar con objetivos claros, medibles y consensuados desde el inicio, para guiar la toma de decisiones y evaluar el progreso en el logro del éxito en la gestión. El término "objetivo" se utiliza para referirse a un resultado deseado o una medida de desempeño que puede usarse para orientar la toma de decisiones y medir el éxito. Los objetivos suelen expresarse en términos del desempeño de la gestión durante el período de un proyecto. Por ejemplo, las métricas pueden ser: tamaño de la población, la probabilidad de un impacto negativo sobre el estado del recurso, con un objetivo como alcanzar un tamaño poblacional deseado.

Dado que los objetivos de gestión se utilizan para guiar decisiones relacionadas con la gestión (y a menudo el cambio) de ciertos aspectos de un recurso objetivo a lo largo del tiempo, estos deben ser más específicos que las declaraciones generales o de propósito que aparecen frecuentemente en los documentos de proyecto. Por ejemplo, declaraciones genéricas como "proporcionar acceso público y oportunidades recreativas" o "mejorar la calidad del agua para fortalecer y restaurar la pesca comercial" son declaraciones de propósito que indican por qué se lleva a cabo la gestión, pero no constituyen objetivos que sirvan para orientar la toma de decisiones.

Los objetivos deben abordar el problema o tema relacionado con los recursos que motivó

inicialmente la gestión y, reflejar los valores sociales y económicos de los actores involucrados.

En el enfoque adaptativo se reconoce que los actores influyen en lo que debe ser gestionado y bajo qué condiciones. Para que los objetivos sean realistas y aceptables para todas las partes, estas deben trabajar hacia un acuerdo común sobre el propósito y el enfoque de la gestión de recursos, y buscar una base compartida para definir lo que constituye el éxito en la gestión. En particular, los objetivos deben definirse de forma cooperativa, mediante un diálogo entre gestores, científicos y otros actores clave. En el contexto de la gestión adaptativa, los objetivos deben ser relevantes para el proceso de toma de decisiones y contar con una serie de atributos que los hagan útiles como guías para la gestión. Con la finalidad de que sean útiles en la toma de decisiones y evaluación, los objetivos deben tener las siguientes características técnicas:

a) Específicos: ser claros, con métricas específicas y condiciones metas bien definidas. Se puede fomentar la especificidad formulando los objetivos con frases del tipo: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Por qué? y/o ¿Dónde?

b) Medibles: contener elementos que puedan medirse con facilidad, para facilitar la evaluación de las acciones de gestión y evidenciar su contribución al éxito de la misma.

c) Alcanzables: estar basados en las capacidades del sistema de recursos que se está gestionando, así como en el sistema político o social en el cual se lleva a cabo la gestión.

d) Orientados a resultados: referirse a resultados concretos o a condiciones que representen su cumplimiento. Por ejemplo, un objetivo orientado a resultados podría describir las condiciones del contexto esperadas una vez que se haya alcanzado dicho objetivo.

e) Con plazo definido: indicar el marco temporal para su cumplimiento, de acuerdo con la duración del proyecto. Aunque la implementación del proyecto pueda realizarse por etapas, el plazo general debe estar establecido.

Las siguientes preguntas pueden guiar para que la toma de decisiones esté enfocada por objetivos:

- ¿Se han identificado y desarrollado objetivos de gestión explícitos y medibles?
- ¿Son los objetivos de gestión alcanzables y sostenibles?
- ¿Se han desarrollado métricas de desempeño relacionadas con los objetivos de gestión?
- ¿Se ha desarrollado e implementado un sistema de monitoreo y evaluación pertinente a los objetivos de gestión, de modo que se pueda hacer un seguimiento del progreso en el cumplimiento de los objetivos?

Paso 3. Acciones de gestión

Identificar un conjunto de posibles acciones de gestión para la toma de decisiones.

Al igual que en cualquier proceso de toma de decisiones iterativo, la gestión adaptativa implica la selección de una acción de gestión adecuada en cada momento, en función del estado actual del recurso gestionado. Los gestores de recursos y los actores involucrados tienen la responsabilidad de identificar el conjunto de posibles acciones entre las cuales se tomará una decisión. Las alternativas de gestión dentro de un proyecto de gestión adaptativa constituyen un elemento en su contexto operativo y pueden influir en la selección de la estrategia de gestión. Así como las decisiones cotidianas dependen de las opciones disponibles, las decisiones estratégicas

en un proyecto de gestión adaptativa están condicionadas por el conjunto de opciones identificadas. Si estas alternativas no abarcan un rango amplio de acciones de gestión, o si no generan respuestas del sistema que sean distinguibles, la gestión adaptativa no podrá producir estrategias eficaces ni generar aprendizajes relevantes. Por ello, se ha de reflexionar sobre las acciones que se incluirán en el proyecto.

En el diseño de un proyecto de gestión adaptativa, la literatura recomienda incluir alternativas que generen respuestas diferenciadas, de manera que se favorezca el aprendizaje adaptativo. Una estrategia para lograr este propósito es limitar el número de alternativas y maximizar las diferencias entre ellas. Para garantizar la claridad y transparencia en el proceso, las opciones de gestión se han de explicar desde el inicio. Con frecuencia, el conjunto de alternativas no se declara formalmente y se da por hecho que son comprendidas por gestores y partes interesadas. Esta falta de claridad puede dar lugar a conflictos entre actores e incluso a impugnaciones legales del proceso de toma de decisiones.

La identificación de alternativas de gestión suele ser una tarea más compleja de lo que se anticipa. Así como los distintos actores perciben el sistema de recursos desde perspectivas diversas e identifican objetivos distintos, también difieren en sus percepciones sobre la viabilidad y aceptabilidad de las opciones de gestión. Incluso cuando existe un consenso general sobre la naturaleza y el alcance de dichas alternativas, pueden persistir discrepancias respecto al número y la composición apropiada de las mismas. Por tanto, es necesario dedicar el tiempo y esfuerzo para reflexionar sobre estos aspectos y lograr un conjunto de alternativas realistas y políticamente viables.

Las preguntas sobre el conjunto de alternativas de gestión de un proyecto de gestión adaptativa incluyen:

- ¿Se ha desarrollado una gama de posibles acciones de gestión?
- ¿Se han identificado las tareas específicas para implementar las alternativas de gestión?
- ¿Es la gama de acciones potenciales apropiada para el marco temporal en el que es probable que ocurran los cambios?
- ¿Puede el conjunto de alternativas de gestión ajustarse a través del tiempo si es necesario?

Paso 4. Modelos

Identificar modelos que caractericen diferentes ideas (hipótesis) sobre cómo funciona el sistema.

Los modelos desempeñan un rol principal en las aplicaciones de la toma de decisiones estructuradas, ya sea adaptativa o no. Para tomar decisiones informadas, es necesario comparar y contrastar las alternativas de gestión en términos de sus costos, beneficios y consecuencias sobre los recursos. Generalmente, los modelos expresan los beneficios y costos como resultados proyectados de la gestión a lo largo del tiempo y, permiten prever los impactos de las acciones de gestión. En este contexto, el término “modelo” se refiere a una representación de un sistema dinámico de recursos. Los modelos pueden variar desde una descripción verbal de la dinámica del

sistema, hasta expresiones matemáticas detalladas. En un proyecto de gestión adaptativa, no se exige un tipo específico de modelo. En muchos casos, son suficientes unos pocos modelos para representar visiones contrastantes sobre el sistema y, estos pueden formularse con un nivel técnico limitado.

Aunque la complejidad del modelo puede variar significativamente según la escala de gestión, los modelos utilizados en la gestión adaptativa generalmente comparten ciertas características clave:

- Describen los recursos como sistemas dinámicos que cambian a lo largo del tiempo, lo que permite el aprendizaje y la adaptación de la gestión.
- Representan los componentes clave del sistema (por ejemplo, tamaño poblacional) que son el foco de la gestión y del monitoreo.
- Explican los cambios en los recursos mediante procesos como reproducción, mortalidad o movimientos, influenciados directamente por la gestión.
- Incorporan condiciones ambientales variables para caracterizar adecuadamente la dinámica del recurso.
- Reflejan los impactos de la gestión en términos de costos, beneficios e influencia sobre componentes o procesos destacados en el modelo.
- Son calibrados con datos e información disponible para garantizar que estén alineados con el conocimiento actual sobre la estructura y funciones de los recursos.

En la gestión adaptativa, los modelos también sirven para representar la incertidumbre. Esta se manifiesta en hipótesis alternativas sobre la estructura y el funcionamiento del sistema, que se incorporan en un conjunto de modelos utilizados para predecir los cambios en los recursos a lo largo del tiempo. A medida que se recopilan datos de monitoreo, se evalúa la adecuación de cada modelo comparando sus predicciones con los resultados observados, lo que permite ajustar la confianza en cada uno de ellos progresivamente. Para que sean útiles, los modelos en un proyecto de gestión adaptativa deben cumplir con ciertos requisitos, como predecir resultados diferentes ante las mismas acciones de gestión. Si varios modelos difieren en su estructura, pero producen las mismas predicciones, distinguir cuál es más científicamente válido no aportará mejoras en la gestión.

Los modelos, al igual que las opciones de gestión, influyen en la identificación y aceptación de estrategias de gestión. Si los modelos no incorporan hipótesis significativas o no generan diferencias reconocibles en la dinámica poblacional, el enfoque adaptativo puede perder eficacia para desarrollar estrategias útiles. Por ello, es justificable que los gestores de recursos y otras partes interesadas participen activamente en un proceso deliberado y cuidadoso de selección de los modelos que se utilizarán en la aplicación.

Las siguientes preguntas se relacionan con los modelos usados en un proyecto de gestión adaptativa:

- ¿Se han incorporado en los modelos vínculos explícitos entre las acciones de gestión y la dinámica de los recursos?
- ¿Se incorporan los factores ambientales relevantes en los modelos?

Paso 5. Planes de monitoreo

Diseñar e implementar un plan de monitoreo para hacer seguimiento al estado de los recursos y a otros atributos clave de los mismos.

El aprendizaje principal de la gestión adaptativa ocurre mediante la comparación entre las predicciones basadas en modelos y las respuestas estimadas a partir de los datos obtenidos del monitoreo. A través de estas comparaciones, el monitoreo se utiliza para comprender la dinámica de los recursos y así confirmar las hipótesis más adecuadas sobre los procesos del recurso y sus respuestas a la gestión. Al rastrear indicadores, los programas de monitoreo bien diseñados facilitan la evaluación y el aprendizaje de la gestión adaptativa.

En términos generales, el monitoreo proporciona datos en la gestión adaptativa con cuatro propósitos clave:

- a) Evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos.
- b) Determinar el estado del recurso, con el fin de identificar acciones de gestión apropiadas.
- c) Aumentar la comprensión de la dinámica del recurso mediante la comparación entre predicciones y datos de campo.
- d) Mejorar y desarrollar modelos de dinámica del recurso, según sea necesario.

Los programas de monitoreo deben ser diseñados desde el inicio para informar la toma de decisiones con datos relevantes a los problemas de gestión tratados en la intervención de gestión adaptativa. Por ejemplo, variables como la supervivencia pueden ser estimadas con esfuerzos de monitoreo correctamente diseñados y, utilizadas para gestionar adaptativamente una población. Las encuestas que producen este tipo de información pueden ser invaluableles como fuentes de datos a largo plazo para desarrollar el proyecto de gestión adaptativa.

El monitoreo en la gestión adaptativa hereda su enfoque y diseño del contexto de gestión más amplio del cual forma parte. Por lo tanto, las encuestas de campo no están motivadas por la curiosidad, ni los datos de los estudios recolectados mediante dichas encuestas se obtienen con la esperanza de que resulten útiles para la gestión. En cambio, los programas de monitoreo se diseñan con el propósito de enfocarse en la información necesaria para tomar decisiones de gestión y evaluar sus impactos. En otras palabras, el valor del monitoreo en la gestión adaptativa se deriva de su contribución a la toma de decisiones adaptativas y las iniciativas de monitoreo deben diseñarse con ese objetivo.

Fase iterativa

En este punto de la secuencia operativa de la gestión adaptativa, se asume que los elementos clave ya están en su lugar. Es decir, 1) los actores relevantes han participado en la definición del alcance y naturaleza del problema de recursos; 2) se han identificado los objetivos y 3) las alternativas de gestión del proyecto; 4) se han desarrollado modelos de predicción que capturan la incertidumbre (o el desacuerdo) sobre los impactos de la gestión y; 5) se ha diseñado un esfuerzo de monitoreo que se enfoca en los atributos del recurso necesarios para el aprendizaje, la evaluación y la toma de decisiones.

El escenario está preparado para incorporar estos elementos en un proceso de decisión iterativo que conduzca a una mejor comprensión y gestión.

Las preguntas sobre el plan de monitoreo son:

- ¿El plan de monitoreo apoyará la medición del progreso hacia el logro de los objetivos de gestión?
- ¿Está claro qué datos de monitoreo deben recopilarse?
- ¿Se ha identificado el nivel de precisión que se necesita?
- ¿Existen compromisos entre administradores y otras partes interesadas para mantener un programa continuo de monitoreo y evaluación?
- ¿Habrán datos e información significativos y útiles disponibles en plazos que permitan una toma de decisiones adaptativa?

Paso 6. Toma de decisiones

Seleccionar acciones de gestión basadas en los objetivos de gestión, las condiciones del recurso y el nivel de comprensión.

En cada punto de decisión dentro del cronograma de un proyecto de gestión adaptativa, se selecciona una acción a partir del conjunto de alternativas de gestión disponibles. El objetivo de gestión identificado en el paso 2 se utiliza para guiar esta selección, considerando el estado del sistema y el nivel de comprensión existente en el momento de la decisión. La acción apropiada probablemente cambiará con el tiempo, a medida que evoluciona la comprensión y el sistema de recursos responde a las condiciones y acciones de gestión. Es decir, la gestión se ajusta tanto al cambio en el estado del recurso como al aprendizaje. La influencia de la reducción de la incertidumbre (o el aprendizaje) en la toma de decisiones convierte a este proceso en adaptativo.

Existen múltiples formas de diseñar el proceso real de selección de una alternativa. Por ejemplo, pueden usarse métodos de optimización para elegir entre las alternativas de gestión disponibles, la opción que mejor considere las consecuencias presentes y futuras y, como alternativa pueden emplearse procedimientos de búsqueda menos intensivos en cálculos, que produzcan estrategias de gestión subóptimas (pero en muchos casos bastante aceptables). Finalmente, en algunas ocasiones es posible recurrir a enfoques menos estructurados o al sentido común para identificar estrategias viables, pero independientemente del enfoque utilizado, la toma de decisiones debe estar orientada por los objetivos de gestión e informada por el estado del recurso y las incertidumbres relacionadas con los procesos.

Las preguntas para la toma de decisiones incluyen:

- ¿Está claro cómo se tomarán las decisiones?
- ¿Las decisiones que se toman en cada momento se basan en el estado actual y la comprensión de los recursos?
- ¿Las decisiones están guiadas por objetivos de gestión?
- ¿Se informa y consulta a las partes interesadas antes de tomar o modificar decisiones?

Paso 7. Monitoreo de seguimiento

Usar el monitoreo para rastrear las respuestas del sistema ante las acciones de gestión.

El monitoreo se utiliza en la gestión adaptativa para hacer seguimiento al comportamiento del sistema y, en particular para monitorear las respuestas a las acciones de gestión a lo largo del tiempo. En el contexto de la gestión adaptativa, el monitoreo se considera una actividad continua que produce datos después de cada intervención de gestión para evaluar dicha intervención, actualizar las medidas de confianza en los modelos y priorizar las opciones de gestión para el siguiente período. Las encuestas de campo, la teledetección³⁸³ y otros métodos de monitoreo pueden generar los datos necesarios para estimar indicadores clave de la dinámica de los recursos. La información obtenida se utiliza para comparar las estimaciones basadas en datos de los componentes del sistema con las expectativas y así medir el desempeño en el logro de los objetivos de gestión.

La información del monitoreo también contribuye directamente al proceso de aprendizaje, mediante la comparación de las estimaciones con las predicciones del modelo. La toma de decisiones posteriores refleja el creciente grado de credibilidad ganado por el/los modelo(s) más adecuado(s) y, el desempeño de la gestión se mejora de manera adaptativa. Los datos de monitoreo participan en estas evaluaciones de múltiples maneras. Por ejemplo, las estimaciones del estado del sistema se usan en el proceso de identificación de decisiones específicas según el estado. En algunos casos, las estimaciones del estado de los recursos se incluyen directamente en los objetivos y, por lo tanto, son necesarias para evaluar los beneficios, costos y consecuencias esperados de decisiones particulares.

En algunos casos es útil recolectar datos antes de iniciar la gestión. Por ejemplo, un objetivo de maximizar la cosecha puede no requerir condiciones base previas al inicio de la gestión. En este caso, la toma de decisiones conforme al objetivo no se informa mediante una comparación del estado del recurso con un valor inicial. La idea es que el diseño del monitoreo y, la necesidad de información inicial “base”, está determinada por la naturaleza del proyecto y sus objetivos. Incluso cuando se necesita información base, su valor comparativo disminuye a medida que el proyecto avanza en el tiempo, esencialmente porque el monitoreo posterior a cada intervención establece nuevos “valores base” a lo largo de la vida del proyecto.

Las preguntas sobre el monitoreo de seguimiento contemplan:

- ¿Se comprenden las necesidades de análisis?
- ¿Se realiza el monitoreo de manera oportuna?
- ¿El monitoreo es útil para la evaluación y el aprendizaje?
- ¿Se recopilan y gestionan los datos de monitoreo de manera que estén disponibles y sean de fácil acceso?

³⁸³ La teledetección es una técnica utilizada para adquirir datos de la superficie terrestre mediante sensores instalados en plataformas espaciales. Esta tecnología se basa en la interacción de la radiación electromagnética con los elementos presentes en el terreno, lo que permite captar señales que, después de ser procesadas, se transforman en información útil y comprensible sobre las características físicas y ambientales de la Tierra. Instituto Geográfico Nacional (IGN), "Teoría de la Teledetección," Instituto Geográfico Nacional, accedido el 10 de septiembre de 2025, <https://www.ign.es/web/ign/portal/obs-teoria-teledeteccion>, p. 2.

- ¿Pueden utilizarse los datos de monitoreo para tomar decisiones?

Paso 8. Evaluación

Mejorar la comprensión de la dinámica de los recursos mediante la comparación de los cambios previstos y observados en el estado de los mismos.

La información generada por el monitoreo se integra en las evaluaciones de la toma de decisiones, el desempeño de la gestión y el proceso de aprendizaje. Por ejemplo, la comparación de las predicciones del modelo con las estimaciones de las respuestas reales es un elemento principal del aprendizaje y, el grado de coincidencia entre los cambios previstos y observados se usa como indicador de la adecuación del modelo. La confianza en los modelos aumenta cuando estos predicen con precisión los cambios y, disminuye cuando fallan en hacerlo. De esta manera, con el tiempo, se acumula evidencia que respalda la hipótesis más adecuada sobre la dinámica de los recursos, lo que contribuye al avance en la comprensión del sistema de recursos.

Aunque el aprendizaje es un componente fundamental, no es el único propósito del análisis y la evaluación en la gestión adaptativa. Por tanto, comparar los resultados deseados con los reales permite evaluar la efectividad de la gestión y medir su éxito en el cumplimiento de los objetivos. Además, evaluar las alternativas de gestión en cuanto a sus costos proyectados, beneficios e impactos sobre los recursos contribuye a la selección de la opción más adecuada para el siguiente ciclo de decisiones.

Las preguntas para la evaluación son:

- ¿Se han evaluado los impactos esperados de las estrategias de gestión?
- ¿Está claro cómo deben entenderse e interpretarse los resultados?

Paso 9. Iteración

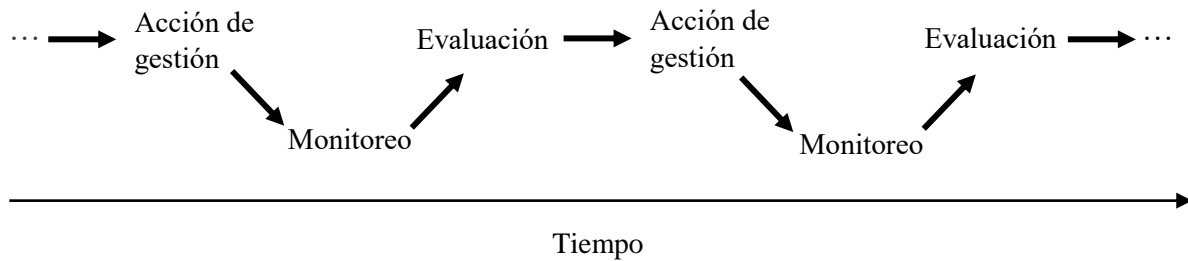
Regresar al paso 6.

El conocimiento adquirido a través del monitoreo y la evaluación en los pasos 7 y 8 se utiliza para informar la selección de una nueva acción de gestión en el siguiente punto de decisión. A medida que la comprensión del sistema evoluciona, también lo hace el proceso de toma de decisiones, el cual se ve influenciado por esta comprensión mejorada. De esta manera, el ciclo iterativo de toma de decisiones, monitoreo y evaluación conduce gradualmente a una mejor comprensión de la dinámica de los recursos y, como consecuencia de dicha comprensión, a una mejor gestión.

Como se muestra en la siguiente figura, el ciclo iterativo puede iniciarse con cualquiera de los pasos 6 a 8. Sin embargo, conviene considerarlo como un proceso que comienza con una decisión de gestión, seguida por un monitoreo posterior a la decisión y, posteriormente, por la evaluación de los datos de monitoreo. Esta secuencia de actividades se repite a lo largo de la implementación del proyecto, durante la cual el aprendizaje ocurre de manera continua y la estrategia de gestión se ajusta constantemente en función de los conocimientos adquiridos. El ciclo suele finalizar al término del período establecido, con una última acción de gestión basada en la

evaluación de los datos recolectados inmediatamente antes del cierre.

Figura 10. Ciclo iterativo de gestión adaptativa



Fuente: las acciones de gestión se basan en objetivos, estado de los recursos y aprendizaje. Los datos del seguimiento se utilizan para evaluar los impactos y actualizar la comprensión. Los resultados de la evaluación orientan la toma de decisiones en el próximo período. Elaboración propia con base en la revisión documental del *Adaptive Management: The U.S. Department of the Interior Technical Guide*³⁸⁴.

Las preguntas clave sobre la retroalimentación iterativa incluyen:

- ¿Las acciones y decisiones de gestión se revisan con frecuencia con base en el monitoreo y la evaluación?
- ¿Se han desarrollado incentivos para fomentar el aprendizaje?
- ¿Se han revisado y/o modificado las alternativas de gestión de recursos a lo largo del tiempo?
- ¿Se ha reducido la incertidumbre relacionada con la dinámica de los recursos y los impactos de las acciones de gestión mediante el aprendizaje a lo largo del tiempo?
- ¿Es probable que los objetivos identificados en las métricas de desempeño se alcancen dentro del plazo especificado?

A continuación, se muestran los puntos clave de cada uno de los pasos para la implementación de la gestión adaptativa:

Tabla 17. Puntos clave de cada paso de la gestión adaptativa

Paso	Puntos clave
Participación de las partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> - Implica un gran esfuerzo para identificar y comprometer a las partes interesadas adecuadas - Todas las fases del proceso de gestión adaptativa deben ser abiertas, transparentes y accesibles para las partes interesadas - Las partes interesadas deben esforzarse por llegar a un acuerdo sobre el alcance, los objetivos y las alternativas de gestión para la aplicación de la gestión adaptativa - Las partes interesadas deben comprometerse con un proceso que permita ajustar la estrategia de gestión a lo largo del tiempo, en función del estado de los recursos y el aprendizaje obtenido - Incentivar a las organizaciones interesadas a que dediquen tiempo y energía para gestionar el recurso de forma adaptativa durante el periodo de tiempo acordado - Las partes interesadas comprometen recursos para la toma de decisiones, además del monitoreo y la evaluación

³⁸⁴ Williams, Szaro y Shapiro, *Adaptive Management*, p. 36.

Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Los objetivos influyen en las decisiones y estrategias de gestión - Los objetivos deben incorporar valores sociales y económicos de las partes interesadas y reflejar el valor del aprendizaje a lo largo del tiempo - Para que sean útiles como guías para la toma de decisiones y la evaluación, los objetivos deben ser específicos y no ambiguos, medibles con datos de campo, alcanzables, pero desafiantes, orientados a resultados y aplicables a lo largo del periodo de implementación del proyecto
Acciones de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Las acciones potenciales consisten en actividades bajo control de la gestión - Las alternativas suelen centrarse en modificaciones del estado de los recursos o de la velocidad del proceso - El conjunto de acciones disponibles debe estar diseñado para promover el aprendizaje - Las alternativas deben ser explícitas y estar documentadas - Las partes interesadas deben participar en la identificación de alternativas
Modelos	<ul style="list-style-type: none"> - Los modelos de gestión adaptativa deben representar los comportamientos del sistema y las respuestas ante las acciones de gestión - Los modelos deben incorporar diferentes ideas (hipótesis) sobre cómo funciona el sistema de recursos y cómo responde a la gestión - El conjunto de modelos debe reflejar las principales incertidumbres (o desacuerdos) relacionados con los procesos de recursos y los efectos de la gestión - Los modelos deben ser compatibles con los datos y conocimientos disponibles y estar calibrados según ellos
Planes de monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe diseñar un plan de monitoreo para estimar el estado del sistema y otros atributos necesarios para la toma de decisiones y la evaluación - El plan debe fomentar el aprendizaje mediante la comparación de las estimaciones con predicciones basadas en modelos - El plan debe ser eficiente, en el sentido de que produzca estimaciones con la máxima precisión posible para un costo determinado, o el costo mínimo para un nivel de precisión dado
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - En cada momento se selecciona una acción de gestión del conjunto de alternativas disponibles - La selección de una acción de gestión está guiada por objetivos, los cuales se usan para evaluar las alternativas e identificar aquella que contribuya a alcanzar dichos objetivos - La acción apropiada depende del estado de los recursos y del nivel actual de comprensión sobre la dinámica de los recursos - La gestión se ajusta con el tiempo a medida que cambian las condiciones de los recursos y evoluciona la comprensión sobre su comportamiento
Monitoreo de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> - El monitoreo generalmente se lleva a cabo después de las intervenciones de gestión - El estado de los recursos y otros indicadores clave de impacto se estiman a partir de los datos obtenidos mediante el monitoreo - Las estimaciones basadas en datos de monitoreo se utilizan para evaluar el impacto de la gestión y fundamentar la toma de decisiones en el siguiente punto de decisión - A medida que la cantidad de datos de monitoreo aumenta a lo largo del tiempo durante la implementación, la cantidad de información sobre los procesos del sistema también aumenta
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - La evaluación/análisis incluye la estimación de parámetros, evaluaciones comparativas y priorización de alternativas de gestión - La comparación entre las respuestas previstas y reales se utiliza para actualizar el conocimiento sobre los impactos de la gestión - La comparación y clasificación de los resultados proyectados para las alternativas de gestión se usan en la selección de acciones de gestión - La comparación de los resultados deseados y los reales se utiliza para evaluar la eficacia de la

gestión

- Iteración
- El ciclo de los pasos 6 al 9 se repite de forma iterativa hasta que finaliza el periodo de implementación
 - Las iteraciones pueden comenzar en cualquier punto del ciclo; sin embargo, un punto de entrada es la toma de decisiones
 - El vínculo directo entre la evaluación y la acción de gestión refleja la contribución del aprendizaje al proceso de toma de decisiones, al brindar información sobre la cual basar decisiones inteligentes o informadas
 - El vínculo de dos pasos entre la acción de gestión hacia la evaluación expresa la contribución de la gestión al aprendizaje, mediante intervenciones útiles para investigar los recursos

Nota: elaboración propia con base en la revisión documental del *Adaptive Management: The U.S. Department of the Interior Technical Guide*³⁸⁵.

Existen numerosas definiciones de gestión adaptativa en la literatura, pero un elemento común entre todas ellas es que se trata de un proceso basado en el aprendizaje. La definición adoptada en esta investigación fue seleccionada porque enfatiza el uso del aprendizaje para mejorar la toma de decisiones.

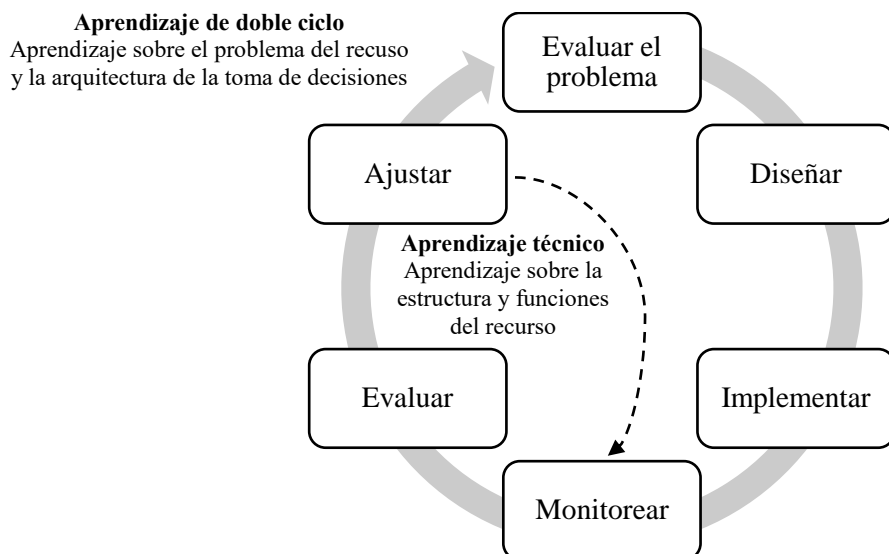
Un proyecto bien diseñado no solo permite aprender sobre el sistema de recursos, sino también sobre el proceso de toma de decisiones. Esto se logra al interrumpir periódicamente el ciclo técnico de aprendizaje para reevaluar objetivos, alternativas de manejo y otros elementos del diseño inicial del proyecto. Este proceso forma parte del aprendizaje institucional o social, que se diferencia del aprendizaje técnico y requiere la participación activa de los actores sociales y la apertura a nuevas formas de decidir. A medida que avanza la gestión, se vuelve necesario ajustar elementos iniciales del proyecto, ya que pueden surgir nuevos patrones en la dinámica de los recursos, así como cambios en los valores y perspectivas de los actores involucrados. Por ello, la gestión adaptativa no solo se enfoca en el recurso, sino también en las estructuras institucionales y valores sociales que influyen en las decisiones. Este doble enfoque (aprendizaje técnico e institucional) se conoce como “aprendizaje de doble ciclo” (*double-loop learning*), y se representa en diagramas circulares que muestran ciclos de retroalimentación continua. Para representar ambos tipos de aprendizaje, es necesario incluir un segundo bucle de retroalimentación en el modelo³⁸⁶, como se muestra en la Figura 10.

La secuencia de actividades mostrada en la Figura 10 es frecuentemente usada para caracterizar la gestión adaptativa. Se puede incorporar una estructura adicional a esta secuencia, al reconocer un ciclo de retroalimentación integrado de monitoreo, evaluación y ajustes de gestión que se centra en el aprendizaje sobre los impactos de la gestión. Pueden ocurrir múltiples iteraciones de este ciclo dentro de cada iteración del ciclo general, lo que acelera el aprendizaje.

³⁸⁵ Ibid., pp. 23-37.

³⁸⁶ Williams y Brown, *Adaptive Management*, p. 468.

Figura 11. Ciclo del proceso de la gestión adaptativa



Fuente: gestión adaptativa representada como un ciclo que muestra el aprendizaje técnico y el aprendizaje socioinstitucional. El componente de implementación se refiere a la implementación de un proceso diseñado con base en la evaluación de problemas, que posteriormente se utiliza para iniciar el aprendizaje técnico. Elaboración propia a partir del *Adaptive Management: From More Talk to Real Action*³⁸⁷.

3.3.2 Componentes estratégicos del modelo

Los componentes estratégicos de la GA están relacionados con la planificación a largo plazo y la garantía de la competitividad organizacional, mientras que, los componentes operativos están orientados con la ejecución y cumplimiento de objetivos a corto plazo³⁸⁸. Entre los componentes estratégicos figuran la gobernanza organizacional flexible, la cual favorece a la toma de decisiones oportunas; la gestión financiera diversificada y resiliente, a fin de reducir la dependencia de una sola fuente de financiamiento y; la integración tecnológica para facilitar los procesos de transparencia.

- **Gobernanza organizacional flexible:** un enfoque adaptativo proporciona flexibilidad para actuar frente a la incertidumbre, pues la GA ayuda a los administradores a abordar los problemas de recursos, brindándoles la flexibilidad para ajustar las acciones de gestión a medida que se adquiere mayor conocimiento. Puede ayudar a determinar si las acciones de gestión están teniendo los efectos deseados y si las medidas de mitigación son rentables. La flexibilidad de la GA para responder a las condiciones sociales y ambientales cambiantes y una mejor comprensión pueden resultar en una mejor toma de decisiones³⁸⁹.

³⁸⁷ Ibid.

³⁸⁸ Sara Rodríguez, "Los Tres Niveles de Planificación: Estratégica, Táctica y Operativa," LAB-ES Economía blog, accedido el 10 de septiembre de 2025, <https://labes-unizar.es/los-tres-niveles-de-planificacion-estrategica-tactica-y-operativa/>.

³⁸⁹ Williams, Szaro y Shapiro, *Adaptive Management*, p. 17.

Muchos observadores creen que los principales desafíos para adoptar la gestión adaptativa son fundamentalmente institucionales. Las instituciones se construyen sobre premisas y creencias arraigadas en los sistemas educativos, las leyes, las políticas y las normas de comportamiento profesional. Existe una tensión entre la tendencia de las grandes organizaciones con larga trayectoria a mantener un sólido marco institucional para el pensamiento y la toma de decisiones, frente a la toma de decisiones adaptativa que se basa en la colaboración y la flexibilidad, el conocimiento de perspectivas alternativas, la aceptación de la incertidumbre y el uso de la toma de decisiones participativa. La estructuración de una organización para la gestión basada en el aprendizaje puede verse obstaculizada por la creencia generalizada de que la gestión adaptativa no constituye una desviación significativa de las prácticas pasadas y supone poco más que cambiar ocasionalmente las acciones de gestión³⁹⁰.

La cultura organizacional y el liderazgo están entrelazados. La cultura suele ser creada por líderes que, a su vez, son influenciados por ella. El liderazgo puede provenir de diferentes niveles de la jerarquía organizacional, pero los líderes senior desempeñan un papel clave: contribuir a crear un entorno propicio para el aprendizaje y la adaptación. Esto se debe a que una gestión adaptativa “exitosa” requiere que varios equipos y áreas de la organización trabajen en conjunto: programas, operaciones, MEL, finanzas, recursos humanos, comunicaciones, entre otras. Si estos diferentes equipos y funciones tienen incentivo y factores que están en conflicto entre sí, el progreso en la adaptación será lento. Los líderes senior tienen un papel clave que desempeñar para garantizar que los inventivos de los equipos sean alineados, así como en modelar y fomentar el comportamiento que esperan de los demás. Las estrategias, políticas y comunicaciones diarias pueden usarse para tal fin. En ese sentido, las partes interesadas y los socios externos deben estar alineados en sus actitudes hacia la gestión adaptativa³⁹¹.

- **Gestión financiera diversificada y resiliente:** incluye mecanismos destinados a generar liquidez financiera para la respuesta, tales como redes de seguridad (por ejemplo, redes sociales de respuesta ante crisis), además de sistemas de seguros que permiten financiar las acciones de las ONG³⁹². Un caso ilustrativo de este enfoque es la alianza ARC Replica, establecida entre Start Network y ARC³⁹³.

Los sistemas internos de gestión financiera, de adquisiciones y de subvenciones pueden ser una barrera para trabajar de manera adaptativa. Con frecuencia los gerentes de proyecto dedican tiempo a detallar y calendarizar los presupuestos para fines de control financiero interno. Si posteriormente no existe un proceso sencillo y ágil para justificar y realizar cambios en esos planes presupuestarios, resulta difícil ajustar las actividades de manera flexible. Si bien, una buena gestión financiera requiere atención constante a los presupuestos y a la prevención de riesgos de malversación, la literatura expone que las organizaciones deben esforzarse por lograr un equilibrio adecuado entre el control anticipado y la rendición de cuentas *a posteriori*, si desean abordar problemas complejos de manera efectiva. Además, cuando la rigidez de los sistemas financieros de las ONG es una réplica de los requisitos inflexibles impuestos por los donantes en niveles

³⁹⁰ Lance Gunderson, "Resilience, Flexibility and Adaptive Management - - Antidotes for Spurious Certitude?," *Ecology and Society* 3, núm. 1 (1999): art. 7, <https://www.ecologyandsociety.org/vol3/iss1/art7/>.

³⁹¹ O'Donnell, *Adaptive Management*, pp. 16-17.

³⁹² Nigel Timmins et al., *La ola humanitaria*, p. 10.

³⁹³ Para más información visitar: <https://startnetwork.org/funds/disaster-risk-financing-support/arc-replica>.

superiores de la cadena de toma de decisiones, los esfuerzos para promover el cambio han de centrarse en los propios donantes. Los financiadores con personal cercano al terreno o con contacto regular y buena relación con los implementadores, quienes tienen autoridad para tomar decisiones sobre cambios, son adecuados para facilitar la gestión adaptativa, al tomar decisiones rápidas y basadas en evidencia. Aunque puede ser más costoso, este enfoque mejora resultados y relaciones en contextos complejos, lo que puede justificar su inversión³⁹⁴.

Como se expone en el apartado “1.3.1 Diversificación de las fuentes de financiamiento”, diversificar las fuentes de financiamiento ofrece diversas ventajas, entre ellas: 1) mayor estabilidad financiera, al evitar la dependencia de un solo donante; 2) reducción del riesgo financiero, al distribuir la dependencia entre múltiples fuentes; 3) mayor flexibilidad para responder a crisis urgentes, por ejemplo, mediante fondos provenientes de fundaciones privadas; 4) acceso a recursos complementarios, como redes de contacto, conocimientos especializados y apoyo logístico (especialmente a través de organizaciones internacionales y empresas) y; 5) ampliación del alcance y visibilidad de las ONG, al fomentar la colaboración con una variedad de actores.

- **Integración tecnológica:** la incorporación y/o actualización de las TIC pueden acortar los ciclos de tiempo entre la recopilación, análisis y uso de la información (particularmente útil en los sistemas de monitoreo y evaluación)³⁹⁵. Del mismo modo, el trabajo a distancia ha cobrado mayor relevancia, caracterizándose por brindar apoyo al equipo local responsable de la respuesta a través de videollamadas, sin requerir presencia física en el lugar. Este cambio ha sido impulsado, en gran medida, por los avances tecnológicos y por el contexto generado por la pandemia de COVID-19³⁹⁶.

Con el fin de adaptarse a crisis globales cada vez más complejas y exigentes, las organizaciones están incorporando tecnologías nuevas e innovadoras en sus operaciones. Un ejemplo de ello es el enfoque adoptado por DRC, que como parte de su estrategia para “mejorar la protección de las personas de difícil acceso”, ha fortalecido su respuesta en zonas remotas mediante una mayor colaboración con equipos locales, apoyándose en herramientas digitales y en modalidades de programación a distancia³⁹⁷. Asimismo, diversos organismos están explorando nuevas modalidades de financiamiento, incluyendo el uso de tecnologías basadas en *blockchain*. Un ejemplo de ello es UNICEF, que ha implementado en Nepal el proyecto piloto Rahat, mediante el cual los fondos son transferidos directamente a las oficinas locales del gobierno. Los beneficiarios deben acudir a la oficina municipal y presentar un código en su teléfono móvil para acceder al monto asignado, lo que permite mejorar la trazabilidad y transparencia en la entrega de recursos³⁹⁸.

El sector privado también está contribuyendo al adaptar tecnologías previamente desarrolladas para apoyar y ampliar las respuestas humanitarias. Estos avances suelen surgir de alianzas estratégicas entre organismos de ayuda y empresas tecnológicas. Algunos ejemplos

³⁹⁴ O'Donnell, *Adaptive Management*, pp. 17-18.

³⁹⁵ Simister, *Adaptive Management*, p. 3.

³⁹⁶ Nigel Timmins et al., *La ola humanitaria*, p. 17.

³⁹⁷ Danish Refugee Council (DRC), *Annual Report 2022* (Copenhague: Danish Refugee Council, 2023), p. 10, https://pro.drc.ngo/media/yoolpwu0/annual-report_2022_drc_final-2023-06-12.pdf.

³⁹⁸ Nigel Timmins et al., *La ola humanitaria*, p. 29.

incluyen el uso de imágenes satelitales para recopilar datos en zonas extensas o de difícil acceso (como en el monitoreo de patrones de desplazamiento en áreas apartadas), así como la recolección remota de información mediante personas de las comunidades afectadas, quienes, utilizando teléfonos inteligentes, recaban datos sobre la disponibilidad de medicamentos en farmacias ubicadas en lugares inseguros³⁹⁹.

Muchas organizaciones están explorando el potencial de la IA en el ámbito humanitario. Por ejemplo, el Banco Mundial plantea que la IA generativa podría utilizarse para modelar el impacto de desastres naturales, permitiendo a los gobiernos anticiparse mejor mediante la generación de nuevos escenarios y patrones de desastre. Además, las capacidades de generación de texto y voz podrían facilitar la actualización y difusión de información en tiempo real durante emergencias, asegurando una comunicación más efectiva con las poblaciones afectadas⁴⁰⁰. La IA también presenta posibilidades para anticipar los movimientos de poblaciones desplazadas, e incluso se ha propuesto su uso en la mejora de los procesos para determinar la condición de refugiado. No obstante, estas aplicaciones generan preocupación, particularmente en torno al riesgo de que la IA perpetúe sesgos e imprecisiones en la toma de decisiones. Asimismo, se han señalado riesgos asociados al uso de inteligencia de código abierto (cualquier persona puede acceder), especialmente en contextos sensibles como los humanitarios⁴⁰¹.

3.3.3 Componentes operativos del modelo

A nivel operativo se contemplan los indicadores de desempeño, los mecanismos de retroalimentación y ajuste a fin de hacer modificaciones y, la evaluación periódica para responder a los cambios del contexto y mantener la alineación con los objetivos institucionales.

- **Indicadores de desempeño:** cuando los indicadores clave de rendimiento internos reflejan señales negativas ante desviaciones del presupuesto o del plan de entrega original, o cuando el personal es evaluado de forma desfavorable por no cumplir con lo previsto tras haber asumido riesgos de manera responsable, la capacidad de adaptación se ve obstaculizada. Si bien el monitoreo del progreso continúa siendo un elemento esencial de la gestión adaptativa, frente a evidencias de que el trabajo no avanza como se esperaba, lo que se requiere es una respuesta reflexiva, no una reacción meramente controladora. En contextos caracterizados por su complejidad, las desviaciones respecto al plan inicial son inevitables. Por ello, en lugar de penalizar dichas desviaciones, resulta más adecuado que los mecanismos de rendición de cuentas se orienten hacia la identificación de indicadores de comportamiento adaptativo. Estos indicadores incluyen evidencia de procesos de retroalimentación y aprendizaje que permitan comprender el progreso, analizar las causas de las desviaciones y ajustar el rumbo de manera informada⁴⁰².

- **Mecanismos de retroalimentación:** los bucles de retroalimentación permiten la

³⁹⁹ Ibid., p. 30.

⁴⁰⁰ J. M. Allford et al., "Generative artificial intelligence," *Emerging Technologies Curation Series*, núm. 5 (Grupo Banco Mundial, 2023), p. 26, <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099526207072313067>.

⁴⁰¹ M. Forster, *Refugee protection in the artificial intelligence era. A test case for rights* (Instituto Real de Asuntos Internacionales, 2022), pp. 3-5, <https://doi.org/10.55317/9781784135324>.

⁴⁰² O'Donnell, *Adaptive management*, p. 17.

gestión adaptativa. Para ello, se ha de fomentar un entorno para los procesos abiertos y *feedback* o retroalimentación, pues el establecimiento de bucles de retroalimentación efectivos, que generen aprendizajes, requiere de procesos abiertos. Cordobés et al. exponen que esto implica que el sistema debe estar dispuesto a considerar enfoques alternativos y a aceptar cierto nivel de riesgo. Sin embargo, en el ámbito del sector público, las prácticas habituales tienden a restringir este tipo de procesos, lo cual dificulta la adopción de metodologías ágiles e iterativas⁴⁰³.

Las colaboraciones orientadas al aprendizaje y al largo plazo no se limitan a la obtención de resultados concretos, sino que también contribuyen a establecer las bases para futuras alianzas. Adoptar una perspectiva de largo plazo respecto al impacto permite que los actores involucrados se reconozcan como parte de un proceso experimental, en el cual las lecciones aprendidas alimentan iniciativas posteriores. Esta mirada favorece una retroalimentación más transparente y facilita la disposición a compartir tanto los errores como los logros y las oportunidades de mejora. En este contexto, surgen algunas preguntas fundamentales: ¿cómo fomentar una cultura colaborativa en la que los participantes se sientan seguros de compartir aprendizajes en tiempo real?, ¿de qué manera se puede aprovechar los conocimientos en comunicación y comportamiento para transmitir las experiencias de forma más efectiva?, ¿cómo garantizar que los aprendizajes generados sean accesibles y estén disponibles para otros actores interesados?⁴⁰⁴

En ese sentido, Lewis afirma que se debe contar con una estrategia de aprendizaje organizacional que integre de forma sistemática la retroalimentación proveniente del entorno operativo o de campo a fin de recopilar, analizar y extraer las lecciones aprendidas derivadas tanto de los aciertos como de los desaciertos, con el objetivo de fortalecer las capacidades institucionales y optimizar el desempeño en futuras intervenciones⁴⁰⁵. Al incorporar el aprendizaje continuo (producto de la retroalimentación) como un componente central, la organización se posiciona para adaptarse de manera más eficaz a contextos cambiantes y complejos.

A pesar de los avances realizados por diversas agencias y organizaciones en la recolección y uso de la retroalimentación por parte de los beneficiarios de ayuda, estas prácticas no siempre se traducen en cambio programáticos consistentes. Frecuentemente, el potencial de dicha retroalimentación se ve limitado por los marcos temporales y las restricciones operativas propias de cada agencia, lo que impide que los aprendizajes generados sean plenamente aprovechados para mejorar la toma de decisiones y la eficacia de las intervenciones⁴⁰⁶. Sin embargo, solicitar, analizar y responder intencionalmente a la retroalimentación en tiempo real significa que no hay que esperar hasta una evaluación final para descubrir que algo no ha funcionado o podría haberse hecho mejor⁴⁰⁷.

- **Protocolos de evaluación periódica:** uno de los principales desafíos asociados a la gestión adaptativa organizacional radica en lograr un equilibrio entre dos objetivos complementarios, pero en tensión: por un lado, la necesidad de generar conocimiento que permita mejorar la gestión en el futuro y, por otro, la urgencia de alcanzar resultados efectivos en el corto

⁴⁰³ Cordobés et al., "Cambio sistémico," p. 101.

⁴⁰⁴ Ibid., p. 84.

⁴⁰⁵ Lewis, *The Management of Non-Governmental Development Organizations*, p. 120.

⁴⁰⁶ Groupe URD, *Humanitarian Aid on the Move*, p. 6.

⁴⁰⁷ O'Donnell, *Adaptive management*, p. 13.

plazo utilizando el conocimiento disponible en el presente. En este contexto, la implementación creciente de evaluaciones en tiempo real se presenta como una estrategia útil para enfrentar dicho reto. Estas evaluaciones permiten contribuir a una mejora sostenida a largo plazo, al mismo tiempo que ofrecen retroalimentación oportuna que fortalece la toma de decisiones y el desempeño operativo inmediato⁴⁰⁸.

O'Donnell afirma que un enfoque de evaluación que busca aislar, atribuir y medir el impacto de una intervención que se mantiene prácticamente sin cambios durante todo su ciclo de vida no se ajusta adecuadamente a la naturaleza de los problemas complejos. En esa línea, algunos financiadores establecen límites presupuestarios específicos para actividades de monitoreo, evaluación y aprendizaje, a pesar de la dificultad para distinguir con precisión estos costos de otras partidas. No obstante, es fundamental que se mantengan abiertos a que las ONG justifiquen inversiones significativas de tiempo y recursos en generar y analizar retroalimentación y evidencia, elementos clave para una gestión adaptativa efectiva⁴⁰⁹.

3.4 Recomendaciones para la implementación en contextos de crisis

Los actores intervinientes en las operaciones humanitarias, incluidas las ONG, se enfrentan a problemas de capacidades y financiamiento insuficientes, relaciones complicadas en el terreno, dificultades en el acceso y una rendición de cuentas deficiente hacia las personas afectadas por conflictos y desastres. Muchos de estos desafíos reflejan fallas estructurales del sistema de respuesta humanitaria en general. El modelo actual de financiamiento reactivo para emergencias no fomenta la preparación ni las estrategias a largo plazo, incluido el respaldo a actores locales y nacionales. En ese sentido, es necesario fortalecer la colaboración entre quienes trabajan en financiamiento de operaciones humanitarias. De acuerdo con la literatura, los contextos humanitarios pueden clasificarse, de forma general, en tres tipos: aquellos expuestos a amenazas naturales conocidas y cada vez más intensas; crisis prolongadas, complejas y marcadas por conflictos; y crisis emergentes que son “nuevas”. Este apartado de recomendaciones para la implementación de la gestión adaptativa en contextos de crisis toma como la base la información contenida por Nigel en “La ola humanitaria”⁴¹⁰.

La mejora de estas problemáticas puede resumirse planteando la pregunta: “¿cómo se puede apoyar de forma más efectiva, en conjunto, a la comunidad afectada y a los actores locales y nacionales en su respuesta?”, en lugar de preguntarse: “¿cómo se puede, como organización, asegurar una mejor capacidad de refuerzo?”. Al avanzar en esta dirección, ha de primar el énfasis en la preparación y en la construcción de relaciones, así como reflexionar sobre la coordinación y colaboración con los actores locales y nacionales. Para reorientar las estrategias de refuerzo, hay que comprender las necesidades, las capacidades y las vulnerabilidades de las personas afectadas, considerando su edad, género y diversidad. A partir de este análisis, se deben formular preguntas estratégicas que prioricen las capacidades locales y nacionales antes de recurrir a las internacionales, con el fin de definir los tipos adecuados de estrategias de despliegue. Algunas preguntas clave incluyen: qué capacidades locales y nacionales existen y cómo apoyarlas, qué capacidades internacionales ya están presentes y cuáles son los mecanismos más adecuados para

⁴⁰⁸ Groupe URD, *Humanitarian Aid on the Move*. P. 11.

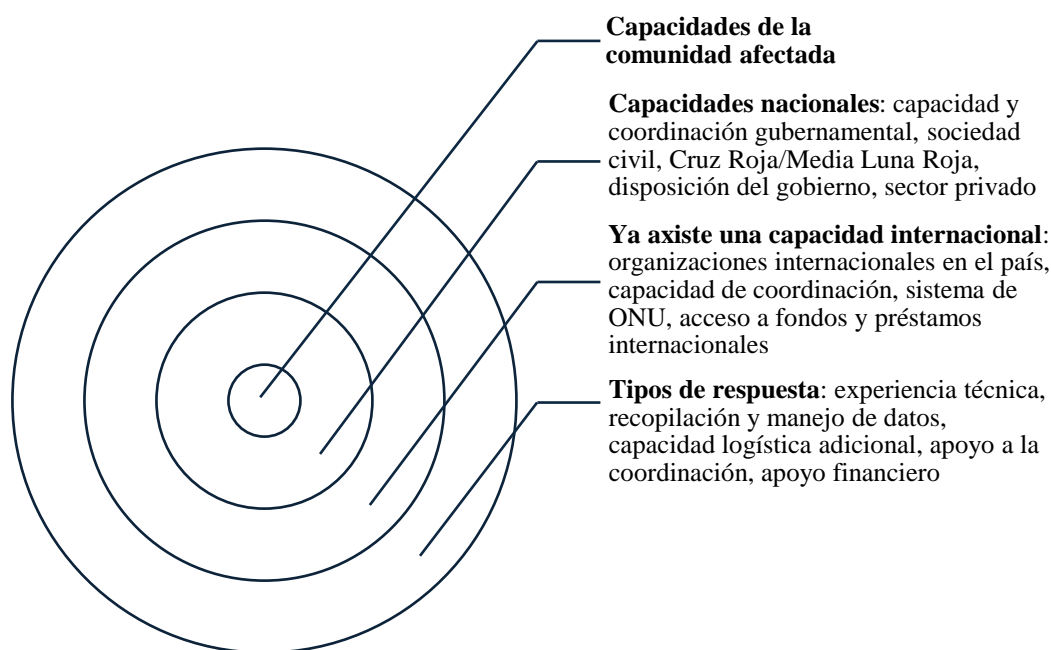
⁴⁰⁹ O'Donnell, *Adaptive management*, pp. 14-21.

⁴¹⁰ Nigel Timmins et al., *La ola humanitaria*, pp. 30-33.

fortalecer colectivamente esas capacidades.

La figura 11 propone un enfoque centrado en la comunidad afectada, comenzando con un análisis de sus propias capacidades (presentes incluso en contextos de desastre) y avanzando hacia la evaluación de capacidades locales, nacionales e internacionales. En lugar de enfocarse en carencias, se plantea cómo apoyar y fortalecer estas capacidades de forma coordinada. En contextos de conflicto, este análisis debe ser sensible a las dinámicas políticas y guiado por los principios humanitarios. Para lograr un cambio sistémico hacia un enfoque más local y nacional, se requiere modificar los incentivos existentes, premiando la colaboración y el uso de capacidades locales, en lugar de solo valorar lo que las organizaciones entregan directamente.

Figura 12. Enfoque centrado en la comunidad afectada



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental de *La ola humanitaria: ¿está estancada?*⁴¹¹.

3.4.1 Fortalecimiento de capacidades institucionales

El modelo humanitario suele basarse en inversiones iniciales limitadas, esperando que se activen fondos adicionales más adelante. Este enfoque concentra el poder de decisión en los donantes (potencialmente influenciados por prioridades políticas), en organismos internacionales, en los medios de comunicación y en el interés que generen los llamados públicos. En general, el sistema carece de una financiación estable y suficiente para responder a las crisis humanitarias. Además, la conexión entre quienes desarrollan nuevas modalidades de financiamiento del riesgo de desastres y quienes implementan la asistencia humanitaria sigue siendo débil. Para ello:

⁴¹¹ Ibid., p. 31.

- **Recomendación 1:** las personas que trabajan en la financiación del riesgo de desastres y los actores humanitarios operativos deben colaborar y coordinarse para enfrentar las deficiencias en las respuestas humanitarias. Del mismo modo, se requiere una mayor articulación entre los actores humanitarios internacionales y las agencias u organizaciones nacionales o fuerzas de defensa civil, con el fin de fomentar una inversión sostenida en la preparación y en el establecimiento de relaciones previas, especialmente en países donde las emergencias son frecuentes.

- **Recomendación 2:** contar con una cultura organizacional abierta al cambio, esto incluye destinar fondos, en la medida de lo posible, a la formación en gestión adaptativa.

3.4.2 Mejora de la relación con donantes y actores clave

Se han logrado algunos avances en invertir en las capacidades locales y en brindar apoyo a distancia a los actores locales, pero es necesario enfocarse más en solucionar el problema de la transferencia de riesgo. Para esto, se requiere una inversión constante y construcción de relaciones, además de trabajar de forma continua para superar las barreras relacionadas con los procesos de control y con las formas tradicionales de trabajo, incluyendo la manera de compartir los riesgos. Se recomienda:

- **Recomendación 3:** los donantes deben usar su influencia para fomentar la colaboración en las actividades de preparación y en los enfoques conjuntos para los mecanismos de refuerzo. Esto incluye brindar un mayor apoyo a los actores locales y nacionales y, permitir que los refuerzos también se utilicen en emergencias menos visibles, no solo en las que reciben mucha atención.

- **Recomendación 4:** las organizaciones internacionales deberían ampliar sus listas de personal de reserva para apoyar el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades nacionales y regionales, incluyendo redes de voluntarios. También deberían crear planes para colaborar de forma más efectiva con estos actores, por ejemplo, a través de tutorías o pasantías como parte de los despliegues internacionales.

- **Recomendación 5:** los donantes y las organizaciones internacionales deben seguir trabajando y ampliar sus esfuerzos para que los procesos de debida diligencia funcionen como un "pasaporte" para las organizaciones locales y nacionales. Esto facilitaría su acceso a la financiación y a asociaciones con otros actores.

- **Recomendación 6:** se deben proporcionar fondos flexibles para que los actores locales puedan invertir en su propio desarrollo organizativo. Ampliar una respuesta humanitaria requiere fortalecer las capacidades internas de las organizaciones, no solo cubrir los costos del proyecto. Aunque los donantes internacionales suelen financiar gastos administrativos de las organizaciones grandes, ese apoyo muchas veces no llega a los actores locales. Por eso, es necesario que quienes financian a organizaciones locales encuentren formas de apoyar su desarrollo organizativo, para que puedan responder mejor en situaciones de emergencia.

3.4.3 Adaptación de procesos internos a contextos dinámicos

Las organizaciones seguirán necesitando aumentar su capacidad para responder a crisis nuevas o que se agraven en ciertas situaciones. La falta de datos sobre la capacidad específica de refuerzo dificulta entender bien su aporte y los problemas que enfrenta, lo que complica debatir

cómo mejorar. Con más desastres esperados en distintos lugares debido al cambio climático, la planificación efectiva será cada vez más importante. Existe un registro más amplio de personal, pero a menudo se recurre a trasladar trabajadores de un lugar a otro, lo que genera tensiones y sobrecarga, afectando su desempeño y bienestar, por otro lado, es limitado el personal específico para estas respuestas y en ocasiones este personal es enviado a emergencias prolongadas. En ese sentido:

- **Recomendación 7:** las organizaciones deben compartir sus datos y aprendizajes sobre las respuestas de refuerzo para que otros sectores también puedan aprender. Es clave que los donantes respalden esta transparencia y se aseguren de que las organizaciones que deciden ser abiertas sobre su desempeño no se vean perjudicadas por ello.

- **Recomendación 8:** las organizaciones, junto con sus listas y socios de reserva, deben planificar cuidadosamente el personal disponible para el refuerzo, alineándolo con sus objetivos estratégicos, como fortalecer el trabajo con sus socios. También deben asegurar una óptima coordinación para evitar esfuerzos duplicados.

El mundo enfrenta un aumento constante de crisis, impulsado en gran parte por el cambio climático, que afecta a un número cada vez mayor de personas. Aunque el sistema humanitario actual está enfocado en responder a situaciones prolongadas y complejas, se necesita una mayor inversión en el desarrollo de capacidades para abordar estas crisis de manera más efectiva. Esto permitiría que la ayuda humanitaria sea más flexible y pueda reforzar las capacidades existentes ante nuevas emergencias. No obstante, no es sostenible continuar dependiendo únicamente de un modelo reactivo, basado en financiamiento que llega después de que ocurren las crisis. Se requieren fondos más predecibles y oportunos, que permitan actuar con base en alertas tempranas y responder rápidamente. Para lograr esto, los actores humanitarios, quienes trabajan en financiación climática y gestión de riesgos, así como los gobiernos nacionales, deben dejar atrás el trabajo aislado y avanzar hacia una colaboración más integrada. La mejor forma de aprovechar nuestras capacidades colectivas es a través de una preparación conjunta, basada en la confianza, en relaciones sólidas y en poner en primer lugar a las comunidades afectadas, por encima de las prioridades institucionales.

3.4.4 Reconocimiento del éxito en la gestión adaptativa

A partir de la literatura de Williams, Szaro y Shapiro⁴¹² se desarrolla este apartado, partiendo de que el éxito es subjetivo y dependerá de las condiciones de cada organización, pero la implementación de la gestión adaptativa se considera exitosa si se logra avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos de gestión mediante un proceso de toma de decisiones basado en el aprendizaje (adaptativo). Esta definición incluye dos elementos: 1) requiere avanzar en el logro de los objetivos, lo cual es un indicador de éxito en la estrategia de gestión, ya sea adaptativa o no, 2) implica una gestión basada en el aprendizaje (como se describe en la secuencia operativa de los nueve pasos). Todo el proceso de toma de decisiones debe enmarcarse dentro de las leyes, autoridades y regulaciones aplicables.

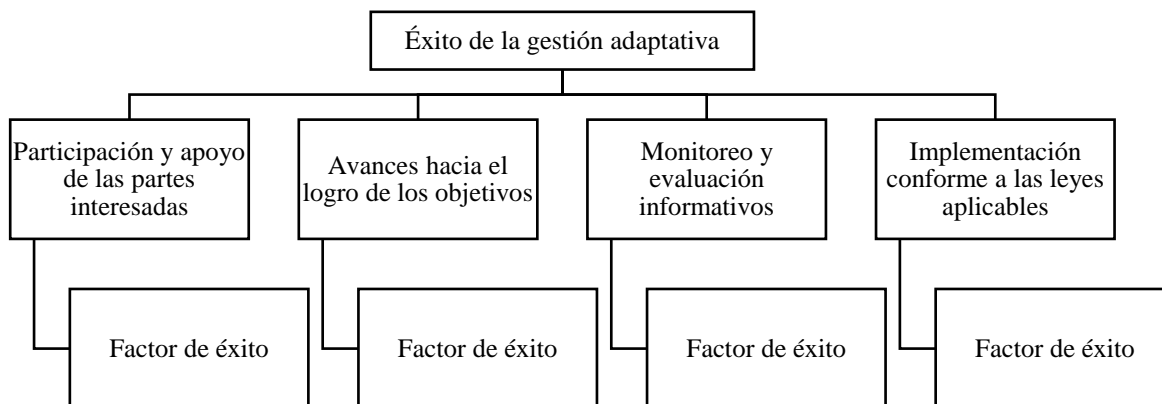
Con base en esta definición, se proponen los siguientes cuatro criterios para reconocer el

⁴¹² Williams, Szaro y Shapiro, *Adaptive Management*, pp. 49-50.

éxito en la gestión adaptativa (ver la Figura 12):

1. Las partes interesadas participan activamente y están comprometidas con el proceso.
2. Se logra avanzar en el cumplimiento de los objetivos.
3. Los resultados del monitoreo y la evaluación se utilizan para ajustar y mejorar las decisiones.
4. La implementación se realiza conforme a las leyes aplicables.

Figura 13. Modelo de éxito de la gestión adaptativa



Fuente: elaboración propia con base en la revisión documental del *Adaptive Management: The U.S. Department of the Interior Technical Guide*⁴¹³.

Para que un proyecto de gestión adaptativa sea exitoso, los cuatro criterios deben cumplirse a lo largo del período de ejecución del proyecto. Por ejemplo, un proyecto de gestión adaptativa no se considera completamente exitoso si las partes interesadas no perciben el proceso de gestión de recursos como legítimo. De igual manera, los resultados del monitoreo y las evaluaciones deben utilizarse para informar y ajustar las prácticas y decisiones, a fin de que el proyecto pueda considerarse exitoso.

3.5 Proyecciones para el acceso de fondos en contextos de crisis por parte de las organizaciones humanitarias en El Salvador

La gestión adaptativa está diseñada para generar mejoras graduales en la gestión mediante un proceso por etapas que promueve el aprendizaje progresivo. Sin embargo, la noción de gestión adaptativa no prescribe un plazo específico para lograr mejoras sustanciales en la comprensión y la gestión. En algunos casos, es posible identificar avances tras solo uno o unos pocos ciclos del ciclo adaptativo (Figura 9). En otros, el aprendizaje ocurre de manera mucho más lenta. Diversas condiciones pueden influir en la velocidad del aprendizaje, entre ellas el tamaño y la complejidad de la gestión de recursos, así como las fuentes y magnitudes de la incertidumbre⁴¹⁴.

⁴¹³ Williams, Szaro y Shapiro, *Adaptive Management*, p. 49.

⁴¹⁴ Ibid., p. 63.

Los cambios necesarios para que la gestión adaptativa funcione probablemente no faciliten el diseño, la planificación, el monitoreo, la evaluación ni el aprendizaje en los programas. No obstante, si se implementan adecuadamente, tienen el potencial de mejorar estos procesos y hacerlos más pertinentes. INTRAC sostiene que, para que esto sea posible, se requerirán cambios profundos en las capacidades y en la forma de pensar⁴¹⁵.

3.5.1 Reflexiones sobre el papel de la innovación en la sostenibilidad humanitaria

Para fomentar la innovación, es fundamental construir un capital de conocimientos y mantener un compromiso constante con el aprendizaje. La innovación basada en la experiencia y el conocimiento acumulado fortalece tanto la capacidad de adaptación como el valor estratégico del saber. No obstante, las lecciones solo generan un aprendizaje efectivo cuando son relevantes y oportunas, responden a prioridades de gestión, respaldan el proceso de toma de decisiones, y además son accesibles, comprensibles y ajustadas a las necesidades específicas del público destinatario⁴¹⁶.

Otro dilema que probablemente deba enfrentarse es el que existe entre el tiempo y los recursos necesarios para generar hallazgos y, el grado de incertidumbre que dichos hallazgos conllevan. Herramientas de planificación lineal como el marco lógico, y enfoques como la Gestión Basada en Resultados, han promovido una visión dicotómica del cambio, en la que los resultados “se alcanzan o no”, para facilitar la rendición de cuentas frente a hitos y metas preestablecidas. Sin embargo, en programas complejos, especialmente a nivel de resultados e impactos, casi todos los hallazgos de monitoreo y evaluación están acompañados de cierto nivel de incertidumbre. Esto puede no ser crítico si el monitoreo se utiliza únicamente para fines de rendición de cuentas, pero si las ONG desean tomar decisiones de gestión basadas en dicha información, deben preguntarse qué nivel de incertidumbre es aceptable. ¿Es válido tomar decisiones oportunas de gestión basándose en información que probablemente sea correcta?, ¿o debería una organización invertir más tiempo y recursos para reducir esa incertidumbre, aún con el riesgo de que las decisiones lleguen demasiado tarde?⁴¹⁷

3.5.2 Condiciones necesarias para la implementación del modelo propuesto

Este apartado se basa en la información expuesta por Simister⁴¹⁸.

En proyectos y programas tradicionales, las diferencias entre monitoreo, revisión, evaluación e investigación suelen ser relativamente claras. Sin embargo, bajo un enfoque de gestión adaptativa, los programas pueden necesitar abordar los problemas desde una perspectiva distinta. Por ejemplo, un programa podría decidir que necesita realizar un análisis a partir de varios estudios de caso relacionados con un tema o problemática específica. A partir de ello, deberá definir la mejor manera de desarrollar esos estudios de caso: si utilizar personal interno o externo, cuánto tiempo y recursos destinar, qué preguntas abordar, qué herramientas emplear, entre otros

⁴¹⁵ Simister, *Adaptive Management*, p. 4.

⁴¹⁶ Organización de las Naciones Unidas, Consejo Económico y Social, "Acta resumida de la 21ª sesión," p. 8.

⁴¹⁷ Simister, *Adaptive Management*, p. 4.

⁴¹⁸ *Ibid.*, p.4.

aspectos. En ese contexto, el nombre que se le asigne al estudio (ya sea monitoreo de impacto, evaluación, revisión, investigación o simplemente “un estudio”) pasa a un segundo plano y lo importante es identificar qué información se necesita y cómo generarla, más allá de cómo se clasifique el proceso.

Además de repensar las fronteras tradicionales entre monitoreo, evaluación, revisión e investigación, la gestión adaptativa plantea implicaciones importantes para la forma en que se desarrollan los procesos de evaluación. En lugar de depender exclusivamente de evaluaciones exhaustivas y puntuales, los programas adaptativos podrían requerir estudios breves y altamente enfocados, diseñados rápidamente para responder a cuestiones clave. Esto implica la necesidad de establecer relaciones más sostenidas entre equipos evaluadores y los equipos de implementación del programa, así como la posible creación de equipos internos (o híbridos) capaces de asumir funciones evaluativas de manera continua y flexible.

Por otro lado, existe el riesgo de que los programas adaptativos se vuelvan complejos para ser evaluados por personas externas que no hayan estado involucradas en el proceso desde el inicio. Esto pone en cuestión la utilidad de las evaluaciones formales tradicionales, especialmente aquellas exigidas por los donantes con fines de rendición de cuentas y, sugiere la necesidad de rediseñarlas. Una posible alternativa sería que los equipos internos de monitoreo y evaluación lideren los procesos evaluativos, mientras que los evaluadores externos asuman un rol más centrado en el aseguramiento de la calidad o en la validación crítica del trabajo realizado. En este nuevo esquema, la labor del evaluador externo dejaría de enfocarse en emitir un juicio “objetivo” sobre los cambios logrados, para centrarse más bien en garantizar la solidez metodológica y la integridad del trabajo de los equipos internos.

Otro aspecto es el equilibrio entre la necesidad de contar con información oportuna para hacer ajustes en la dirección del programa y la exigencia de esperar hasta contar con evidencia suficiente. Algunos objetivos vinculados al desarrollo social pueden tardar mucho tiempo en alcanzarse y, una presión excesiva por realizar correcciones prematuras podría generar incentivos inadecuados para actuar sin una base sólida. Por ejemplo, en programas centrados en el desarrollo de capacidades, podría ser contraproducente implementar ajustes antes de que los resultados de largo plazo se hayan manifestado claramente.

3.5.3 Proyecciones futuras y desafíos emergentes

Este apartado contempla la información expuesta por Williams, Szaro y Shapiro⁴¹⁹.

- **Resistencia institucional al cambio:** para que la gestión adaptativa sea adoptada a nivel institucional, se requieren ajustes en los enfoques existentes de gestión de recursos. Un ejemplo de ello es el desarrollo de nuevas formas de abordar las responsabilidades y autoridades superpuestas entre agencias, con el fin de reducir o eliminar la resistencia de una agencia hacia un proyecto de gestión adaptativa liderado por otra que tiene autoridad reguladora. Algunas barreras para su implementación van más allá de lo operativo: una de las principales es la falta de reconocimiento de que los objetivos de la gestión humanitaria están evolucionando hacia enfoques

⁴¹⁹ Williams, Szaro y Shapiro, *Adaptive Management*, pp. 18-19.

más inclusivos y multidimensionales. Tradicionalmente, muchas intervenciones se han centrado en atender necesidades inmediatas o sectores específicos, sin considerar el contexto más amplio ni las interconexiones entre distintos aspectos del bienestar humano, lo que limita el alcance de una respuesta verdaderamente integral. Un marco de gestión adaptativa permite abordar los problemas de recursos desde una perspectiva más inclusiva que considera aspectos como la viabilidad y sostenibilidad del sistema.

Otra barrera institucional es la limitada capacidad para la planificación y el diseño de recursos, elementos clave para una gestión adaptativa. En muchos casos, las organizaciones no cuentan con los recursos o habilidades necesarias para implementar un monitoreo enfocado en resultados, tal como lo requiere este enfoque. El problema no radica en la falta de conocimiento sobre los principios de la gestión adaptativa, sino en que las operaciones programáticas suelen centrarse en el monitoreo de actividades y productos, más que en los resultados o cambios sostenibles que generan en las personas beneficiarias. Implementar la gestión adaptativa requerirá un cambio de enfoque, donde la sostenibilidad de los recursos se convierta en un objetivo estratégico. Para lograrlo, será necesario fortalecer la planificación y el diseño de las intervenciones, implementar mecanismos de monitoreo que informen decisiones en tiempo real y fomentar procesos de aprendizaje. En esencia, esto implicará ajustes tanto en la forma en que se gestionan las intervenciones como en las estructuras organizativas e institucionales que los apoyan.

- **Compromiso con el monitoreo y la evaluación a lo largo del ciclo del proyecto:** en contextos de reducción presupuestaria, quienes lideran la gestión de programas deben evaluar con cuidado los costos asociados al monitoreo y la evaluación que respaldan la toma de decisiones en un enfoque adaptativo. Mantener sistemas de monitoreo oportuno y evaluaciones continuas a lo largo del tiempo implica costos significativos, especialmente al inicio de los proyectos, cuando se requiere una mayor inversión para establecer las bases. Estos costos suelen ser considerablemente más altos que los de enfoques menos estructurados, basados en prueba y error con monitoreo ocasional; sin embargo, aunque más costoso al comienzo, el enfoque adaptativo permite tomar decisiones más informadas y sostenibles, lo que puede traducirse en mayor eficiencia y mejores resultados a largo plazo.

Para que la gestión adaptativa sea viable, los donantes deben de estar dispuestos a comprometerse con el financiamiento continuo del monitoreo y la evaluación durante toda la vida del proyecto. Si estos procesos se interrumpen por falta de recursos, el enfoque adaptativo corre el riesgo de ser abandonado, limitando la capacidad de ajustar las intervenciones en función de lo aprendido. Además, es esencial establecer desde el inicio un calendario para el monitoreo, el análisis y la revisión periódica de decisiones, a medida que se genere nueva evidencia. Sin una asignación sostenida de recursos para estas actividades, la implementación de un enfoque adaptativo se vuelve insostenible.

- **Desfase temporal entre las acciones de gestión y sus impactos:** el tiempo representa un desafío para la implementación de la gestión adaptativa. En muchos casos, los costos asociados a este enfoque están asociados a la extensión temporal del proyecto como a su nivel de complejidad. Algunos planes de gestión adaptativa requieren años de monitoreo antes de que puedan observarse los resultados de las decisiones tomadas en las primeras fases. Idealmente, los

modelos que trabajan con resultados a largo plazo también deberían prever escenarios a corto y mediano plazo, permitiendo evaluaciones periódicas que orienten ajustes oportunos; no obstante, los desfases temporales entre la implementación y la obtención de resultados se vuelven problemáticos cuando las personas responsables de la toma de decisiones o gestores no permanecen en sus cargos el tiempo suficiente para ver y evaluar los efectos de las acciones implementadas. Esta rotación frecuente puede dificultar la continuidad del enfoque adaptativo y debilitar los procesos de aprendizaje institucional.

- **Implementación de la gestión adaptativa en entornos legales complejos:** las consideraciones legales deben ser analizadas al decidir si se adopta una estrategia de gestión adaptativa. En muchos contextos, las agencias o entidades responsables están sujetas a marcos normativos que establecen procedimientos formales para la toma de decisiones, los cuales pueden limitar la flexibilidad necesaria para aplicar este enfoque. Dependiendo del tipo de intervención y del ámbito de acción, pueden activarse requisitos legales específicos (nacionales o internacionales) que, en algunos casos, restringen o impiden la implementación plena de la gestión adaptativa; sin embargo, este enfoque puede integrarse dentro de los marcos legales existentes e incluso puede facilitar un cumplimiento más eficiente de ciertas obligaciones normativas. En estos casos, la gestión adaptativa no solo es compatible con la legislación, sino que puede convertirse en una herramienta para mejorar la calidad y la transparencia de los procesos de decisión.

- **Recolección de información suficiente para evaluar el progreso:** la cantidad de datos necesarios para aplicar un enfoque de gestión adaptativa varía según el contexto que se esté gestionando, las acciones específicas implementadas, los objetivos de la intervención y el grado de incertidumbre existente. Naturalmente, los costos pueden aumentar en aquellos casos que requieren monitoreos más frecuentes o la recopilación de grandes volúmenes de datos. Por ello, cada proyecto debe ser evaluado de forma individual, considerando el contexto operativo, las condiciones del entorno, los objetivos establecidos y las capacidades reales del equipo para recopilar información, analizarla y traducirla en decisiones efectivas. Aunque puede parecer demandante realizar una planificación exhaustiva desde el inicio, una inversión temprana de tiempo y esfuerzo mejora notablemente la probabilidad de tomar mejores decisiones y lograr una gestión responsable de los recursos a largo plazo.

CONCLUSIONES CAPITULARES

La gestión adaptativa emerge como un enfoque de gestión para enfrentar la incertidumbre inherente a los contextos humanitarios. A diferencia de los modelos de gestión tradicionales, que dependen de planes rígidos, la GA propone un marco de aprendizaje y ajuste continuo. Este enfoque reconoce que tomar decisiones en entornos complejos es difícil y, por tanto, respalda la necesidad de planes flexibles que evolucionan con base en la evidencia y los resultados. La GA no es una solución universal; su aplicación es más adecuada para problemas que requieren acción, donde existe un valor en reducir la incertidumbre y donde las organizaciones tienen la capacidad de comprometerse con un proceso iterativo de largo plazo. Es un modelo que exige una cultura organizacional abierta, con un liderazgo que fomente la colaboración, el aprendizaje y la delegación de decisiones en el personal de primera línea.

Ante una serie de crisis, incluyendo la pandemia de COVID-19 y eventos naturales, OXFAM El

Salvador demostró una notable capacidad de adaptación. La organización se vio presionada por las crecientes exigencias de sus donantes, que pedían mayor transparencia y evidencia de impacto, lo que llevó a una carga administrativa significativa. Para asegurar su sostenibilidad financiera, implementaron una estrategia de diversificación de fondos, buscando fuentes en cooperación europea, fundaciones privadas y el sector académico. A nivel interno, descentralizaron la toma de decisiones, fortalecieron sus protocolos de seguridad digital y establecieron mecanismos de aprendizaje, como evaluaciones participativas y espacios de reflexión conjunta. Estas medidas les permitieron mantener su misión humanitaria y ajustar sus operaciones en un contexto político y social restrictivo.

Save the Children El Salvador demostró su capacidad de adaptación en un período marcado por la escasez de fondos y el aumento de las exigencias de los donantes. La organización se vio obligada a una reestructuración interna que incluyó el despido de personal, mientras expandía su presencia a la zona oriental del país para fortalecer el nexo entre desarrollo y acción humanitaria. A fin de sostener su operación, se enfocaron en la aplicación a subvenciones más grandes y complejas, lo que exigió una preparación más profunda en la elaboración de propuestas. También ajustaron su órgano de toma de decisiones para responder de manera más ágil a los desafíos. La innovación se centró en el uso de herramientas digitales como KoBoToolbox para el monitoreo y en la aplicación de enfoques basados en evidencia para respaldar sus intervenciones, superando la barrera de su nicho de atención al diversificar sus áreas temáticas y poblaciones objetivo.

La experiencia del Consejo Noruego para Refugiados (NRC) en El Salvador es un ejemplo de la vulnerabilidad que genera la dependencia de un solo donante. Si bien la organización amplió su enfoque humanitario para incluir asistencia legal y apoyo a medios de vida para desplazados internos y retornados, la abrupta suspensión de fondos por parte de USAID, que representaba el 60% de su financiamiento regional, impactó severamente su sostenibilidad. Esto la obligó a implementar recortes de gastos y personal. A pesar de la adaptación interna para buscar activamente nuevas fuentes de financiamiento, la falta de diversificación se convirtió en una barrera, lo que finalmente llevará al cierre de sus operaciones en el país. La lección principal de este caso es la importancia de la diversificación de fuentes y la creación de estrategias de gestión de riesgos para proteger los proyectos de la volatilidad del financiamiento.

World Vision El Salvador implementó una estrategia de gestión adaptativa frente a múltiples crisis. Enfocados en la niñez, juventud y adolescentes, la organización modificó su enfoque de trabajo para incorporar los ODS y atender a poblaciones invisibilizadas como los jóvenes "ni-nis". Ante desafíos como la pandemia de COVID-19 y la crisis económica que resultó en la pérdida de fondos de USAID, la organización priorizó la capacitación del personal local y la investigación de nuevos modelos de cooperación con empresas, iglesias y voluntarios. Su enfoque en la rendición de cuentas en tiempo real se vio fortalecido por el uso de tecnologías como Power BI, Looker Studio y KoBoToolbox, que le permitieron generar evidencia de impacto. La creación de un equipo especializado en "Evidencia y Aprendizaje" sirvió para justificar y visibilizar sus intervenciones, asegurando la continuidad de sus operaciones.

Por su parte, la organización humanitaria que ayuda a personas cuyas vidas y medios de vida se ven afectados por conflictos y desastres demostró una gestión estratégica del cambio al adaptar su enfoque para atender nuevas necesidades como las de solicitantes de refugio y migrantes

retornados, además de fortalecer sus alianzas con organizaciones locales. Ante crisis como el aumento del desplazamiento interno y los recortes de financiamiento, la organización implementó una serie de estrategias adaptativas. Se posicionó como un portafolio regional para atraer a donantes de mayor escala, descentralizó la toma de decisiones para una respuesta más rápida y unificó la coordinación interna. Además, incorporó la tecnología para el monitoreo y la retroalimentación en tiempo real, utilizando *dashboards* y canales de comunicación directa con los beneficiarios. Aunque la inversión inicial en tecnología fue una barrera, la organización resalta su importancia a largo plazo para fortalecer la respuesta humanitaria.

La implementación de la gestión adaptativa se estructura en un ciclo de dos fases: una fase deliberativa y una fase iterativa. La primera fase establece las bases del proyecto, involucrando a las partes interesadas, definiendo objetivos claros, identificando acciones de gestión viables y desarrollando modelos predictivos y planes de monitoreo. La segunda fase, el corazón del proceso, es un ciclo continuo de toma de decisiones, monitoreo, evaluación y aprendizaje. A través de este ciclo, las organizaciones ajustan sus estrategias a medida que adquieren un mejor conocimiento del sistema. Este enfoque no solo promueve el aprendizaje técnico sobre la dinámica de los recursos, sino también el aprendizaje institucional al reevaluar la arquitectura de la toma de decisiones. Sin embargo, su aplicación enfrenta desafíos, como la resistencia institucional al cambio, la necesidad de un financiamiento sostenido para el monitoreo y la evaluación y, la gestión de desfases temporales entre las acciones y sus impactos.

Finalmente, para que un proyecto de gestión adaptativa sea considerado exitoso, no basta con el logro de los objetivos. El éxito se define por el avance en el cumplimiento de los objetivos a través de un proceso de toma de decisiones basado en el aprendizaje. Esto implica que las partes interesadas deben participar activamente, los resultados del monitoreo deben utilizarse para informar los ajustes y, todo el proceso debe llevarse a cabo dentro de un marco legal y ético. Para las organizaciones humanitarias en El Salvador y en otros contextos de crisis, se recomienda fortalecer las capacidades institucionales, mejorar la relación con donantes y actores clave para fomentar un financiamiento más flexible y oportuno y, adaptar los procesos internos para que la rendición de cuentas valore la capacidad de adaptación. En última instancia, la gestión adaptativa representa un cambio de paradigma: de la planificación rígida a un enfoque dinámico y flexible, donde el aprendizaje continuo se convierte en la herramienta principal para mejorar la eficacia y la sostenibilidad de las intervenciones humanitarias.

CONCLUSIONES

La presente investigación analiza de manera integral la evolución de las estrategias de gestión y acceso a financiamiento implementadas por organizaciones humanitarias en El Salvador entre 2019 y 2025, en un contexto marcado por crisis múltiples, incluida la pandemia de COVID-19, recortes drásticos de cooperación internacional y una creciente incertidumbre financiera a nivel global. A lo largo de los tres capítulos se evidenció que la capacidad de adaptación, la gestión del cambio y la innovación han sido pilares para que las organizaciones continúen operando y atendiendo a las poblaciones más vulnerables del país.

En primer lugar, se constató que El Salvador enfrenta una vulnerabilidad estructural frente a crisis recurrentes, resultado de la interacción entre factores como la pobreza, la desigualdad, la violencia, los fenómenos naturales y la fragilidad institucional. Este contexto ha expuesto las limitaciones del modelo tradicional de ayuda humanitaria, dependiente de donantes internacionales, como lo evidenció el cierre de operaciones por parte de USAID en 2025. Ante este escenario, las organizaciones humanitarias se han visto obligadas a repensar sus estrategias de sostenibilidad y operatividad, reconociendo la necesidad de reducir su dependencia financiera y fortalecer sus capacidades internas para enfrentar futuros desafíos.

En segundo lugar, la investigación identificó que la gestión adaptativa del cambio se presenta como un enfoque para fortalecer la resiliencia organizacional en tiempos de crisis. A diferencia de los modelos rígidos de planificación, la gestión adaptativa propone un marco flexible basado en la toma de decisiones iterativa, el aprendizaje continuo y el ajuste progresivo de las intervenciones según la evidencia generada en el terreno. Las organizaciones que adoptaron este enfoque (como Oxfam, Save the Children, World Vision y la organización humanitaria que vela por población migrante) lograron mejorar su capacidad de respuesta, implementar procesos de innovación tecnológica, descentralizar la toma de decisiones y diversificar sus fuentes de financiamiento.

El análisis de casos permitió identificar que las organizaciones más resilientes han fortalecido sus sistemas internos de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEAL), han incorporado herramientas digitales para la toma de decisiones en tiempo real, y han promovido culturas organizacionales abiertas al cambio. La implementación de plataformas como KoBoToolbox, Power BI y sistemas de retroalimentación directa con comunidades ha mejorado significativamente los procesos de transparencia, rendición de cuentas y visibilidad del impacto, aspectos cada vez más valorados por los donantes.

Asimismo, la investigación demuestra que la innovación no se limita a herramientas tecnológicas, sino que también se expresa en la capacidad de las organizaciones para rediseñar sus estructuras, ampliar su enfoque programático y establecer alianzas estratégicas con otros actores del desarrollo: gobiernos locales, sector privado, universidades y redes regionales. Estos vínculos han facilitado el acceso a nuevos fondos y han permitido compartir riesgos, recursos y aprendizajes.

En tercer lugar, la implementación de modelos de gestión enfrenta desafíos. Entre los principales obstáculos se identifican la resistencia institucional al cambio, la rigidez de los

sistemas burocráticos, la falta de presupuesto para procesos de monitoreo y aprendizaje y la presión de los donantes por resultados a corto plazo. Superar estas barreras requiere un liderazgo transformacional, una cultura organizacional abierta al aprendizaje y una relación más horizontal con los actores locales. Asimismo, se resaltó la importancia de crear espacios para la experimentación, aceptar los errores como parte del proceso de mejora continua, y empoderar a los equipos de primera línea para que tomen decisiones con base en su conocimiento del contexto.

En términos prospectivos, se concluye que la sostenibilidad de la acción humanitaria en El Salvador dependerá en gran medida de la capacidad de las organizaciones para institucionalizar modelos de gestión adaptativa, desarrollar relaciones de mayor simetría con los donantes y fortalecer sus estructuras internas para responder con agilidad y pertinencia a las necesidades de las comunidades. Esto implica superar la visión de las organizaciones como meras ejecutoras de proyectos y avanzar hacia su posicionamiento como actores clave en la toma de decisiones y en la formulación de estrategias humanitarias con liderazgo local.

En suma, la investigación concluye que la sostenibilidad y efectividad de las organizaciones humanitarias en El Salvador dependen en gran medida de su capacidad para adaptarse a escenarios cambiantes, diversificar sus fuentes de financiamiento, incorporar herramientas tecnológicas y fomentar una cultura organizacional centrada en el aprendizaje. Frente a las crisis actuales y futuras, se vuelve indispensable fortalecer el liderazgo local, promover la colaboración intersectorial y desarrollar marcos normativos que protejan y faciliten el trabajo humanitario. Solo a través de un enfoque integral, que combine gestión adaptativa, innovación y participación activa de todos los actores, será posible consolidar un modelo de financiamiento y operación más resiliente, ético y sostenible para las organizaciones que trabajan en favor de las poblaciones más vulnerables.

RECOMENDACIONES

A partir del desarrollo de esta investigación sobre la gestión adaptativa, el financiamiento y la capacidad de respuesta de las organizaciones humanitarias en El Salvador entre 2019 y 2025, se formulan las siguientes recomendaciones para fortalecer la sostenibilidad, la resiliencia organizacional y la efectividad de las intervenciones en contextos de crisis:

Implementación de modelos de gestión adaptativa como enfoque estratégico: se recomienda que las organizaciones humanitarias adopten de manera sistemática el enfoque de gestión adaptativa, pasando de esquemas rígidos a modelos dinámicos basados en aprendizaje continuo. Este cambio implica establecer ciclos iterativos de planificación, monitoreo, evaluación y ajuste, así como fomentar una cultura organizacional que valore la experimentación y la mejora constante.

Fortalecimiento del liderazgo transformacional: las organizaciones deben promover estilos de liderazgo que faciliten la gestión del cambio, el empoderamiento del personal de primera línea y la toma de decisiones basadas en evidencia local. Se sugiere invertir en programas de desarrollo de liderazgo que preparen a los equipos directivos para liderar en entornos complejos e inciertos.

Diversificación de fuentes de financiamiento: ante la reducción y volatilidad de fondos tradicionales, se recomienda a las organizaciones diseñar estrategias integrales de diversificación financiera que incluyan fondos de cooperación europea, fundaciones privadas, alianzas con la academia, *crowdfunding*, cooperación Sur-Sur y generación de ingresos propios, entre otros mecanismos.

Fortalecimiento de alianzas intersectoriales: se insta a las organizaciones a establecer y consolidar alianzas estratégicas con otros actores del desarrollo, como gobiernos locales, sector privado, iglesias, academia y redes internacionales. Estas alianzas deben permitir la complementariedad de capacidades, el reparto de riesgos y el acceso a nuevas oportunidades de financiamiento.

Inversión en innovación tecnológica y transformación digital: se sugiere priorizar la adopción y el uso ético de herramientas tecnológicas que mejoren la recolección de datos, la rendición de cuentas, la planificación basada en evidencia y el monitoreo en tiempo real. El uso de plataformas como KoBoToolbox, Power BI o Looker Studio ha demostrado su efectividad en organizaciones que han logrado sostener operaciones en tiempos de crisis.

Desarrollo de capacidades institucionales en monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL): se propone invertir en sistemas internos robustos de monitoreo y evaluación que permitan evaluar el impacto de las intervenciones, justificar el uso de recursos y ajustar las estrategias de forma ágil. Esto incluye la creación de equipos especializados en gestión del conocimiento, aprendizaje institucional y retroalimentación participativa.

Promoción de marcos normativos favorables y colaborativos: se plantea establecer espacios de diálogo multisectorial que promuevan políticas públicas inclusivas, eficaces y orientadas

al fortalecimiento del sistema humanitario local.

Establecimiento de mecanismos de resiliencia financiera: dado el contexto de alta incertidumbre, se aconseja que las organizaciones elaboren planes de contingencia y creen fondos de emergencia que les permitan mantener operaciones durante eventos disruptivos. Estos mecanismos deben ser parte de una estrategia más amplia de sostenibilidad financiera a mediano y largo plazo.

Fomento de la participación comunitaria y la construcción de legitimidad local: se recomienda reforzar los vínculos con las comunidades atendidas a través de procesos participativos que incluyan su voz en el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos. Esto aumenta la pertinencia y efectividad de las acciones y, paralelamente, fortalece la legitimidad social de las organizaciones y su capacidad de adaptación al contexto.

Apoyo a la investigación y sistematización de buenas prácticas: finalmente, se alienta a las organizaciones a colaborar activamente en procesos de investigación aplicada, documentación de experiencias y generación de evidencia sobre lo que funciona en contextos de crisis. Esto permitirá construir un conocimiento colectivo que facilite la toma de decisiones, eleve los estándares del sector y contribuya a una cooperación más inteligente y basada en datos.

La implementación articulada de estas recomendaciones contribuirá a consolidar un ecosistema humanitario más resiliente, autónomo y eficaz en El Salvador. Al integrar enfoques adaptativos, fomentar la innovación y fortalecer la colaboración intersectorial, las organizaciones estarán mejor preparadas para responder a las crisis actuales y anticipar los desafíos del futuro, con un impacto más sostenido y transformador en las comunidades que más lo necesitan.

ANEXO 1

LISTADO DE INFORMANTES

N.º	Cargo	Organización	Fecha de entrevista
1	Team Leader Medios de Vida y Seguridad Alimentaria	Consejo Noruego para Refugiados	07/09/2025
2	Oficial de Movilización de Recursos	Save The Children El Salvador	10/09/2025
3	Especialista en Evidencia y Aprendizaje	World Vision El Salvador	11/11/2025
4	Responsable de funding	OXFAM El Salvador	12/11/2025
5	Gestora de Casos de Protección	Organización humanitaria que ayuda a personas cuyas vidas y medios de vida de ven afectados por conflictos y desastres	24/11/2025

ANEXO 2

GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DIRIGIDA A INFORMANTES CLAVE DE ORGANIZACIONES HUMANITARIAS CON OPERACIÓN EN EL SALVADOR

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____

Entrevistadora: Halel Yejudith Tobías Figueroa, estudiante de la maestría

Entrevistada/o: (nombre, edad, cargo, institución)

Objetivo

Conocer las prácticas de adaptación e innovación implementadas por organizaciones humanitarias que operan en El Salvador durante el periodo 2019-2025 en contextos de crisis.

Características de la entrevista:

Su participación es voluntaria y anónima, la información que se recolecte es confidencial y no se utilizará para ningún otro fin fuera de los de esta investigación.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacerla en cualquier momento de su participación.

Puede retirar su consentimiento en cualquier momento comunicándolo de manera oportuna.

Anticipadamente agradezco su participación.

Preguntas

A. Perfil y cobertura

1. ¿Qué población objetivo atiende su organización en El Salvador?
2. ¿En qué zonas del país mantienen presencia operativa desde 2019?

B. Cambios y presiones desde 2019

3. Desde 2019, ¿qué cambios principales introdujeron en su enfoque de trabajo humanitario?
4. ¿Qué eventos o crisis (2019-2025) presionaron más su sostenibilidad financiera?

C. Entorno de financiamiento

5. ¿Qué cambios observaron en los criterios o exigencias de sus donantes principales desde 2019?
6. ¿Cómo afectaron esos cambios su acceso a fondos?
7. ¿Qué estrategias aplicaron para sostener la continuidad operativa ante la volatilidad del financiamiento?

D. Gestión adaptativa

8. ¿Qué ajustes internos (procesos, gobernanza o toma de decisiones) implementaron para adaptarse a contextos de crisis?
9. ¿Cómo incorporaron el aprendizaje y la retroalimentación para mejorar esas adaptaciones?

E. Innovación y tecnología

10. ¿Qué innovaciones concretas implementaron para gestionar o acceder a fondos?
11. ¿Qué herramientas digitales usan hoy para financiamiento, monitoreo o rendición de cuentas?

F. Barreras y proyección

12. ¿Qué barreras clave enfrentaron y qué recomendarían a organizaciones en contextos similares?

Opcionales

13. Diversificación: ¿cómo han diversificado sus fuentes de financiamiento? (ejemplos)
14. Sostenibilidad: ¿qué mecanismos aseguran la continuidad de las innovaciones (recursos, capacidades, alianzas)?
15. Relación con donantes: ¿qué apoyos o cambios de política de donantes facilitarían su adaptación?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acción Contra el Hambre. "Qué es la desnutrición aguda en niños." *Acción Contra el Hambre*. 11 de enero de 2023. <https://accioncontraelhambre.org/es/actualidad/que-es-la-desnutricion-aguda-ninos>.
- Active Learning Network for Accountability and Performance in Humanitarian Action (ALNAP). *State of the Humanitarian System*. 2020. <https://alnap.org/help-library/resources/2022-the-state-of-the-humanitarian-system-sohs--full-report/>.
- ADAPT. "Building an Adaptive Team for Market Systems Development in Acholi, Uganda." 2016. https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/ADAPT%20Uganda%20case%20study_0.pdf.
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo en El Salvador (AECID). "Cómo la Cooperación Descentralizada contribuye a la reducción de la pobreza." 29 de noviembre de 2021. <https://aecid.sv/como-la-cooperacion-descentralizada-contribuye-a-la-reduccion-de-la-pobreza/>.
- Allen, G. M., y E. M. Gould, Jr. "Complexity, Wickedness, and Public Forests." *Journal of Forestry* 84 (1986): 20–23. https://harvardforest.fas.harvard.edu/publications/pdfs/Allen_JForestry_1986.pdf.
- Allen, Will J., Ockie J. H. Bosch, Margaret J. Kilvington, Ian Brown y Don Harley. "Monitoring and Adaptive Management: Resolving Social and Organisational Issues to Improve Information Sharing in Natural Resource Management." *Natural Resources Forum* 25, núm. 3 (2001): 225–233. <https://learningforsustainability.net/wp-content/uploads/2018/04/Allen-et-al-2001-Monitoring-and-adaptive-management.pdf>.
- Allford, J. M., Y. Karacaoglu, S. Mocan, J. Park, Y. Kim y Y. Kawashima. "Generative artificial intelligence." Emerging Technologies Curation Series, núm. 5. Grupo Banco Mundial, 2023. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099526207072313067>.
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). "The Cluster Approach." Consultado el 10 de junio de 2025. <https://emergency.unhcr.org/coordination-and-communication/cluster-system/cluster-approach>.
- Amazon Web Services (AWS). "What is open source?" Consultado el 10 de junio de 2025. <https://aws.amazon.com/es/what-is/open-source/>.
- Annarelli, Alfredo, y Fabio Nonino. "Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions." *Omega* 62, no. 1 (2016): 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>.

- Argenti, Paul A., y Ani Saghabalyan. "Reputation at risk: The social responsibility of NGOs". *Corporate Reputation Review* 20, núm. 1 (2017): 1–26. <https://doi.org/10.1057/s41299-017-0013-8>.
- Asamblea Legislativa. *Ley General de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres*. Decreto Legislativo n.º 777 del 18 de agosto de 2005. Publicado en el Diario Oficial n.º 160, Tomo n.º 368, del 31 de agosto de 2005. <https://www.proteccioncivil.gob.sv/2018/01/31/ley-de-proteccion-civil-prevencion-y-mitigacion-de-desastres/>.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. "Ayuda humanitaria para atender emergencia climática estará libre de impuestos." 12 de octubre de 2022. <https://www.asamblea.gob.sv/node/12458>.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. Decreto No. 308. 20 de mayo de 2025. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/B0636CC2-E88C-4D07-962A-03875A2D1F2F.pdf>.
- Asamblea Legislativa de El Salvador. "LEY DE AGENTES EXTRANJEROS". Consultado el 3 de septiembre de 2025. <https://www.asamblea.gob.sv/node/13572>.
- Ashcraft, Catherine. "Implementing Adaptive Management in Controversy the Cape Wind Development." Trabajo para el curso 11.942 Use of Joint Fact Finding in Science-Intensive Policy Disputes, Part II, Massachusetts Institute of Technology, Primavera de 2004. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=84efb8eb7c9638fd05e063a29c3044153ea6dfb0>.
- Baccaro, Lucio. *Civil Society, NGOs, and Decent Work Policies: Sorting out the Issues*. Discussion Paper DP/127/2001. Ginebra: International Labour Organization, 2001. https://pure.mpg.de/rest/items/item_3002514_1/component/file_3002515/content?download=true.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. Oficina Nacional de Estadísticas y Censos (ONEC). *Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples (EHPM) 2023*. Diciembre de 2023. <https://onec.bcr.gob.sv/documentos/ehpm/>.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. Oficina Nacional de Estadísticas y Censos (ONEC). "Canasta Básica." Consultado el 13 de junio de 2025. <https://onec.bcr.gob.sv/canasta-basica/>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). "6 plataformas open de financiamiento para emprendedores." *Banco Interamericano de Desarrollo*. 17 de noviembre de 2017. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/6-plataformas-open-de-financiamiento-para-emprendedores/>.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). "Innovación, crisis y crecimiento futuro: tres

- aprendizajes de la pandemia." *Banco Interamericano de Desarrollo*. 27 de abril de 2021. <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-crisis-y-crecimiento-futuro-tres-aprendizajes-de-la-pandemia/>.
- Banco Mundial. *Digital Economy for Latin America and the Caribbean: Country Diagnostic Colombia*. 2023. <https://www.worldbank.org/en/programs/de4lac/publication/digital-economy-for-latin-america-and-the-caribbean-country-diagnostic-colombia>.
- Banco Mundial. *Global Economic Prospects, June 2025*. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2025. <http://hdl.handle.net/10986/43168>.
- Banco Popular Dominicano. "Qué es y cómo obtener Crowdfunding." *Popular en Línea*. Consultado el 8 de junio de 2025. <https://popularenlinea.com/Personas/blog/Pages/Que-es-y-como-obtener-crowdfunding.aspx>.
- Banco Santander. "PIB (Producto Interior Bruto)." *Santander Glosario*. Consultado el 13 de junio de 2025. <https://www.bancosantander.es/glosario/pib-producto-interior-bruto>.
- Barrón Torres, Jorge Guadalupe y Mónica Lorena Sánchez Limón. "Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura". *Estudios Gerenciales* 38, núm. 163 (2022): 235–249. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>.
- Bebbington, Anthony, John Farrington, David J. Lewis, y Kate Wellard, eds. *Reluctant Partners? Non-Governmental Organizations, the State and Non-Governmental Development Agencies*. London: Routledge, 1993. <https://books.google.hn/books?id=rLmHAgAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>.
- Bessant, John, y Joe Tidd. *Innovation and Entrepreneurship*. Chichester: Wiley, 2015.
- Bormann, B. T., R. W. Haynes y J. R. Martin. "Adaptive Management of Forest Ecosystems: Did Some Rubber Hit the Road?" *BioScience* 57, núm. 2 (2007): 186–191. <https://research.fs.usda.gov/treearch/29715>.
- Brooks, Nick y W. Neil Adger. "Assessing and Enhancing Adaptive Capacity." Documento Técnico. UNFCCC, 2004. <https://www4.unfccc.int/sites/NAPC/Country%20Documents/General/apf%20technical%20paper07.pdf>.
- Brown, L. David, y Darcy Ashman. "Social Capital, Mutual Influence, and Social Learning in Intersectoral Problem-Solving in Africa and Asia." *IDRReports* 13, no. 2 (1997): 1-30. <https://www.pria-digitallibrary.org/index.php?p=fstream-pdf&fid=6359&bid=6853>.

- Building State Capability. "What is PDIA?". Harvard Kennedy School. Accedido el 7 de agosto de 2025. <https://bsc.hks.harvard.edu/about/what-is-pdia/>.
- Byrne, Karri, Ben Fowler, y Tim Sparkman. "Getting There from Here: Knowledge, Leadership, Culture, and Rules Towards Adaptive Management in Market Systems Programmes." 2016. https://beamexchange.org/media/filer_public/58/52/5852dce7-e660-482c-aea9-b5613f36f227/adaptive_management.pdf.
- Catholic Relief Services. "ICT4D – Information and Communication Technology for Development." Consultado el 10 de junio de 2025. <https://www.crs.org/our-work/program-areas/programming-approaches-support/information-communication-technology-for-development-ict4d>.
- Centre for Global Development. "Cash-Delivery Aid." Centre for Global Development. Consultado el 28 de agosto de 2025. <http://www.cgdev.org/initiative/cash-delivery-aid>.
- Chiavenato, Idalberto. *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- Chiavenato, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004. <https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>.
- Chiavenato, Idalberto. 2009. *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. 2.^a ed. México: McGraw-Hill. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional_La_dinamica_en_las_organizaciones..pdf.
- Chiavenato, Idalberto. *Coaching & Mentoring: Construção de Talentos*. São Paulo: Manole, 2017. <https://osaberdigital.com.br/wp-content/uploads/2024/11/Coaching-Mentoring-Idalberto-Chiavenato.pdf>.
- Choto, Peter, Chux G. Iwu y Robertson K. Tengeh. "Non-profit organisations and socio-economic development in South Africa: A literature analysis." *Humanities and Social Sciences Reviews* 8, no. 2 (2020): 589–600. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8267>.
- Chughtai, Shaheen. *One year after Cyclone Sidr: fear replaces hope*. OXFAM, 2008. <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/114558/bn-cyclone-sidr-one-year-on-141108-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Comic Relief. "The History of Red Nose Day." Consultado el 8 de julio de 2025. <https://www.comicrelief.com/history-of-red-nose-day/>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). "La CEPAL lanzó Observatorio de Desarrollo Digital para contribuir a la transformación digital en América Latina y el Caribe." 21 de julio de 2021. <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-lanzo-observatorio-desarrollo-digital->

[contribuir-la-transformacion-digital-america.](#)

Consejo Danés para los Refugiados (DRC). Annual Report 2022. Copenhagen: Danish Refugee Council, 2023. <https://pro.drc.ngo/media/yoolpwu0/annual-report-2022-drc-final-2023-06-12.pdf>.

Consejo de Cooperación al Desarrollo. *Reforma del Sistema de Acción Humanitaria: Informe del Grupo de Trabajo de Acción Humanitaria del Consejo de Cooperación*. Julio de 2021. https://www.consejocooperacion.es/wp-content/uploads/2021/11/03-REFORMA_ACCIO%CC%81N_HUMANITARIA_Informe_GT_AH_julio_2021.pdf.

Consejo Noruego para Refugiados (NRC). "MIRE+: ayuda humanitaria y recuperación temprana." Consultado el 16 de junio de 2025. <https://nrc.org.co/donde-trabajamos/colombia/mire-ayuda-humanitaria-y-recuperacion-temprana/>.

Consortio MIRE+. "Quiénes somos." Consultado el 26 de julio de 2025. <https://consorciomiremas.org/quienes-somos/>.

Cordobés, Mar, Ignasi Carreras, y Maria Sureda. 2022. "Cambio sistémico desde las ONG: Impulsando colaboraciones multisectoriales avanzadas". ESADE-PwC. <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/informe-pwc-esade-cambio-sistemico-ong.pdf>.

Cosgrave, J., y M. Herson. *Perceptions of Crisis and Response: A Synthesis of Evaluations of the Response to the 2005 Pakistan Earthquake*. Londres: ALNAP y ODI, 2008. <https://reliefweb.int/report/pakistan/perceptions-crisis-and-response-synthesis-evaluations-response-2005-pakistan-earthquake>.

Davis, Keith. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. Nueva York: McGraw-Hill, 1981. https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/1644962096_7651377_918..pdf.

Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo. "Seguridad Humana." Consultado el 10 de junio de 2025. <https://www.dicc.hegoa.ehu.eus/listar/mostrar/98.html>.

Dirección General de Protección Civil de El Salvador. *Plan Invernal 2023*. Abril de 2023. <https://www.proteccioncivil.gob.sv/descargas/planes-contingenciales-y-de-respuesta/planes/>.

Dubois, M. "Protection: the new humanitarian fig-leaf." *University of Oxford Refugee Studies Center*, 2009.

- Duchek, Stefanie. "Organizational resilience: A capability-based conceptualization." *Business Research* 13, no. 1 (2020): 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
- Dutra, Leo, Ilva Sporne, Marcus Haward, Shankar Aswani, Kevern Cochrane, Stewart Frusher, Maria Gasallai, Sonia Giancesella, Tanith Grant, Alistair Hobday, Sarah Jennings, Eva Plaganyi, Gretta Pecl, Shyam Salim, Warwick Sauer, Manuela Taboada, e Ingrid van Putten. "Governance mapping: A framework for assessing the adaptive capacity of marine resource governance to environmental change". *Marine Policy* 106 (2019): 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2018.12.011>.
- Ebrahim, Alnoor. 2005. "Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 34, núm. 1: 56–87. <http://www.lasociadacivil.org/wp-content/uploads/2014/11/nvsqaccmyopia1.pdf>.
- Edwards, M., y D. Hulme, eds. *Beyond the Magic Bullet: NGO Performance and Accountability in the Post-Cold War World*. Londres: Earthscan, 1995.
- Empresa y Sociedad. "Internacionalizar la captación de donantes." Consultado el 16 de junio de 2025. <https://www.empresaysociedad.org/blog/internacionalizar-captacion-donantes>.
- Eyben, Rosalind. *Uncovering the Politics of Evidence and Results*. Practical Action Publishing, 2013.
- Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (IFRC). "Emergencias." Consultado el 5 de junio de 2025. <https://www.ifrc.org/es/emergencias/all>.
- Forster, M. Refugee protection in the artificial intelligence era. A test case for rights. Instituto Real de Asuntos Internacionales, 2022. <https://doi.org/10.55317/9781784135324>.
- FundsforNGOs. "10 Crowdfunding Platforms Every NGO Should Try." Consultado el 16 de junio de 2025. <https://www2.fundsforngos.org/articles-listicles/10-crowdfunding-platforms-every-ngo-should-try/>.
- FundsforNGOs. "Blockchain Solutions for Humanitarian Aid: Revolutionizing Transparency and Accountability in Humanitarian Aid." Consultado el 7 de junio de 2025. <https://www.fundsforngos.org/proposals/blockchain-solutions-for-humanitarian-aid-revolutionizing-transparency-and-accountability-in-humanitarian-aid/>.
- FundsforNGOs. "How to Align Project Goals with Donor Expectations for Small Grants." Consultado el 20 de junio de 2025. <https://www2.fundsforngos.org/articles/how-to-align-project-goals-with-donor-expectations-for-small-grants/>.
- FundsforNGOs. "Top 20 Funding Opportunities for Humanitarian Relief Projects." Consultado el 16 de junio de 2025. <https://www2.fundsforngos.org/articles/top-20->

[funding-opportunities-for-humanitarian-relief-projects/](#).

- Gálvez-Mayo, Sebastián, Lioo-Jordan, Flor, Villanueva-Cadenas, Dalila, y Marín-Rodríguez, William. "Crowdsourcing: herramienta de negocio en la creación de startup en una Universidad Pública del Perú." *Revista Venezolana de Gerencia* 26, núm. 93 (2021): 370–383. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223024/html/>.
- Girling, Fran, y Angus Urquhart. *Global Humanitarian Assistance Report 2021*. Development Initiatives, 2021. <https://alnap.org/help-library/resources/global-humanitarian-assistance-report-2021/>.
- Gobierno de Colombia. "Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres." Consultado el 29 de agosto de 2025. <https://portal.gestiondelriesgo.gov.co/>.
- Gobierno del Perú. "Instituto Nacional de Defensa Civil." Consultado el 29 de agosto de 2025. <https://www.gob.pe/institucion/indeci/institucional>.
- Green, Duncan. 2015. "Doing Development Differently: A great discussion on adaptive management (no, really)". *From Poverty to Power (blog de Oxfam)*. 4 de noviembre. Accedido el 7 de agosto de 2025. <https://frompoverty.oxfam.org.uk/doing-development-differently-a-great-discussion-on-adaptive-management-no-really/>.
- Groupe Spécial Mobile Association (GSMA). *The Mobile Economy Latin America 2021*. 2021. https://www.gsma.com/mobileeconomy/wp-content/uploads/2021/11/GSMA_ME_LATAM_2021.pdf.
- Groupe URD. "Special issue: Agility, Quality & Accountability." *Humanitarian Aid on the Move*, no. 20 (marzo de 2019). https://www.urd.org/wp-content/uploads/2019/05/HEM20_EN_Web.pdf.
- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático. "El IPCC en pocas palabras." Accedido el 15 de junio de 2025. https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/04/FS_what_ipcc_es.pdf.
- Gunderson, Lance. "Resilience, Flexibility and Adaptive Management - - Antidotes for Spurious Certitude?." *Ecology and Society* 3, núm. 1 (1999). <https://www.ecologyandsociety.org/vol3/iss1/art7/>.
- Gutiérrez, J. y Perdomo, Óscar. "Propuesta de modelo de plan de gestión de proyectos para un consorcio humanitario con enfoque NEXUS mediante la metodología PMI". [Proyecto aplicado]. Bogotá: Repositorio institucional UNAD, Universidad Nacional Abierta y a Distancia de Colombia. 2024. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/62916>.
- Harvey, Paul, Abby Stoddard, Adele Harmer, Glyn Taylor, Victoria DiDomenico y Lauren Brander, eds. *El estado del sistema humanitario: Evaluación del desempeño y el progreso, un estudio piloto*. Londres: Active Learning Network for Accountability

- and Performance in Humanitarian Action (ALNAP), 2010. https://biblioteca.hegoa.ehu.es/downloads/19766/%2Fsystem%2Fpdf%2F3315%2Festado_del_sistema_humanitario.pdf.
- Health Policy Watch. "USAID shut down Lancet millions deaths." Consultado el 8 de junio de 2025. <https://healthpolicy-watch.news/usaid-shut-down-lancet-millions-deaths/>.
- Help Are Us. "How Technology Is Shaping Humanitarian Aid Efforts." 21 de marzo de 2024. <https://helpareus.com/blogs/how-technology-is-shaping-humanitarian-aid-efforts>.
- Holling, C. S., y Carl J. Walters. "Adaptive Environmental Assessment and Management." En *Adaptive Environmental Assessment and Management*, editado por C. S. Holling, 1-12. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1978. <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/2752/1/XB-86-702.pdf>.
- Honig, Dan. *Navigation by Judgement: Organizational Autonomy in the Delivery of Foreign Aid*. Tesis de doctorado, Universidad de Harvard, 2014. <https://share.google/7fqP7my9FB14HxpOt>.
- Humanitarian Outcomes. "Global Database on Humanitarian Access (GDHO) Graphics." Consultado el 10 de junio de 2025. <https://humanitarianoutcomes.org/projects/gdho/graphics>.
- Instituto Aina. "Plataformas de microfinanciación para proyectos sociales: encuentra la mejor opción." 14 de noviembre de 2023. <https://ainainstitute.es/plataformas-de-microfinanciacion-para-proyectos-sociales-encuentra-la-mejor-opcion/>.
- Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH). "Crisis de financiación en el sector humanitario: impacto y oportunidades para un sistema desbordado." *IECAH*. 12 de marzo de 2024. <https://iecah.org/crisis-de-financiacion-en-el-sector-humanitario-impacto-y-oportunidades-para-un-sistema-desbordado/>.
- Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH). *Manual de Gestión del Ciclo del Proyecto en la Acción Humanitaria*. Barcelona: Fundación "la Caixa" /IECAH, 2020. <http://campusiecah.org/www/Jornadas/ManualGestion.pdf>.
- Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH). *La acción humanitaria en 2023-2024: Sudán y Gaza, muestra de la inacción internacional*. Madrid: IECAH, 2024. <https://iecah.org/informe-la-accion-humanitaria-en-2023-2024-sudan-y-gaza-muestra-de-la-inaccion-internacional/>.
- Instituto Geográfico Nacional (IGN). "Teoría de la Teledetección." Instituto Geográfico Nacional. Accedido 10 de septiembre de 2025. <https://www.ign.es/web/ign/portal/obs-teoria-teledeteccion>.
- Instituto Nacional de Salud [INS] y Ministerio de Salud [MINSAL]. *Encuesta Nacional de Salud 2021 - Informe final El Salvador*. 2022. <https://ins.salud.gob.sv/encuestas/>.

- Integrated Food Security Phase Classification (IPC). *Clasificación Integrada de las Fases de Seguridad Alimentaria (CIF)*. Presentación. Consultado el 12 de junio de 2025. <https://coin.fao.org/coin-static/cms/media/13/13409015424600/ipc-cif.pdf>.
- International Business Machines (IBM). "Qué es Blockchain?" Consultado el 6 de junio de 2025. <https://www.ibm.com/es-es/topics/blockchain>.
- International Council of Voluntary Agencies (ICVA) y Humanitarian Leadership Academy. *Un análisis sobre la localización*. 2019. https://www.icvanetwork.org/uploads/2021/08/Unpacking-Localization_Spanish.pdf.
- International Network for Education in Emergencies (INEE). "Crisis humanitaria." *Glosario de términos de la INEE*, 19 de febrero de 2021. <https://inee.org/es/glosario-EeE/crisis-humanitaria>.
- International NGO Training and Research Centre (INTRAC). "Adaptive management." 2017. Consultado el 16 de julio de 2025. <https://www.intrac.org/app/uploads/2017/01/Adaptive-management.pdf>.
- Jakovljević, Boško. "El derecho a la asistencia humanitaria: aspectos jurídicos." *International Review of the Red Cross* 27, no. 260 (1987): 469–484. <https://international-review.icrc.org/sites/default/files/S0250569X00018847a.pdf>.
- Johns Hopkins University. "Digital Tools Transforming Humanitarian Aid." *Johns Hopkins Center for Global Digital Health Innovation*. Consultado el 15 de junio de 2025. <https://publichealth.jhu.edu/center-for-global-digital-health-innovation/august-2024-digital-tools-transforming-humanitarian-aid>.
- Johnson, Barry L. "Introduction to the Special Feature: Adaptive Management - Scientifically Sound, Socially Challenged?." *Conservation Ecology* 3, no. 1 (1999). <https://www.ecologyandsociety.org/vol3/iss1/art10/>.
- Johnson, F. A., y B. K. Williams. "Protocol and Practice in the Adaptive Management of Waterfowl Harvests." *Conservation Ecology* 3, núm. 1 (1999): 8. <http://www.consecol.org/vol3/iss1/art8/>.
- Keenan, Jesse M. *Climate Adaptation Finance and Investment in California*. Londres: Routledge, 2019. <https://doi.org/10.4324/9780429398759>.
- Kimberlin, Sharon E., Stephanie L. Schwartz y Michael J. Austin. "Growth and resilience of pioneering nonprofit human service organizations: A cross-case analysis of organizational histories." *Journal of Evidence-based Social Work* 8, núms. 1–2 (2011): 4–28. <https://doi.org/10.1080/15433710903272820>.
- Kotter, John P., y Leonard A. Schlesinger. "Choosing Strategies for Change." *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1979).

https://projects.iq.harvard.edu/files/sdpfellowship/files/day3_2_choosing_strategies_for_change.pdf.

Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press, 1996.

Lafuente Ibáñez, Carmen, y Ainhoa Marín Egoscóabal. "Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: Fases, fuentes y selección de técnicas". *Revista EAN*, n.º 64 (2008): 5-18.
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/450/442>.

Lee, Kai N. *Compass and Gyroscope: Integrating Science and Politics for the Environment*. Washington, DC: Island Press, 1993. <https://doi.org/10.1177/108602669600900416>.

Lewin, Kurt. "Frontiers in Group Dynamics Concept, Method, and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change." *Human Relations* 1, núm. 1 (1947) 5–41.
https://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/xmcamail.2013_07.dir/pdfef83xvxgaM.pdf.

Lewis, David. *The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction*. London: Routledge, 2001.
<https://ongdesenvolvimento.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/10/lewis-2001-the-management-of-ngo.pdf>.

Logistics Cluster, Programa Mundial de Alimentos (PMA). "Entorno operativo humanitario." <https://log.logcluster.org/sites/default/files/pages/218/es/entorno-operativo-humanitario.pdf>.

Maboya, M. y T. Mckay. "The financial sustainability challenges facing the South African non-profit sector." *The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa* 15, no. 1 (2019): 1–10. <https://doi.org/10.4102/td.v15i1.693>.

Macmillan, Rob. "Somewhere over the rainbow-third sector research in and beyond coronavirus." *Voluntary Sector Review* 11, núm. 2 (2020): 129–136.
[https://shura.shu.ac.uk/26575/3/Macmillan-SomewhereOverRainbow\(AM\).pdf](https://shura.shu.ac.uk/26575/3/Macmillan-SomewhereOverRainbow(AM).pdf).

Maraha. "Fondo de emergencias: Informe anual de impacto 2023." Save the Children. 11 de abril de 2024. <https://www.savethechildren.es/actualidad/fondo-de-emergencias-informe-anual-de-impacto-2023>.

Mawdsley, Emma. *From Recipients to Donors: Emerging Powers and the Changing Development Landscape*. Londres: Zed Books, 2012.

McLain, R. J., y R. G. Lee. "Adaptive management: Promises and pitfalls." *Environmental Management* 20 (1996): 437–38.
https://slunik.slu.se/kursfiler/SH0119/40147.1314/McLain_and_Lee_TW1.pdf.

Médicos del Mundo. "Crisis Humanitaria Complejas." Consultado el 8 de junio de 2025. <https://www.medicosdelmundo.org/crisis-humanitarias-complejas/>.

- Meiring, Toni, Colette Kannemeyer y Eugene Potgieter. *The gap between rich and poor: South African society's biggest divide depends on where you think you fit in*. Cape Town: Southern Africa Labour and Development Research Unit, 2018. <https://www.opensaldru.uct.ac.za/bitstream/handle/11090/901/2018220Saldruwp.pdf?sequence=1>.
- Mercy Corps. "ADAPT, 2016: Promoting Partner Autonomy and Learning to Fight Ebola in Liberia." Mercy Corps, 2016. https://www.mercycorps.org/sites/default/files/2019-11/ADAPT%20Liberia%20case%20study_0.pdf.
- Mercy Corps. "Who We Are." Mercy Corps. Consultado el 25 de julio de 2025. <https://www.mercycorps.org/who-we-are>.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina. "Senderos caprinos - plan integral - caracterización de un fondo rotatorio." <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/senderos-caprinos-plan-integral-caracterizacion-de-un-fondo-rotatorio.pdf>.
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. "Estrategia de Acción Humanitaria 2019-2026." 2019. <https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/Cooperacion/Planificacion/Planificacion-estrategica-sectores/Estrategia-Accion-Humanitaria-2019-2026.pdf>.
- Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial. "Protección Civil prevé reducir desastres con apoyo de organismos de ayuda humanitaria internacional." Gobierno de El Salvador. Consultado el 5 de junio de 2025. <https://www.gobernacion.gob.sv/proteccion-civil-preve-reducir-desastres-con-apoyo-de-organismos-de-ayuda-humanitaria-internacional/>.
- Ministerio de Justicia y Seguridad Pública. *El Salvador: Caracterización de la movilidad interna a causa de la violencia en El Salvador*. Informe final. Marzo de 2018. <https://www.refworld.org/es/ref/inforpais/pejec/2018/es/127439>.
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN). *Informe nacional del estado de los riesgos y vulnerabilidades*. 2017. <http://rcc.marn.gob.sv/handle/123456789/9>.
- Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN). *Official Statements El Salvador*. <https://www.refworld.org/docid/5312f2c94.html>.
- Mische, Michael A. *Strategic Renewal: Becoming a High-Performance Organization*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2001.
- Morris, M., y Shaughnessy, D. "Emergency Capacity Building Project: Final Evaluation Report." Social Impact Inc, 2007. <https://alnap.org/help-library/resources/ecb-project-final-evaluation-report-phase-1-2007/>.

- Mosel, Irina, y Simon Levine. *Remaking the Case for Linking Relief, Rehabilitation and Development*. 2014. <https://odi.org/en/publications/remaking-the-case-for-linking-relief-rehabilitation-and-development/>.
- National Research Council. *Adaptive Management for Water Resources Project Planning*. Washington, D.C.: The National Academies Press, 2004. <https://nap.nationalacademies.org/catalog/10972/adaptive-management-for-water-resources-project-planning>.
- Nemțeanu, Maria-Simona, y Dan-Cristian Dabija. "Best practices of nongovernmental organisations in combatting COVID-19." *New Trends in Sustainable Business and Consumption* 626, no. 4 (2020): 623–633. <https://conference.ase.ro/papers/2020/20089.pdf>.
- Norton, Bryan G. *Sustainability: A Philosophy of Adaptive Ecosystem Management*. Chicago: University of Chicago Press, 2005.
- O'Donnell, Michael. *Adaptive Management: What It Means for CSOs*. Londres: BOND, 2016. https://www.bond.org.uk/wp-content/uploads/2022/03/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf.
- Office of U.S. Foreign Disaster Assistance (OFDA). "U.S. Government Offices for Emergency Response." U.S. Mission to the UN Agencies in Rome. Consultado el 25 de julio de 2025. <https://usunrome.usmission.gov/about-the-usun-mission/u-s-government-offices-for-emergency-response/#:~:text=The%20Office%20of%20U.S.%20Foreign,government's%20response%20to%20disasters%20overseas>.
- Oficina de Estadística de la Unión Europea (Eurostat). "Glossary: Gross national income (GNI)." *Statistics Explained*. Consultado el 8 de junio de 2025. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Gross_national_income_\(GNI\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Gross_national_income_(GNI)).
- Oficina de Evaluación del UNFPA. *Evaluation of the UNFPA capacity in humanitarian action 2012-2019*. Nueva York: UNFPA, 2019. https://www.unfpa.org/sites/default/files/Final_Humanitarian_Evaluation_Report.pdf.
- Ojeda Medina, Tahina, y Enara Echart Muñoz, comps. "La Cooperación Sur-Sur en América Latina y el Caribe: balance de una década (2008-2018)". Buenos Aires: CLACSO, 2019. https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20190905075044/Cooperacion_SUR_SUR.pdf.
- Organización de las Naciones Unidas. Consejo Económico y Social. "Acta resumida de la 21ª sesión, celebrada en el Palacio de las Naciones, Ginebra, el viernes 4 de julio de 2003, a las 10.00 horas". E/2003/SR.21. 14 de mayo de 2004. https://digitallibrary.un.org/record/522634/files/E_2003_SR.21-ES.pdf.

- Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *Internationally Agreed Glossary of Basic Terms Related to Disaster Management*. Ginebra: Departamento de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas, 1993. <https://digitallibrary.un.org/record/793886?v=pdf&ln=es>.
- Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *Global Humanitarian Overview 2020*. Diciembre de 2019. <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2020-enarfrzh>.
- Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *Panorama de las necesidades humanitarias El Salvador, Guatemala y Honduras 2020*. Diciembre de 2019. <https://www.unocha.org/publications/report/guatemala/panorama-de-las-necesidades-humanitarias-el-salvador-guatemala-y-honduras-2020>.
- Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). "About Country-Based Pooled Funds." 2020. <https://reliefweb.int/report/world/about-country-based-pooled-funds-enar>.
- Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *Plan de Respuesta Humanitaria El Salvador (agosto 2021 a diciembre 2022)*. Agosto de 2021. <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/plan-de-respuesta-humanitaria-el-salvador-agosto-2021-diciembre-2022>.
- Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *El Salvador: Panorama de necesidades humanitarias 2024*. Diciembre de 2023. <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/el-salvador-panormana-de-necesidades-humanitarias-2024-diciembre-de-2023>.
- Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *El Salvador: Plan de respuesta humanitaria 2024*. Enero de 2024. <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/el-salvador-plan-de-respuesta-humanitaria-2024-enero-2024>.
- Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *Global Humanitarian Overview 2025: A Call for Radical Commitment to Multilateralism*. Diciembre de 2024. <https://www.unocha.org/publications/report/world/global-humanitarian-overview-2025-enarfres>.
- Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). "Country-Based Pooled Funds." Consultado el 22 de junio de 2025. <https://www.unocha.org/country-based-pooled-funds>.
- Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). *El Salvador: Necesidades humanitarias y plan de respuesta*

2025. Enero de 2025. <https://www.unocha.org/publications/report/el-salvador/el-salvador-necesidades-humanitarias-y-plan-de-respuesta-2025-enero-2025>.

Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). "Protección - El Salvador." ReliefWeb Response. Consultado el 5 de junio de 2025. <https://response.reliefweb.int/el-salvador/proteccion>.

Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). "What is Financial Tracking Service (FTS) and how to use it." Consultado el 11 de junio de 2025. <https://fts.unocha.org/content/what-financial-tracking-service-fts-and-how-use-it>.

Organización de las Naciones Unidas. Oficina para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA). "Qué es UNDAC-OCHA." Scribd. Consultado el 28 de agosto de 2025. <https://es.scribd.com/doc/131255141/Que-es-UNDAC-OCHA-pdf>.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). "Plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar." Consultado el 13 de junio de 2025. <https://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/1415695/>.

Organización de Mujeres Salvadoreñas por la Paz (ORMUSA). *El Salvador: Violencia Sexual contra las mujeres en el mundo del trabajo*. 2022. https://observatoriodeviolenciaormusa.org/descargar/168/publicaciones/1II_oW0goGvbfKdzaw6rdRujDFS4D0fLf/Encuesta%20Violencia%20Sexual%20Laboral.pdf.

Organización Mundial de la Salud (OMS). "UK Department for International Development (DFID)." OMS. Consultado el 28 de agosto de 2025. <https://extranet.who.int/sph/uk-department-international-development-dfid#:~:text=The%20Department%20for%20International%20Development,%2C%20Research%2C%20and%20Humanitarian%20Assistance>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Financing for Development: Unlocking Resources for Sustainable Development*. 2018. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-dac-blended-finance-principles_dc66bd9c-en.html#:~:text=The%20OECD%20DAC%20Blended%20Finance,of%20monitoring%20and%20evaluation%20mechanisms.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). 2023. *Estudios Económicos de la OCDE: El Salvador 2023*. Informe técnico. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. <https://doi.org/10.1787/926438d3-es>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). "Official Development Assistance (ODA)." Consultado el 11 de junio de 2025. <https://www.oecd.org/en/topics/official-development-assistance-oda.html>.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). "Development Assistance Committee (DAC)." Consultado el 13 de junio de 2025. <https://www.oecd.org/en/about/committees/development-assistance-committee.html>.
- Paluszak, Grzegorz T., Justyna A. Wiśniewska-Paluszak, Jacek Schmidt y Jarosław Lira. "The organisational resilience (OR) of rural non-profits (RNPOs) under conditions of the COVID-19 pandemic global uncertainty." *Agriculture* 11, no. 7 (2021): 670. <https://doi.org/10.3390/agriculture11070670>.
- Pape, Uwe, Tim Brandsen, Julian B. Pahl, Bartosz Pielniński, Daria Baturina, Naomi Brookes, y Tiziana Farao. "Changing policy environments in Europe and the resilience of the third sector." *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 31, no. 1 (2020): 238–249. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00087-z>.
- Pérez de Armiño, Karlos, Francisco Rey Marcos y Alicia Pérez Daza. "Documento de Trabajo AH n° 2: Aspectos conceptuales y límites de la acción humanitaria: consensos y disensos de un debate abierto." Documento de trabajo. Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria-IECAH, 22 de mayo de 2017. https://campusiecah.org/www/F/WEB/Documento_de%20TrabajoAHn2_AspectosConceptualesyL%20admitidos.pdf.
- Poole, Lydia, Daniel Clarke, y Sophia Swithern. *El futuro del financiamiento de crisis: una llamada a la acción*. Centro de Protección de Desastres, 2020. https://www.disasterprotection.org/s/Crisis_Financing_19Nov-ES-1.pdf.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Informe sobre Desarrollo Humano en El Salvador*. 2020. <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2020#:~:text=Si%20bien%20la%20humanidad%20ha,llevar%20por%20un%20peligroso%20desconocimiento?>.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). *Discussion Paper: Governance for Sustainable Development*. 2023. <https://www.undp.org/publications/discussion-paper-governance-sustainable-development>.
- Programa Mundial de Alimentos (PMA). "De la seguridad alimentaria a la hambruna en 5 pasos." *Programa Mundial de Alimentos*. Consultado el 3 de agosto de 2025. <https://es.wfp.org/historias/de-la-seguridad-alimentaria-la-hambruna-en-5-pasos>.
- Puttick, Ruth, Peter Baeck, and Philip Colligan. *i-teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Nesta & Bloomberg Philanthropies, 2014. <https://alejandrobarrros.com/wp-content/uploads/old/4363/i-teams.pdf>.
- Qu, Hui, y Daniel J. Levine. 2021. "Is 'overhead' a tainted word? A survey experiment exploring framing effects of nonprofit overhead on donor decision". *Nonprofit and*

Voluntary Sector Quarterly 50, núm. 2: 1-41.
<https://scholarworks.indianapolis.iu.edu/bitstreams/a256ba47-d21f-4bea-b022-0517f60b85d9/download>.

Qualtrics. "35 preguntas para una evaluación 360." Consultado el 1 de agosto de 2025.
<https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/empleado/evaluacion-360-preguntas/>.

Ramalingam, Ben, Heather Baser, Chris Barnett, Tom Develter, y Jennifer M. Leaning. *Innovations in International Humanitarian Action*. 2009.
<https://www.calpnetwork.org/publication/innovations-in-international-humanitarian-action/>.

Rey Marcos, Francisco. *La acción humanitaria y la ayuda de emergencia: algo más que instrumentos de la cooperación al desarrollo*. Documento de trabajo. D-212-Rey_Francisco-416, 2008.
http://cooperacionycrisis.com/documentacion/Acci%C3%B3n%20Humanitaria/Documentos/D-212-Rey_Francisco-416.pdf.

Rist, Lucy, Bruce M. Campbell, y Peter Frost. "Adaptive Management: Where Are We Now?." *Environmental Conservation* 39, no. 3 (2012): 5–18.
<https://doi.org/10.1017/S0376892912000240>.

Robinson, Mark. *Global Partnership for Social Accountability Program Evaluation: FINAL REPORT*. Banco Mundial, 2015. <https://share.google/IxOLMR1dc83U5XiOF>.

Rocha Menocal, Alina. *Aid and Fragile States: Beyond the Technical*. 2014.

Rodríguez, Sara. "Los Tres Niveles de Planificación: Estratégica, Táctica y Operativa." LAB-ES Economía blog. Accedido el 10 de septiembre de 2025. <https://labes-unizar.es/los-tres-niveles-de-planificacion-estrategica-tactica-y-operativa/>.

Rogers, Patricia. "Does Evaluation Need to Be Done Differently to Support Adaptive Management?" *Better Evaluation* (blog), 20 de septiembre de 2017.
http://www.betterevaluation.org/en/blog/evaluation_for_adaptive_management.

Romero-Ramírez, A., y Y. Troyano-Rodríguez. "Las raíces socioestructurales del terrorismo fundamentalista islámico." *Estudios Políticos* 9, n.º 29 (2013): 129–153.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352013000200007.

Rust, B. *Unblocked cash: Piloting accelerated cash transfer delivery in Vanuatu*. OXFAM Australia, 2019. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/unblocked-cash-piloting-accelerated-cash-transfer-delivery-in-vanuatu-620926/>.

- Salamon, Lester M. 2003. *The Resilient Sector: The State of Nonprofit America*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/thestateofnonprofitamerica2ndedition_chapter.pdf.
- Sanahuja, José. "Mecanismos en cooperación Europa-América Latina." *Foreign Affairs Latinoamérica* 22, núm. 4 (2022). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3322876>.
- Salud Everywhere. "Financiación humanitaria innovadora: ¿qué opciones hay?" Consultado el 22 de junio de 2025. <https://saludeverywhere.com/blog/financiacion-humanitaria-innovadora-que-opciones-hay/>.
- Save the Children. "2024 CEF Q4 Annual Report." Save the Children. Consultado el 28 de agosto de 2025. <https://image.savethechildren.org/2024-cef-q4-annual-reportpdf-ch11383990.pdf/w6bt4820u7d4k70v712f713il853f8ea.pdf>.
- Simister, Nigel. *Adaptive Management*. Oxford: INTRAC, 2018.
- Singh, Shanitha, Ana Martins, y Orthodox Tefera. "Nonprofit organisational resilience: Proposing a conceptual adaptive capacity framework." *Acta Commercii* 22, no. 1 (2022). <https://doi.org/10.4102/ac.v22i1.1077>.
- Snowden, David, y Mary Boone. "A Leader's Framework for Decision Making." *Harvard Business Review* (noviembre de 2007): 1-9. https://www.systemswisdom.com/sites/default/files/Snowdon-and-Boone-A-Leader's-Framework-for-Decision-Making_0.pdf.
- Soler, David. "¿Qué fue el apartheid?". *África Mundi*. 22 de mayo de 2024. <https://www.africamundi.es/p/que-fue-el-apartheid>.
- Start Network. "Global Start Fund." Start Network. Consultado 28 de agosto de 2025. <https://startnetwork.org/funds/global-start-fund>.
- Tercer Sector. "Blockchain: impacto en la transparencia financiera de las ONG." 26 de mayo de 2023. <https://www.tercersector.com.es/blog/blockchain-impacto-en-la-transparencia-financiera-de-las-ong>.
- The Oxford Review. "Frontline Workers: Definition and Explanation." The Oxford Review. 2020. <https://oxford-review.com/the-oxford-review-dei-diversity-equity-and-inclusion-dictionary/frontline-workers-definition-and-explanation/>.
- Thompson, Cushla. "Financing in fragile contexts". *Documentos de trabajo sobre cooperación para el desarrollo de la OCDE*, núm. 88. Editorial de la OCDE, 2020. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/12/financing-in-fragile-contexts_93c70f7c/e87c2402-en.pdf.
- Thompson, Paul y Herman Wissink. "Recalibrating South Africa's political economy: Challenges in building a developmental and competition state." *African Studies*

Quarterly 18, no. 1 (2018): 32–46.
<https://journals.flvc.org/ASQ/article/view/136049/140488>.

Timmins, Nigel, Manisha Thomas, y Manuela Kurkaa Bejarano. *La ola humanitaria: ¿está estancada?* Humanitarian Outcomes y United Kingdom Humanitarian Innovation Hub, 2024.

https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/spanish_ho_ukhik_surgereport_6_4_24.pdf.

Tortosa, J. M. "Motivaciones legítimas, propuestas honestas, contextos tozudos." En *Compasión y cálculo. Un análisis crítico de la cooperación no gubernamental al desarrollo*, editado por D. Sogge. Barcelona: Ed. Icaria, 1998.

Trócaire. *Manual Humanitario*. 2018.
https://www.trocaire.org/sites/default/files/resources/policy/humanitarian-handbook-spanish_0.pdf.

Turner, Andrew. *Introduction to Neogeography*. O'Reilly Media, 2006.
http://pcmlp.socleg.ox.ac.uk/sites/pcmlp.socleg.ox.ac.uk/files/Introduction_to_Neogeography.pdf.

Urquhart, Angus, et al. "Global Humanitarian Assistance Report 2023." Development Initiatives. 20 de junio de 2023. <https://devinit.org/resources/global-humanitarian-assistance-report-2023>.

Vakilzadeh, K., y A. Haase. "Los pilares de la resiliencia organizacional: una revisión de la literatura empírica." *Continuity and Resilience Review* 3, núm. 1 (2020): 1–29.
<https://doi.org/10.1108/CRR-04-2020-0002>.

Vowles, Pete. Comentarios en *PPA Learning Partnership / Bond Adaptive Programming event*. Bond, Londres, junio de 2015.

Walden, V. "Evaluation of Oxfam's Response to Hurricane Dean in Three Countries of the ESC." OXFAM, 2008. <https://alnap.org/help-library/resources/evaluation-of-oxfams-response-to-hurricane-dean-in-three-countries-of-the-esc/>.

Walden, V. M., R. Emsley, y J. Beesley. "Real Time Evaluation Report – Lebanon Crisis Response." OXFAM, 2006. <https://alnap.org/help-library/resources/real-time-evaluation-report-lebanon-crisis-response/>.

Wallace, Tina, Lisa Bornstein, y Jennifer Chapman. *The Aid Chain: Coercion and Commitment in Development NGOs*. Practical Action Publishing, 2007.

Wallace, Tina. *Learning from International Development Grant Making: A Review of the Baring and John Ellerman Foundation Programme*. Baring Foundation, 2012.
<http://baringfoundation.org.uk/wp-content/uploads/2014/09/IntDevReport.pdf>.

- Walters, C. J., y R. Hilborn. "Ecological Optimization and Adaptive Management." *Annual Review of Ecology and Systematics* 9 (1978): 157–188. https://www.researchgate.net/publication/234150376_Ecological_Optimization_and_Adaptive_Management.
- Walters, Carl J. *Adaptive Management of Renewable Resources*. Caldwell, NJ: Blackburn Press, 1986. <https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/2752/1/XB-86-702.pdf>.
- Walters, C. J., y C. S. Holling. 1990. "Large-scale management experiments and learning by doing". *Ecology* 71: 2060-2068. <https://www.zoology.ubc.ca/conservation/wp-content/uploads/2020/10/Walters-and-Holling-1990-Large%E2%80%90Scale-Management-Experiments-and-Learning-by-Doing.pdf>.
- Wehnert, P., C. Kollwitz, C. Daiberl, B. Dinter, y M. Beckmann. "Capturing the bigger picture? Applying text analytics to foster open innovation processes for sustainability-oriented innovation." *Sustainability* 10, no. 10 (2018): 1–24. <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3710/pdf>.
- Williams, Brian K., Robert C. Szaro y Charles D. Shapiro. *Adaptive Management: The U.S. Department of the Interior Technical Guide*. Washington, DC: U.S. Department of the Interior, 2009. <https://www.doi.gov/sites/doi.gov/files/uploads/TechGuide-WebOptimized-2.pdf>.
- Williams, B.K., y E.D. Brown. "Adaptive Management: From More Talk to Real Action." *Environmental Management* 53, núm. 3 (2014): 465–479. <https://doi.org/10.1007/s00267-013-0205-7>.
- Young, N., S.G. Khattak, K. Bengali, y L. Elmi. *IASC Inter-agency Real-time Evaluation of the Pakistan Floods/Cyclone Yemin*. Inter-Agency Standing Committee (IASC), 2007. <https://evaluationreports.unicef.org/GetDocument?documentID=4786&fileID=33124>.
- Zimmermann, Arthur. *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas*. 2a ed. Quito: Ediciones ABYA-YALA, 2000. https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala.