

**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**

**EL PAPEL DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERINSTITUCIONALES EN EL  
FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS  
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES CASO: PLAN INTERNACIONAL  
2023-2024**

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

**PRESENTADO POR:**

**CLAUDIA YAMILETH MONGE GUARDADO**

**DOCENTE ASESOR:**

**MSc. JORGE MANUEL MOLINA AGUILAR**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 15 DE OCTUBRE 2025**

**AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Ing. Juan Rosa Quintanilla

**RECTOR**

Dra. Evelin Farfán Mata

**VICERRECTOR ACADEMICO**

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

**SECRETARIO GENERAL**

**AUTORIDADES**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

MSc. Hugo Pineda

**DECANA**

MSc. Oscar Duarte

**VICEDECANO**

Dr. José Humberto Morales

**DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

## AGRADECIMIENTOS

¡Ad Maiorem Dei Gloriam!

Al recordar los motivos que me impulsaron a regresar a las aulas de mi querida Alma Mater, me embargan sentimientos profundos de gratitud, orgullo y satisfacción. Este viaje académico estuvo marcado desde su inicio por la osadía de llevar al límite mis capacidades, habilidades y competencias. Hoy confirmo, una vez más, la notable capacidad de resiliencia y versatilidad del cerebro humano, el cual continúa iluminando mis procesos de pensamiento y ofreciendo destellos de lucidez que otorgan sentido a mi desarrollo personal y profesional, incluso en contextos adversos.

Dedico este trabajo de investigación de manera especial a mi hija Sofía, quien me ha acompañado a lo largo de este proceso desde su etapa gestacional, en un contexto de formación académica continua. Su presencia ha constituido una fuente permanente de inspiración para continuar construyendo, desde mi ejercicio profesional, una visión de mundo más humana y justa. En los momentos de mayor exigencia, su sonrisa ha sido un sostén significativo, especialmente cuando los roles de madre, esposa, hija, profesional y estudiante se han entrelazado de forma simultánea, demandante y, en ocasiones, profundamente desafiante.

Pero, no hubiese sido posible alcanzar esta meta sin mi red de apoyo (mi esposo, mis padres, mis hermanos y mis queridas amigas Tatiana, Linda e Ivonne), quienes conformaron un verdadero equipo, articulado y solidario, que me permitió culminar este sueño académico. A todos ellos, de todo corazón: ¡Gracias infinitas!

Extiendo también mi agradecimiento a los docentes de la Maestría, de quienes aprendí y con quienes construí un andamiaje de conocimientos que hoy aplico en mi ejercicio profesional como gerente de proyectos. En especial, expreso mi reconocimiento al MSc. Jorge Molina, por su acompañamiento y guía durante el proceso de investigación.

A mis colegas del tercer sector, mi gratitud por su compromiso y colaboración en entornos cada vez más desafiantes. Deseo que esta investigación contribuya al fortalecimiento de los esfuerzos interinstitucionales orientados a articular y transformar las realidades de los territorios donde trabajamos.

Finalmente, expreso mi reconocimiento especial a Plan Internacional y al Ecosistema Empeñe-Emplo por abrir sus puertas y compartir sus sueños, demostrando que la cooperación interinstitucional no solo es posible, sino profundamente transformadora. Su experiencia revela que las alianzas estratégicas, cuando se construyen desde la confianza, el compromiso y la corresponsabilidad, tienen la capacidad de generar innovación social, fortalecer las capacidades locales y sostener procesos de desarrollo con sentido y arraigo territorial.

Claudia Monge

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE .....	iv
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	viii
SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	ix
INTRODUCCIÓN .....	x
RESUMEN.....	xiii

### CAPÍTULO I

#### EVOLUCIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LAS ONG .. 1

1.1 Antecedentes y definición de las alianzas estratégicas en las ONG .....	3
1.1.1 Las alianzas estratégicas desde el enfoque teórico del realismo político .....	8
1.1.2 Las alianzas estratégicas desde el enfoque liberalismo institucional .....	10
1.1.3 Las alianzas estratégicas desde el enfoque constructivista.....	12
1.2 Evolución histórica: El auge de las alianzas estratégicas en la Cooperación Internacional .....	14
1.2.1 De la cooperación bilateral al multilateralismo institucional (1945-1970) .....	15
1.2.2 Críticas al modelo de ayuda tradicional y transición hacia un enfoque participativo (1970-1990).....	18
1.2.3 El fin de la Guerra Fría y la reconfiguración del sistema internacional (1990-2000) .....	20
1.2.4 Institucionalización de las alianzas estratégicas en la agenda global (2000-actualidad) .....	23
1.3 Las ONG y su rol en las alianzas estratégicas dentro del marco de la eficacia .....	27
1.3.1 Las ONG como traductoras del <i>ownership</i> local.....	29
1.3.2 El fortalecimiento institucional, profesionalización e incidencia de las ONG.....	31
1.4 Consideraciones finales.....	33

### CAPITULO II

#### FUNDAMENTOS NORMATIVOS DE LAS ALIANZAS ESTRÁTEGICAS ..... 35 |

2.1 Normativa Internacional y compromisos globales en materia de alianzas estratégicas.....	36
2.1.1 Principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda en el marco de las alianzas estratégicas.....	38
2.1.2 La Agenda de Acción de Accra y la Declaración de Busan.....	39

2.1.3 El ODS 17 como principio jurídico emergente para las alianzas estratégicas .....	41
2.2 Políticas y lineamientos institucionales de agencias de cooperación y ONG .....	42
2.2.1 Las Agencias de Cooperación Internacional .....	44
2.2.2 Organizaciones internacionales y ONG .....	45
2.3 Estándares internacionales y de salvaguarda en la gestión de alianzas.....	47
2.3.1 Reglas sobre la debida diligencia, rendición de cuentas, gestión de riesgos, género y protección. ....	49
2.3.2 La debida diligencia en contextos de cooperación y alianzas estratégicas.....	51
2.3.3 La rendición de cuentas en las alianzas estratégicas .....	51
2.3.4 Gestión de riesgos en contextos de cooperación y alianzas estratégicas.....	52
2.3.5 Los marcos de operativos y de salvaguarda en las alianzas estratégicas.....	53
2.4 Conclusión capitular.....	55
<b>CAPITULO III</b>	
<b>LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL CONTEXTO SALVADOREÑO.....</b>	<b>55</b>
3.1 Contexto histórico y socio político de las ONG en El Salvador .....	57
3.2 Las ONG y las alianzas estratégicas interinstitucionales en el marco legal salvadoreño .....	58
3.3 Políticas públicas de cooperación y alianzas interinstitucionales en El Salvador.....	62
3.4 Mecanismos de articulación y gobernanza colaborativa en El Salvador .....	63
3.5 Conclusión capitular.....	66
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>DISEÑO METODOLÓGICO Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>67</b>
3.1 Ruta metodológica para la comprensión de las alianzas estratégicas interinstitucionales .....	67
3.1.1 Tipo de investigación y niveles de profundidad.....	68
3.1.2 Alcance de la investigación .....	69
3.2 Limitaciones de la investigación .....	70
3.3 Aspectos metodológicos de la investigación.....	70
3.3.1 Paradigma de la investigación .....	71
3.4 Obtención de Datos .....	73
3.4.1 Definición de la muestra.....	75
3.5 Instrumentos de recolección de datos y criterios de validación .....	76
3.5.1 Categorías de análisis .....	79
3.6 Consideraciones éticas de tipo procedimental .....	77
3.7 Estudio y manejo de los datos .....	78

3.7.1 Organización de datos a partir de categorías establecidas.....	79
3.7.2 Triangulación de datos y fuentes .....	79
3.8 Conclusión capitular.....	81
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>EL PODER RELACIONAL DE LAS ALIANZAS: UNA MIRADA SITUADA SOBRE EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL ENTRE PLAN INTERNACIONAL Y EL ECOSISTEMA EMPRENDE-EMPLEO.....</b>	<b>82</b>
5.1 Contexto territorial del caso .....	83
5.2 Origen, estructura y propósito del Ecosistema Emprende- Empleo .....	85
5.3 Entre la cooperación y el sentido: Una lectura interpretativa del fortalecimiento organizacional en el territorio.....	89
5.3.1 Capacidad organizacional: La transformación desde la eficiencia y el aprendizaje colectivo. 94	
5.3.2 Liderazgo y gobernanza: Horizontalidad, consenso y legitimidad compartida.....	99
5.3.3 Mecanismos de articulación: Una institucionalidad flexible.....	101
5.4 La experiencia revelada: El papel de las alianzas estratégicas interinstitucional en el fortalecimiento de la capacidad organizacional .....	102
5.5 Conclusión capitular.....	109
5.5 Conclusiones .....	110
5.6 Recomendaciones.....	111
<b>ANEXO 1</b>	
<b>HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA GRUPO FOCAL .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO 2</b>	
<b>HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTA .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXO 3</b>	
<b>GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA UN GUIÓN DE DISCUSIÓN A TRAVÉS DE GRUPO FOCAL.....</b>	<b>115</b>
<b>ANEXO 4.....</b>	<b>117</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>119</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis comparativo de las alianzas estratégicas desde los enfoques teóricos de las Relaciones Internacionales. ....	13
Tabla 2. Consolidación de Actores No Estatales .....	40
Tabla 3. Principales marcos internacionales y su obligatoriedad en la gestión de alianzas estratégicas..	49
Tabla 4. Principales Normas Jurídicas que regulan las alianzas de ONG en El Salvador.....	60
Tabla 5. Representación jerárquica del proceso de selección de muestra. ....	75
Tabla 6. Definición de categorías y subcategorías analíticas .....	80
Tabla 7. Matriz de operacionalización de categorías y subcategorías .....	75

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelos de cooperación internacional: enfoque tradicional y enfoque participativo .....	21
Ilustración 2. Enfoque multiactor de las alianzas estratégicas a partir de la Agenda 2030 .....	27
Ilustración 3. Diagramación sobre el muestreo intencional de informantes clave .....	76
Ilustración 4. Estructura del Ecosistema Emprende- Empleo.....	87
Ilustración 5. Esquema interpretativo del fortalecimiento organizacional a partir de las alianzas estratégicas .....	93

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
BM: Banco Mundial  
CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo  
CENTA: Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal de El Salvador  
CHS: Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability  
CICIES: Comisión Internacional contra la Impunidad en El Salvador  
CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa  
CSS: Cooperación Sur-Sur  
DGCID: Dirección General de Cooperación al Desarrollo  
FMI: Fondo Monetario Internacional  
FMLN: Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional  
GIZ: Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional.  
ICF: Corporación Financiera Internacional del Grupo del Banco Mundial  
MIREX: Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador  
NAFTA: Tratado de Libre Comercio de América del Norte  
OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico  
ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio  
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible  
OMC: Organización Mundial del Comercio  
OMS: Organización Mundial para la Salud  
ONG: Organización No Gubernamental  
ONU: Organización de Naciones Unidas  
OSFL: Organización Sin Fines de Lucro  
PESS: Plan El Salvador Seguro  
PLAN: Plan Internacional  
PMA: Programa Mundial de Alimentos  
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
RAEX: Registro de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro  
SETEPLAN: Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia  
UE: Unión Europea  
UES: Universidad de El Salvador  
ULS: Universidad Luterana Salvadoreña  
UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia  
USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## INTRODUCCIÓN

Toda investigación nace de una pregunta esencial: ¿cómo fortalecen las organizaciones su capacidad de actuar, aprender y sostenerse en un entorno cambiante? Este trabajo parte de esa inquietud, situada en el universo de las Organizaciones No Gubernamentales y su búsqueda por mantener su relevancia social en un tiempo de transformaciones profundas. En las últimas décadas, el campo de la cooperación internacional ha transitado desde la asistencia hacia la corresponsabilidad, y desde la ejecución aislada hacia la articulación interinstitucional. En este tránsito, las alianzas estratégicas se han convertido en el punto de encuentro donde las instituciones, las comunidades y los marcos normativos se reinterpretan para dar lugar a nuevas formas de gobernanza y de sostenibilidad organizacional.

El problema que orienta esta investigación no se reduce a la escasez de recursos o a la fragmentación de esfuerzos; radica en la necesidad de comprender cómo las ONG pueden fortalecer su capacidad organizacional mediante relaciones cooperativas que trasciendan la lógica instrumental. Las organizaciones del tercer sector no solo enfrentan la exigencia de rendir cuentas ante donantes o de responder a políticas públicas cambiantes, sino también el desafío más profundo de aprender a convivir en redes donde el poder, el conocimiento y la legitimidad se construyen colectivamente. Este trabajo se pregunta, por tanto, de qué manera las alianzas estratégicas interinstitucionales contribuyen al fortalecimiento de la capacidad organizacional, y cómo este proceso redefine los modos de actuar, de liderar y de aprender dentro de las instituciones dedicadas al desarrollo social especialmente aquellos enfocados a las juventudes.

El estudio toma como punto de referencia la experiencia de Plan Internacional El Salvador y su modelo de articulación en el Ecosistema Emprende-Empleo (2023-2024), concebido como un espacio de cooperación multiactor en el territorio de Cabañas Oeste. Este caso no se aborda como un modelo cerrado, sino como una práctica viva de diálogo, negociación y reciprocidad, donde los actores públicos, privados, académicos y comunitarios encuentran maneras diversas de compartir responsabilidades. A través de esta red de colaboración, se observa que la capacidad organizacional no es una condición previa al desarrollo, sino una construcción dinámica que emerge del vínculo entre instituciones y territorio. En ese tejido relacional, las alianzas estratégicas operan como un catalizador que amplía las capacidades técnicas, pero también las éticas y simbólicas, de las organizaciones que participan.

Desde una perspectiva teórica, la investigación se nutre de las corrientes de las Relaciones Internacionales que abordan la cooperación desde distintas lógicas: el realismo político, que evidencia las relaciones de poder y los intereses detrás de la acción colectiva; el liberalismo institucional, que destaca la importancia de los marcos normativos, los acuerdos y las instituciones como garantes de estabilidad; y el constructivismo, que subraya el papel de los valores, identidades y significados compartidos en la construcción de legitimidad. Este diálogo interdisciplinario permite comprender las alianzas no solo como arreglos funcionales, sino como espacios de

producción simbólica y ética, donde las ONG redefinen su papel en la gobernanza global y local del desarrollo.

El objetivo central de la investigación es analizar cómo las alianzas estratégicas interinstitucionales fortalecen la capacidad organizacional de las ONG, permitiéndoles adaptarse, sostener su legitimidad y generar impacto desde el territorio. Este propósito se desarrolla a través de un enfoque cualitativo e interpretativo, que busca comprender las experiencias y significados atribuidos por los actores involucrados. A diferencia de los estudios centrados en los indicadores de desempeño o en la eficiencia técnica, esta investigación privilegia las narrativas y los aprendizajes emergentes, reconociendo que la cooperación es, ante todo, una experiencia humana de encuentro y corresponsabilidad.

La relevancia de este estudio se proyecta en el campo de las Relaciones Internacionales y concretamente para la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación al Desarrollo, al ofrecer una lectura desde el sur sobre la localización de la cooperación y la manera en que las ONG asumen un papel protagónico en la articulación de redes de desarrollo. La cooperación deja de ser una transferencia vertical de recursos para convertirse en una práctica horizontal de intercambio y aprendizaje. Las ONG, en este marco, ya no se conciben únicamente como ejecutoras de agendas internacionales, sino como actores coproductores de gobernanza, capaces de traducir los marcos globales como la Declaración de París, la Agenda de Acción de Accra, el Foro de Busan y el ODS 17 en prácticas concretas que fortalecen el tejido social y las instituciones locales. Así, la relevancia disciplinar de esta tesis radica en mostrar que el campo de las Relaciones Internacionales puede leerse también desde la experiencia cotidiana de la cooperación, desde los procesos locales que reconfiguran el sentido mismo de lo internacional.

En ese contexto, el caso de Plan Internacional El Salvador y el Ecosistema Empeñe-Empleo constituye una contribución empírica y teórica que evidencia cómo las alianzas, cuando se sustentan en la confianza, la corresponsabilidad y el aprendizaje compartido, se convierten en verdaderos laboratorios de fortalecimiento organizacional. Este estudio no pretende ofrecer recetas, sino abrir una reflexión sobre cómo las organizaciones pueden sostener su acción en medio de la incertidumbre, cómo el liderazgo puede ejercerse de manera distribuida y cómo la cooperación puede enseñarnos a ser más humanos en la gestión del desarrollo. Además, se propone mirar las alianzas estratégicas no como un medio para ejecutar proyectos, sino como una pedagogía institucional del desarrollo, donde las ONG aprenden a fortalecerse fortaleciendo a otros, y donde el territorio se convierte en el espacio más fértil para la construcción colectiva de capacidades.

La estructura del trabajo se desarrolla en cinco capítulos que dialogan entre la teoría, la normativa internacional, el contexto nacional, la metodología aplicada y el estudio de caso. El Capítulo I presenta los fundamentos teóricos y conceptuales de las alianzas estratégicas, revisando su evolución desde los enfoques clásicos de las Relaciones Internacionales. El Capítulo II analiza los marcos normativos internacionales y los estándares de salvaguarda que orientan la cooperación, incluyendo la debida diligencia, la rendición de cuentas y la gestión de riesgos. El Capítulo III examina el contexto histórico, político y legal salvadoreño, situando las dinámicas de cooperación dentro de las políticas nacionales. El Capítulo IV detalla el diseño metodológico cualitativo, mientras que el Capítulo V desarrolla el estudio de caso de Plan Internacional y el Ecosistema Empeñe-Empleo.

Metodológicamente, se enmarca en el paradigma interpretativo privilegiando la comprensión de los significados que los actores atribuyen a sus experiencias de cooperación. La recolección de información se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis de documentos institucionales, complementados con una triangulación de datos que permitió contrastar narrativas y discursos desde distintas perspectivas.

El estudio de caso del Ecosistema Empeñe-Empleo evidencia cómo las alianzas pueden transformarse en un laboratorio social donde la cooperación se vuelve práctica pedagógica. La articulación entre Plan Internacional, universidades, instituciones públicas, gobiernos locales y organizaciones comunitarias demuestra que la cooperación multiactor genera capacidades colectivas y abre nuevas rutas de sostenibilidad para las ONG.

Finalmente, esta investigación busca aportar tanto al debate académico como a la práctica profesional, reconociendo que las alianzas estratégicas interinstitucionales constituyen un laboratorio de aprendizaje donde las ONG se transforman a través del encuentro con otros. En el plano teórico, la investigación ofrece una lectura integral sobre la función de las alianzas en la gobernanza del desarrollo, evidenciando que el fortalecimiento de la capacidad organizacional no puede entenderse fuera de las relaciones de confianza, la reciprocidad y la corresponsabilidad entre actores. En el plano práctico, aporta lecciones aplicables para optimizar la gestión de las organizaciones, potenciar su incidencia territorial y promover una cooperación más consciente y situada, capaz de generar valor público y cohesión social.

# EL PAPEL DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERINSTITUCIONALES EN EL FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES. CASO: PLAN INTERNACIONAL 2023-2024 POR

Claudia Yamileth Monge Guardado

## RESUMEN

¿Puede una alianza transformar la manera en que una organización aprende, innova y se sostiene en el tiempo? Esta investigación responde afirmativamente a esa pregunta, al demostrar que la cooperación interinstitucional puede convertirse en el verdadero motor del fortalecimiento organizacional, la sostenibilidad y la innovación social en el tercer sector.

A partir del estudio de caso de Plan Internacional El Salvador y el Ecosistema Empleado-Empleo en Cabañas Oeste (2023-2024), el trabajo explora cómo la colaboración entre instituciones genera transformaciones profundas en la gestión, el liderazgo y la cultura organizacional. Mediante un enfoque cualitativo e interpretativo, sustentado en entrevistas, grupos focales y análisis documental, se reconstruyen las experiencias de quienes sostienen día a día estas alianzas, revelando que la confianza, la corresponsabilidad y el aprendizaje compartido son los verdaderos pilares del desarrollo sostenible.

El marco teórico integra corrientes de las Relaciones Internacionales como el realismo, el liberalismo y el constructivismo, y se entrelaza con los grandes acuerdos de la cooperación internacional, entre ellos la Declaración de París (2005), Accra (2008), Busan (2011) y la Agenda 2030, cuyo ODS 17 impulsa alianzas como medio para alcanzar un desarrollo inclusivo. Esta articulación interdisciplinaria permite comprender la cooperación no como una simple transferencia de recursos, sino como un proceso de gobernanza relacional y territorial en el que las capacidades se construyen en interacción con el contexto local.

En el plano nacional, se examinan los recientes cambios normativos orientados a fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas de las organizaciones sin fines de lucro. Sin embargo, en las narrativas de los actores emergen preocupaciones sobre el modo en que estas disposiciones podrían afectar la autonomía institucional, aumentar las cargas administrativas y limitar la capacidad operativa de las ONG. Frente a este contexto, el Ecosistema Empleado-Empleo se consolida como una experiencia de gobernanza colaborativa, donde las decisiones se construyen de manera conjunta, los liderazgos se ejercen de forma horizontal y el poder se redistribuye entre actores públicos, privados y comunitarios.

Esta investigación invita a repensar la cooperación desde un enfoque de localización, donde el conocimiento, la decisión y el poder se enraícen en los territorios. Las alianzas interinstitucionales se revelan, así como el corazón de un nuevo paradigma del desarrollo: uno que hace del trabajo conjunto la fuente de resiliencia, legitimidad y sostenibilidad de las organizaciones sociales.

# CAPÍTULO I

## EVOLUCIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LAS ONG

En un mundo marcado por la aceleración de la globalización, la creciente complejidad de los problemas públicos y la interdependencia entre actores estatales y no estatales, las alianzas estratégicas han adquirido un papel central como mecanismos de cooperación. Aunque surgieron inicialmente en el ámbito empresarial como herramientas para mejorar la competitividad, reducir riesgos y fomentar la innovación, su lógica ha sido progresivamente incorporada al campo de la cooperación internacional.

Esta expansión ha venido acompañada de una transformación conceptual: de simples arreglos funcionales, las alianzas han pasado a constituirse en estructuras formales, legitimadas y duraderas, orientadas a la generación de valor conjunto, tanto económico como social.<sup>1</sup> La evolución de este concepto, desde sus raíces en la economía de mercado hasta su consolidación como pilar en la arquitectura internacional del desarrollo, pone en evidencia una necesidad compartida: enfrentar desafíos globales que superan la capacidad de acción individual de los actores. Fenómenos como el cambio climático, las crisis humanitarias, la desigualdad estructural y las pandemias han mostrado que la solución de los grandes problemas contemporáneos exige formas de cooperación más integradas, adaptativas y corresponsables.<sup>2</sup> Es en este contexto que las alianzas estratégicas se posicionan como un instrumento privilegiado para articular intereses, compartir recursos y generar soluciones sostenibles.<sup>3</sup> Su esencia radica en un acuerdo formal y voluntario entre dos o más organizaciones o actores que tienen una personería jurídica y buscan conjugar sus fortalezas y complementariedades para alcanzar objetivos mutuos que serían inalcanzables o requerirían un esfuerzo desproporcionado si se realiza de forma aislada.

Este capítulo propone un recorrido teórico sobre la noción de alianzas estratégicas, focalizándose particularmente en su adopción y resignificación en el ámbito de las ONG. A través de un análisis transversal que incorpora los enfoques del realismo político, el liberalismo institucional y el constructivismo en la disciplina de las Relaciones Internacionales, se busca comprender no solo la lógica funcional de estas alianzas, sino también los valores, discursos y estructuras que las sustentan. Como sostienen Talavera Avelino y Sanchis Palacio, las alianzas estratégicas son “acuerdos formales entre dos o más organizaciones que deciden colaborar para alcanzar objetivos comunes mediante la combinación de recursos, conocimientos y capacidades.”<sup>4</sup> Esta definición resalta no solo la racionalidad instrumental que las motiva, sino también la intencionalidad estratégica y la visión de largo plazo que las caracteriza.

---

<sup>1</sup> Javier Algar, *Alianzas estratégicas: generar valor social como fuente de valor empresarial* (Madrid: Fundación Carolina, 2011)

<sup>2</sup> OCDE, *Partnering with Civil Society: 12 Lessons from DAC Peer Reviews*. París: OECD. Publicado, 2011. <https://doi.org/10.1787/9789264118732-en>.

<sup>3</sup> Ilona Kickbusch, Gaudenz Silberschmidt, y Paulo Buss, “Global Health Diplomacy: The Need for New Perspectives, Strategic Approaches and Skills in Global Health,” *Bulletin of the World Health Organization* 85, no. 3 (2007): 230–32, <https://doi.org/10.2471/BLT.06.039222>

<sup>4</sup> Carmen Talavera Avelino y Joan Ramon Sanchis Palacio, *Alianzas estratégicas en el Tercer Sector: Retos y oportunidades para las ONG en el siglo XXI* (Valencia: Tirant lo Blanch, 2021), 38.

A lo largo del capítulo se argumenta que, lejos de ser una moda pasajera o una herramienta táctica, las alianzas estratégicas se han convertido en un componente estructural del modelo contemporáneo de cooperación. Su institucionalización reflejada en marcos normativos como la Declaración de París en 2005, el Foro de Busan en 2011 y la Agenda 2030, da cuenta de su centralidad en las dinámicas actuales de gobernanza global. Este proceso ha generado cambios significativos en el rol y la configuración de las ONG, que han pasado de ser vistas como ejecutoras periféricas a convertirse en socias corresponsables en la definición, implementación y evaluación de políticas de desarrollo.<sup>5</sup> Esta nueva posición implica una participación activa y también, vinculante en todas las fases del ciclo de las políticas de desarrollo. Siguen siendo agentes cruciales en la ejecución, pero ahora con una capacidad de adaptación y liderazgo aún mayor.

Al mismo tiempo, este capítulo también propone una lectura crítica de las dinámicas asociadas a las alianzas estratégicas, subrayando que su proliferación no puede entenderse únicamente como un avance lineal positivo dentro de la cooperación internacional. La expansión de estos arreglos colaborativos está atravesada por tensiones estructurales que revelan profundas asimetrías de poder entre los actores involucrados. A menudo, el discurso participativo que sustenta estas alianzas puede ser instrumentalizado, reproduciendo lógicas verticales bajo una retórica de horizontalidad.<sup>6</sup> Desde esta perspectiva, el análisis de las alianzas estratégicas en las ONG requiere una mirada integral, que considere tanto los marcos estructurales que las posibilitan como las subjetividades, discursos y prácticas que las configuran.

Es decir que la comprensión del papel que desempeñan las ONG en las alianzas estratégicas, requiere ir más allá de su función operativa y considerar su lugar como mediadoras en procesos complejos de traducción entre los marcos globales y las realidades locales. Las organizaciones se han posicionado como actores clave en la localización de principios del desarrollo, como el *ownership*: Un principio fundamental de la cooperación internacional que hace referencia a la capacidad y compromiso de los países socios para definir, liderar e implementar sus propias estrategias de desarrollo.<sup>7</sup> Como señala David Mosse, el desarrollo no se implementa simplemente: se interpreta y se negocia en múltiples niveles, lo que convierte a las ONG en actores estratégicos dentro de una arquitectura de cooperación cada vez más descentralizada.<sup>8</sup>

Por tanto, el capítulo que se presenta a continuación busca ofrecer una base teórico-conceptual robusta sobre las alianzas estratégicas, articulando enfoques disciplinares diversos, referencias empíricas históricas y marcos normativos internacionales. Esta aproximación es particularmente pertinente para el análisis del rol de las ONG, cuyo

---

<sup>5</sup> Naciones Unidas. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Resolución A/RES/70/1 adoptada por la Asamblea General. Nueva York: Naciones Unidas, 2015.

<sup>6</sup> Andrea Cornwall, "Unpacking 'Participation': Models, Meanings and Practices," *Community Development Journal* 43, no. 3 (2008): 269–83, <https://doi.org/10.1093/cdj/bsn010>.

<sup>7</sup> OCDE. The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action. París: OCDE publicado, 2008.

<sup>8</sup> David Mosse, *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice* (London: Pluto Press, 2005).

accionar se encuentra cada vez más marcado por dinámicas de colaboración, exigencias de profesionalización e imperativos de legitimidad. Además, este análisis permite fortalecer las capacidades de los profesionales en la Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación al Desarrollo, al dotarlos de herramientas para liderar procesos de negociación, diseño interinstitucional y evaluación colaborativa en escenarios desafiados por la complejidad y la interdependencia.

### 1.1 Antecedentes y definición de las alianzas estratégicas en las ONG

En un mundo cada vez más interconectado y desafiante, las alianzas estratégicas han cobrado relevancia como respuesta a la complejidad que enfrentan las organizaciones. La presión por adaptarse a procesos acelerados de innovación, internacionalización y transformación tecnológica ha llevado a muchas de ellas a buscar formas de cooperación que les permitan sostenerse y evolucionar en el largo plazo. Este fenómeno, que inicialmente se desarrolló en el ámbito empresarial, ha sido apropiado también por el campo de la cooperación internacional, donde las alianzas ya no se entienden solo como mecanismos para compartir recursos, sino como estrategias fundamentales para enfrentar retos compartidos. Tal como advierten Talavera y Sanchis, en el contexto del Tercer Sector, estas alianzas permiten a las ONG “Fortalecer su legitimidad, compartir capacidades y generar soluciones conjuntas a problemas complejos.”<sup>9</sup>

A ello se suma la mirada crítica de Backstrand, quien señala que las alianzas estratégicas no deben verse únicamente como instrumentos funcionales, sino como espacios donde se negocian el poder, la legitimidad y rendición de cuentas.<sup>10</sup> El autor asume que la cooperación es una herramienta clave para la sostenibilidad organizacional, pero también invita a cuestionar qué tipo de sostenibilidad se busca y desde qué lógicas se construyen estas alianzas.

En sus orígenes, las alianzas estratégicas fueron concebidas en el mundo empresarial como mecanismos para ganar competitividad en un mercado globalizado. Durante los años 70 y 80, el auge del comercio internacional, la aceleración tecnológica y la proliferación de competidores llevaron a muchas empresas a buscar en la cooperación interorganizacional una forma de mitigar riesgos, reducir costos y acceder a nuevos mercados. D’Archivio (2021) argumenta que estas alianzas respondían a la necesidad de adaptabilidad en un entorno económico volátil, donde ninguna organización podía sobrevivir de manera aislada.

Retomando a Talavera y Sanchis: “Las alianzas estratégicas se definen como acuerdos formales entre dos o más organizaciones que deciden colaborar para alcanzar objetivos comunes mediante la combinación de recursos, conocimientos y capacidades”<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Carmen Talavera Avelino y Joan Ramon Sanchis Palacio, *Alianzas estratégicas en el Tercer Sector: Retos y oportunidades para las ONG en el siglo XXI* (Valencia: Tirant lo Blanch, 2021), 38.

<sup>10</sup> Karin Bäckstrand, “Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development: Rethinking Legitimacy, Accountability and Effectiveness,” *European Environment* 16, no. 5 (2006): 290–306, <https://doi.org/10.1002/eet.425>.

<sup>11</sup> Carmen Talavera Avelino y Joan Ramon Sanchis Palacio, “Ética y Responsabilidad Social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas,” *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* 137 (2021): e73863, <https://doi.org/10.5209/reve.73863>

Estos acuerdos formales suponen el carácter estructurado y planificado, lo que implica un compromiso intencional y duradero entre las partes involucradas. Estas alianzas no surgen de forma casual, sino a partir de la identificación de objetivos comunes que permiten a las organizaciones establecer una base sólida de cooperación. Además, el énfasis en la combinación de recursos, conocimientos y capacidades resalta la idea de complementariedad, donde cada organización aporta lo mejor de sí para generar sinergias que potencien los resultados. En ese sentido, cuando la alianza se califica como estratégica, se subraya que estas colaboraciones responden a una visión a largo plazo orientada a maximizar el impacto, optimizar el uso de los recursos disponibles y alcanzar metas que difícilmente podrían lograrse de manera individual.

Como explica D'Archivio, “las alianzas estratégicas son una respuesta estratégica a la creciente complejidad y volatilidad del entorno empresarial, caracterizado por cambios tecnológicos rápidos, procesos de globalización y regionalización, y la presencia de competidores en constante aumento”<sup>12</sup>. Esta definición presenta las alianzas estratégicas no solo como una opción, sino como una respuesta necesaria frente a un entorno empresarial que se ha vuelto complejo e inestable.

En escenarios marcados por la incertidumbre, la transformación tecnológica y la competencia creciente, las alianzas estratégicas han dejado de ser simples arreglos convenientes para convertirse en una necesidad estructural. Talavera y Sanchis sostienen que, lejos de tratarse de mecanismos opcionales, estas alianzas permiten a las organizaciones adaptarse a contextos cambiantes al facilitar el intercambio de recursos, capacidades y aprendizajes que no siempre están disponibles de forma aislada.<sup>13</sup> Esta visión es compartida con León, quien subraya que, ante procesos de innovación constante, las organizaciones enfrentan desafíos que no pueden resolver por sí solas, lo que convierte a la cooperación estratégica en un medio eficaz para acceder a tecnologías, conocimientos y prácticas actualizadas.<sup>14</sup>

En ese sentido, D'Archivio advierte que la globalización y la regionalización han ampliado el alcance de las organizaciones, pero también han elevado las exigencias logísticas, normativas y culturales. Para él, las alianzas funcionan como plataformas que permiten a los actores locales insertarse en dinámicas globales sin perder su capacidad de maniobra.<sup>15</sup> González y Ventura complementan este análisis al señalar que, en mercados sobresaturados, las alianzas estratégicas son utilizadas como herramientas para generar ventajas competitivas sostenibles, dado que permiten compartir riesgos, innovar colectivamente y acceder a redes que, de otro modo, serían inaccesibles<sup>16</sup>. Por tanto, en el diálogo entre estos enfoques, se hace evidente que las alianzas no son una moda pasajera

---

<sup>12</sup> M. A. Archivio, *Alianzas estratégicas empresariales* (Tesis de grado, Universidad FASTA, 2024), <http://redi.ufasta.edu.ar:8082/jspui/handle/123456789/2650>.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Lourdes León, “Las alianzas estratégicas como factor de competitividad organizacional,” *Revista de Ciencias Sociales* (Costa Rica), no. 159 (2018): 65–82, <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i159.34618>.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> María del Carmen González Ramos y José Manuel Ventura Victoria, “Ventajas competitivas de las alianzas estratégicas en entornos dinámicos,” *Estudios Gerenciales* 28, no. 123 (2012): 13–26, [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70003-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70003-7).

ni una simple alternativa táctica: Son una respuesta institucional al entorno contemporáneo, donde la cooperación no es una opción, sino una condición para competir, innovar y persistir.

En cambio, para autores como Víctor Hugo Manzanilla una alianza para que se considere realmente estratégica, las partes interesadas deben compartir una visión de negocios enfocada en el desarrollo de nuevas propuestas y modelos comerciales.<sup>17</sup> Esta definición refuerza la idea de que estas alianzas se basan en el principio de reciprocidad y creación de valor en conjunto; no obstante, enfatiza, que no toda la colaboración puede considerarse estratégica, debe estar orientada a la optimización de recursos, el acceso a nuevas tecnologías y a la reducción de riesgos.

Tradicionalmente, las alianzas no eran consideradas como una forma de crecimiento que permitiera a las empresas competir y adaptarse en un mercado competitivo<sup>18</sup>. Sino más bien, ha cobrado mayor importancia para generar experiencias colaborativas que dejan como resultados la creación de ventajas competitivas sostenibles. La experiencia obtenida por estas organizaciones en alianzas previas es un elemento directamente vinculado al aprendizaje<sup>19</sup>. La importancia del aprendizaje organizacional es un factor clave en la formación y el éxito de las alianzas estratégicas.

La experiencia previa de las organizaciones lucrativas en alianzas constituye un activo intangible que influye directamente en la capacidad para gestionar futuros acuerdos de colaboración. Y que, sin duda alguna, son los elementos que las ONG retoman en el lenguaje de las alianzas estratégicas ya no aplicado a un comercio internacional, sino más bien aplicado a la cooperación internacional. En ese sentido, las alianzas estratégicas en el ámbito de la cooperación internacional comenzaron a consolidarse como una tendencia clave a partir de la década de 1990, en un contexto de transformación del orden internacional tras el fin de la Guerra Fría. Con la caída del bloque soviético y la expansión del modelo de gobernanza global liderado por los organismos multilaterales, se generó un nuevo entorno donde la interdependencia, la globalización y los desafíos transnacionales (pobreza, pandemias, cambio climático etc.) requerían enfoques más integrados y colaborativos.

En ese marco, las agencias de desarrollo y los organismos internacionales comenzaron a priorizar modelos de cooperación basados en alianzas públicos-privadas, consorcios temáticos, redes de actores múltiples y marcos de gobernanza participativa<sup>20</sup>; el

---

<sup>17</sup> Víctor Hugo Manzanilla, “10 tipos de alianzas estratégicas + ejemplos en 2024,” victorhugomanzanilla.com, <https://victorhugomanzanilla.com/tipos-de-alianzas-estrategicas-y-como-ejecutarlas>.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Fernando Martín Alcázar y Salustiano Martínez Fierro, “El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas,” *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 10, no. 3 (2004): 189-207, [https://econpapers.repec.org/article/idijiedee/v\\_3a10\\_3ay\\_3a2004\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a189-207.htm](https://econpapers.repec.org/article/idijiedee/v_3a10_3ay_3a2004_3ai_3a3_3ap_3a189-207.htm).

<sup>20</sup> Karin Backstrand, “Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development: Rethinking Legitimacy, Accountability and Effectiveness,” *European Environment* 16, no. 5 (2006): 290-306, <https://doi.org/10.1002/eet.425>.

concepto de *multi-stakeholder partnerships* (asociaciones de múltiples partes interesadas) se fortaleció especialmente tras la Cumbre Mundial sobre el desarrollo Sostenible de Johannesburgo en 2002, dónde se promovió una cooperación más flexible, orientada a resultados y basada en la complementariedad de capacidades entre gobiernos, sociedad civil, sector privado y organismos multilaterales.

Este cambio reflejó también una evolución desde modelos verticales de ayuda tradicional hacia esquemas horizontales de colaboración, donde las alianzas estratégicas permitieran compartir riesgos, conocimientos y recursos frente a objetivos comunes. Estas dinámicas se consolidaron aún más con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada en 2015, que reconoció explícitamente en su Objetivo 17 la importancia de revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible a través de la cooperación multiactor. Para autores como Parker, la cooperación multiactor se refiere a un modelo de colaboración en el que diversos actores, tales como gobiernos, organismos internacionales, ONG, sector privado, academia y sociedad civil, establecen relaciones horizontales para abordar desafíos comunes o alcanzar objetivos específicos, compartiendo responsabilidades, recursos, riesgos conocimientos y beneficios.<sup>21</sup> Es decir, que hay una clara intención de transformar la cooperación internacional hacia modelos más dinámicos, integrados y efectivos, que privilegian la complementariedad entre actores diversos como mecanismo fundamental para enfrentar desafíos globales interconectados.

El Informe de la OCDE afirma que la cooperación es eficaz cuando las organizaciones establecen alianzas con el objetivo de garantizar la movilización de todos los recursos disponibles y optimizar su potencia<sup>22</sup>. A pesar de la adopción de la Agenda 2030 y sus 17 ODS, los desafíos que enfrenta el desarrollo mundial no han disminuido; por el contrario, se han vuelto más complejos, urgentes e interrelacionados. Esto demuestra que la existencia de un marco global no es suficiente por sí sola para resolver problemas estructurales que afectan tanto a las personas como al planeta.

Diversos autores coinciden en la Agenda 2030 constituye una guía estratégica para transformar las dinámicas globales hacia una gobernanza más inclusiva y colaborativa. Según Naciones Unidas, esta agenda define explícitamente la cooperación multiactor como una condición indispensable para lograr avances significativos en materia de desarrollo sostenible, destacando especialmente el objetivo 17, que insta a revitalizar alianzas globales mediante el compromiso de múltiples actores sociales, gubernamentales y empresariales.<sup>23</sup> Desde una perspectiva latinoamericana, Parker sostiene que esta visión requiere que la sociedad civil deje de considerarse únicamente beneficiaria para asumir un rol activo y corresponsable en procesos de gobernanza global, impulsando así soluciones adaptadas a realidades específicas y complejas.<sup>24</sup> Ambos planteamientos, coinciden en que

---

<sup>21</sup>Cristian Parker, “Gobernanza global, sociedad civil y Objetivos de Desarrollo Sostenible: desafíos y perspectivas desde América Latina.” *Revista Latinoamericana de Estudios del Desarrollo* 1, no. 1 (2019): 104-122. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3612968>.

<sup>22</sup> OCDE y PNUD, *Hacia una cooperación al desarrollo más eficaz: Informe de avances 2019* (París: OECD Publishing, 2020), <https://doi.org/10.1787/ed0e092e-es>.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ibid.

únicamente a través de acciones colectivas y coordinadas construidas desde perspectivas y capacidades complementarias, será posible avanzar decididamente hacia un desarrollo que trascienda discursos y se materialice en resultados concretos.

En esta misma línea, el informe evidencia un cambio profundo en la manera en que se concibe la cooperación internacional al desarrollo. Desde los procesos de Roma, París y Accra, hasta la firma de la Alianza de Busan en 2011, se ha transitado desde un enfoque tradicional de la ayuda hacia un modelo centrado en la eficacia y corresponsabilidad.<sup>25</sup> La Alianza de Busan, respaldada por la mayoría de los gobiernos y por una amplia diversidad de actores internacionales, estableció principios clave para una cooperación eficaz, al reconocer el papel cada vez más relevante de los actores no estatales, como la sociedad civil, el sector privado y los parlamentos.

En este nuevo paradigma, las alianzas estratégicas se consolidan como una herramienta fundamental para la implementación efectiva de la cooperación al desarrollo, ya que no solo optimizan los recursos y reducen la duplicación de esfuerzos, sino que también permiten construir soluciones innovadoras adaptadas a contextos diversos. De este modo, la cooperación internacional deja de concebirse como un proceso unidireccional y asistencialista para transformarse en una dinámica relacional, en la que las alianzas estratégicas posibilitan la generación de sostenibilidad mediante el compromiso compartido y la acción colectiva.

Históricamente, las alianzas estratégicas comenzaron a integrarse en las prácticas de las ONG como una respuesta a los crecientes desafíos globales que superaban su capacidad de acción individual. En un entorno internacional interdependiente, problemas como la pobreza, el cambio climático y los desplazamientos forzados exigieron una cooperación más profunda entre diversos actores; las ONG, con recursos limitados, encontraron en las alianzas una vía para ampliar su impacto, acceder a tecnología y financiamiento, y fortalecer su capacidad institucional.<sup>26</sup> Este viraje hacia la colaboración también respondió a la necesidad de legitimidad y sostenibilidad. Asociarse con gobiernos, organismos internacionales y actores del sector privado permitió a las ONG consolidar su influencia y profesionalizar su gestión. Como señalan Lewis y Kanji, las alianzas permiten a las ONG mejorar su eficacia, integrarse en redes globales y participar en procesos de formulación de políticas públicas, ampliando así su alcance y relevancia.<sup>27</sup>

En el complejo mundo de las ONG, las alianzas estratégicas son herramientas necesarias para construir una relación de confianza entre dos o más instituciones que, encontrándose con objetivos en común, deciden intervenir sobre realidades concretas para transformarlas. Estas alianzas, que abarcan desde acuerdos de cooperación hasta asociaciones estratégicas, ofrecen ventajas significativas en términos de expansión de

---

<sup>25</sup> Ibid.

<sup>26</sup> Alan Hudson, "Advocacy by UK-Based Development NGOs," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31, no. 3 (2002): 402-418, <https://doi.org/10.1177/0899764002313005>.

<sup>27</sup> David Lewis y Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development* (Londres: Routledge, 2009)

mercado, innovación y optimización de recursos<sup>28</sup>. De acuerdo con los autores (Talavera Avelino y Sanchis Palacio 2021), las alianzas estratégicas se definen como acuerdos formales entre dos o más organizaciones que deciden colaborar para alcanzar objetivos comunes mediante la combinación de recursos, conocimientos y capacidades. Los cuales terminan acentuándose en documentos vinculantes que legitiman las acciones de las organizaciones y son capaces de crear un valor que les asegure la supervivencia y genere beneficios a las poblaciones intervenidas.

Este concepto subraya el carácter colaborativo de estas alianzas, en contraposición a relaciones meramente transaccionales como pueden ocurrir en organizaciones con fines lucrativos. En el caso de las ONG, las formas que pueden adoptar estas alianzas varían según las necesidades de las partes involucradas, por ejemplo, cartas de entendimiento, acuerdos colaborativos y convenios de cooperación. Cada vez más las exigencias de un entorno marcado por la globalización, la aceleración tecnológica y creciente competencia. La búsqueda de eficiencia, adaptabilidad y resiliencia ha impulsado a las ONG a adoptar mecanismos colaborativos que les permitan acceder a recursos externos sin incurrir en los altos costos que supondría su desarrollo interno.

En consecuencia, las alianzas estratégicas son herramientas que a través de acuerdos formales o de alianzas de cooperación permiten a las organizaciones mejorar sus competencias en un mundo globalizado cada vez más desafiante y en constante cambio. Al combinar recursos y capacidades, estas alianzas permiten a las organizaciones no solo compartir los costos y los riesgos, sino también crear un valor conjunto que sería difícil de lograr de manera individual<sup>29</sup>. En este sentido, las alianzas estratégicas no solo fortalecen la eficiencia operativa de las organizaciones, sino que también se convierten en pilares fundamentales para la sostenibilidad de las intervenciones, al fomentar un enfoque colaborativo que integra múltiples perspectivas y promueve soluciones adaptativas frente a desafíos complejos.

#### 1.1.1 Las alianzas estratégicas desde el enfoque teórico del realismo político

El realismo político en relaciones internacionales ofrece una lectura crítica y sobria de las alianzas estratégicas. Para esta escuela, las alianzas no se forman por afinidades morales o ideales compartidos, sino como mecanismos de poder. Las organizaciones, al igual que los Estados, actúan en un sistema anárquico, donde la seguridad y la supervivencia institucional son prioridades fundamentales. Así, una ONG no busca alianzas únicamente por altruismo, sino para asegurar su permanencia, obtener legitimidad o ganar influencia frente a competidores. El objetivo principal de estos arreglos es maximizar la seguridad, el poder y la supervivencia del actor involucrado ya sea un Estado, una organización multilateral o incluso una empresa transnacional.<sup>30</sup>

Las alianzas, por tanto, son temporales y condicionales: existen mientras

---

<sup>28</sup> Aldrín J. Calle García et al., “Alianzas estratégicas y su papel en el crecimiento organizacional,” *Ciencia y Desarrollo* 28, no. 1 (2025): 1-15, <https://doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2799>

<sup>29</sup> *Ibíd.*

<sup>30</sup> Hans J. Morgenthau, *Política entre las naciones: la lucha por el poder y la paz*, 5ª ed. (Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1986), 17-32

contribuyen a los intereses estratégicos de los participantes. Una vez que el equilibrio de poder cambia o que una de las partes percibe que la alianza limita su autonomía o le resta ventajas comparativas, esta puede ser disuelta o modificada.<sup>31</sup> En ese sentido, la ausencia de autoridad central que garantice la seguridad o el orden, no solo aplica al sistema internacional interestatal, sino también a entornos como el mercado global, el entorno político internacional o el campo de acción de la cooperación internacional. En estos contextos, los actores buscan alianzas estratégicas para mejorar su posición, asegurar recursos, blindarse frente a amenazas o competir por legitimidad y capacidad de influencia. Aunque las ONG suelen estar motivadas por principios normativos, muchas veces operan en un entorno competitivo por el acceso a financiamiento, la visibilidad internacional y la influencia sobre las agendas de desarrollo o de derechos humanos, entre otros factores.

Por tanto, recurren a alianzas estratégicas (con otras ONG, agencias de la ONU o inclusive con los gobiernos) no solo para cooperar, sino para asegurar su supervivencia institucional y su capacidad de influencia. Por ejemplo, una ONG pequeña puede aliarse con una organización de mayor escala para fortalecer su posición frente a un gobierno restrictivo o para competir por fondos frente a rivales internacionales. En cambio, los organismos multilaterales como el PNUD, el FMI o el BM buscan la competencia por el liderazgo y el establecimiento de alianzas que les permita definir marcos normativos globales, conducir agendas y acceder a la influencia sobre países receptores.

Las alianzas entre estos organismos, o con actores estatales o privados, responden muchas veces a una lógica de consolidación de poder institucional más que un impulso puramente cooperativo. Un ejemplo ilustrativo es la colaboración entre el BM y fundaciones filantrópicas globales, que ha dado lugar a alianzas estratégicas orientadas al diseño, financiamiento y liderazgo de marcos globales de medición del desarrollo, especialmente en sectores claves como la educación y la salud.<sup>32</sup> La iniciativa de Capital Humano, promovida por el BM, ha contado con el respaldo de fundaciones como la de Bill y Melinda Gates Foundation y la Fundación Jacobs, que cofinancian el desarrollo de indicadores para evaluar el aprendizaje, la nutrición infantil y la cobertura de salud básica.<sup>33</sup> Este tipo de colaboración permite alinear las agendas filantrópicas con las prioridades de desarrollo de los Estados, al tiempo que promueve una lógica de gobernanza basada en resultados.<sup>34</sup> Estas dinámicas responden a un cambio estructural en la arquitectura de la cooperación internacional, en la que los actores no estatales, como las fundaciones privadas, ya no son vistos únicamente como fuentes complementarias de financiamiento, sino como socios estratégicos en la definición misma de los marcos normativos y evaluación global.

Como lo señalan Sridhar y Woods, este fenómeno plantea interrogantes sobre la rendición de cuentas y la distribución del poder en el sistema multilateral, pues la creciente

---

<sup>31</sup> Stephen M. Walt, *The Origins of Alliances* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1987), 33-35.

<sup>32</sup> Banco Mundial, 2020. *The Human Capital Project: Year Two Progress Report*. Washington, DC: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34041>

<sup>33</sup> Devi Sridhar y Woods Ngairé. 2013. "Trojan Multilateralism: Global Cooperation in Health." *Global Policy* 4(4): 325–335. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12066>

<sup>34</sup> *Ibid*,

influencia de actores filantrópicos podría desdibujar los mecanismos tradicionales de representación estatal en la formulación de políticas globales, en la cual el poder económico se transforma en poder normativo, al incidir directamente sobre la agenda global sin estar sujeto a los mismos mecanismos de rendición de cuentas que los Estados.

Por tanto, el enfoque del realismo político invita a mirar críticamente la supuesta neutralidad de las métricas globales a reconocer que las alianzas estratégicas, lejos de ser solo herramientas de cooperación, también reflejan y reproducen relaciones de poder que estructuran el orden internacional. Como lo advierte Susan Park, las alianzas estratégicas entre organismos multilaterales y actores privados filantrópicos contribuyen a consolidar una arquitectura de gobernanza donde el poder no emana únicamente de los Estados, sino de la capacidad de ciertos actores para definir las reglas del juego, los parámetros de éxito y los mecanismos de evaluación.<sup>35</sup>

En consecuencia, las alianzas estratégicas deben ser analizadas no solo por su capacidad de movilizar recursos o innovar en la cooperación, sino también por su papel en la reproducción de un orden internacional jerárquico, donde las decisiones sobre lo que cuenta como “progreso” o “éxito” permanecen en manos de un grupo reducido de actores con poder financiero, técnico y discursivo. Esta mirada realista obliga a cuestionar si tales alianzas realmente fortalecen la soberanía y la agencia de los países del Sur, o si más bien refuerzan un modelo de desarrollo dictado desde centros de poder global.

#### 1.1.2 Las alianzas estratégicas desde el enfoque liberalismo institucional

Desde el enfoque del liberalismo institucional, las alianzas estratégicas en el ámbito organizacional son comprendidas como mecanismos formales de cooperación que surgen en contextos de interdependencia creciente y que se sostienen a través de normas e institucionales internacionales. Esta perspectiva se posiciona como alternativa al realismo, al plantear que la anarquía del sistema internacional no impide la cooperación racional entre los actores, sino que ésta puede incentivarse mediante reglas claras, expectativas compartidas y mecanismos institucionalizados que reducen la incertidumbre entre las partes.<sup>36</sup>

Robert Keohane y Joseph Nye plantearon que, en un mundo donde los actores interactúan en múltiples ámbitos y niveles, las instituciones permiten reducir la incertidumbre y facilitar la cooperación sostenida.<sup>37</sup> Este argumento se posiciona en contraste con la lógica realista: mientras el realismo enfatiza la imposibilidad de la cooperación duradera bajo anarquía, el liberalismo institucional afirma que las reglas compartidas y las expectativas comunes son suficientes para que los actores colaboren de forma estratégica. De hecho, Keohane sostiene que “la cooperación puede surgir incluso

---

<sup>35</sup> Susan Park. 2010. *World Bank Group Interactions with Environmentalists: Changing International Organisation Identities*. Manchester: Manchester University Press.

<sup>36</sup> Juan Pablo Prado Lallande, “El liberalismo institucional,” en *Teorías de Relaciones Internacionales en el siglo XXI: Interpretaciones críticas desde México*, ed. Jorge Alberto Schiavon Uriegas et al. (México: Asociación Mexicana de Estudios Internacionales, 2016), 347-348.

<sup>37</sup> Abbott, Kenneth W., y Duncan Snidal. 2000. “Hard and Soft Law in International Governance.” *International Organization* 54 (3): 421-56. <https://doi.org/10.1162/002081800551280>.

en un sistema sin gobierno mundial, siempre que existan regímenes internacionales que regulen la conducta.”<sup>38</sup> Así, el sistema internacional no es un obstáculo per se, sino un escenario donde la institucionalización habilita alianzas más estables y racionales.

En ese sentido, las alianzas estratégicas no se explican solamente en función del poder o de la supervivencia, sino como formas racionales de interacción institucionalizada que responden a intereses comunes y se ven facilitadas por la existencia de regímenes internacionales.<sup>39</sup> Así, el comportamiento de las organizaciones se transforma en contexto donde prevalece la interdependencia compleja: múltiples actores, temas y canales de interacción contribuyen a que las alianzas se diversifiquen más allá del ámbito militar o diplomático tradicional.<sup>40</sup>

Una de las contribuciones clave del liberalismo institucional es la noción de que las instituciones internacionales permiten a los actores estatales, empresariales o intergubernamentales resolver problemas de acción colectiva, minimizar costos de transacción y establecer mecanismos de verificación y sanción que hacen viable el cumplimiento de los acuerdos.<sup>41</sup> En otras palabras, la certidumbre operativa no implica eliminar la incertidumbre, sino hacerla gestionable a través de marcos normativos y rutinas institucionalizadas. Esto se traduce, por ejemplo, en reglas claras de toma de decisiones, plazos definidos y procedimientos de verificación. En un contexto organizacional, esta certidumbre se refleja en la posibilidad de planificar estratégicamente, entre el mediano y largo plazo, reducir riesgos legales o contractuales y prever el comportamiento de los aliados.

Las alianzas estratégicas son sostenibles solo si los actores perciben beneficios mutuos. Desde el liberalismo institucional, la cooperación es racional cuando el juego de suma cero se transforma en uno de suma positiva, es decir, cuando ambas partes ganan más al colaborar que al actuar unilateralmente. Los incentivos compartidos pueden tener diversas formas: acceso a mercados, innovación tecnológica conjunta, estabilidad regional o reconocimiento político. Lo esencial es que exista una estructura de incentivos que penalice la desertión o el incumplimiento y recompense la colaboración, reforzando así la lógica del compromiso institucional.

Para el liberalismo institucional, las instituciones y por ende las alianzas estratégicas, son mecanismos para facilitar el diálogo y el entendimiento entre actores.<sup>42</sup> A diferencia de la visión realista que se enfoca en la desconfianza entre Estados, esta perspectiva subraya que la comunicación continua, mediada por reglas y foros establecidos, permite la resolución de malentendidos, la adaptación de compromisos y la gestión de crisis. En la práctica, esto se traduce en comités conjuntos, sistemas de reporte, reuniones periódicas, grupos técnicos o plataformas digitales. La institucionalización de la comunicación reemplaza la improvisación por interacción deliberada, lo cual mejora la

---

<sup>38</sup> Axelrod, Robert, y Robert O. Keohane. 1985. “Achieving Cooperation under Anarchy: Strategies and Institutions.” *World Politics* 38 (1): 226-54. <https://doi.org/10.2307/2010357>.

<sup>39</sup> *Ibid.*

<sup>40</sup> *Ibid.*

<sup>41</sup> *Ibid.*

<sup>42</sup> *Ibid.*

eficacia de la cooperación y evita fallos por falta de información.

Desde lo anterior, se comprende que la cooperación es posible y sostenible si se estructura institucionalmente. Las alianzas estratégicas, en tanto instrumentos de gobernanza, permiten superar las barreras de la anarquía mediante arreglos institucionales que dotan de racionalidad, previsibilidad y propósito común a las acciones de múltiples actores. El valor de este enfoque radica en su capacidad para explicar por qué, a pesar del conflicto y la competencia inherentes al sistema internacional, proliferan esquemas de colaboración multilateral, sectorial y regional en áreas tan diversas como el comercio, el medio ambiente o la seguridad. En el marco de instituciones consolidadas, las alianzas estratégicas pueden desempeñar un papel estabilizador en el orden internacional, al permitir la coordinación de políticas públicas, proyectos conjuntos o iniciativas multilaterales con objetivos de largo plazo.

Sin embargo, el liberalismo institucional también reconoce sus propios límites. Las asimetrías de poder, la selectividad institucional y los intereses contradictorios entre actores pueden tensionar o distorsionar el desarrollo de alianzas estratégicas, limitando su efectividad o generando resultados parciales.<sup>43</sup> Aun así, este enfoque teórico ofrece un marco útil para comprender cómo las organizaciones, en contextos internacionales cada vez más interdependientes, logran construir y sostener alianzas estratégicas como instrumentos de cooperación institucionalizada.

### 1.1.3 Las alianzas estratégicas desde el enfoque constructivista

Desde la perspectiva constructivista de las Relaciones Internacionales, las estructuras sociales son estudiadas a partir de tres elementos: 1) los entendimientos intersubjetivos; 2) los recursos materiales; y, 3) las prácticas.<sup>44</sup> Estos tres factores pueden ser vistos como analíticamente separables, pero en realidad funcionan de manera simultánea como un todo. En ese sentido las alianzas estratégicas no se explican únicamente a partir de intereses materiales o estructuras institucionales, sino fundamentalmente a través de los significados compartidos, la construcción social de identidades y los marcos normativos que orientan la cooperación entre actores. En el caso de las ONG, el establecimiento de alianzas estratégicas interinstitucionales puede entenderse como un proceso donde las organizaciones no sólo intercambian recursos o conocimientos, sino que construyen conjuntamente una identidad colectiva y una narrativa compartida sobre su papel en la sociedad. Bajo esta lógica, las alianzas no son meros arreglos utilitarios, sino espacios donde se configuran visiones comunes del desarrollo, se legitiman prácticas y se refuerzan valores como el respeto, la colaboración, la equidad y la transparencia.

El constructivismo destaca que los actores cooperan no solo por interés, sino porque comparten identidades y visiones del mundo. Las ONG suelen forjar alianzas con actores que perciben como “afines” en términos de misión, valores o compromiso social. Esta

---

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Jorge A. Schiavon, Adriana S. Ortega Ramírez, Marcela López-Vallejo Olvera, y Rafael Velázquez Flores, eds., *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI: interpretaciones críticas desde México* (s.l.: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2014).

afinidad facilita la confianza mutua, elemento clave para la cooperación sostenida. Por ejemplo, una ONG enfocada en derechos humanos tenderá a aliarse con instituciones (públicas, privadas o del tercer sector) que reconozcan y promuevan esos derechos, incluso si no comparten exactamente los mismos métodos de trabajo. (Ver tabla 1.)

Tabla 1. Análisis comparativo de las alianzas estratégicas desde los enfoques teóricos de las Relaciones Internacionales.

<b>Aspecto</b>	<b>Realismo</b>	<b>Liberalismo Institucional</b>	<b>Constructivismo</b>
<b>Naturaleza de las alianzas</b>	Instrumentos temporales para equilibrar el poder	Mecanismos de cooperación sostenida	Construcciones sociales basadas en normas, identidad e interacciones previas
<b>Motivación principal</b>	Sobrevivencia y seguridad frente a amenazas	Beneficios mutuos a través de cooperación institucional	Necesidad de coherencia normativa y reconocimiento mutuo
<b>Duración esperada</b>	Temporal y cambiante, según amenazas	Sostenida en el tiempo si hay reglas claras	Evolutiva, puede profundizarse o disolverse con cambios en normas/identidades
<b>Tipo de racionalidad</b>	Instrumental – “lógica de consecuencias”	Funcional “lógica de la cooperación”	Apropiativa “lógica de lo apropiado”
<b>Actores clave</b>	Estados como unidades racionales	Estados, organizaciones internacionales	Estados, ONG, comunidades individuales
<b>Condiciones necesarias</b>	Amenaza común, equilibrio de poder	Interdependencia, instituciones eficaces	Compatibilidad de identidades, narrativas compartidas
<b>Ejemplos típicos</b>	OTAN durante la Guerra Fría	Unión Europea, NAFTA	Alianza del Pacífico como construcción de identidad liberal-latinoamericana
<b>Implicación para las organizaciones</b>	Se alían para ganar poder frente a competidores	Se alían para resolver problemas comunes mediante reglas	Se alían cuando comparten visiones del mundo, valores y percepciones

Fuente Elaboración propia a partir de la información de Schiavon et al., (2014)

El cuadro 1 presenta de forma sistematizada un análisis de las distintas maneras en que las alianzas estratégicas son conceptualizadas y explicadas en este estudio. Este ejercicio permite identificar diferencias ontológicas y epistemológicas fundamentales entre los diversos marcos teóricos, lo cual resulta esencial para comprender no solo cómo se forman las alianzas, sino también por qué persisten o se transforman en el tiempo, quiénes las protagonizan y qué elementos se consideran prioritarios, como el poder, la cooperación o las normas compartidas. Desde esta perspectiva, el constructivismo rompe con las nociones materialistas al sostener que las estructuras del sistema internacional son construcciones sociales.

En coherencia con este enfoque, las ONG no pueden entenderse como meras herramientas funcionales, ya que su papel dentro de las alianzas estratégicas depende de cómo son percibidas y reconocidas como actores legítimos. Las alianzas se fundan en identidades y valores compartidos y, en este marco, la participación de las ONG puede incluso resignificar el rol de los Estados, promoviendo lógicas colaborativas en lugar de jerárquicas. En un contexto de creciente interdependencia, las ONG se han consolidado como actores imprescindibles, no solo como ejecutores de iniciativas, sino también como formuladores de agendas globales. Desde esta lectura, una visión ecléctica<sup>45</sup> que combine elementos del realismo, el liberalismo institucional y el constructivismo resulta más adecuada para captar la complejidad de las alianzas estratégicas en el sistema internacional contemporáneo. Esta aproximación permite explicar no solo su origen o funcionalidad, sino también su legitimidad, su evolución y su potencial transformador en la gobernanza global.

El análisis teórico presentado ha permitido situar las alianzas estratégicas en un marco explicativo complejo, donde confluyen intereses, normas e identidades. No obstante, para comprender su implementación concreta en el ámbito de la cooperación internacional, es necesario atender también a su evolución histórica. La siguiente sección traza este recorrido, identificando las principales etapas, rupturas y continuidades que han configurado las alianzas estratégicas como parte constitutiva del sistema internacional de desarrollo desde la posguerra hasta la actualidad.

### 1.2 Evolución histórica: El auge de las alianzas estratégicas en la Cooperación Internacional

Durante buena parte del siglo XX, la cooperación internacional respondió a una lógica vertical y “estatócéntrica,” basada en relaciones bilaterales o multilaterales donde los países del Norte transferían asistencia técnica y financiera al Sur global. Sanahuja (2010) subraya que este modelo descansaba en una estructura jerárquica de ayuda, con flujos unidireccionales y escasa participación de los países receptores en la definición de prioridades. Esta visión tradicional de la cooperación comenzó a ser cuestionada con fuerza hacia fines de la Guerra Fría, cuando se evidenciaron sus límites frente a problemas globales crecientes como la pobreza persistente, la fragilidad institucional y el deterioro ambiental. Para Keohane y Nye (2012), el aumento de la interdependencia compleja entre los actores internacionales desdibujó la centralidad del Estado, dando lugar a esquemas de gobernanza más distribuidos, donde organizaciones de la sociedad civil, organismos multilaterales y actores privados comenzaron a participar activamente en la provisión de bienes públicos globales.

No obstante, este modelo también ha sido objeto de cuestionamientos. Diversos estudios advierten que las alianzas estratégicas, si bien amplían la base de cooperación,

---

<sup>45</sup> La visión ecléctica en el estudio de las Relaciones Internacionales es un enfoque que integra elementos de distintas teorías para obtener una comprensión más completa de los fenómenos internacionales. En lugar de adherirse rígidamente a un solo paradigma (como el realismo, el liberalismo o el constructivismo), el eclecticismo toma lo más útil de cada uno, dependiendo del problema que se quiera analizar.

también introducen tensiones asociadas a la fragmentación, los desequilibrios de poder y los desafíos en la rendición de cuentas, especialmente cuando actores con intereses corporativos ejercen influencia desproporcionada sobre las agendas globales (Martens y Seitz 2015; Zammit 2003). Por tanto, examinar la evolución histórica de estas alianzas permite no solo valorar sus aportes, sino también problematizar sus límites y contradicciones en el marco de una cooperación que se pretende más democrática, inclusiva y transformadora.

### 1.2.1 De la cooperación bilateral al multilateralismo institucional (1945-1970)

La Segunda Guerra Mundial significó un punto de inflexión en la configuración de un nuevo orden internacional. La cooperación internacional para el desarrollo no solo surgió como respuesta a una emergencia humanitaria sin precedentes, sino que se convirtió en un instrumento clave para la arquitectura geopolítica de la posguerra. Las políticas de ayuda externa y la cooperación internacional para el desarrollo han sido uno de los elementos constitutivos del sistema internacional de posguerra, e incluso su rasgo histórico singular. Antes de 1945 las políticas de ayuda no existían como tales.<sup>46</sup> Desde entonces, la cooperación ha evolucionado desde un esquema de relaciones bilaterales, frecuentemente marcadas por intereses geoestratégicos, hacia un entramado institucional multilateral que configura alianzas estratégicas más estables y diversificadas.

Durante el período comprendido entre 1945 y 1970, la cooperación internacional dejó de ser una práctica espontánea o de carácter filantrópico para configurarse como una herramienta estructural del sistema internacional en gestación. Gilbert Rist advierte que la ayuda externa, lejos de responder a un impulso puramente altruista, se consolidó como parte de un dispositivo a través del cual las potencias occidentales afirmaron un nuevo orden económico mundial, sustentado en los principios del capitalismo liberal y en la hegemonía estadounidense posterior a la Segunda Guerra Mundial.<sup>47</sup> Este giro supuso una transformación profunda en la concepción de la ayuda, que pasó de iniciativas aisladas a una arquitectura institucional articulada en torno a organismos multilaterales como la ONU, el FMI y el Banco Mundial. Dichas instituciones fueron creadas con fines que trascendían lo humanitario, al desempeñar un papel central en la estabilización política y en la proyección ideológica del modelo occidental.

Arturo Escobar complementa esta lectura desde una perspectiva crítica al sostener que el discurso del desarrollo impuesto en este período no fue neutral, sino que reprodujo una lógica de dominación epistemológica del Norte global sobre el Sur. Desde su enfoque, la creación de instituciones como el BM y el FMI respondió a la intención de “organizar el mundo” a partir de criterios definidos en los centros de poder, institucionalizando la noción de subdesarrollo como una categoría funcional al control geopolítico.<sup>48</sup> Esta interpretación permite comprender que el surgimiento de la cooperación institucionalizada no obedeció

---

<sup>46</sup> Lisbeth K. Duarte Herrera y Carlos H. González Parías, “Origen y evolución de la cooperación internacional para el desarrollo,” *Panorama* 8, no. 15 (2014): 117-131, <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/554>.

<sup>47</sup> Gilbert Rist, *The History of Development: From Western Origins to Global Faith*, 4th ed. (London: Zed Books, 2014), 88-92.

<sup>48</sup> Arturo Escobar, *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World* (Princeton: Princeton University Press, 1995), 82-89.

únicamente a las necesidades de reconstrucción de la posguerra, sino que también estuvo orientado a proyectar influencia y a asegurar alianzas estratégicas en un contexto marcado por la bipolaridad ideológica.

En consonancia con esta mirada, Eric Helleiner recuerda que el proceso de Bretton Woods no constituyó solo una respuesta técnica a los desequilibrios económicos de la posguerra, sino una apuesta deliberada por rediseñar el orden internacional desde una matriz norteamericana. La ayuda externa se integró a este engranaje como un mecanismo de regulación, articulado mediante esquemas de condicionalidad y control fiscal que buscaban alinear a los países receptores con el modelo liberal internacional.<sup>49</sup> En este marco, la cooperación dejó de operar principalmente en el plano bilateral y comenzó a desplazarse hacia formas de multilateralismo institucional, aunque este tránsito respondió más a una lógica instrumental de gobernanza que a una transformación estructural de las relaciones internacionales.

Un caso paradigmático de este tránsito fue el Plan Marshall. Michael Hogan lo describe como un “acto de ingeniería geopolítica” que, bajo la apariencia de ayuda económica, estructuró una alianza estratégica entre Estados Unidos y Europa Occidental.<sup>50</sup> Aunque formalmente se presentó como una iniciativa de reconstrucción, en la práctica sirvió como un mecanismo para frenar la expansión del comunismo, consolidar mercados para productos estadounidenses, y fortalecer la arquitectura atlántica. Hogan argumenta que más que un gesto de solidaridad, el Plan Marshall fue una expresión sofisticada del realismo político, que usó el lenguaje del desarrollo como vehículo de influencia.

Desde una óptica más crítica, Carol Lancaster coincide en que la cooperación de este período no puede desligarse de sus motivaciones domésticas e internacionales. Para Lancaster, los programas de ayuda respondían tanto a intereses geoestratégicos como a presiones políticas internas en los países donantes, y su despliegue estuvo fuertemente condicionado por dinámicas ideológicas.<sup>51</sup> Esta doble dimensión, tanto externa como interna, ayuda a comprender por qué la cooperación de posguerra adoptó formas institucionales, pero mantuvo en su núcleo una lógica vertical.

Por ende, el tránsito desde relaciones bilaterales verticales hacia un incipiente multilateralismo institucional no supuso un abandono de las jerarquías, sino una reconfiguración de las mismas. Lo que emergió fue un orden donde la institucionalidad multilateral funcionaba como canal de legitimación de los intereses de las potencias, y donde las alianzas estratégicas, como las articuladas en torno al Plan Marshall, encubrían en su retórica de reconstrucción y desarrollo una clara intencionalidad geopolítica. De manera que, con esta ayuda, Estados Unidos aseguraba su influencia sobre la región,

---

<sup>49</sup> Eric Helleiner, *Forgotten Foundations of Bretton Woods: International Development and the Making of the Postwar Order* (Ithaca: Cornell University Press, 2014), 33-45.

<sup>50</sup> Michael J. Hogan, *The Marshall Plan: America, Britain, and the Reconstruction of Western Europe, 1947-1952* (Cambridge: Cambridge University Press, 1987).

<sup>51</sup> Carol Lancaster, *Foreign Aid: Diplomacy, Development, Domestic Politics* (Chicago: University of Chicago Press, 2007), 35-40.

contenía la expansión del comunismo y fomentaba un orden económico internacional abierto, basado en el libre mercado. Aunque esta cooperación fue canalizada bilateralmente, sentó las bases para un modelo multilateral, que impulsó la creación de organismos como la OECE (precursora de lo que hoy se conoce como OCDE) y fortaleció el papel de instituciones como el FMI y el BM. En paralelo, el proceso de descolonización en África, Asia y el Caribe abrió un nuevo frente de acción para la cooperación internacional.<sup>52</sup> Las antiguas potencias coloniales, frente a la emergencia de nuevos Estados con debilidades institucionales y económicas, utilizaron la ayuda como un mecanismo para mantener su influencia, dando lugar a formas de neocolonialismo. No obstante, estas mismas relaciones también favorecieron el surgimiento de plataformas multilaterales<sup>53</sup> destinadas a canalizar asistencia técnica, educativa y financiera, lo que implicó una transformación cualitativa del sistema de cooperación.

En este marco, las alianzas estratégicas comenzaron a adquirir una nueva forma, ya no se trataba únicamente de vínculos bilaterales de dependencia o alineamiento ideológico, sino de redes institucionalizadas en las que múltiples actores estatales, multilaterales y no gubernamentales colaboraban en torno a objetivos comunes. Así el multilateralismo emergente no solo reflejaba una nueva lógica de poder, sino también una transformación en la manera de entender el desarrollo y la cooperación internacional.

Aunque en sus primeras décadas, ésta tuvo una orientación claramente institucional, en la que el desarrollo se entendía como sinónimo de crecimiento económico, y la ayuda era el medio para integrar a los países subdesarrollados en el sistema capitalista internacional. Pero, al institucionalizarse mediante organizaciones multilaterales, como el PNUD o el CAD de la OCDE, la cooperación pasó a formar parte de una arquitectura internacional más compleja, donde las alianzas estratégicas multiactor comenzaron a reemplazar las relaciones bilaterales. Estas alianzas estratégicas en el marco multilateral (aunque aún dominadas por los intereses de países desarrollados) empezaron a incorporar elementos como la planificación conjunta, la corresponsabilidad y la participación de actores no estatales, sentando las bases del paradigma de desarrollo humano que se consolidaría más adelante.<sup>54</sup>

En términos generales, el período comprendido entre 1945 y 1970 puede entenderse como una etapa fundacional de la cooperación internacional, caracterizada por el tránsito desde esquemas bilaterales guiados por intereses geoestratégicos hacia la configuración de un sistema multilateral institucionalizado. Este proceso estuvo acompañado por una creciente articulación de alianzas estratégicas que, sin abandonar del todo las lógicas nacionales, comenzaron a estructurarse en torno a objetivos de alcance global, aunque atravesados por persistentes asimetrías de poder. De este modo, la cooperación dejó de limitarse a la transferencia de recursos para convertirse en un instrumento complejo de gobernanza internacional, en el que las alianzas emergieron como mecanismos de

---

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Como las agencias especializadas de la ONU, por ejemplo, el PMA, UNICEF y la OMS, por mencionar algunas.

<sup>54</sup> Suárez, Marta, Políticas sociales y desarrollo humano en América Latina (Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2005).

articulación entre desarrollo, diplomacia y poder estructural.

### 1.2.2 Críticas al modelo de ayuda tradicional y transición hacia un enfoque participativo (1970- 1990)

En 1991 el CAD emite un documento titulado *Principios para la Evaluación de la Ayuda al Desarrollo*, en el numeral 4 sostiene: “La asistencia al desarrollo es un ejercicio de asociación cooperativa entre donantes y receptores. Los países en desarrollo son responsables de su propio desarrollo, y la ayuda solo puede ser subsidiaria y complementaria”. Esto representa una manifestación crítica hacia el modelo de ayuda tradicional y, al mismo tiempo, una respuesta institucional a las crecientes demandas por un enfoque más participativo de la cooperación internacional. Esta transición conceptual y operativa que se consolidó entre las décadas de 1970 y 1990 fue impulsada, entre otras cosas, por el reconocimiento de los límites estructurales del enfoque tecnocrático que había dominado la asistencia al desarrollo desde la posguerra.

El modelo tradicional de ayuda fue objeto de cuestionamientos crecientes debido a su carácter vertical, a su énfasis en la transferencia unidireccional de recursos y conocimientos, y a su limitada sensibilidad frente a los contextos locales. En este esquema, los países receptores eran concebidos principalmente como beneficiarios pasivos, más que como actores con capacidad y responsabilidad sobre sus propios procesos de desarrollo. Frente a esta lógica, los planteamientos de la OCDE introducen un giro conceptual al sostener que la ayuda al desarrollo debe entenderse como un ejercicio de asociación cooperativa entre donantes y receptores, reconociendo que los países en desarrollo son los principales responsables de su progreso y que la ayuda externa solo puede cumplir un papel subsidiario y complementario. Esta reformulación no solo reconfigura la relación entre los actores involucrados, sino que instala un principio de corresponsabilidad que se distancia de la visión paternalista que históricamente había caracterizado a la cooperación internacional.

Esta transformación en la lógica de la cooperación también se refleja en la creciente importancia de las alianzas estratégicas entre organizaciones como mecanismo para operacionalizar este cambio de enfoque. La participación conjunta de donantes, receptores, organizaciones multilaterales y actores locales en los procesos de evaluación, planificación e implementación se convierte en una condición necesaria para asegurar la relevancia, legitimidad y sostenibilidad de las intervenciones. Así, lo enfatiza el principio 8 que “la colaboración entre donantes debe promoverse para desarrollar métodos de evaluación, compartir información y reducir la carga administrativa sobre los receptores.”<sup>55</sup>

En este marco, las alianzas estratégicas no deben entenderse únicamente como arreglos administrativos o instrumentos operativos, sino como expresiones concretas del principio de corresponsabilidad en la cooperación al desarrollo. Estas alianzas posibilitan la articulación de capacidades técnicas, recursos financieros y conocimiento contextual, configurando un entorno más favorable para la generación de soluciones ajustadas a las realidades locales. Al integrar múltiples perspectivas, favorecen procesos de co-creación de conocimiento y contribuyen al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los

---

<sup>55</sup> OCDE, Principios de la ayuda al desarrollo, 1991, p. 8.

actores nacionales, elementos centrales en la agenda del desarrollo participativo y territorialmente situado.

Esta revalorización de las alianzas se inscribe en una crítica más amplia al modelo vertical y tecnocrático que ha caracterizado históricamente a la cooperación internacional. Desde esta perspectiva, Robert Chambers cuestiona los enfoques que imponen lógicas externas y priorizan los saberes técnicos y las agendas del donante, relegando las experiencias, conocimientos y voces de las comunidades receptoras. En su obra: *Whose Reality Counts? Putting the First Last* (en español se traduce como *¿Qué realidad vale? Pobreza y medios de vida*) cuestiona el monopolio del conocimiento experto y plantea la necesidad de invertir la pirámide del desarrollo, situando a los actores locales en el centro del proceso.<sup>56</sup> Desde esta mirada, las alianzas estratégicas adquieren sentido no solo como mecanismos de coordinación, sino como espacios que permiten redistribuir el poder, reconocer saberes situados y construir formas de cooperación más equitativas y sostenibles.

Esta crítica es retomada y profundizada por Alnoor Ebrahim, quien advierte que las ONG han quedado atrapadas en sistemas de rendición de cuentas orientados hacia donantes, lo que limita la capacidad de aprendizaje institucional y su autonomía política. Ebrahim sostiene que, en muchos casos, la rendición de cuentas descendentes hacia comunidades ha sido sustituida por una lógica ascendente hacia los financiadores, generando tensiones internas que socavan los principios participativos que las ONG dicen defender.<sup>57</sup>

A partir de este señalamiento, el análisis se amplía hacia una comprensión más relacional de la cooperación internacional. En esta misma línea, Rosalind Eyben introduce un enfoque relacional al análisis de la ayuda internacional, argumentando que la eficacia del desarrollo no puede evaluarse únicamente a través de indicadores técnicos, sino que debe comprenderse como una práctica social mediada por relaciones de poder, confianza y reciprocidad.<sup>58</sup> Desde esta perspectiva, propone desplazar el foco desde los marcos normativos hacia la práctica cotidiana de la cooperación, donde se configuran y muchas veces se tensionan, las aspiraciones de corresponsabilidad y horizontalidad. En consecuencia, las alianzas estratégicas dejan de ser mecanismos meramente operativos o instrumentales, y se convierten en espacios políticos donde se negocian significados, prioridades y relaciones.

Como bien señalan Ilona Kickbusch y sus coautores, en el campo de la diplomacia global —y por extensión en el desarrollo— las alianzas permiten articular capacidades diversas, pero su efectividad depende de una comprensión profunda del contexto y de la voluntad de compartir poder.<sup>59</sup> En este sentido, el tránsito desde un modelo donante-

---

<sup>56</sup> Robert Chambers, *Whose Reality Counts? Putting the First Last* (London: Intermediate Technology Publications, 1997), 30-35.

<sup>57</sup> Alnoor Ebrahim, *NGOs and Organizational Change: Discourse, Reporting, and Learning* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003), 89-92.

<sup>58</sup> Rosalind Eyben, "Power, Mutual Accountability and Responsibility in the Practice of International Aid: A Relational Approach," *IDS Working Paper 305* (Brighton: Institute of Development Studies, 2008).

<sup>59</sup> Ilona Kickbusch, Gaudenz Silberschmidt y Paulo Buss, "Global Health Diplomacy: The Need for

céntrico hacia uno basado en la asociación, la rendición de cuentas mutua y el aprendizaje compartido no responde únicamente a una exigencia ética o normativa, sino también a una necesidad pragmática orientada a mejorar la eficacia y la legitimidad de las intervenciones. Esta transición implica reconocer que el desarrollo constituye un proceso negociado, en el cual la inclusión genuina de los actores locales no representa un elemento secundario, sino un requisito estructural para la sostenibilidad.

En consecuencia, la efervescencia del trabajo de actores no estatales fue notable durante esta etapa. Las ONG, los movimientos sociales y los tanques de pensamientos mostraron la capacidad de incidir en la agenda internacional. El discurso comenzó a desplazarse hacia la participación, la corresponsabilidad y la rendición de cuentas. Se empezó a hablar del *ownership*<sup>60</sup> (en el lenguaje de la Cooperación Internacional, se traduce como “Apropiación local”) del desarrollo por parte de los países socios, y a promover esquemas de colaboración más horizontales. Para la OCDE, la apropiación es un elemento indispensable para el éxito y la sostenibilidad de la ayuda al desarrollo. Esta noción implica que las decisiones clave sobre el diseño, ejecución y evaluación de los proyectos deben ser guiadas por las prioridades, capacidades y contextos locales. Sin embargo, la apropiación no puede consolidarse de forma aislada; requiere un entorno institucional que favorezca la colaboración equitativa entre los distintos actores implicados.

En ese sentido, las alianzas estratégicas entre organizaciones, tanto entre donantes como entre donantes y receptores, se convierten en un vehículo operativo para materializar el principio de apropiación. Estas alianzas permiten distribuir responsabilidades, compartir información y armonizar procedimientos, lo que contribuye a reducir las cargas administrativas y a fomentar procesos de aprendizaje mutuo. Asimismo, cuando se sustentan en principios de transparencia, corresponsabilidad y diálogo horizontal, dichas coaliciones no solo fortalecen las capacidades institucionales locales, sino que también legitiman el proceso de desarrollo al reflejar un compromiso colectivo y no impuesto. De este modo, la apropiación deja de concebirse como un principio abstracto y pasa a expresarse como una práctica concreta, facilitada por marcos colaborativos capaces de articular intereses diversos en torno a objetivos compartidos.

### 1.2.3 El fin de la Guerra Fría y la reconfiguración del sistema internacional (1990-2000)

Durante el período comprendido entre 1990 y 2000, el escenario internacional vivió una transformación estructural que redefinió el papel y la configuración de las organizaciones en todos los niveles. La caída del muro de Berlín y el colapso del Bloque Soviético marcaron el inicio de una etapa histórica caracterizada por una intensificación del multilateralismo y una creciente interdependencia global en las esferas económica, política y ambiental. En este nuevo orden, desafíos como el cambio climático, los flujos

---

New Perspectives, Strategic Approaches and Skills in Global Health,” *Bulletin of the World Health Organization* 85, no. 3 (2007): 230-232.

<sup>60</sup> Es un término que se acuñó durante este período, y se refiere a la toma de decisiones y liderazgo por parte de los países socios en sus propias políticas y estrategias, para promover la coordinación de la ayuda de los donantes y la participación de la sociedad civil, parlamentos y gobiernos locales. Fue un término que emergió gradualmente y fue institucionalizándose en el discurso de actores como el BM y la OCDE.

humanitarios y la inseguridad alimentaria comenzaron a percibirse no como problemas aislados de los Estados-Nación, sino cuestiones estructuralmente transnacionales, que requieren respuestas coordinadas, colectivas y multisectoriales.<sup>61</sup> En consecuencia, los modelos de cooperación internacional también se vieron obligados a reconfigurarse, desplazándose progresivamente desde enfoques verticales hacia esquemas más relacionales y complejos.

Esta nueva arquitectura favoreció la intensificación del multilateralismo y la consolidación de un discurso centrado en la interdependencia, la cooperación global y la democratización de la gobernanza. Este entorno propició el surgimiento de alianzas estratégicas que se manifiestan en formas de cooperación más allá de los marcos interestatales tradicionales como se ha analizado anteriormente. En este sentido, la Cumbre de la Tierra en Río (1992) constituyó un hito al legitimar el de los actores no estatales en

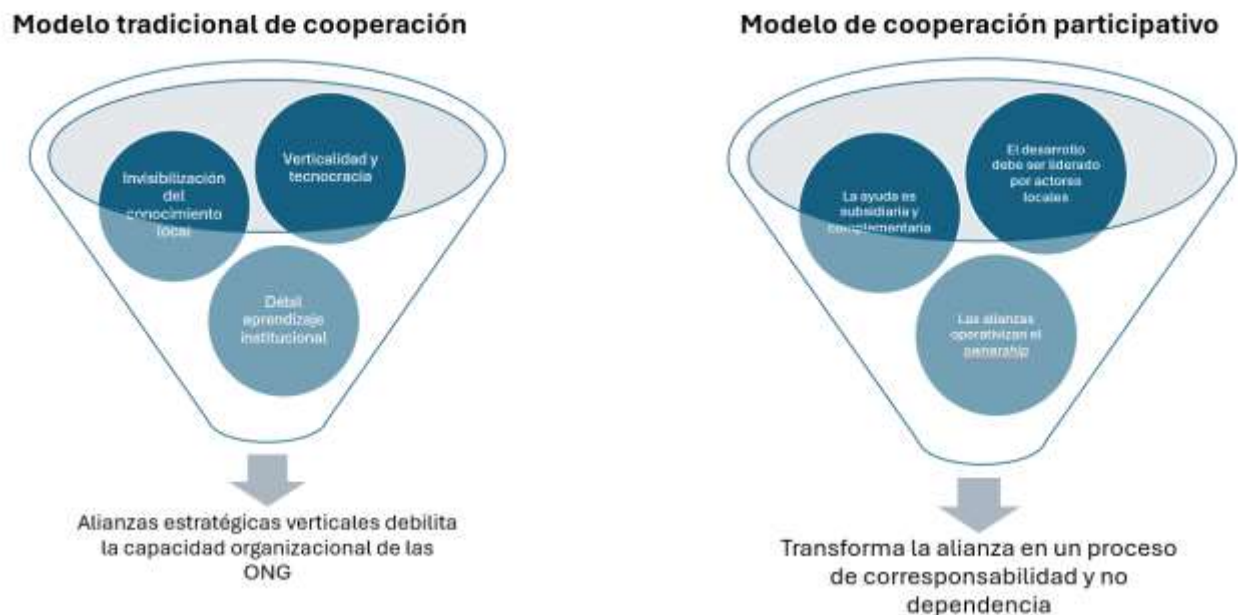


Ilustración 1. Modelos de cooperación internacional: enfoque tradicional y enfoque participativo

la gobernanza global del desarrollo sostenible. Por primera vez, se reconoció explícitamente el rol de las organizaciones de la sociedad civil, pueblos indígenas, comunidades locales y sector privado como actores legítimos dicho desarrollo. Se establecieron mecanismos formales de participación y se creó el concepto de grupos principales (*major groups*)<sup>62</sup>, que desde entonces acompañan todos los procesos de la ONU relacionados con la sostenibilidad.

<sup>61</sup> Slaughter, Anne-Marie. "The Real New World Order." *Foreign Affairs* 76, no. 5 (September/October 1997): 183-197

<sup>62</sup> Naciones Unidas. Agenda 21. Documento de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Río de Janeiro, 3-14 de junio de 1992), vol. I, UN Doc. A/CONF.151/26 (Nueva York: Naciones Unidas, 1993), cap. 24; capítulos 25-32.

Este tránsito conceptual puede observarse con mayor claridad en la ilustración 1, la cual presenta una comparación entre el modelo tradicional de cooperación y un modelo de cooperación participativo.<sup>63</sup> Mientras el primero se caracteriza por dinámicas verticales y tecnocráticas que tienden a invisibilizar el conocimiento local y a generar aprendizajes institucionales limitados, el segundo propone una lógica descentralizada en la que el desarrollo es liderado por actores locales y la ayuda externa cumple un rol subsidiario y complementario. En este marco, las alianzas estratégicas dejan de operar como instrumentos de ejecución para convertirse en espacios de corresponsabilidad, aprendizaje mutuo y fortalecimiento organizacional, desplazando progresivamente la lógica de dependencia que caracterizó a la cooperación tradicional.

De forma paralela, los organismos internacionales ampliaron sus ámbitos de acción más allá de sus mandatos tradicionales. Instituciones como el FMI, el BM y en especial la OMC establecida en 1995, emergieron como actores centrales en la gestión de dinámicas de la globalización. No obstante, esta expansión funcional vino acompañada de crecientes cuestionamientos sobre su legitimidad democrática, la transparencia de sus decisiones y la asimetría de poder entre países desarrollados y subdesarrollados.

Paralelamente, las ONG vivieron una notable expansión tanto en número como en influencia. El auge del concepto de sociedad global permitió que numerosas ONG, especialmente en las áreas de derechos humanos, medio ambiente, desarrollo y salud adquirieran relevancia en foros multilaterales y procesos de formulación de políticas. Esta visibilidad se vio reforzada por el creciente financiamiento de donantes internacionales y la profesionalización interna de muchas de estas entidades. Sin embargo, este proceso también generó tensiones en cuanto a su representatividad y autonomía, al depender en gran medida de recursos externos y al integrarse en marcos institucionales dominados por actores estatales o corporativos.<sup>64</sup>

En este contexto la autora Anne-Marie Slaughter desarrolla el concepto de *transgubernamentalismo* como el “verdadero orden mundial”. En este proceso, las instituciones estatales tales como la corte, las agencias regulatorias, los poderes ejecutivos y legislativos tienden a disgregarse funcionalmente y a articularse con sus contrapartes extranjeras, dando lugar a redes densas de cooperación orientadas a la gestión de desafíos globales de creciente complejidad.<sup>65</sup> Este modelo no reemplaza al Estado, sino que rehace la función para operar en un mundo interdependiente, permitiéndole recuperar capacidad de agencia en un contexto de globalización asimétrica y pérdida de control regulatorio.

Esta reconfiguración institucional dio lugar a una gobernanza más fluida, caracterizada por la emergencia de esquemas híbridos en los que interactúan actores estatales, organizaciones internacionales, empresas y organizaciones de la sociedad civil. La lógica jerárquica del sistema westfaliano fue progresivamente sustituida por una

---

<sup>63</sup> Ilustración propia a partir revisión documental de OCDE, Mosse 2005, Chambers 1997.

<sup>64</sup> Edwards, Michael, y David Hulme, eds. *Non-Governmental Organizations Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*. London: Earthscan, 1996.

<sup>65</sup> *Ibíd.*

arquitectura policéntrica y relacional, más próxima a una gobernanza en red.<sup>66</sup> En este sentido, el periodo 1990-2000 constituyó el terreno fértil donde se gestaron las condiciones normativas, institucionales y tecnológicas que permitieron su consolidación, una década después, del modelo de asociaciones multiactor promovido por la Cumbre de Johannesburgo en 2002.

#### 1.2.4 Institucionalización de las alianzas estratégicas en la agenda global (2000- actualidad)

El siglo XXI ha sido testigo de un cambio estructural en la forma en se concibe la gobernanza global, con las alianzas estratégicas emergiendo como un componente central en la implementación de los compromisos multilaterales. Este proceso ha estado acompañado por una progresiva institucionalización de las alianzas, entendidas como marcos de colaboración formal entre actores gubernamentales, multilaterales, privados y de la sociedad civil que buscan responder a desafíos comunes bajo principios compartidos de corresponsabilidad, sostenibilidad y eficacia.

El punto de partida de esta transformación puede situarse en la Cumbre del Milenio de Naciones Unidas en el año 2000, donde se adoptaron los ODM. Aunque el enfoque permaneció centrado en los Estados, se reconoció por primera vez la necesidad de involucrar a socios múltiples como actores relevantes en la implementación del desarrollo, sentando las bases para una gobernanza más inclusiva.<sup>67</sup> Posteriormente, la Cumbre Mundial sobre El Desarrollo Sostenible de Johannesburgo en 2002 marcó un hito al institucionalizar el concepto de asociaciones multiactor (*multi-stakeholder partnerships*), reconociéndolas como mecanismos legítimos para implementar políticas de desarrollo.<sup>68</sup> Esta cumbre introdujo un enfoque más pragmático de colaboración, que fue formalizado en mecanismos concretos en las décadas siguientes.

Estas asociaciones se configuraron como instrumentos indispensables para la consecución de tres objetivos fundamentales. En primer lugar, facilitar la ejecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio; en segundo término, impulsar la implementación del Programa 21, entendido como el plan de acción que sentó las bases conceptuales del desarrollo sostenible y de la participación de la sociedad civil en el diseño y la ejecución de políticas públicas; y, finalmente, acelerar los procesos de transferencia de tecnología, financiamiento y conocimiento entre actores. En conjunto, este entramado dio lugar a un marco institucional de carácter no estatal, en el que convergen gobiernos, sector privado, organizaciones de la sociedad civil y organismos internacionales, configurando una modalidad de gobernanza más descentralizada, flexible y sustentada en la corresponsabilidad.

En este sentido, resulta ilustrativa la afirmación emanada de los consensos multilaterales de la época, en la que se reconoce explícitamente el valor de estas

---

<sup>66</sup> Michael Zurn, *A Theory of Global Governance: Authority, Legitimacy, and Contestation* (Oxford: Oxford University Press, 2018).

<sup>67</sup> Naciones Unidas. *Declaración del Milenio*. Nueva York: ONU, 2000.

<sup>68</sup> Naciones Unidas. *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible: Johannesburgo* (Sudáfrica), 26 de agosto a 4 de septiembre de 2002. A/CONF.199/20\*. Nueva York: Naciones Unidas, 2002.

articulaciones al señalar:

“Convenimos en que [...] seguiremos bregando por la formación de asociaciones estables con todos los grandes grupos, respetando su independencia, ya que cada uno de ellos tiene un importante papel que desempeñar”<sup>69</sup>

Esta formulación implica el reconocimiento formal de las alianzas como mecanismos estructurados de implementación, más allá de la simple coordinación informal. Es decir, que el papel de las alianzas como estructuras legítimas permiten ejecutar compromisos multilaterales. Así, la noción de alianzas estratégicas y de asociaciones multiactor dejó de concebirse como una herramienta meramente táctica para consolidarse como una categoría normativa dentro de la arquitectura del desarrollo sostenible.

Una etapa clave en el proceso de institucionalización de las alianzas estratégicas estuvo marcada por la serie de encuentros del Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda, los cuales cristalizaron un cambio significativo en la arquitectura de la cooperación internacional. En particular, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda de 2005 representó un punto de inflexión en el plano normativo, al establecer principios que transformaron la manera en que los actores internacionales —donantes, gobiernos receptores, organizaciones no gubernamentales, organismos multilaterales y, de forma progresiva, el sector privado— debían articular sus formas de colaboración.

La Declaración de París se articuló en torno a cinco principios fundamentales: la apropiación de los países receptores sobre sus propios procesos de desarrollo; la alineación de los donantes con las estrategias y prioridades nacionales; la armonización entre actores cooperantes con el fin de evitar duplicidades; la gestión orientada a resultados; y la responsabilidad mutua.<sup>70</sup> Si bien estos principios surgieron inicialmente desde una lógica predominantemente bilateral entre Estados y agencias donantes, su aplicación práctica incentivó la emergencia de alianzas estratégicas como vehículos operativos para materializar dichos compromisos, particularmente en contextos caracterizados por la complejidad institucional y la participación de múltiples actores.

Sobre esta base normativa, el Foro de Accra celebrado en 2008 profundizó esta tendencia al reconocer de manera explícita que, para mejorar la eficacia de la ayuda, resultaba necesario ampliar el espectro de actores involucrados. En este marco, la sociedad civil, los gobiernos locales, los parlamentos y el sector privado comenzaron a ser concebidos como socios estratégicos y no únicamente como ejecutores de programas. De forma complementaria, se puso en valor la centralidad de los procesos participativos y del diálogo inclusivo, lo que abrió paso a la conformación de alianzas más horizontales.<sup>71</sup> Este giro conceptual consolidó la relevancia de las alianzas como mecanismos de co-creación de políticas y de soluciones adaptadas a los contextos locales, superando progresivamente la lógica vertical que había caracterizado a la ayuda tradicional.

---

<sup>69</sup>Ibid.

<sup>70</sup> OCDE. La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y el Programa de Acción de Accra. París: Publicaciones de la OCDE, 2008.

<sup>71</sup> Ibid.

Finalmente, el Foro de Busan en 2011 reafirmó y amplió los compromisos anteriores, sentando las bases de la actual Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo. Busan introdujo un enfoque explícitamente multiactor, incorporando no solo a gobiernos y agencias donantes, sino también empresas, fundaciones, cooperativas y redes comunitarias como actores legítimos del sistema de cooperación.<sup>72</sup> Esta cumbre consolidó el uso del término “asociaciones inclusivas” *inclusive partnerships* como pilar estructural de la cooperación moderna, posicionando las alianzas estratégicas no solo como herramientas tácticas, sino como expresiones institucionalizadas de gobernanza colaborativa.

El ciclo de París, Accra y Busan no solo instituyó un conjunto de principios técnicos para mejorar la eficacia de la ayuda, sino que reconfiguró las relaciones de poder entre los distintos actores de la cooperación. Desde una lectura institucionalista-liberal, autores como Keohane y Nye sostienen que el establecimiento de marcos multilaterales, como los que se derivan de la Declaración de París, permite reducir las asimetrías, generar incentivos para la coordinación y consolidar regímenes de gobernanza más estables y predecibles.<sup>73</sup> En esta lógica, las alianzas estratégicas dejan de entenderse como prácticas *ad hoc* para convertirse en instrumentos de carácter programático, sustentados en corresponsabilidades claramente delimitadas, en los que la cooperación se concibe como un proceso mutuo de aprendizaje y de ajuste continuo.

Sin embargo, desde una mirada más crítica, D’Archivio y Manzanilla alertan sobre el riesgo de que estos marcos normativos (aunque formalmente horizontales), reproduzcan estructuras de dominación y jerarquización bajo una retórica participativa. Según estas autoras, la incorporación de ONG como “socias estratégicas” no siempre implica una redistribución real del poder, sino que puede funcionar como una estrategia de legitimación de agendas previamente definidas en los centros de poder del Norte global.<sup>74</sup> En este sentido, las alianzas estratégicas pueden convertirse en vehículos de cooptación cuando son diseñadas sin otorgar un poder real de decisión a los actores locales. En tales circunstancias, tienden a operar como instrumentos en los que los actores con mayor capacidad de influencia —donantes corporativos, grandes organizaciones no gubernamentales o gobiernos centrales— terminan por dominar el proceso. Lejos de promover una cooperación horizontal y equitativa, estas dinámicas reproducen relaciones de poder asimétricas.

Por tanto, este cambio en las dinámicas de la cooperación internacional, particularmente desde la adopción de la Declaración de París en 2005, pone en el centro el principio de apropiación, el cual señala que los procesos de desarrollo solo pueden ser

---

<sup>72</sup> Busan Partnership for Effective Development Co-operation, Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness: Outcome Document (Busan, 2011).

<sup>73</sup> Robert O. Keohane y Joseph S. Nye, *Power and Interdependence* (New York: Longman, 2001), 213-220.

<sup>74</sup> María Cecilia D’Archivio y María Elena Manzanilla, “La cooperación internacional en la encrucijada: entre la eficacia y la apropiación,” en *Actores y estrategias en la cooperación internacional para el desarrollo*, ed. María Elena Manzanilla y Gabriel Orozco (Ciudad de México: UNAM-CISAN, 2021), 113-140.

sostenibles si se arraigan en las prioridades, dinámicas y estructuras de los propios contextos locales.<sup>75</sup> Lejos de concebir el desarrollo como una simple transferencia de conocimientos o recursos desde el Norte hacia el Sur, esta perspectiva reconoce que la legitimidad y eficacia de las intervenciones depende de la participación activa de los actores locales, entre ellos las ONG de base comunitaria, que por su trayectoria, conocimiento y confianza, están particularmente bien posicionadas para ejercer ese rol.

La cúspide de este proceso de institucionalización fue la adopción de la Agenda 2030 y los ODS en 2015. En este marco, el ODS 17 reconoce explícitamente que las alianzas son un medio estructural y transversal para lograr los demás objetivos. Como se ha mencionado anteriormente, también aquí se señaló la necesidad de movilizar recursos, capacidades tecnológicas y marcos institucionales desde una perspectiva colaborativa.<sup>76</sup> Uno de los espacios donde la institucionalización ha sido más visible es en las alianzas público-privadas promovida por organismos como el BID y el PNUD. Estas alianzas han pasado de ser experiencias puntuales a estructuras permanentes con gobernanza formal, marcos de rendición de cuentas y alineación con los ODS.<sup>77</sup> La agenda 2030 ha servido como catalizador de estos procesos, al establecer metas específicas que requieren coordinación entre múltiples sectores.

En la ilustración 2, se representa de manera sintética la lógica normativa introducida por la Agenda 2030 y su impacto en la reconfiguración de las alianzas estratégicas dentro del campo del desarrollo sostenible. En el centro del diagrama se sitúa la Agenda 2030 como marco orientador, desde el cual se desprende una comprensión del desarrollo no como una tarea exclusiva de los Estados o de los organismos internacionales, sino como una responsabilidad compartida entre múltiples actores.

Desde esta perspectiva, la Agenda 2030 opera como un marco político global que habilita y legitima la conformación de alianzas estratégicas, otorgándoles un carácter estructural dentro de la arquitectura del desarrollo. Las alianzas dejan de ser iniciativas voluntarias o circunstanciales para convertirse en mecanismos necesarios para la implementación de los objetivos de desarrollo sostenible, lo que refuerza su institucionalización y permanencia en el tiempo.

El esquema también evidencia el tránsito hacia un modelo de cooperación multiactor, en el que convergen Estados, organizaciones no gubernamentales, sector privado, academia y comunidades. Esta convergencia redefine los roles tradicionales, particularmente el de las ONG, que pasan de ser concebidas como ejecutoras subordinadas de proyectos a posicionarse como socias estratégicas y actores legítimos de la gobernanza del desarrollo. En este marco, la cooperación se entiende como un proceso de corresponsabilidad, en el que las decisiones, los riesgos y los resultados son compartidos.

---

<sup>75</sup> OCDE, *The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action* (Paris: OECD Publishing, 2008), 3-4.

<sup>76</sup> Naciones Unidas, *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (Nueva York: ONU, 2015).

<sup>77</sup> BID, *Alianzas para el desarrollo sostenible: BID y sus socios estratégicos* (Washington, D.C.: BID, 2020).



*Ilustración 2.* Enfoque multiactor de las alianzas estratégicas a partir de la Agenda 2030

En este marco, la Agenda 2030 consolida un cambio de paradigma en la cooperación internacional, al promover alianzas basadas en la horizontalidad, la legitimidad de actores diversos y la co-construcción de soluciones, sentando las bases para modelos de desarrollo más inclusivos, sostenibles y arraigados en los contextos locales.

De manera complementaria, las nuevas tecnologías, la digitalización, la proliferación de redes transnacionales y el auge de las empresas multinacionales con responsabilidad social aceleraron la lógica de colaboración intersectorial. En consecuencia, las alianzas dejaron de ser concebidas únicamente como mecanismos operativos para posicionarse como instrumentos estratégicos capaces de generar legitimidad, eficiencia y sostenibilidad en la acción internacional.

En este contexto de transformación, dicho proceso impulsó una evolución institucional al interior de las propias organizaciones no gubernamentales, las cuales se vieron en la necesidad de fortalecer su capacidad organizativa, su transparencia interna y sus mecanismos de medición de impacto, con el fin de consolidarse como aliadas fiables y sostenibles. De este modo, las alianzas estratégicas favorecieron la profesionalización del sector, sin que ello implicara una renuncia a su identidad crítica ni a su vínculo histórico con las comunidades.

En consecuencia, la institucionalización de las alianzas estratégicas en la cooperación internacional transformó de manera profunda el lugar que ocupan las organizaciones no gubernamentales, las cuales pasaron a operar como actores corresponsables dentro de redes multiactor, bajo principios compartidos de eficacia,

inclusión y sostenibilidad. Este nuevo marco les permite no solo acceder a mayores recursos, sino también ampliar su capacidad de incidencia en los espacios de decisión global.

A lo largo de este apartado, se ha mostrado que las alianzas estratégicas han atravesado una transformación sustantiva, transitando de ser herramientas bilaterales entre Estados a consolidarse como esquemas multiactor en el contexto del multilateralismo contemporáneo. Este proceso no solo redefinió los mecanismos de cooperación, sino también el papel de los actores involucrados. En este nuevo escenario, las organizaciones no gubernamentales emergen como protagonistas clave. La siguiente sección se enfoca específicamente en su rol dentro de estas alianzas, analizando su tránsito desde ejecutoras hacia socias corresponsables, su función como traductoras del *ownership* local y los procesos de profesionalización e institucionalización que han experimentado.

### 1.3 Las ONG y su rol en las alianzas estratégicas dentro del marco de la eficacia

Como se ha mencionado anteriormente, la transformación del rol de las ONG dentro de la arquitectura de la cooperación internacional alcanzó un hito en la Declaración de París en el 2005, al reconocerlas como socias corresponsables y no meramente ejecutoras de proyectos. Esta evolución se ha nutrido tanto de desarrollos institucionales como de fundamentos teóricos que explican la creciente legitimación y centralidad de las ONG en las alianzas estratégicas para el desarrollo. Desde una perspectiva del institucionalismo liberal, este cambio se comprende como parte de la evolución de regímenes internacionales más inclusivos que buscan estabilizar la cooperación a través de normas compartidas, marcos multilaterales y rendición de cuentas mutua.<sup>78</sup> En este enfoque, las ONG emergen como actores racionales que fortalecen la eficacia de la ayuda mediante redes de colaboración, facilitando la alineación de intereses y la reducción de los costos de transacción entre donantes y países receptores.

Por el contrario, desde el realismo, la inclusión de las ONG como “socias” puede interpretarse más como una estrategia funcional de los Estados y grandes donantes para ampliar su capacidad de influencia, transferir costos y reducir vulnerabilidades en territorios de difícil acceso. Aunque el realismo se enfocó originalmente en las relaciones interestatales, su lógica ha sido adaptada al análisis de relaciones entre organizaciones, donde persiste la búsqueda de ventajas relativas y control de agendas mediante alianzas estratégicas que aparentan alineaciones horizontales pero que conservan asimetrías de poder.

En cambio, desde el enfoque constructivista la transformación del rol de las ONG no solo responde a cambios estructurales, sino a una redefinición de normas, discursos y prácticas sobre el desarrollo. Las cumbres de París, Accra y Busan no solo reformularon marcos técnicos, sino que consolidaron nuevas identidades para los actores del desarrollo, posicionando a las organizaciones de sociedad civil como agentes legítimos, con voz propia, arraigo territorial y capacidad normativa.<sup>79</sup> Este reconocimiento se enmarca en una

---

<sup>78</sup> Robert O. Keohane y Joseph S. Nye, *Power and Interdependence: World Politics in Transition* (Boston: Little, Brown and Company, 1977)

<sup>79</sup> OCDE. *La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y el Programa de Acción de Accra.*

creciente institucionalización del desarrollo como proceso participativo y de aprendizaje mutuo, más allá de la simple transferencia de recursos.

Este giro ha llevado a que las alianzas estratégicas con ONG se articulen hoy no solo bajo principios de eficiencia, sino bajo marcos de co-creación, apropiación local y construcción de capacidades recíprocas, en coherencia con el paradigma del desarrollo sostenible y los ODS. Se reconoce que el logro de los ODS requiere de asociaciones inclusivas, horizontales y corresponsables especialmente en el marco ODS 17, que enfatiza la necesidad de revitalizar alianzas globales en condiciones de equidad y colaboración efectiva entre actores diversos.<sup>80</sup> Esta lógica invita a las alianzas estratégicas a asumir un rol transformador, alejándose de modelos instrumentales orientados a la eficiencia técnica, para convertirse en vehículos de cambio estructural y democratización de la cooperación. En consecuencia, la apropiación local, la co-creación de soluciones y la transparencia en la toma de decisiones se convierten en indicadores clave de la calidad de las alianzas, tanto como los resultados medibles en términos de impacto.

Además, esta transición hacia un rol corresponsable no solo transformó el posicionamiento externo de las ONG frente a donantes e instituciones, sino que también redefinió sus funciones internas y sus vínculos con las comunidades. Una de las dimensiones más significativas de este nuevo rol es su capacidad para actuar como intermediarias entre los marcos normativos internacionales y los contextos locales. La siguiente subsección examina este papel traductor, fundamental para lograr una apropiación efectiva del desarrollo en clave participativa y contextualizada.

### 1.3.1 Las ONG como traductoras del *ownership* local

El concepto de *ownership* entendida como la apropiación nacional y local del desarrollo, ha sido uno de los pilares discursivos más importantes desde la Declaración de París en 2005.<sup>81</sup> No obstante, su operacionalización ha estado llena de tensiones y ambigüedades. Como señala José Antonio Alonso, el *ownership* ha oscilado entre un ideal de soberanía nacional y un mecanismo técnico de planificación impuesto desde la cooperación.<sup>82</sup> En este contexto, su papel como traductoras va más allá de la mera implementación de proyectos, ya que implica la reinterpretación y contextualización de principios globales como la rendición de cuentas, la participación y la equidad de género, ajustándolos a las dinámicas, necesidades y significados propios de los contextos comunitarios concretos.<sup>83</sup> Si bien es cierto, el *ownership* fue inicialmente concebido como la capacidad de los gobiernos nacionales para liderar sus propias estrategias de desarrollo, su aplicación ha evolucionado hacia un enfoque más amplio, que reconoce la participación activa de múltiples actores locales, incluyendo autoridades, municipales, movimientos sociales y organizaciones de base. Aquí es donde las ONG desempeñan un papel

---

París: Publicaciones de la OCDE, 2008.

<sup>80</sup> Naciones Unidas, *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (Nueva York: ONU, 2015), ODS 17, <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

<sup>81</sup> OCDE, La Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (París: OCDE, 2005).

<sup>82</sup> José Antonio Alonso, "Ownership y desarrollo: una mirada crítica," *Revista de Economía Mundial* 25 (2010): 21-38.

<sup>83</sup> Marta Suárez, *Políticas sociales y desarrollo* (Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2005),

estratégico ya que traducen, median y contextualizan los principios globales de desarrollo; tales como la rendición de cuentas, sostenibilidad o la equidad de género, en formas comprensibles, viables y legítimas para las comunidades.

Este rol de “traductoras” no se limita al lenguaje, sino que implica un ejercicio de intermediación cultural, política y técnica, que permite conectar agendas internacionales con necesidades sentidas. Las ONG locales, en particular, con su inserción territorial y su capital social acumulado, tienen la capacidad de articular demandas desde abajo hacia arriba, y de reformular prioridades desde arriba hacia formas operativas y contextualizadas. De este modo, el *ownership* se convierte en un proceso de construcción negociada, y no en una transferencia unidireccional de liderazgo formal.

Desde un enfoque constructivista, el papel traductor puede entenderse como una forma de producción de significado compartido entre actores internacionales y comunidades locales. Las ONG no solo implementan marcos internacionales, sino que los “hablan” en clave local, dotándolos de sentido y legitimidad.<sup>84</sup> Como señala Acharya, la “localización” de normas globales no es una traducción pasiva, sino una resignificación activa en la que los actores locales redefinen el contenido normativo.<sup>85</sup> En América Latina, este proceso ha sido documentado ampliamente en la acción de ONG indígenas, feministas y rurales, que han resignificado categorías como empoderamiento o sostenibilidad desde sus propias matrices culturales.<sup>86</sup> Esta práctica traductora permite una apropiación local auténtica, anclada en valores compartidos. Este enfoque también implica un desplazamiento de las ONG desde su rol tradicional de prestadoras de servicios hacia una función política más compleja, como mediadoras de gobernanza, facilitadoras de diálogo y constructoras de ciudadanía activa. Así, traducir el *ownership* significa también activar procesos de participación comunitaria, democratización del conocimiento y fortalecimiento institucional a escala local.

No obstante, este papel está cruzado por dilemas. El más evidente es la tensión entre las prioridades de los financiadores y las demandas de las comunidades.<sup>87</sup> Calle García y Delgado Segovia advierten que muchas ONG deben negociar constantemente entre mantener su viabilidad financiera y preservar su legitimidad social.<sup>88</sup> Esto puede derivar en conflictos de agenda, dependencia estructural o incluso despolitización. Además, las asimetrías de poder en el sistema de cooperación condicionan el alcance real del *ownership*, que a menudo queda atrapado en el plano discursivo.<sup>89</sup> La apropiación local solo será

---

<sup>84</sup> Robert O. Keohane, *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy* (Princeton: Princeton University Press, 1984), 86-90.

<sup>85</sup> Amitav Acharya, “How Ideas Spread: Whose Norms Matter? Norm Localization and Institutional Change in Asian Regionalism,” *International Organization* 58, no. 2 (2004): 239-275.

<sup>86</sup> Karina Bidaseca, “Género, desarrollo y multiculturalismo: una mirada desde América Latina,” *Revista Estudios Feministas* 17, no. 3 (2009): 657-673.

<sup>87</sup> Pablo Yanes, “Tensiones entre ONG y cooperación internacional: la autonomía como problema,” *Observatorio Social de América Latina* 20, no. 1 (2007): 45-58.

<sup>88</sup> Aldrín J. Calle García y María C. Delgado Segovia, “Alianzas Estratégicas y su papel en el crecimiento organizacional,” *Revista de Integración y Desarrollo Regional* 18, no. 1 (2025): 28-30.

<sup>89</sup> José Antonio Sanahuja, “Región y multilateralismo: entre el regionalismo postliberal y el regionalismo abierto,” *Pensamiento Propio* 18, no. 38 (2013): 59.

posible si se transforman también las relaciones estructurales de poder entre Norte y Sur.

A pesar de estos desafíos, las ONG han demostrado una notable capacidad de adaptación y enraizamiento. En contextos de fragilidad institucional o exclusión histórica como pueblos indígenas, zonas rurales o territorios postconflicto, las ONG se han constituido en los principales garantes de la conexión entre ciudadanía y desarrollo.<sup>90</sup> Su legitimidad social, su presencia sostenida y su conocimiento del territorio las convierten en vehículos eficaces para traducir el *ownership* en prácticas concretas. Como concluye Sanahuja, el futuro de la cooperación pasa por reforzar estas capacidades locales que hacen posible una apropiación más equitativa y participativa del desarrollo.<sup>91</sup>

Esta función de traducción e intermediación, sin embargo, requiere ciertas capacidades institucionales que no pueden darse por supuestas. Para que las ONG puedan desempeñar con eficacia su papel estratégico en entornos complejos, resulta imprescindible fortalecer su estructura organizativa, profesionalizar sus equipos y construir mecanismos de legitimidad ante actores diversos. Por ello, la última subsección se centrará en el proceso de institucionalización y profesionalización de las ONG, entendiendo estos procesos no como fines en sí mismos, sino como condiciones necesarias para su participación eficaz y transformadora en el sistema internacional de cooperación.

### 1.3.2 El fortalecimiento institucional, profesionalización e incidencia de las ONG

El fortalecimiento institucional de las ONG ha avanzado de forma paralela a su creciente inserción en el ámbito internacional. Lejos de ser organizaciones espontáneas o guiadas únicamente por el voluntarismo, las ONG han experimentado, desde finales del siglo XX, un tránsito progresivo hacia formas organizativas más complejas, caracterizadas por la adopción de marcos normativos, procedimientos técnicos y mecanismos de gobernanza interna. En este contexto, Lewis y Kanji señalan que muchas ONG han incorporado prácticas propias del *management* empresarial, como la planificación estratégica, la evaluación basada en resultados y la gestión de indicadores, con el propósito de demostrar eficiencia, transparencia y legitimidad ante financiadores y socios.<sup>92</sup> Este proceso, comúnmente denominado “profesionalización”, ha sido interpretado de manera ambivalente: mientras algunos lo consideran una adaptación necesaria a las nuevas exigencias del entorno institucional, otros advierten que puede tensionar o incluso diluir la identidad crítica y transformadora del sector.

En América Latina, este debate ha sido particularmente intenso. Marta Suarez sostiene que la profesionalización de las ONG ha sido una respuesta a las exigencias de los donantes, pero también una vía para aumentar la capacidad de influencia de estas organizaciones en políticas públicas.<sup>93</sup> Así, lejos de representar una mera

---

<sup>90</sup> Jorge Alonso, “ONG, territorio y resistencia social,” *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 52, no. 199 (2010): 143-165.

<sup>91</sup> Sanahuja, “Región y multilateralismo,” 61.

<sup>92</sup> David Lewis y Nazneen Kanji, *Non-Governmental Organizations and Development* (London: Routledge, 2009), 114-120.

<sup>93</sup> Marta Suárez, *Políticas sociales y desarrollo* (Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2005), 98-101.

“burocratización”, el fortalecimiento institucional puede entenderse como una estrategia para consolidar autonomía, asegurar sostenibilidad y expandir el margen de maniobra de las organizaciones en entornos cada vez más complejos. Covarrubias y Gaggero coinciden en que las ONG latinoamericanas, al articular saber técnico con arraigo territorial, han desarrollado modelos híbridos de gestión que combinan eficiencia con compromiso social.<sup>94</sup> La institucionalización, en este caso, no implica una pérdida de legitimidad, sino una resignificación del rol de las ONG como actores políticos.

El concepto de institucionalización, por su parte, remite a la capacidad de las organizaciones para estabilizar normas, rutinas y estructuras internas que les permitan reproducirse en el tiempo.<sup>95</sup> Douglass North ha señalado que las instituciones- formales e informales- no solo regulan el comportamiento, sino que reducen la incertidumbre y generan expectativas compartidas.<sup>96</sup> En el caso de las ONG, esto se traduce en la existencia de órganos de dirección, manuales de procedimientos, políticas de salvaguarda y sistemas de rendición de cuentas. En este sentido, Sanahuja advierte que, en el contexto latinoamericano, el fortalecimiento institucional también ha sido impulsado por las exigencias de coordinación con organismos internacionales y Estados, lo que obliga a las ONG a asumir prácticas comparables a las de otros actores del sistema de cooperación.<sup>97</sup>

La profesionalización, sin embargo, no es un proceso neutro. Diversos autores han señalado que este tránsito hacia modelos organizacionales más técnicos puede derivar en la despolitización del trabajo de las ONG, alejándolas de sus bases sociales y de sus principios fundacionales. Ferguson, por ejemplo, advierte que la “anti política del desarrollo” puede vaciar de contenido transformador las intervenciones sociales cuando se prioriza lo técnico sobre lo político.<sup>98</sup> Desde una perspectiva crítica latinoamericana, Calle García y Delgado Segovia plantean que el reto para las ONG es construir capacidades técnicas sin renunciar a su función mediadora entre la ciudadanía y el Estado.<sup>99</sup> Esto implica asumir un enfoque institucional que no neutralice la acción colectiva, sino que la potencie.

En este proceso, la construcción de legitimidad se convierte en un eje fundamental. Las ONG no sólo deben demostrar capacidad técnica, sino también legitimidad social.<sup>100</sup> Como señala Elizabeth Ferris, la legitimidad de las ONG se sustenta tanto en su eficiencia operativa como en su coherencia ética y su capacidad de representar voces excluidas.<sup>101</sup> En

---

<sup>94</sup> Ana Covarrubias y Patricia Gaggero, *La cooperación internacional de América Latina: tendencias y desafíos* (Ciudad de México: FLACSO México, 2017), 155-160.

<sup>95</sup> Douglass C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1990), 3-10.

<sup>96</sup> José Antonio Sanahuja, “Región y multilateralismo: entre el regionalismo postliberal y el regionalismo abierto,” *Pensamiento Propio* 18, no. 38 (2013): 56-59.

<sup>97</sup> *Ibid.*

<sup>98</sup> James Ferguson, *The Anti-Politics Machine: “Development,” Depoliticization, and Bureaucratic Power in Lesotho* (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1994), 270.

<sup>99</sup> Aldrín J. Calle García y María C. Delgado Segovia, “Alianzas Estratégicas y su papel en el crecimiento organizacional,” *Revista de Integración y Desarrollo Regional* 18, no. 1 (2025): 28-30.

<sup>100</sup> Juan Pablo Pérez Sáinz, *La representación de la sociedad civil en América Latina* (San José: FLACSO, 2007), 44-50.

<sup>101</sup> Elizabeth Ferris, *La cooperación regional en América Latina: avances, obstáculos y desafíos*

América Latina, donde las brechas sociales y la desconfianza institucional son persistentes, las ONG deben construir confianza no sólo ante donantes internacionales, sino también ante las comunidades donde actúan. Esto demanda un tipo de institucionalización que articule la transparencia, la participación y la rendición de cuentas como principios rectores de la acción organizacional.

Por tanto, la institucionalización también debe entenderse en el marco de procesos de gobernanzas más amplios. Como señalan Abbott y Snidal, las ONG forman parte de sistemas de gobernanza transnacional donde su legitimidad y eficacia dependen de su capacidad para articularse con otros actores tales como: Estados, organismos multilaterales, empresas y movimientos sociales.<sup>102</sup> En este sentido, el fortalecimiento institucional no es solo una dinámica interna, sino una condición necesaria para participar de manera significativa en coaliciones estratégicas y procesos de incidencia. De ahí que autores como Andrés Serbin subrayen la necesidad de construir “capacidades institucionales regionales” que permitan a las ONG actuar de forma coordinada en agendas comunes.<sup>103</sup>

En síntesis, el fortalecimiento institucional y la profesionalización no deben entenderse como fines en sí mismos, sino como medios para mejorar la capacidad de las ONG de actuar en entornos complejos y en múltiples escalas. La institucionalización, bien entendida, puede ser una vía para afianzar el papel de las ONG como mediadoras, articuladoras e innovadoras dentro del campo de la cooperación internacional. Sin embargo, como advierten autores críticos, este proceso debe evitar la captura técnica o burocrática que limite su potencial transformador.

#### 1.4 Consideraciones finales

Las alianzas estratégicas, lejos de ser un fenómeno exclusivo del ámbito empresarial, se han consolidado como un componente estructural en la arquitectura contemporánea de la cooperación internacional. A lo largo de este capítulo se ha demostrado que su emergencia responde a una combinación de factores estructurales como: la globalización, la innovación tecnológica y la creciente complejidad de los problemas públicos y dinámicas institucionales que promueven la colaboración entre múltiples actores. Esta transición ha transformado no solo la manera en que se concibe la cooperación, sino también el rol que desempeñan actores clave como las ONG.

Desde una perspectiva analítica, el capítulo ha planteado un enfoque interdisciplinario que articula tres marcos teóricos provenientes de las Relaciones Internacionales: el realismo político, el liberalismo institucional y el constructivismo. Esta triangulación ha permitido captar la multidimensionalidad del fenómeno: desde su uso como instrumento de poder y supervivencia (realismo), hasta su potencial para generar cooperación racional en contextos de interdependencia institucionalizada (liberalismo),

---

(Washington, DC: Brookings Institution, 2012), 122-125.

<sup>102</sup> Kenneth W. Abbott y Duncan Snidal, “Hard and Soft Law in International Governance,” *International Organization* 54, no. 3 (2000): 425.

<sup>103</sup> Andrés Serbin, *Integración y cooperación regional en América Latina: perspectivas y desafíos* (Buenos Aires: CRIES, 2008), 74-80.

pasando por su dimensión simbólica, normativa y relacional (constructivismo). Como sostiene Schiavon y sus colegas, las teorías de las relaciones internacionales solo pueden ser plenamente útiles si se articulan a contextos empíricos diversos y a las experiencias de actores no estatales como las ONG.<sup>104</sup>

Las alianzas estratégicas en las ONG han evolucionado desde relaciones funcionales de implementación hacia marcos complejos de colaboración corresponsable. Este proceso ha estado acompañado de la institucionalización de marcos normativos internacionales tales como: la Declaración de París, el Foro de Busan y la Agenda 2030, que reconocen el valor de la participación multiactor, la transparencia, la rendición de cuentas mutua y la apropiación local del desarrollo (*ownership*). En este contexto, las ONG han transitado de ser meras ejecutoras de proyectos a socias estratégicas con capacidad de influencia, formulación de políticas y generación de conocimiento contextualizado.

Asimismo, se ha destacado el rol singular de las ONG como traductoras del *ownership* local. Este papel implica mediar entre principios globales y realidades comunitarias, resignificando conceptos como equidad, sostenibilidad o rendición de cuentas desde matrices culturales diversas. Como advierte Acharya, la localización de normas no es una simple adaptación, sino un proceso activo de resignificación que permite construir legitimidad desde abajo<sup>105</sup>. Esta función traductora se ha vuelto especialmente relevante en contextos de exclusión histórica, fragilidad institucional o posconflicto, donde las ONG operan como puentes entre la ciudadanía y los marcos globales del desarrollo.

Sin embargo, el capítulo también ha problematizado la expansión de las alianzas estratégicas, señalando sus tensiones inherentes. Las asimetrías de poder, las lógicas de dependencia financiera, la cooptación institucional y el riesgo de despolitización del trabajo social son desafíos que las ONG deben enfrentar para mantener su legitimidad y autonomía. Como plantea Calle García, el reto es construir capacidades institucionales sin perder el vínculo con las bases sociales ni diluir la función crítica del sector<sup>106</sup>. En este sentido, las alianzas deben evaluarse no solo por su eficacia operativa, sino también por su coherencia ética, su potencial transformador y su contribución a la justicia social.

El fortalecimiento institucional y la profesionalización han sido, en ese marco, respuestas estratégicas que permiten a las ONG insertarse en redes de cooperación global, sin renunciar a su vocación política. Como ha sido argumentado, esta institucionalización no implica necesariamente una pérdida de identidad, sino que puede ser entendida como una condición para incidir de manera más efectiva en procesos de gobernanza multinivel, sobre todo en contextos marcados por la complejidad, la urgencia y la interdependencia.

---

<sup>104</sup> Jorge A. Schiavon, Adriana S. Ortega Ramírez, Marcela López-Vallejo Olvera y Rafael Velázquez Flores, eds., *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI: Interpretaciones críticas desde México* (s.l.: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2014).

<sup>105</sup> Amitav Acharya, "How Ideas Spread: Whose Norms Matter? Norm Localization and Institutional Change in Asian Regionalism," *International Organization* 58, no. 2 (2004): 239-75.

<sup>106</sup> Calle García, María Cristina y Delgado Segovia, Alicia. *¿Instrumentalizadas o empoderadas? Las ONG y la cooperación internacional en América Latina* (Madrid: Editorial Catarata, 2021).

Por lo tanto, las alianzas estratégicas constituyen hoy un campo de acción y reflexión ineludible para entender el lugar de las ONG no sólo en el sistema internacional, sino también en las realidades locales. No se trata únicamente de acuerdos formales para compartir recursos, sino de espacios de construcción colectiva donde se negocian visiones del desarrollo, se redefinen roles institucionales y se configuran nuevas formas de gobernanza global y local. Su estudio requiere, por tanto, enfoques teóricos abiertos, sensibilidad contextual y una mirada crítica que permita comprender tanto su potencial como sus límites. En última instancia, el desafío consiste en que estas alianzas no solo sean eficaces, sino también justas, inclusivas y sostenibles.

## CAPITULO II FUNDAMENTOS NORMATIVOS DE LAS ALIANZAS ESTRÁTEGICAS

El análisis de las alianzas estratégicas interinstitucionales requiere situarlas en el entramado normativo que las condiciona y orienta. En el campo de la cooperación internacional, la existencia de acuerdos multilaterales, principios jurídicos emergentes y marcos regulatorios nacionales ha configurado las condiciones bajo las cuales estas alianzas se conciben, negocian y se sostienen en el tiempo. Así, instrumentos como la Declaración de París (2005), la Agenda de Acción de Accra (2008), la Declaración de Busan (2011) y la Agenda 2030 han fijado principios de apropiación, armonización, gestión por resultados y corresponsabilidad que hoy constituyen parámetros de legitimidad para los actores involucrados.

En este contexto, el capítulo se orienta a examinar cómo estos marcos normativos, tanto internacionales como nacionales, definen las posibilidades de acción de las ONG y condicionan los factores que emergen de las alianzas interinstitucionales. La premisa central es que las alianzas no son simples acuerdos voluntarios de colaboración, sino estructuras atravesadas por normas, políticas y estándares que determinan quién participa, bajo qué reglas y con qué responsabilidades compartidas (Abbott y Snidal 2000). Por ello, comprender este trasfondo normativo es indispensable para identificar los factores que potencian o limitan los resultados de las alianzas.

Desde una mirada latinoamericana, la reflexión jurídica destaca que los Estados y las ONG no son solo receptores de directrices globales, sino coproductores de normas internacionales (López Medina 2016). Esto implica que, en contextos periféricos como el salvadoreño, los factores impulsados por las alianzas estratégicas deben analizarse también a partir de su capacidad para traducir principios universales en prácticas adaptadas a las realidades locales. En otras palabras, los marcos normativos no solo imponen exigencias, sino que también abren oportunidades para que las ONG se fortalezcan, redefinan su rol y amplíen su capacidad organizacional.

Asimismo, las políticas y lineamientos institucionales de agencias de cooperación y ONG internacionales configuran factores internos y externos que inciden directamente en la calidad de las alianzas. Documentos como el *Policy Framework 2022-2030* de USAID o los *Partnership Principles* de Oxfam institucionalizan prácticas de

empoderamiento local, rendición de cuentas recíproca y participación comunitaria (Eyben 2015). Estos marcos permiten identificar factores impulsados por las alianzas, tales como la transferencia de capacidades técnicas, la profesionalización en la gestión y la apertura de espacios de incidencia para actores locales.

En este entramado, los estándares internacionales y de salvaguarda adquieren relevancia al constituirse en factores normativos que garantizan la legitimidad y sostenibilidad de las alianzas. La aplicación de la diligencia debida, la gestión de riesgos, los compromisos de género y protección, así como la rendición de cuentas ante las comunidades, representan no solo requisitos técnicos, sino también condiciones que impulsan prácticas de gobernanza más responsables y equitativas (CHS Alliance 2014). Estos estándares globales, cuando se internalizan en las ONG, operan como factores que fortalecen la confianza, la transparencia y la corresponsabilidad en la cooperación.

En el caso salvadoreño, la legislación sobre las ONG, aunque fragmentada y con vacíos en materia de alianzas multiactor, constituye un espacio de disputa normativa que condiciona la práctica de la cooperación. La Constitución reconoce la libertad de asociación y participación ciudadana como derechos habilitantes, pero leyes recientes, como la reforma a la Ley de Regulación y Control de OSFL (2023), han introducido requisitos administrativos más restrictivos.

Estos marcos legales, al tiempo que limitan, también impulsan factores como la necesidad de mayor transparencia, fortalecimiento organizacional y búsqueda de alianzas más sólidas con actores estatales y privados. En consecuencia, la introducción de este capítulo subraya que los factores impulsados por las alianzas estratégicas como la construcción de legitimidad, la generación de confianza, el fortalecimiento de capacidades técnicas, la institucionalización de la rendición de cuentas y la apertura de espacios de participación, no pueden analizarse sin referencia al entorno normativo que los posibilita o los restringe. Estos factores emergen de la interacción entre normas internacionales, lineamientos institucionales y marcos legales nacionales que estructuran la cooperación contemporánea.

### 2.1 Normativa Internacional y compromisos globales en materia de alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas interinstitucionales no ocurren en el vacío. Si bien, responden a dinámicas sociales, políticas y organizacionales, su existencia, formalización y sostenibilidad están fuertemente condicionadas por el marco jurídico e institucional vigente. Las leyes, reglamentos, procedimientos administrativos y estructuras de gobernanza inciden directamente en quién, cómo, bajo qué condiciones y con qué grado de autonomía y corresponsabilidad puede aliarse. Por ello, cualquier análisis serio sobre alianzas estratégicas en el campo de la cooperación internacional requiere considerar no solo los elementos técnicos y programáticos, sino también el entorno normativo que habilita o restringe su funcionamiento.

En el plano internacional, el debate sobre marcos normativos para la cooperación se ha intensificado desde la Declaración de París (2005) y los acuerdos posteriores de Accra

(2008) y Busan (2011), los cuales subrayan la necesidad de crear entornos propicios para una cooperación eficaz basada en principios como la apropiación, la alineación, la armonización y la rendición de cuentas mutua.<sup>107</sup> Estos acuerdos recomiendan a los Estados adoptar marcos jurídicos transparentes y participativos que reconozcan a los actores estatales, incluyendo las ONG, como socios legítimos y no meros ejecutores operativos. Esta visión ha sido consolidada en la Agenda 2030, particularmente en el ODS 17, que promueve las alianzas inclusivas y eficaces entre los gobiernos,<sup>108</sup> sector privado y sociedad civil. Este objetivo legitima y promueve la integración de múltiples actores bajo principios comunes de rendición de cuentas, coherencia y complementariedad como compromisos internacionales en materia de alianzas estratégicas.

En ese sentido, las respuestas colectivas han surgido a raíz de la necesidad de hacer más coherente, inclusiva y efectiva la cooperación internacional. En la Declaración de París (2005) los donantes y países receptores acordaron principios como la propiedad nacional, la alineación con prioridades locales, la armonización entre donantes, la gestión orientada a resultados y la responsabilidad mutua como referentes normativos para las alianzas estratégicas y con ello, promover un modelo de corresponsabilidad en el desarrollo.

A fin de profundizar los principios establecidos en la Declaración de París, la Agenda de Acción de Accra (2008) subrayó la necesidad de fortalecer la capacidad institucional de los países receptores y de reforzar la coordinación entre donantes, con el propósito de reducir la fragmentación de la ayuda.<sup>109</sup> Desde la perspectiva de las alianzas, este marco puso especial énfasis en que los países en desarrollo deben ejercer un liderazgo efectivo, mientras que las interacciones externas deben orientarse al acompañamiento y no a la imposición. En esta misma línea, la Declaración de Busan (2011) amplió el enfoque al reconocer a los actores no estatales como socios legítimos del desarrollo.<sup>110</sup> Este documento reconoció que las alianzas estratégicas deben ser inclusivas y que el rol de actores diversos fortalece la sostenibilidad y la legitimidad de las intervenciones conjuntas.

Estos consensos internacionales evidencian un desplazamiento progresivo hacia una cooperación más centrada en el fortalecimiento institucional, el liderazgo de los países receptores y la construcción de alianzas estratégicas basadas en la corresponsabilidad. La Declaración de París constituye el punto de partida de este proceso, al establecer principios orientados a mejorar la eficacia de la ayuda mediante relaciones más coordinadas, transparentes y alineadas con las prioridades nacionales. En este marco, resulta pertinente examinar de manera específica los principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda y su relevancia para la comprensión de las alianzas estratégicas.

---

<sup>107</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo*. París: OCDE, 2005

<sup>108</sup> Naciones Unidas. *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Doc. A/RES/70/1, Nueva York, 2015.

<sup>109</sup> <sup>3</sup> OECD, *Accra Agenda for Action* (2008).

<sup>110</sup> OECD, *Busan Partnership for Effective Development Co-operation* (2011)

### 2.1.1 Principios de la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda en el marco de las alianzas estratégicas

La Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda constituye un referente jurídico normativo en el ámbito de la cooperación internacional, pues establece los principios que orientan las relaciones entre donantes y receptores bajo un esquema de alianzas estratégicas. La discusión de los actores estatales estaba centrada en la eficacia de la ayuda y en la delimitación de un marco de actuación para las ONG en tanto actores centrales de dichas alianzas. Estos principios estaban orientados a 5 categorías: Propiedad, alineación, armonización, gestión por resultados y responsabilidad mutua.<sup>111</sup> En términos de capacidad organizacional, el principio de propiedad otorga a los países receptores el liderazgo en la definición de políticas y estrategias de desarrollo. Para las ONG, este principio se traduce en la necesidad de articular sus programas con los planes nacionales, fortaleciendo sus estructuras de planificación y alineación estratégica. Como señalan Risse, Ropp y Sikkink, los compromisos internacionales no son neutrales, sino que institucionalizan nuevas formas de interacción estratégica que obligan a los actores a redefinir su papel en la arquitectura de la cooperación<sup>112</sup>. Ello supone fortalecer capacidades internas en áreas como planificación estratégica, sistemas de monitoreo y evaluación, gestión financiera y gobernanza participativa.

En este marco, las ONG deben demostrar capacidad técnica, organizativa y política para ser reconocidas como socios legítimos dentro de los marcos nacionales de desarrollo. Esto conlleva, además, un proceso de legitimación institucional, en el cual la confianza depositada por gobiernos y donantes depende de la habilidad de las ONG para mostrar transparencia, eficiencia y pertinencia social. Según Bebbington, las ONG no solo deben responder a demandas técnicas, sino también representar de manera creíble a las comunidades con las que trabajan, articulando intereses locales con agendas globales<sup>113</sup>. De este modo, el principio de propiedad se convierte en un catalizador que impulsa a las ONG hacia un modelo de gestión más profesional, sistemático y alineado con estándares internacionales, fortaleciendo su capacidad organizacional y su sostenibilidad en el largo plazo.

Por su parte, el principio de alineación plantea que los donantes deben utilizar sistemas nacionales de los países receptores para canalizar su apoyo. Las ONG se ven obligadas a robustecer sus mecanismos administrativos y financieros para ser compatibles con los marcos regulatorios estatales. Para la OCDE, este proceso favorece el fortalecimiento institucional<sup>114</sup>, ya que exige mejorar la transparencia, la gestión financiera y la rendición de cuentas, aspectos que consolidan la capacidad organizacional frente a actores externos e internos. En cambio, la armonización busca reducir la fragmentación de la ayuda mediante la coordinación entre donantes y socios locales.

---

<sup>111</sup> Ibid.

<sup>112</sup> Risse, Thomas, Stephen C. Ropp, and Kathryn Sikkink, eds. *The Persistent Power of Human Rights: From Commitment to Compliance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

<sup>113</sup> Bebbington, Anthony. "Donor-NGO Relations and Representations of Livelihood in Nongovernmental Aid Chains." *World Development* 33, no. 6 (2005): 937-950.

<sup>114</sup> OECD. *Paris Declaration on Aid Effectiveness*. Paris: OECD, 2005.

En cambio, el principio de la gestión orientada a resultados introduce un cambio radical, así lo sostienen autores como Sally Merry, ya que, en la lógica organizacional de las ONG, se exigen indicadores verificables y resultados medibles<sup>115</sup>. Desde su lectura, este enfoque traslada a las organizaciones la preocupación y el deber de fortalecer sus sistemas de monitoreo, evaluación y mecanismos de control interno. Por lo que se complementa con el último principio sobre responsabilidad mutua en el que donantes y receptores deben de rendir cuentas de manera conjunta.

Por ello, Bebbington hace hincapié en la demanda de procesos de gobernanza internas más sólidas, donde la transparencia y la participación de beneficiarios y comunidades no sólo son prácticas éticas, sino también requisitos para mantener la credibilidad ante donantes y gobiernos<sup>116</sup>. Aunque estos principios no fueron vinculantes, se generó un efecto normativo estructural sobre las ONG. Al establecer estándares de cooperación, obliga a las organizaciones a adaptarse a criterios internacionales que influyen directamente en su capacidad organizacional.

### 2.1.2 La Agenda de Acción de Accra y la Declaración de Busan

Si bien, la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda sentó las bases al enfatizar la apropiación (*ownership*), la Agenda de Acción de Accra representó un hito crucial en la evolución de la eficacia de la ayuda al reconocer a la sociedad civil y al sector privado como actores legítimos de la cooperación. A nivel jurídico, se desplaza la concepción tradicional de que solo los Estados poseen la personería jurídica internacional o la legitimidad política para liderar el desarrollo. Como lo señala autores como Tussie, este reconocimiento puede interpretarse como una norma programática dentro del *soft law*<sup>117</sup> de la cooperación<sup>118</sup>, que, si bien no crea derechos u obligaciones inmediatamente ejecutables a nivel internacional, sí genera un estándar de conducta y una expectativa de inclusión.

En consecuencia, la Agenda de Acción de Accra plantea implicaciones directas para los marcos normativos nacionales. En su párrafo 13, promueve un diálogo abierto e inclusivo sobre las políticas de desarrollo, mientras que en el párrafo 19 enfatiza la necesidad de gestionar y coordinar de manera integral todas las contribuciones a la ayuda. Estas orientaciones impulsan a los Estados a avanzar hacia marcos jurídicos más favorables para la participación de actores diversos. Desde una perspectiva jurídica, ello supone revisar las normativas relacionadas con el registro, la fiscalidad y los mecanismos de

---

<sup>115</sup> Merry, Sally Engle. *Human Rights and Gender Violence: Translating International Law into Local Justice*. Chicago: University of Chicago Press, 2006.

<sup>116</sup> Bebbington, Anthony. "Donor-NGO Relations and Representations of Livelihood in Nongovernmental Aid Chains." *World Development* 33, no. 6 (2005): 937-950.

<sup>117</sup> Es un término que fue desarrollado por Lord McNair, un distinguido jurista británico y experto en Derecho Internacional, para establecer una distinción entre las normas que tenían un efecto legal vinculante (*Hard Law*) y aquellos instrumentos que solo tenían un "efecto vinculante extralegal" o normatividad relativa. Para una referencia de mayor alcance, se sugiere la lectura Del Toro Huerta, Mauricio Iván. 2006. "El fenómeno del soft law y las nuevas perspectivas del derecho internacional." *Revista Mexicana de Derecho Internacional* (5): 257-84.

<sup>118</sup> Tussie, Diana. "Trade and the New Development Consensus: Lessons from Accra." *Journal of Development Studies* 45, no. 10 (2009): 1599-1619.

participación de las ONG, así como establecer espacios formales de consulta y coordinación que permitan integrarlas en los procesos de planificación y evaluación de la ayuda. Por su parte, la incorporación del sector privado se asocia al cumplimiento de los acuerdos internacionales sobre responsabilidad social empresarial, tal como se recoge en el párrafo 18 de la Agenda.

Para autores como Niels Schulz, la inclusión de nuevos actores debe ir acompañada de un fortalecimiento de la rendición de cuentas mutua,<sup>119</sup> ya que, para la Agenda de Acción de Accra, debe intensificarse hacia los ciudadanos y parlamentos<sup>120</sup> lo que jurídicamente implica que tanto donantes como países socios deben, crear mecanismos de transparencia presupuestaria y de control parlamentario y social impactando directamente en el Derecho Administrativo y Constitucional de los países involucrados. En cambio, para las Organizaciones de Sociedad Civil se ha criticado que el reconocimiento Accra se quedó en lo declarativo, ya que no se establecieron mecanismos claros de financiamiento para su participación o un estatuto jurídico internacional que les otorgase capacidad de decisión formal y no solo de consulta. Aun así, la Agenda de Acción de Accra introdujo un cambio de paradigma político,<sup>121</sup> al desencadenar un proceso de adaptación normativa en la Cooperación Internacional, desplazando el foco exclusivo del Estado al incorporar sujetos de Derecho Privado y de la Sociedad Civil en la esfera de la gobernanza global del desarrollo.

En cambio, la Declaración de Busan para la Cooperación Eficaz al Desarrollo consolidó y amplió significativamente la apertura iniciada en Accra, marcando un giro conceptual y jurídico: el paso de la *eficacia de la ayuda* a la *eficacia de la cooperación para el desarrollo*. En relación con el reconocimiento de actores no estatales, Busan representó la institucionalización de la inclusión<sup>122</sup> y la creación de un marco de asociación más amplio, tal cual como se muestra en el siguiente recuadro:

Tabla 2. Consolidación de Actores No Estatales

ACTOR	ROL	IMPLICACIONES JURÍDICAS
Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	Reconocidas como actores independientes de desarrollo por derecho propio (Párr. 22). Se insta a los países a crear un entorno propicio para su trabajo.	Presión de <i>soft law</i> para que los Estados reformen sus marcos regulatorios nacionales (leyes de asociación, registro y financiamiento) para garantizar la libertad de acción y expresión, un derecho fundamental para la eficacia.

<sup>119</sup> Schulz, Niels. "From Accra to 2011: Perspectives for the Global Governance of Aid." *Development Policy Review* 26, no. 5 (2008): 613-626.

<sup>120</sup> Agenda de Acción de Accra, Párr.24

<sup>121</sup> Tussie, Diana. "Trade and the New Development Consensus: Lessons from Accra." *Journal of Development Studies* 45, no. 10 (2009): 1599-1619

<sup>122</sup> Browne, Stephen. *The Decade of Development Effectiveness: Setting the Stage for the New Global Partnership*. New York: United Nations Development Programme, 2011.

Sector Privado	Reconocido como un agente fundamental para la innovación, la creación de riqueza, el empleo y la movilización de recursos internos (Párr. 32).	Se promueve la colaboración público-privada para el desarrollo. Desde una óptica jurídica, esto exige el desarrollo de marcos de inversión y regulatorios que aseguren que las actividades del sector privado contribuyan a los objetivos de desarrollo y respeten las normas de derechos humanos (Párr. 32).
Nuevos Actores	El marco incluyó explícitamente a los proveedores de la Cooperación Sur-Sur (CSS), las economías emergentes, y las Fundaciones Filantrópicas.	Descentralización del poder normativo. La Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo, se convierte en un foro más diverso y horizontal, diluyendo la histórica preponderancia del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE en la fijación de estándares de cooperación.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión documental.

La creación de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo como mecanismo de seguimiento de los compromisos es, en sí misma, una innovación jurídica en el ámbito del *soft law*. Como plataforma ejerce un rol inclusivo y representativo ya que opera como un foro de diálogo político y rendición de cuentas. Esto significa que los actores no estatales obtienen una silla permanente en la mesa global de cooperación, transformando su participación de un mero ejercicio de lobby a un derecho de participación reconocido. Este enfoque ha permitido a la agenda de eficacia adaptarse rápidamente a las realidades cambiantes de la cooperación, enfocándose en la legitimidad y la presión por pares en lugar de la coerción legal, marcando una evolución en la forma en los actores internacionales rinden cuentas.

### 2.1.3 El ODS 17 como principio jurídico emergente para las alianzas estratégicas

El ODS 17, relativo a las alianzas para lograr los objetivos, constituye uno de los ejes más complejos de la Agenda 2030, pues se ubica en la frontera entre lo jurídico y lo político. Diversos juristas han debatido si las alianzas deben entenderse como un principio normativo en consolidación, como un político de gobernanza, o incluso como un dispositivo de poder que encubre asimetrías. Martti Koskenniemi señala que el derecho internacional ha migrado hacia un lenguaje de alianzas, que ahora opera como fuente de legitimidad y obligación para los actores involucrados, incluso más allá de los Estados.<sup>123</sup> Es decir, los Estados eran considerados actores absolutos, autónomos y los únicos con capacidad plena de decisión en el orden internacional. Bajo esta lógica, la legitimidad de cualquier norma internacional residía en el consentimiento soberano de los Estados.

En ese sentido, Koskenniemi afirma que el derecho internacional obtiene “nuevas legitimidades” porque ya no se fundamenta únicamente en el poder soberano, sino en la capacidad de articular una cooperación efectiva entre múltiples actores. Este giro normativo desplaza la centralidad exclusiva de la soberanía y abre paso a un derecho internacional más relacional y cooperativo, en el que las alianzas estratégicas adquieren un

---

<sup>123</sup> Martti Koskenniemi, *From Apology to Utopia: The Structure of International Legal Argument* (Cambridge: Cambridge University Press, 2007).

carácter jurídico relevante. En ese sentido, Philippe Sands advierte que si un marco vinculante las alianzas se reducen a aspiraciones programáticas; el ODS 17 exige que los pactos de cooperación se transformen en normas ejecutables, especialmente en áreas sensibles como el ambiente o el comercio.<sup>124</sup> Lo que significa, crear instrumentos internacionales con fuerza obligatoria llámese tratados, acuerdos, marco o protocolos; así como marcos regulatorios internos que traduzcan los compromisos globales en políticas nacionales ejecutables.

Desde una mirada latinoamericana, Diego López Medina subraya que este marco tiene un potencial democratizador, ya que convierte a los Estados periféricos en coproductores de derecho internacional, redefiniendo su rol en las alianzas estratégicas.<sup>125</sup> Su afirmación parte de que las normas jurídicas internacionales no se limitan a reflejar los intereses de los países dominantes, sino que se construyen también desde las prácticas, resistencias y aportes de países con menor peso político o económico. Cuando el autor enfatiza sobre el potencial democratizador, se refiere a que abre la posibilidad de redistribuir el poder normativo: Los Estados periféricos dejan de ser simples receptores de reglas diseñadas en el Norte Global y comienzan a participar activamente en su construcción, interpretación y aplicación.

Ahora bien, no todos los juristas ven en este marco normativo un avance positivo. David Kennedy critica que las alianzas reguladas bajo discursos normativos muchas veces ocultan relaciones asimétricas de poder, legitimando condiciones impuestas por países desarrollados.<sup>126</sup> Bajo esta lógica, los países desarrollados y organismos financieros internacionales establecen las reglas del juego, mientras los países en desarrollo se limitan a aceptar condiciones ya definidas, lo cual genera un marco normativo que legitima la dependencia en lugar de superarla. Anthony Bebbington, desde la práctica de las ONG, enfatiza que el marco de cooperación debe ser evaluado no solo por el volumen de recursos movilizados, sino por el grado de participación real de las comunidades en la toma de decisiones.<sup>127</sup> Aún cuando las alianzas puedan movilizar importantes recursos económicos, su valor normativo debe ser evaluado no en términos financieros, sino en relación con la participación real de las comunidades en la toma de decisiones. Para él, la legitimidad de una alianza no se mide por el volumen de cooperación gestionada, sino por su capacidad de redistribuir poder, garantizar procesos de gobernanza inclusiva y fortalecer capacidades locales.

## 2.2 Políticas y lineamientos institucionales de agencias de cooperación y ONG

La cooperación Internacional para el Desarrollo constituye un sistema complejo de políticas, normativas e instrumentos jurídicos que definen y regulan la actuación de las Agencias de Cooperación y las ONG. Desde una perspectiva jurídica, el análisis de sus

---

<sup>124</sup> Philippe Sands, *Principles of International Environmental Law*, 2ª ed. (Cambridge: Cambridge University Press, 2012).

<sup>125</sup> Diego López Medina, *Teoría impura del derecho: la transformación de la cultura jurídica latinoamericana* (Bogotá: Legis, 2008).

<sup>126</sup> David Kennedy, *The Dark Sides of Virtue: Reassessing International Humanitarianism* (Princeton: Princeton University Press, 2006).

<sup>127</sup> Anthony Bebbington, "Donantes y sociedad civil: experiencias latinoamericanas," *Revista de Ciencias Sociales* 11, n.º 1 (2005): 21-46.

políticas y lineamientos institucionales se centra en la aplicación de principios del Derecho Internacional Público y la adecuación a los marcos regulatorios nacionales. Algunos juristas como abordan la génesis y estructura de las Organizaciones Internacionales y, por extensión, las Agencias de Cooperación, inscribiendo su accionar dentro de la esfera del Derecho Internacional Público.<sup>128</sup> La Cooperación Internacional para el Desarrollo, como política exterior, se rige por principios como el respeto a la soberanía, la no intervención y la autodeterminación, que su vez modelan los lineamientos de las agencias estatales. En esa vía, las ONG, si bien actúan en el ámbito internacional, suelen tener su responsabilidad jurídica derivada del Derecho Interno del Estado donde se constituyen. Sin embargo, su relevancia como actores de la sociedad internacional ha llevado a su análisis desde el Derecho Internacional.

La académica Acosta Forcado subraya que, dado que las ONG actúan en el sistema internacional, su desempeño debe ser analizado desde esta óptica, trascendiendo la mera cuestión de la política interna.<sup>129</sup> Esto implica que sus políticas internas deben armonizarse con los estándares internacionales de gobernanza. Un lineamiento institucional crucial en las agencias de cooperación y muchas ONG es la incorporación del Enfoque de Derechos Humanos. Las políticas que se adoptan desde este enfoque deben asegurar, según el análisis de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos de México, que principios como la universalidad, indivisibilidad, interdependencia, no discriminación, participación, y empoderamiento estén siempre presentes.<sup>130</sup> Jurídicamente, esto transforma los proyectos de la relación entre titulares de derechos y obligaciones. Por otro lado, Rafael Velázquez y Jorge Schiavon destacan la importancia de los acuerdos interinstitucionales como figuras emblemáticas que sientan las bases legales para que los actores subnacionales tengan una mayor participación en el ámbito exterior.<sup>131</sup> Es decir, los gobiernos municipales o los gobiernos estatales por estar más cerca de los problemas específicos de sus ciudadanos, puede buscar soluciones de cooperación más focalizadas. Sí a ello se suma, además, los procesos internos de descentralización administrativa y política que les han otorgado mayor autonomía y capacidad de gestión, incluyendo la búsqueda de recursos y experiencias en el exterior.

Para ello, las políticas internas de las agencias de cooperación y de las ONG deben incluir mecanismo de transparencia y rendición de cuentas para justificar el uso de los fondos públicos o donaciones. Desde una perspectiva jurídica, el control sobre estos actores no se limita a la fiscalización financiera, sino más bien, al establecimiento de buenas prácticas regulatorias que se extienden al sector de la cooperación, buscando la coherencia

---

<sup>128</sup> Acosta Forcado, A. E. (2019). Las organizaciones no gubernamentales como actores claves en la sociedad internacional. <https://bdigital.uncu.edu.ar/12047>

<sup>129</sup> *Ibíd.*

<sup>130</sup> Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH), “La Cooperación Internacional desde un enfoque en Derechos Humanos y la Comisión Nacional de los Derechos Humanos” (México: Comisión Nacional de los Derechos Humanos, s.f.),

[https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/documento\\_cooperacion\\_dh.pdf](https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/documento_cooperacion_dh.pdf).

<sup>131</sup> Rafael Velázquez y Jorge Schiavon, “Marco normativo e institucional de la cooperación internacional descentralizada de los gobiernos locales en México” (Documento de Trabajo, División de Estudios Internacionales, Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), s.f.),

<https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1011/233>.

y la efectividad en la aplicación de políticas.<sup>132</sup> Por ejemplo, si una política de cooperación se diseña sin la debida evaluación de impacto, la agencia de cooperación podría enfrentar cuestionamientos sobre la responsabilidad por los resultados negativos; al estandarizar los procedimientos, los auditores de un país donante pueden más fácilmente monitorear el trabajo de una ONG o un gobierno receptor si todos siguen las mismas reglas de gobernanza y reporte.

### 2.2.1 Las Agencias de Cooperación Internacional

El diseño, implementación y sostenibilidad de alianzas estratégicas entre ONG y actores del desarrollo internacional dependen en gran medida de los marcos institucionales que las orientan. Tanto las agencias de cooperación como las ONG internacionales han desarrollado políticas, lineamientos y herramientas específicas que estructuran su accionar en materia de asociatividad, gobernanza compartida, y fortalecimiento de capacidades.

Durante las dos primeras décadas del siglo XXI, algunas agencias de cooperación bilateral comenzaron a incorporar enfoques innovadores orientados a transformar las dinámicas verticales tradicionales de la ayuda. Un ejemplo significativo fue la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, que en su *Policy Framework 2022–2030* apostó de manera explícita por la localización del desarrollo. Este enfoque promovió alianzas más horizontales mediante la transferencia progresiva de poder, recursos y capacidad de toma de decisiones hacia actores locales. La estrategia se concretó en metas ambiciosas, como la asignación de al menos el 25 % del financiamiento a organizaciones locales para 2025, y se acompañó de lineamientos específicos, entre ellos las *Directrices de Creación para el Desarrollo Liderado Localmente*,<sup>133</sup> que se constituyeron en el eje rector de la reconfiguración paradigmática adoptada por la agencia a partir de 2022. Estas directrices materializaron una nueva filosofía de trabajo orientada a corregir los desequilibrios históricos de poder en la cooperación internacional. Si bien la agencia cesó operaciones antes de que estas metas se consolidaran plenamente, su marco conceptual se posicionó como un referente para prácticas posteriores impulsadas por organismos multilaterales, redes de ONG y alianzas público-privadas, que retomaron principios como la equidad, la corresponsabilidad y la sostenibilidad.

El caso de USAID ejemplifica cómo ciertas agencias, aún en su ausencia, pueden seguir ejerciendo una influencia normativa significativa en el diseño de alianzas estratégicas, especialmente cuando sus principios operativos han sido interiorizados por el ecosistema de agencias de cooperación a nivel global. Reconocer estas transiciones no implica idealizar el pasado, sino comprender que el campo del desarrollo está en permanente reconstrucción, y que los aprendizajes institucionales deben ser capitalizados para fortalecer marcos más resilientes, inclusivos y sostenibles.

En una línea similar, aunque todavía existente, la UE a través de su instrumento *NDCI- Global Europe*, incorpora el principio de partenariado en el centro de su Política

---

<sup>132</sup> OCDE (2021), *Cooperación Regulatoria Internacional*:

[https://www.oecd.org/es/publications/cooperacion-regulatoria-internacional\\_e2233df7-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/cooperacion-regulatoria-internacional_e2233df7-es.html)

<sup>133</sup> USAID. *Policy Framework: Driving Progress Beyond Programs*. Washington, D.C.: United States Agency for International Development, 2022.

exterior y de cooperación. El *Consenso Europeo para el Desarrollo* establece que: “la cooperación internacional no puede lograrse sin alianzas estratégicas inclusivas, construidas sobre el respeto mutuo, la apropiación local y la responsabilidad compartida”.<sup>134</sup> En consecuencia, sus mecanismos de financiamiento, como los *Calls for Proposals* y los *Framework Partnership Agreements*, obligan a las ONG a demostrar no sólo su capacidad técnica, sino también su compromiso con alianzas horizontales.

Por su parte, agencias como la GIZ de Alemania, han promovido el modelo *Desarrollo de Asocio con el Sector Privado*, que articula alianzas multiactor orientadas a resultados mediante principios de complementariedad, transparencia y beneficio mutuo.<sup>135</sup> Estas políticas institucionales reflejan una visión estratégica donde la corresponsabilidad entre donantes, ONG y otros actores (privados o estatales) se convierte en un criterio clave de eficacia, particularmente en contextos de gobernanza compleja. En este escenario, el papel de las organizaciones internacionales y de las ONG adquiere una relevancia particular, no solo como ejecutoras de proyectos, sino como actores clave en la articulación, mediación y sostenibilidad de las alianzas estratégicas. Estos aspectos se desarrollan en el siguiente subapartado.

### 2.2.2 Organizaciones internacionales y ONG

En el caso de las ONG internacionales, también se ha consolidado un cuerpo normativo que regula sus relaciones de alianza. Oxfam, por ejemplo, ha adoptado su *Principios de Asocios* como guía para establecer relaciones con organizaciones locales basadas en equidad, autonomía, aprendizaje mutuo y transformación estructural. Estos principios van más allá del enfoque contractual, y buscan “reconfigurar el poder en las relaciones” para avanzar hacia una cooperación transformadora”.<sup>136</sup> En cambio, CARE International, en su *Política Global de Asocios*, plantea que las alianzas deben fundarse en un modelo de rendición de cuentas recíproca, centrado en la misión compartida, la gestión ética y la sostenibilidad institucional. Este marco orienta la selección de socios, la distribución de responsabilidades y los mecanismos de aprendizaje conjunto.<sup>137</sup>

Asimismo, Plan Internacional una organización que en el caso salvadoreño ha impulsado modelos como el “cuidado cariñoso y sensible o los “laboratorios de innovación juvenil”, ha formalizado en sus planes estratégicos de país y lineamientos internos la necesidad de construir alianzas intersectoriales coherentes con los ODS y con las prioridades locales. En sus políticas sobre *fortalecimiento a sociedad civil*, se destaca que las alianzas deben ser mecanismos de empoderamiento, no de dependencia, y que su éxito depende de la apropiación sustantiva por parte de las organizaciones locales.<sup>138</sup> Este conjunto de políticas y lineamientos institucionales no solo orientan el comportamiento organizacional, sino que también condicionan los márgenes de maniobra de las ONG

---

<sup>134</sup> European Commission. *The New European Consensus on Development*. Brussels: EU Publications, 2017.

<sup>135</sup> GIZ. *Development Partnerships with the Private Sector (develoPPP.de)*. Bonn: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 2020.

<sup>136</sup> Oxfam International. *Partnership Principles*. Oxford: Oxfam, 2020.

<sup>137</sup> CARE International. *Global Policy on Partnerships*. Geneva: CARE, 2019.

<sup>138</sup> Plan International. *Civil Society Strengthening Guidelines*. Woking: Plan International, 2021.

locales.

La existencia o ausencia de una política institucional clara sobre alianzas estratégicas influyen directamente en el tipo de relaciones que se entablan, en los niveles de confianza y corresponsabilidad, y en las posibilidades reales de lograr resultados sostenibles. Este posicionamiento está alineado con las reflexiones críticas de Rosalind Eyben, quien denuncia que muchas prácticas de cooperación reproducen lógicas burocráticas e instrumentalistas que limitan la creatividad, la legitimidad y la capacidad transformadora de los actores locales. En su texto *Uncovering the Politics of Evidence and Results*,<sup>139</sup> Eyben analiza cómo discursos como los de resultados y evidencias operan como discursos normativos, moldeando tanto las prioridades de las agencias donantes como los comportamientos de los socios locales.

Su tesis principal es que las políticas públicas no son neutrales, sino que incorporan visiones del mundo que condicionan la agencia de los actores y perpetúan desigualdades simbólicas y estructurales.<sup>140</sup> De este modo, cuando una institución promueve una Política de alianzas horizontales, localización o rendición de cuentas recíproca, está en realidad promoviendo una concepción específica acerca de quién debe tener voz, cómo debe fluir el financiamiento y qué tipo de agencia es legítima.

En sintonía con esta reflexión crítica, Arturo Escobar sostiene que el desarrollo no constituye un proceso universal ni meramente técnico, sino una construcción cultural atravesada por valores y relaciones de poder. Desde una perspectiva poscolonial, el autor advierte que muchas políticas de cooperación, aun cuando se presentan como neutrales o bien intencionadas, tienden a reproducir visiones eurocéntricas que subordinan los saberes y las capacidades de los actores locales.<sup>141</sup> En este marco, las ONG ubicadas en países en desarrollo suelen quedar relegadas al rol de ejecutoras de agendas definidas externamente, lo que transforma a las alianzas estratégicas en posibles espacios de subordinación si no se cuestiona de manera crítica quién define las prioridades, quién controla los recursos y quién ostenta la legitimidad para decidir.

Esta lectura se ve reforzada por el planteamiento de Manuela Mesa, quien propone avanzar hacia políticas de cooperación basadas en una participación sustantiva y en la corresponsabilidad entre los actores involucrados.<sup>142</sup> Desde su enfoque, las organizaciones locales no deberían limitarse a recibir financiamiento, sino ejercer un poder real en la definición de prioridades, en la orientación estratégica y en la evaluación de las

---

<sup>139</sup> Rosalind Eyben, *Uncovering the Politics of Evidence and Results: A Framing Paper for the Politics of Evidence Conference, April 2013* (Brighton: The Big Push Forward, 2013), 4, <https://bigpushforward.net/wp-content/uploads/2011/01/Uncovering-the-Politics-of-Evidence-and-Results-by-Rosalind-Eyben.pdf>.

<sup>140</sup> Ibid.

<sup>141</sup> Arturo, Escobar. *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton: Princeton University Press, 1995.

<sup>142</sup> Mesa, Manuela. "Cooperación internacional y poder: claves para comprender las asimetrías en las relaciones entre actores." En *La cooperación internacional en la encrucijada*, editado por Mesa y R. Gutiérrez, 35-50. Madrid: FUHEM/CEIPAZ, 2021.

intervenciones.<sup>143</sup> Esto significa que no solo se les debe entregar fondos, sino también brindarles poder para decidir qué se hará, cómo se hará y cómo se evaluarán los resultados. Para lograrlo, es necesario superar enfoques que solo valoran los números, los informes financieros o los plazos cortos, y que muchas veces ignoran aspectos importantes como la cultura, las relaciones comunitarias o el contexto local donde se implementan los proyectos. La construcción de alianzas más equitativas y corresponsables exige, por tanto, marcos normativos y operativos que orienten la acción colectiva más allá de la eficiencia técnica, incorporando criterios de legitimidad, transparencia y responsabilidad compartida.

### 2.3 Estándares internacionales y de salvaguarda en la gestión de alianzas

En materia de alianzas estratégicas, la aplicación de estándares internacionales y de salvaguarda no es un mero formalismo administrativo, sino una condición *sine qua non*<sup>144</sup> para garantizar la legitimidad, la calidad y el impacto ético de los proyectos sociales. Este entramado de normas opera como un marco de gobernanza diseñado para mitigar los riesgos inherentes a la diversidad jurisdiccional en los territorios donde se establecen. Estos estándares a menudo, han sido desarrollados por organismos multilaterales, instituciones financieras y redes internacionales de ONG, establecen no solo criterios técnicos de gestión, sino también principio éticos y sociales orientados a reducir los riesgos asociados a las alianzas interinstitucionales.

La gobernanza global se articula cada vez más a través de normas transnacionales que condicionan la práctica local de las organizaciones, creando un entramado de exigencias que trasciende lo meramente administrativo.<sup>145</sup> En ese sentido, uno de los referentes más citados es el Marco de Salvaguardas Ambientales y sociales del Banco Mundial, que obliga a los actores aliados a cumplir con principios como la evaluación de riesgos, la participación informada de las comunidades y la mitigación de impactos negativos.<sup>146</sup> Estos lineamientos se han convertido en un parámetro ineludible para ONG y agencias de cooperación que buscan financiamiento, pues imponen un estándar de diligencia debida que trasciende los requisitos legales nacionales. Desde América Latina, juristas como Rojas García<sup>147</sup> han advertido que la aplicación de estas salvaguardas genera tensiones entre la normativa internacional y las capacidades regulatorias locales, especialmente en contextos donde el derecho ambiental o social presenta vacíos.

De igual manera, las ONG internacionales han adoptado instrumentos como el Norma Humanitaria Esencial de Calidad y Rendición de Cuentas<sup>148</sup> (CHS por sus siglas en inglés), que establece nueve compromisos para garantizar que las acciones humanitarias respondan a las necesidades de las comunidades, promuevan la rendición de cuentas y

---

<sup>143</sup> Ibid.

<sup>144</sup> Locución latina que significa “sin la cual no” que se puede interpretar como condición indispensable.

<sup>145</sup> Merry, Sally Engle. *Human Rights and Gender Violence: Translating International Law into Local Justice*. Chicago: University of Chicago Press, 2006.

<sup>146</sup> Banco Mundial. *Marco Ambiental y Social*. Washington, D.C.: Banco Mundial, 2017.

<sup>147</sup> Rojas García, Rodrigo. “Derecho ambiental internacional y su aplicación en América Latina: retos y perspectivas.” *Revista Latinoamericana de Derecho Ambiental* 12, no. 1 (2018): 45-68.

<sup>148</sup> CHS Alliance. *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*. Ginebra: CHS Alliance, 2014.

respeten los derechos humanos (CHS Alliance 2014). Según López Medina<sup>149</sup>, la internalización de estos estándares representa un giro democratizador del derecho internacional, al trasladar la exigencia de cumplimiento no solo a los Estados, sino también a actores no estatales que históricamente habían quedado en la periferia normativa.

No obstante, la incorporación de estándares internacionales también ha sido objeto de crítica. Kennedy argumenta que estos marcos, aunque presentados como universales, reproducen jerarquías de poder en las que los donantes establecen las condiciones de legitimidad de las alianzas, relegando a los actores locales a un papel subordinado.<sup>150</sup> En esta misma línea, Bebbington advierte que el exceso de normatividad puede desplazar la atención de las ONG desde su misión social hacia el cumplimiento burocrático, debilitando los procesos de participación comunitaria y apropiación social (Bebbington 2005). El énfasis en protocolos, matrices de riesgos y mecanismos de cumplimiento tiende a desplazar el foco de las ONG hacia una gestión eminentemente burocrática, que prioriza la satisfacción de indicadores preestablecidos por los donantes sobre los procesos de empoderamiento comunitario.

En consecuencia, las dinámicas participativas y de apropiación social que son elementos fundamentales para la sostenibilidad de las alianzas estratégicas, corren el riesgo de ser relegadas a un segundo plano o de quedar reducidas a ejercicios formales de consulta sin verdadera incidencia en la toma de decisiones. En América Latina, la literatura crítica ha señalado que las desigualdades en capacidades institucionales condicionan el grado de cumplimiento efectivo. D'Archivio<sup>151</sup> observa que, mientras algunas ONG logran integrar estándares de clase mundial en su gestión, otras enfrentan una brecha significativa debido a limitaciones de financiamiento y capital humano. Este desfase, lejos de ser solo técnico, refuerza las asimetrías entre ONG internacionales y locales. Aunque es importante reconocer que la adopción de estándares y salvaguardas internacionales no constituye únicamente un requisito formal, estos marcos jurídicos pueden ampliar la capacidad de negociación y apropiación de la ONG locales en los países donde operan.

Además, cobra relevancia el análisis de las reglas sobre debida diligencia, rendición de cuentas, gestión de riesgos, género y protección, las cuales se constituyen en pilares normativos que buscan equilibrar los estándares internacionales con la práctica concreta de las alianzas estratégicas. Estos ejes no deben entenderse únicamente como requisitos técnicos, sino como expresiones de un nuevo paradigma de gobernanza que aspira a garantizar que las organizaciones actúen con responsabilidad integral frente a donantes, Estados y comunidades. Así, la debida diligencia se plantea como un mecanismo de verificación y prevención de impactos negativos en coherencia con las directrices de la OCDE (2018); la rendición de cuentas y la protección se articulan a través de la *Norma Humanitaria Esencial de Calidad y Rendición de Cuentas* que establece compromisos éticos hacia las comunidades (CHS Alliance, 2014); la gestión de riesgos se institucionaliza

---

<sup>149</sup> López Medina, Diego. *El derecho de los jueces*. 4ª ed. Bogotá: Legis, 2016.

<sup>150</sup> Kennedy, David. *The Dark Sides of Virtue: Reassessing International Humanitarianism*. Princeton: Princeton University Press, 2004.

<sup>151</sup> D'Archivio, Mario. *ONG y cooperación internacional en América Latina: Gobernanza y rendición de cuentas*. Bogotá: Universidad del Rosario, 2020.

en marcos como las Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de la IFC (2012), que demandan un control proactivo de impactos socioambientales; y las salvaguardas de género encuentran sustento en las estrategias de igualdad impulsadas por ONU Mujeres (2022), que insisten en la transversalización de la perspectiva de género en toda política o alianza. En conjunto, estas dimensiones representan la traducción práctica de los estándares globales al terreno local, situando a las ONG en un proceso de constante adaptación y negociación normativa.

### 2.3.1 Reglas sobre la debida diligencia, rendición de cuentas, gestión de riesgos, género y protección.

En el contexto de la cooperación internacional y las alianzas estratégicas entre ONG, agencias donantes, y Estados, se ha consolidado en un cuerpo normativo y de estándares que rige aspectos esenciales como el *due diligence*, la rendición de cuentas, la gestión de riesgos la transversalización del enfoque de género y los marcos de protección de personas vulnerables. Estas dimensiones normativas no son meros requisitos técnicos, sino elementos constitutivos de una práctica ética, transparente y transformadora, que busca equilibrar la eficacia con los derechos y la corresponsabilidad.<sup>152</sup> A continuación se presenta una tabla que evidencia el contexto contemporáneo de la cooperación internacional, las alianzas estratégicas no pueden concebirse únicamente como acuerdos voluntarios de colaboración, sino como estructuras operativas que se desarrollan en un ecosistema normativo cada vez más denso y exigente. Cada dimensión: La debida diligencia, rendición de cuentas gestión de riesgos, género y protección, responden a marcos internacionales respaldados por instituciones de alto nivel y reconocidas en el ámbito internacional<sup>153</sup> que definen estándares técnicos, éticos y jurídicos.

Tabla 3. Principales marcos internacionales y su obligatoriedad en la gestión de alianzas estratégicas.

<b>Dimensión</b>	<b>Principales normas/marcos internacionales</b>	<b>Instituciones responsables</b>	<b>Obligatoriedad</b>
Debida Diligencia (Due Diligence)	Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU (2011), Guía de la OCDE 2018, Estándares de la Corporación financiera Internacional (IFC)	ONU, OCDE BM.	Recomendado/obligatorio en alianzas con financiamiento externo
Rendición de cuentas	Norma Humanitaria Esencial (CHS) (2014), Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI), criterios OCDE/CAD	CHS Alliance, OCDE, IATI	Obligatorio en proyectos con fondos públicos o multilaterales

<sup>152</sup> Naciones Unidas. *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. Ginebra: OHCHR, 2011.

<sup>153</sup> Entre ellas se encuentran la ONU, OCDE, BM, e ISO

Gestión de riesgos	ISO31000:2018, OCDE/CAD sobre la gestión de riesgos	ISO, OCDE, ONU	Recomendado/exigido por donantes y agencias multilaterales
Género	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, Marcador de género del Comité Permanente entre Organismos, Políticas BM/PNUD	ONU Mujeres, PNUD, BM	Obligatorio por marcos jurídicos internacionales y donantes
Protección	Prevención de la Explotación y el Abuso Sexual (PSEA)	ACNUR, UNICEF, ONU	Obligatorio en contextos humanitarios o poblaciones vulnerables

Fuente: Elaboración propia a partir de la documentación oficial de las entidades presentadas.

Desde una perspectiva estratégica, esto significa que las alianzas no solo dependen de la voluntad política o de la afinidad de objetivos entre actores, sino también de la capacidad de las organizaciones para alinearse y cumplir con estos marcos normativos. Por ejemplo, un proyecto que va a implementarse entre una ONG y una agencia multilateral no puede iniciar sin incorporar salvaguardas de protección como *PSEA* o sin integrar un enfoque de género coherente con la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (*CEDAW* por sus siglas en inglés) y los marcadores de género. Así mismo, el cumplimiento de normas como ISO 31000 o los Estándares de Desempeño de la IFC se convierte en un prerrequisito para acceder a financiamiento internacional, lo que obliga a que las alianzas incorporen desde su diseño una arquitectura de gobernanza y gestión del riesgo compatible con dichas exigencias.

Desde una perspectiva de gobernanza global, autores como Abbott y Snidal sostienen que los regímenes normativos internacionales funcionan como mecanismos de “*hard y soft law*” que influyen en la cooperación internacional.<sup>154</sup> En la tabla, se puede observar cómo ciertas dimensiones tienen carácter obligatorio. Por ejemplo, los marcos de género vinculados a la *CEDAW* o los marcos de protección y salvaguarda en contextos humanitarios, mientras que otras operan bajo el modelo de adopción recomendada o exigida por donantes, como la ISO 31000 en gestión de riesgos. Esto implica que las alianzas estratégicas deben atravesar en un entorno complejo normativo que combina mandatos jurídicos formales con directrices técnicas que, aunque voluntarias en origen, se vuelven de facto obligatorias para acceder a recursos y reconocimiento.

Sin embargo, son capaces de articular a diferentes culturas organizativas bajo un lenguaje común de estándares y salvaguardas. Esta capacidad no solo optimiza el acceso a recursos, sino que también condiciona la sostenibilidad y el impacto de las intervenciones, ya que garantiza que las acciones desarrolladas respeten derechos humanos, principios humanitarios y criterios de responsabilidad corporativa internacionalmente aceptados. Que, para el caso de Plan Internacional, esta articulación se traduce en la adopción

<sup>154</sup> Abbott, Kenneth W., y Duncan Snidal. “Hard and Soft Law in International Governance.” *International Organization* 54, n.º 3 (2000): 421-456.

sistemática de los estándares internacionales antes mencionadas y las políticas de salvaguarda infantil y de género propias de la organización, que no solo alinean sus operaciones con las exigencias de donantes y socios internacionales, sino que también fortalecen su legitimidad frente a las comunidades y autoridades locales. Pero, sobre esto se abordará con mayor precisión en el capítulo 3.

### 2.3.2 La debida diligencia en contextos de cooperación y alianzas estratégicas.

La debida diligencia ha dejado de ser un instrumento exclusivo del sector privado financiero para convertirse en una exigencia transversal en toda alianza responsable. Los *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos* de la ONU, adoptados en 2011, introducen el deber de identificar, prevenir y mitigar impactos negativos sobre los derechos humanos como parte esencial del compromiso empresarial o institucional, incluyendo ONG y agencias ejecutoras de cooperación. Estos lineamientos han sido reforzados por la Guía de la OCDE sobre diligencia debida para la conducta empresarial responsable, que propone una ruta operativa para aplicar este principio en contextos de cooperación complejos y multisectoriales.<sup>155</sup> De igual manera, los estándares del grupo del BM, como las *Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de la IFC*, exigen procesos robustos de evaluación de riesgos, especialmente en alianzas que implican financiamiento externo, tercerización o ejecución en terreno. En el marco de las alianzas ente ONG y agencias multilaterales o financieras, estos estándares se activan cuando: se ejecutan fondos del BM, BID o ICF, incluso a través de intermediarios; se involucran subcontratistas, terceros implementadores, o consorcios donde las ONG actúan como ejecutoras y cuando existente una infraestructura, reasentamiento, impacto ambiental o riesgo para comunidades indígenas.<sup>156</sup> En este contexto, su aplicación no solo se limita al sector privado: Cuando una ONG, entidad pública u u otro socio ejecutor entra en una alianza cofinanciada o apalancada por capital del grupo del Banco Mundial, estos estándares se vuelven exigibles.

### 2.3.3 La rendición de cuentas en las alianzas estratégicas

Por su parte, la rendición de cuentas ha evolucionado hacia una noción más amplia que no se limita a la transferencia frente a donantes, sino que incluye el principio de *Rendición de cuentas hacia las poblaciones afectadas* (AAP por sus siglas en inglés), es decir, la obligación ética y operativa de responder ante las personas y comunidades destinatarias. *La Norma Humanitaria Esencial de Calidad y Rendición de Cuentas* establece nueve compromisos fundamentales que exigen mecanismos de retroalimentación, participación informada y corrección de errores, como condiciones para la legitimidad y eficacia de las intervenciones.<sup>157</sup> Desde esta perspectiva, la rendición de cuentas implica también crear canales accesibles para que comunidades y beneficiarios

---

<sup>155</sup> OCDE. *Guía de diligencia debida para una conducta empresarial responsable*. París: OECD Publicada, 2018.

<sup>156</sup> IFC (International Finance Corporation). *Performance Standards on Environmental and Social Sustainability*. Washington, DC: World Bank Group, 2012. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards)

<sup>157</sup> CHS Alliance. *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*. Londres: CHS Alliance, 2014.

expresen sus inconformidades, contribuyan con observaciones, e incluso influyan en la reformulación de intervenciones. No es solo un instrumento de vigilancia financiera, sino un pilar de la gobernanza participativa. De hecho, la CHS reconoce que la capacidad de respuesta la retroalimentación es un indicador clave en la calidad institucional y legitimidad.

Complementariamente, iniciativas como la *Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI)* han contribuido a institucionalizar una cultura de transparencia proactiva. Esta plataforma internacional promueve la publicación abierta de datos sobre flujos de ayuda, presupuestos, contratos y resultados, en formatos accesibles, interoperables y reutilizables.<sup>158</sup> Esta apertura facilita no solo la supervisión por parte de donantes y gobiernos receptores, sino también el control social y la fiscalización ciudadana, especialmente en contextos donde las instituciones públicas son débiles o hay antecedentes de corrupción.

Además, el principio de rendición de cuentas ha sido reforzado por los criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, que, desde su revisión en 2019, promueven una mirada más integral e inclusiva de la eficacia de las intervenciones. Estos criterios (relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad) subrayan que el éxito de una alianza no puede medirse únicamente por su cumplimiento financiero, sino por su capacidad para empoderar a los actores locales y generar transformaciones con legitimidad contextual.<sup>159</sup> En la actualidad, las ONG y sus contrapartes locales no pueden reducir la rendición de cuentas a una mera obligación financiera ante los donantes. Se espera de ellas una gestión basada en la confianza, la inclusión y la participación comunitaria. De este modo, la rendición de cuentas opera como un puente entre los estándares internacionales de eficacia y las aspiraciones locales de justicia social, incorporando prácticas participativas que dan legitimidad a las intervenciones.

#### 2.3.4 Gestión de riesgos en contextos de cooperación y alianzas estratégicas

En el marco de las alianzas estratégicas vinculadas a la cooperación internacional, la gestión de riesgos ha dejado de ser una actividad periférica centrada exclusivamente en la prevención de amenazas puntuales (riesgos operativos o financieros) para convertirse en un componente estructural de la gobernanza organizacional. Esta evolución refleja un tránsito hacia una perspectiva sistémica e integradora del riesgo, que considera no solo los peligros inherentes a la ejecución de proyectos, sino también las interrelaciones entre factores contextuales, institucionales, sociales y ambientales.

Un referente clave en esta transformación es la norma ISO 31000:2018 la cual propone un marco vincula el análisis de riesgos con la planificación estratégica y la gobernanza organizacional. En el campo de la cooperación, la OCDE ha desarrollado guías específicas para abordar los riesgos fiduciarios, reputacionales, de contexto y de

---

<sup>158</sup> International Aid Transparency Initiative (IATI). *Standard for Publishing Aid Information*. Accedido julio 2025. <https://iatistandard.org/en>

<sup>159</sup> OCDE-CAD. *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*. París: OECD Publicado, 2019.

salvaguardas sociales o ambientales.<sup>160</sup> En este mismo sentido, el enfoque “No hacer daño” (*Do No Harm*), desarrollado originalmente por Mary B. Anderson, ha sido incorporado por múltiples agencias para identificar posibles efectos negativos no intencionales en escenarios de alta conflictividad o desigualdad.

El principio del “No hacer daño” ha sido adoptado por múltiples agencias humanitarias y de desarrollo (incluidas ONU, Oxfam, CARE, GIZ), y ha influido en el diseño de herramientas de evaluación que contemplan impactos no intencionados, efectos de largo plazo y retroalimentación desde las comunidades beneficiarias. Esta perspectiva exige que las ONG y sus socios identifiquen de manera participativa los potenciales efectos adversos de sus acciones, establezcan salvaguardas adecuadas y mantengan una capacidad de adaptación durante la implementación.

En el ámbito específico de la cooperación para el desarrollo, la OCDE ha elaborado una serie de guías destinadas a fortalecer las capacidades de los donantes y socios implementadores en el tratamiento de riesgos complejos. El enfoque CAD de la OCDE identifica distintos tipos de riesgos relevantes para las alianzas estratégicas: Riesgos fiduciarios, relacionados con el uso inadecuado, fraudulento o ineficiente de los recursos financieros; riesgos reputacionales, que afectan la credibilidad pública o política de los actores involucrados; riesgos contextuales, vinculados a la volatilidad sociopolítica, los conflictos o los cambios en el entorno legal riesgos de salvaguarda, que emergen cuando los proyectos causan, directa o indirectamente, impactos negativos en derechos humanos, género, medioambiente o cultura.<sup>161</sup>

En este sentido, la OCDE no propone evitar el riesgo como tal, sino gestionar de forma estratégica la incertidumbre, estableciendo medidas de mitigación, mecanismos de seguimiento y principios de proporcionalidad frente a la complejidad del contexto y el grado de exposición institucional<sup>162</sup>. Esta lógica ha llevado a que muchos donantes multilaterales (como la Unión Europea, el Banco Mundial o USAID) exijan a sus socios la elaboración de matrices de riesgos integradas en los documentos de proyecto, acompañadas por estrategias claras de monitoreo y revisión.

Por tanto, la gestión de riesgos en el marco de las alianzas estratégicas debe ser concebida como un proceso dinámico, intersectorial y dialógico, que articula la planeación técnica con la sensibilidad contextual y el compromiso ético. Esto implica ir más allá de los enfoques tradicionales centrados en auditorías y mecanismos de control, para adoptar marcos integrales que prioricen la prevención del daño, la participación activa de las partes interesadas y la creación de condiciones estructurales para la sostenibilidad.

### 2.3.5 Los marcos de operativos y de salvaguarda en las alianzas estratégicas

El marco operativo y de salvaguarda constituye uno de los pilares fundamentales

---

<sup>160</sup> OECD-DAC. *Managing Risks in Development Cooperation: Practices and Challenges*. París: OECD, 2014.

<sup>161</sup> Ibid.

<sup>162</sup> OCDE. *Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct*. París: OECD. Publicado, 2018.

para asegurar que las alianzas estratégicas se implementan de forma ética, responsable y sensible al contexto. Este marco abarca un conjunto de normas, protocolos y mecanismos técnicos orientados a proteger a las poblaciones, los territorios y los procesos institucionales frente a potenciales impactos negativos derivados de la acción conjunta entre actores diversos como ONG, agencias multilaterales, entidades públicas y empresas privadas.<sup>163</sup> En otras palabras, se trata de las condiciones mínimas necesarias para asegurar que una alianza, por más eficaz que sea desde el punto de vista técnico o financiero, no cause efectos negativos, intencionales o no, sobre las poblaciones o los territorios donde se actúa.

En América Latina, diversos especialistas han advertido que la implementación de alianzas sin considerar estos marcos puede profundizar las desigualdades existentes, producir efectos adversos en el tejido comunitario o derivar en formas de exclusión simbólica o material. Según Manuela Mesa, los mecanismos operativos de protección deben incorporar una perspectiva de corresponsabilidad ética<sup>164</sup> que no delegue el control del riesgo únicamente en manuales de procedimiento, sino que lo asuma como un ejercicio político de escucha adaptación y reparación frente a las comunidades involucradas. Este enfoque exige que las organizaciones adopten protocolos de retroalimentación, sistemas de alerta temprana, procedimientos para la denuncia de abusos y herramientas de monitoreo participativo<sup>165</sup> que sean accesibles para las personas destinatarias.

En sintonía con ello y como se ha mencionado en el subapartado anterior, que la *Norma Humanitaria Esencial de Calidad y Rendición de Cuentas* plantea la necesidad de establecer compromisos operativos claros con las personas afectadas, garantizando su derecho a participar en las decisiones, a recibir información comprensible y oportuna, y a presentar quejas sin temor a represalias.<sup>166</sup> Aunque este estándar fue desarrollado desde el ámbito humanitario, su aplicación en contextos de desarrollo ha demostrado ser clave para que las alianzas no perpetúen relaciones verticales ni invisibilicen voces comunitarias. Para González y Martínez Osés, las salvaguardas operativas deben permitir identificar no solo los impactos físicos de una intervención, sino también sus efectos simbólicos afectivos o culturales, particularmente cuando se trabaja con pueblos indígenas o poblaciones históricamente marginadas.<sup>167</sup> Además, sí se concatena el principio de “No hacer daño”, el cual ha sido incorporado por diversas ONG latinoamericanas para prevenir efectos adversos no intencionados, pueden exacerbar tensiones sociales, crear nuevas dependencias o debilitar liderazgos comunitarios existentes si no se diseñan desde una comprensión como también se ha expuesto previamente.

Por tanto, el marco operativo y de salvaguardas no es un elemento accesorio, sino

---

<sup>163</sup> Anderson, Mary B. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—or War*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 1999.

<sup>164</sup> Mesa, Manuela. “Cooperación internacional en tiempos de crisis: aprendizajes, transformaciones y horizontes.” *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, n.º 47 (2021): 15-29.

<sup>165</sup> Ibid.

<sup>166</sup> CHS Alliance. *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*. Ginebra: CHS Alliance, Groupe URD y Sphere Project, 2014.

<sup>167</sup> González Vallvé, Miguel Ángel, y Guillermo Martínez Osés. *Cooperación transformadora y derechos humanos: Manual práctico para ONGD*. Madrid: Coordinadora de ONGD-España, 2019.

estructural. Constituye una condición para la legitimidad ética de las alianzas estratégicas, especialmente en contextos de intervención donde las poblaciones enfrentan riesgos sistémicos. Su implementación efectiva requiere voluntad política, capacidad técnica, sensibilidad intercultural y una ética de corresponsabilidad que trascienda la lógica de resultados y se enfoque en la protección activa de los derechos y la dignidad de las personas. Desde esta perspectiva, las salvaguardas no solo mitigan daños: también definen el tipo de desarrollo y de relaciones que una alianza promueve.

#### 2.4 Conclusión capitular

El análisis del marco normativo internacional relativo a las alianzas estratégicas evidencia los principales compromisos globales en materia de cooperación internacional tales como: La Declaración de París (2005), el Programa de Acción de Accra (2008), la Alianza de Busan (2011) y la Agenda 2030. La traducción de estos principios al ámbito interno de los países en desarrollo se mantiene parcial y fragmentada. La ausencia de una legislación específica sobre alianzas interinstitucionales y cooperación multiactor limita la posibilidad de generar marcos claros y uniformes que orienten la acción conjunta entre organizaciones de la sociedad civil, sector privado y entidades públicas.

A nivel global, la normativa vigente impulsa principios como el *ownership*, la corresponsabilidad, la transparencia, la gestión orientada a resultados y la inclusión de actores no estatales como socios estratégicos. Sin embargo, en el contexto salvadoreño, su implementación enfrenta barreras vaciladas a la discrecionalidad administrativa, la falta de procedimientos estandarizados y la ausencia de incentivos formales para la colaboración intersectorial.

De esta forma, la conclusión capitular pone de relieve que los fundamentos normativos no deben entenderse como simples requisitos técnicos, sino como estructuras que moldean las posibilidades de acción y la legitimidad de las alianzas estratégicas. La comprensión de este entramado es indispensable para evaluar de manera crítica cómo las ONG, agencias y Estados negocian sus roles en el escenario global. Más aún, constituye un punto de partida para analizar en los capítulos siguientes cómo estos marcos impactan en la práctica concreta de organizaciones como Plan Internacional en El Salvador.

Finalmente, el capítulo muestra que el desafío principal radica en lograr un equilibrio entre la adopción de estándares internacionales y la preservación de la autonomía local. La construcción de alianzas estratégicas verdaderamente transformadoras dependerá de la capacidad de los actores para apropiarse críticamente de las normas globales, adaptarlas a sus realidades y convertirlas en instrumentos de empoderamiento y justicia social. En este sentido, la normatividad se convierte no solo en un marco regulador, sino en un terreno de disputa donde se juega el futuro de la cooperación internacional y del desarrollo sostenible.

### CAPITULO III LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN EL CONTEXTO SALVADOREÑO

El presente capítulo analiza el entramado institucional, normativo y político que

configura el desempeño de las organizaciones no gubernamentales (ONG) en El Salvador y su capacidad para establecer alianzas estratégicas interinstitucionales orientadas al desarrollo social. Su propósito es ofrecer una visión integral que permita comprender cómo los cambios históricos, legales y políticos han moldeado el papel de las ONG como actores corresponsables en la gestión del desarrollo. Este análisis dialoga con el objetivo específico de la investigación: identificar los factores impulsados por las alianzas estratégicas interinstitucionales que fortalecen la capacidad organizacional de las ONG.

El capítulo se estructura en cuatro apartados complementarios. En primer lugar, se examina el contexto histórico y sociopolítico en el que emergen las ONG salvadoreñas, destacando su evolución desde los años ochenta y su tránsito desde la acción humanitaria hacia la incidencia en políticas públicas. Este recorrido evidencia la transición de un modelo asistencialista a uno participativo, en sintonía con los postulados de Bebbington (2005) y Aguilar (2014), quienes conciben a las ONG como mediadoras entre ciudadanía y Estado.

En segundo término, se aborda el marco legal que rige el funcionamiento y las alianzas de las ONG. A través de la revisión de leyes como la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (1996), la Ley de Acceso a la Información Pública (2011) y la Ley de Regulación y Control de OSFL (2023), se evidencia la coexistencia de normas habilitantes y restrictivas. Este panorama jurídico refleja la tensión entre la búsqueda de transparencia y la preservación de la autonomía organizacional, cuestión que autores como López Medina (2015) y D'Archivio (2019) han identificado como un dilema regional de la cooperación internacional.

Posteriormente, el capítulo examina las políticas públicas de cooperación y alianzas interinstitucionales, con especial énfasis en el papel del Ministerio de Relaciones Exteriores y la Dirección General de Cooperación para el Desarrollo. Se destaca la convergencia de compromisos internacionales como la Declaración de París (2005) y la Alianza de Busan (2011), con las políticas nacionales que promueven la corresponsabilidad social y la gobernanza colaborativa (Cruz Serrano 2020).

Finalmente, se analizan los mecanismos de articulación y gobernanza colaborativa implementados en distintos períodos gubernamentales. Se contrastan los esquemas participativos y policéntricos impulsados por los gobiernos del FMLN con el modelo de coordinación jerárquica consolidado bajo la administración de Nayib Bukele, atendiendo a los planteamientos de Pierre y Peters (2005) y Backstrand (2006) sobre las formas contemporáneas de gobernanza. Este contraste permite comprender cómo los cambios en la arquitectura estatal afectan directamente la sostenibilidad y legitimidad de las alianzas entre ONG, Estado y cooperación internacional.

En conjunto, el capítulo busca demostrar que la capacidad organizacional de las ONG salvadoreñas se ha forjado en un entorno de constantes tensiones entre autonomía y regulación, diálogo y centralización, donde las alianzas interinstitucionales representan tanto una oportunidad de fortalecimiento como un campo de disputa por el sentido mismo del desarrollo democrático.

### 3.1 Contexto histórico y socio político de las ONG en El Salvador

El surgimiento de las ONG en El Salvador está estrechamente ligado al contexto de la guerra civil (1980-1992) y a los procesos de reconstrucción social y humanitaria que acompañaron los Acuerdos de Paz. Durante la década de 1980, numerosas ONG nacionales e internacionales ingresaron al país con el propósito de atender las crisis humanitarias derivadas del conflicto, priorizando la asistencia a desplazados, la atención médica y la educación comunitaria.<sup>168</sup> Según Bebbington, esta primera ola de organizaciones configuró un campo de acción política y social orientada a la construcción de ciudadanía<sup>169</sup>. Es decir, las ONG tanto nacionales e internacionales se encargaron de la provisión directa de servicios en materia de salud, educación y alimentación a poblaciones vulnerables. Al proveer estos servicios, las ONG no solo daban ayuda, sino que enseñaban a las personas a exigir esos servicios como derechos inherentes,<sup>170</sup> es decir, en su condición de ciudadanía y no como actos de caridad.

Con la firma de los Acuerdos de Paz, las ONG se reorientaron hacia la reconstrucción del tejido social y la promoción del desarrollo local, pasando de un enfoque asistencialista a estrategias de fortalecimiento institucional y participación ciudadana. Aguilar destaca que el proceso de pacificación generó condiciones para el surgimiento de redes y coordinaciones de ONG que promovieron el diálogo entre Estado y sociedad civil, especialmente en torno a la democratización y defensa de los derechos humanos.<sup>171</sup> En esa línea, Isbell sostiene que las ONG salvadoreñas se convirtieron en actores mediadores entre comunidades y políticas públicas<sup>172</sup>, un rol que con el tiempo se consolidó mediante alianzas con agencias internacionales de cooperación y gobiernos locales.

El tránsito hacia la democracia en los años 90's, implicó para las ONG un proceso de redefinición identitaria. Al dejar atrás la lógica de emergencia, muchas organizaciones asumieron una función deliberativa en la esfera pública, orientada a la construcción de capital social y gobernanza participativa.<sup>173</sup> En este período, las alianzas interinstitucionales comenzaron a adquirir un carácter estratégico, como respuesta a la necesidad de incidir en políticas públicas y ampliar la cobertura de los programas sociales.

De acuerdo con Gellert,<sup>174</sup> el fortalecimiento del tercer sector en América Latina respondió a un patrón regional impulsado por la cooperación internacional, que veía en las ONG interlocutores legítimos para canalizar recursos de desarrollo y promover la

---

<sup>168</sup> Oscar Morales Velado, "Organizaciones no gubernamentales y sociedad civil en El Salvador," *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* 31, no. 31 (febrero 1993): 89.

Recuperado de <https://doi.org/10.5377/realidad.v0i31.5313>

<sup>169</sup> Bebbington, Anthony. "Donantes y sociedad civil: Reconsiderando las relaciones de ayuda y desarrollo." *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 33 (2005): 1-27.

<sup>170</sup> Ibid.

<sup>171</sup> Aguilar, Jorge. *Sociedad civil y democratización en El Salvador: Perspectivas y desafíos contemporáneos*. San Salvador: UCA Editores, 2018.

<sup>172</sup> Isbell, William. *Las ONG y el Estado salvadoreño: nuevas formas de relación política*. San Salvador: FLACSO, 2010.

<sup>173</sup> Alfredo Joignant, *Actores, intereses y debates: Las Ciencias Sociales y la Sociedad Chilena* (Santiago: LOM Ediciones, 2011), 45.

<sup>174</sup> Gellert, Gertrudis. *Sociedad civil y políticas de desarrollo en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2021.

descentralización. En el caso salvadoreño, este proceso se expresó en la consolidación de redes como la *Asociación de Organismos No Gubernamentales de El Salvador (ASONOG)* y la *Red de ONG para el Desarrollo (Red-ONGD)*, las cuales institucionalizaron la práctica de la coordinación y la corresponsabilidad en proyectos territoriales. Estas estructuras colaborativas fueron el germen de los actuales mecanismos de articulación entre sociedad civil, empresa privada y Estado.

A partir de la década del 2000, el entorno de la cooperación internacional experimentó cambios significativos. La reducción de fondos, la irrupción de agencias multilaterales con los criterios de eficiencia y la globalización de estándares de gestión introdujeron nuevas exigencias de profesionalización y transparencia. Talavera y Sanchis (2014) señalan que las ONG en América Latina se vieron presionadas a adoptar modelos de gestión orientados a resultados, lo que transformó su naturaleza participativa en una estructura más técnica y burocrática<sup>175</sup>. En El Salvador, esto se tradujo en la necesidad de fortalecer sistemas de monitoreo, evaluación y rendición de cuentas para mantener la legitimidad ante los donantes y las comunidades.

Paralelamente, emergió un proceso de regulación estatal del sector mediante la aprobación de la *Ley de Organizaciones Sin Fines de Lucro (Decreto No. 739)* en 2019, la cual estableció mecanismos de registro, control financiero y transparencia. Si bien esta normativa representa un avance en términos de formalización, diversos analistas advierten que su implementación puede generar tensiones respecto a la autonomía de las organizaciones, especialmente aquellas con agendas críticas o de derechos humanos.<sup>176</sup> En esa vía López Medina (2015) argumenta, que la ley cumple un doble propósito: Por un lado, facilita la formalización y, por otro, busca controlar el flujo de recursos para evitar usos indebidos.

Específicamente, las ONG están sujetas a la supervisión del Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, lo que implica una rendición de cuentas periódica y el cumplimiento de requisitos de debida diligencia en la gestión de fondos, especialmente aquellos provenientes de la cooperación internacional. Este rigor administrativo es un factor que influye en la capacidad de las ONG para gestionar sus propios proyectos y, por ende, en la estructura de sus alianzas, las cuales deben ser transparentes y formalizadas ante las autoridades competentes.

### 3.2 Las ONG y las alianzas estratégicas interinstitucionales en el marco legal salvadoreño

En el contexto salvadoreño, las alianzas estratégicas entre ONG, instituciones públicas y agencias de cooperación internacional no solo constituyen una práctica operativa recurrente, sino que también se enmarcan en una serie de disposiciones normativas que habilitan, y al mismo tiempo limitan sus posibilidades de acción. Como se ha mencionado en el capítulo anterior, estas alianzas, concebidas como mecanismos de articulación

---

<sup>175</sup> D'Archivio, María Laura. "La cooperación internacional y la construcción de capacidades institucionales en América Latina." *Revista de Estudios del Desarrollo* 9, n.º 2 (2019): 45-62.

<sup>176</sup> Cruz Serrano, Mónica. *La regulación de las organizaciones sin fines de lucro en El Salvador: Análisis jurídico y desafíos institucionales*. San Salvador: FUNDE, 2020.

multiactor orientados al desarrollo social y territorial, requieren de condiciones jurídicas claras para su establecimiento, ejecución, monitoreo y sostenibilidad. Los diagnósticos realizados por autores como D'Archivio y Manzanilla, señalan la desconexión entre la dispersión de normativas y la práctica real de la cooperación.<sup>177</sup> Es decir que los marcos legales que regulan la existencia, el funcionamiento y la relación de las ONG se ha construido de manera fragmentada, sin un enfoque integral que contemple la complejidad de las colaboraciones interinstitucionales contemporáneas.

A diferencia de otros países de la región que han avanzado hacia marcos normativos específicos sobre cooperación internacional o alianzas multiactor como Colombia y su normativa sobre convenios solidarios o México con sus lineamientos de corresponsabilidad social,<sup>178</sup> El salvador mantiene una estructura jurídica centrada en la regulación básica de las ONG, sin una legislación especializada sobre alianzas intersectoriales o marcos de gobernanza compartida. Esto genera un vacío regulatorio que obliga a las ONG a operar en un entorno legal ambiguo, en el que deben negociar continuamente los límites de su accionar conjunto con entidades públicas y privadas en ausencia de directrices normativas uniformes.<sup>179</sup>

Desde el plano constitucional, la libertad de asociación y participación ciudadana se reconocen como pilares fundamentales del orden democrático, constituyendo el sustento jurídico primario para la existencia de las ONG y sus capacidades para establecer alianzas. No obstante, al descender al nivel legislativo, la situación se vuelve compleja: La Ley de Asociaciones y OSFL, aunque permite la constitución legal de estas entidades y regula ciertos aspectos de su funcionamiento, no establece disposiciones claras sobre cómo deben estructurarse, supervisarse o sostenerse jurídicamente las alianzas estratégicas con el Estado u otros actores de cooperación.

Así mismo, leyes como el Código Municipal, la Ley de Acceso a la Información Pública, el Código Tributario y la recientemente reformada Ley de Regulación y Control de OSFL agregan formas de regulación sobre las relaciones entre ONG, gobiernos locales y agencias externas. Estas normas influyen directamente en aspectos clave como la transparencia, la fiscalización de las donaciones, el control administrativo y la posibilidad de ejecución de proyectos públicos, pero lo hacen sin una visión integral que articule estas dimensiones en torno a la lógica de alianzas corresponsables. De hecho, varios estudios y pronunciamientos de plataformas de sociedad civil han señalado que algunas reformas recientes tienden a privilegiar una visión controladora del Estado sobre las ONG, lo que

---

<sup>177</sup> Alianza ONG. *Informe sobre el impacto de la reforma a la Ley de OSFL y desafíos para un entorno habilitante de la sociedad civil*. San Salvador: Alianza ONG, 2023. Véase también: María Silvia D'Archivio, *La cooperación internacional en disputa. Narrativas del desarrollo y experiencias situadas* (Buenos Aires: CLACSO, 2021), 147-149.

<sup>178</sup> En Colombia se destaca Decreto 092 de 2017, que reglamenta la contratación con entidades sin ánimo de lucro (ESAL) cuando hay propósitos sociales compartidos. Y en México Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (2004), conocida como “Ley de Fomento”.

<sup>179</sup> Calle García, María del Pilar. “Alianzas interorganizacionales y cooperación para el desarrollo: reflexiones desde el caso colombiano.” *Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública* 7, n.º 1 (2020): 85-104.

podría obstaculizar su autonomía y capacidad de negociación en alianzas con múltiples partes interesadas.<sup>180</sup> Sobre ello, se presenta un cuadro que resume los principales hitos legales y su implicación para las alianzas.

Tabla 4. Principales Normas Jurídicas que regulan las alianzas de ONG en El Salvador.

Norma o Instrumento	Ámbito de Aplicación	Artículos clave	Implicaciones para Alianzas
Constitución de la República	Reconoce el derecho de asociación y participación.	Art. 6, 7 y 72 participación, expresión y asociación.	Base constitucional para las existencias de alianzas.
Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (1996)	Establece requisitos para la creación y funcionamiento de ONG.	Art. 5, 13 ,25 Constitución, transparencia, convenios.	Facilita convenios, pero sin normativas específicas.
Ley de Acceso a la Información Pública (2011)	Obliga a ONG receptoras de fondos públicos a la rendición de cuentas.	Art. 10 Transparencia financiera obligatoria	Obliga a divulgar uso de fondos en alianzas públicos-privadas.
Código Municipal (1986)	Faculta a las municipalidades a firmar convenios con ONG.	Art. 25 inc. 8 Convenios de desarrollo local	Permite la colaboración territorial ONG-gobiernos locales.
Código Tributario (Última Reforma 2023)	Regula beneficios fiscales y condiciones de donaciones de ONG.	Requiere clasificación oficial para exenciones	Condiciona acceso a cooperación a criterios fiscales.
Ley de Regulación y Control de OSFL (Reformada en 2023)	Controla registro, monitoreo y donaciones de ONG	Introduce mayores controles y requisitos administrativos	Puede restringir alianzas por burocracia o discrecionalidad.

Fuente elaboración propia, a partir de las leyes salvadoreñas que regulan a las ONG.

El marco normativo que regula el funcionamiento de las ONG y su capacidad para establecer alianzas estratégicas es diverso, pero presenta importantes lagunas en términos de articulación institucional. Como lo sintetiza el cuadro anterior, se trata de un entramado legal compuesto por normas constitucionales, leyes ordinarias y reglamentaciones sectoriales, que, aunque habilitan el accionar de las ONG, no siempre responden a la complejidad operativa que implican las alianzas multiactor en el contexto contemporáneo de la cooperación internacional.

Desde una perspectiva constitucional, los artículo 6,7 y 72 de la Carta Magna ofrecen un fundamento sólido al reconocer el derecho de asociación, la libertad de expresión y la participación ciudadana como derechos fundamentales. Este respaldo

<sup>180</sup> Una de las reformas más señaladas ha sido la modificación de la Ley de Regulación y Control de OSFL aprobada en el 2023 y a la aprobación de *Ley de Agentes Extranjeros*. Decreto aprobado el 20 de mayo de 2025. Esta ley obliga a las organizaciones que reciben fondos del extranjero a inscribirse en el RAEX, pagar un impuesto del 30 % sobre sus ingresos y permite al Ejecutivo cancelar personerías jurídicas en forma discrecional.

normativo es esencial para la existencia misma de las ONG y su inserción en dinámicas de articulación interinstitucional. Sin embargo, dicho respaldo se vuelve insuficiente cuando se confronta con marcos legales operativos que limitan la autonomía o dificultan la gestión colaborativa con entidades estatales o internacionales.

La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro establece las bases administrativas para la creación y funcionamiento legal de estas organizaciones incluyendo la posibilidad de establecer convenios con terceros. No obstante, dicha ley no contempla categorías jurídicas como redes de ONG, consorcios o plataformas intersectoriales, lo cual representa una limitante significativa para el desarrollo de alianzas estratégicas formales y duraderas. Algo similar ocurre con el Código Municipal, establece la competencia de los municipios para celebrar convenios con personas jurídicas, entre ellas las ONG, siempre que se oriente al desarrollo local. El artículo 25, inciso 8 faculta a los concejos municipales a “celebrar contratos y convenios con instituciones nacionales e internacionales”.<sup>181</sup>

Este marco ha sido utilizado por diversas alcaldías para firmar convenios con ONG en áreas como niñez, salud comunitaria, gestión ambiental o formación ciudadana. Sin embargo, muchos de estos acuerdos carecen de normativas complementarias que aseguren su sostenibilidad, seguimiento o rendición de cuentas. La inexistencia de reglamentos homogéneos a nivel municipal implica que el marco jurídico de las alianzas en el territorio sea sumamente desigual y dependiente de la voluntad política local.

Por su parte, la Ley de Acceso a la Información Pública introduce un componente clave: la exigencia de transparencia para aquellas ONG que manejan fondos públicos. Esta disposición, si bien avanza en la rendición de cuentas, también ha generado incertidumbre sobre las obligaciones legales en alianzas mixtas donde confluyen fondos públicos, cooperación internacional y recursos privados, sin una reglamentación clara de responsabilidades compartidas.

En términos fiscales y de cooperación, tanto el Código Tributario como la reciente reforma a la Ley de Regulación y Control de OSFL incorporan controles que, en nombre de la legalidad, pueden terminar operando como barreras para la asociación legítima entre ONG y donantes internacionales. Los procedimientos burocráticos, la discrecionalidad en los registros y la falta de claridad sobre los criterios de clasificación, generan un entorno de inseguridad jurídica que puede desalentar la formación de alianzas innovadoras o estratégicas.

Este panorama evidencia una contradicción estructural: mientras el discurso oficial promueve la colaboración entre sectores para alcanzar objetivos comunes de desarrollo, el marco legal aún opera desde una lógica de control unidireccional más que de facilitación relacional. Esta brecha entre norma y práctica constituye uno de los principales desafíos que enfrentan las ONG salvadoreñas en su intento por consolidarse como actores corresponsables y no meros ejecutores subordinados dentro de las alianzas estratégicas interinstitucionales.

---

<sup>181</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. *Código Municipal*. Decreto N.º 274, 1986.

### 3.3 Políticas públicas de cooperación y alianzas interinstitucionales en El Salvador

La política exterior salvadoreña es gestionada a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, y es quien define los lineamientos para la cooperación al desarrollo. La Dirección General de Cooperación al Desarrollo (DGCID) actúa como el punto focal principal, buscando alinear la ayuda extranjera con las prioridades nacionales de desarrollo. Cruz Serrano (2020) señala que, en la última década, se ha promovido una retórica de corresponsabilidad social y gobernanza colaborativa, incentivando convenios marco que vinculan a las ONG con ministerios, alcaldías y la empresa privada<sup>182</sup>. Según el *Informe Nacional de Cooperación 2023*, la DGCID promueve la participación de las ONG como “socias estratégicas” del Estado en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente en los ámbitos de género, juventud y resiliencia comunitaria. Esto transforma las alianzas de simples acuerdos de ejecución a asociaciones estratégicas con el potencial de influir en el diseño de políticas sectoriales, particularmente en áreas como educación, salud y seguridad. No obstante, la efectividad de estos convenios a menudo depende de la estabilidad política y la voluntad de las autoridades de compartir el liderazgo de los programas.

En este marco, las alianzas interinstitucionales se conciben como instrumentos de gobernanza colaborativa, en los que el Estado no actúa únicamente como regulador, sino también como articulador de esfuerzos. Esta concepción se encuentra alineada con los principios de la Agenda de Eficacia de la Ayuda de Busan (2011) y con los compromisos de corresponsabilidad establecidos por la Declaración de París (2005), los cuales inspiran buena parte de las prácticas de cooperación vigentes en El Salvador. Tal enfoque implica reconocer a las ONG como co-ejecutoras de políticas públicas y no solo como receptoras de fondos, un cambio paradigmático que reconfigura su relación con los organismos cooperantes y las entidades estatales.<sup>183</sup> Esta reconfiguración es vital para el fortalecimiento de la capacidad organizacional, ya que eleva la posición de la ONG a un actor con capital técnico y legitimidad para influir en el diseño estratégico del desarrollo.

Pese a los avances logrados, el marco jurídico salvadoreño continúa presentando vacíos normativos significativos en materia de regulación específica de las alianzas interinstitucionales. Si bien la Ley OSFL y las políticas de cooperación reconocen la posibilidad de establecer convenios y consorcios, no existe una tipificación clara sobre los mecanismos de gobernanza, rendición mutua o gestión de riesgos que deben regir dichas alianzas. López Medina (2015) señala que esta ausencia normativa puede derivar en asimetrías de poder dentro de las alianzas, especialmente cuando los recursos provienen de agencias internacionales que imponen sus propios estándares contractuales.

Además, la falta de lineamientos sobre la debida diligencia, la transparencia y salvaguardas sociales coloca a las ONG ante un doble reto: cumplir simultáneamente con las exigencias nacionales y las normativas internacionales de los donantes. Kennedy (2018)

---

182

Cruz Serrano, Carlos. “La retórica de la gobernanza y las alianzas estratégicas en El Salvador: Hacia la corresponsabilidad social.” *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales* 12, no. 1 (2020): 55-72.

<sup>183</sup> Bebbington, Anthony. “Donantes y sociedad civil: Reconsiderando las relaciones de ayuda y desarrollo.” *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 33 (2005): 1-27.

advierte que este fenómeno genera una “burocratización de la cooperación”, en la cual las organizaciones locales deben destinar recursos considerables a procesos de cumplimiento administrativo, reduciendo su capacidad de innovación social. En este contexto, cobra relevancia el análisis de las reglas sobre debida diligencia, rendición de cuentas, gestión de riesgos, género y protección, las cuales se constituyen en pilares normativos que buscan equilibrar los estándares internacionales con la práctica concreta de las alianzas estratégicas. Estos ejes no deben entenderse únicamente como requisitos técnicos, sino como expresiones de un nuevo paradigma de gobernanza responsable, que aspira a garantizar que las organizaciones actúen con responsabilidad integral frente a donantes, Estados y comunidades (Backstrand 2006).

Por tanto, desde la práctica institucional, se observa que las ONG más consolidadas como Plan International, Save the Children o CARE, han desarrollado protocolos internos de cumplimiento y salvaguardas que suplen las carencias de regulación nacional. No obstante, las organizaciones locales de menor tamaño enfrentan limitaciones para adoptar estos mecanismos, lo que evidencia la necesidad de políticas públicas de fortalecimiento organizacional que acompañen la implementación efectiva de las alianzas intersectoriales en el país.

### 3.4 Mecanismos de articulación y gobernanza colaborativa en El Salvador

El fortalecimiento organizacional a través de las alianzas depende de la existencia de mecanismos de articulación eficaces, que garanticen coordinación, transparencia y responsabilidad mutua. Backstrand(2006) introduce el concepto de *partnership governance* (Gobernanza entre alianzas), entendido como una forma de gobernanza participativa donde los actores comparten la autoridad en la toma de decisiones y los compromisos de rendición de cuentas<sup>184</sup>. Este modelo trasciende la visión contractual de la cooperación, promoviendo estructuras flexibles, horizontales y orientadas al aprendizaje.

En El Salvador, estas prácticas se han expresado mediante la creación de mesas de articulación intersectorial, comités locales de desarrollo, y plataformas temáticas impulsadas por organizaciones internacionales y ministerios de gobierno. En la década de los gobiernos del FMLN, se pensó en al menos un diseño de gobernanza coordinada que tuviese un fuerte andamiaje interinstitucional y contase con la participación de diversos actores de la sociedad. Bajo los mandatos presidenciales de Mauricio Funes y posteriormente Salvador Sánchez Cerén, la Secretaría Técnica y Técnica de la Presidencia (SETEPLAN) impulsó esquemas territoriales y mesas intersectoriales que buscaban vincular ministerios, gobiernos locales, academia y sector privado<sup>185</sup>; inspiradas en la idea de que el Estado se fortalece mediante la colaboración con sociedad civil, municipalidades y organismos internacionales.

La creación de gabinetes de gestión territorial y las mesas intersectoriales fueron

---

<sup>184</sup> Backstrand, Karin. “Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development: Rethinking Legitimacy, Accountability and Effectiveness.” *European Environment* 16, n.º 5 (2006): 290-306.

<sup>185</sup> Aguilar, Jeannette. “Seguridad ciudadana y políticas públicas en El Salvador.” *Revista Enfoques* 17 (2017): 45-68.

orientadas a coordinar políticas sociales con enfoques de derechos.<sup>186</sup> Precisamente en este contexto, las ONG fueron integradas como socios estratégicos en la implementación de programas de desarrollo local y seguridad ciudadana. El Plan El Salvador Seguro (PESS), diseñado por el Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana y Convivencia, ejemplifica esta apuesta por la concertación. Dicho consejo tuvo la representación de iglesias, universidades, empresarios y organizaciones comunitarias, encarnando lo que Pierre y Peters denominan gobernanza policéntrica: una red de actores con competencias distribuidas y responsabilidad compartida.<sup>187</sup> La cooperación internacional, particularmente PNUD, AECID y la UE, financió proyectos territoriales bajo una matriz de corresponsabilidad y prevención que fortaleció el papel de las ONG como mediadoras entre el Estado y las comunidades.

Desde la perspectiva latinoamericana, Talavera y Sanchis interpretan este tipo de articulación como una “coproducción social del desarrollo”, donde la institucionalidad pública deja de ser monopolio del Estado para convertirse en campo relacional.<sup>188</sup> En este contexto, las ONG adquirieron legitimidad como actores de política pública, aportando capacidades técnicas y redes territoriales. Según D’Archivio, esta modalidad de articulación “abrió espacios de interlocución inéditos entre burocracias estatales y estructuras comunitarias”, aunque su estabilidad dependió de la voluntad política y de la continuidad presupuestaria.<sup>189</sup>

No obstante, la práctica mostró limitaciones. La académica Jeannette Aguilar, señala que, aunque el PESS logró consolidar estructuras de coordinación formal, su implementación sufrió por “fragmentación institucional, duplicidad de competencias y escasez de recursos para sostener equipos técnicos territoriales”.<sup>190</sup> El modelo participativo no se tradujo siempre en efectividad: la articulación interinstitucional permaneció vulnerable frente a las tensiones políticas entre ministerios y la centralización burocrática.

El intento del FMLN de institucionalizar la participación se vio además erosionado por la tregua de 2012 con pandillas. Van der Borgh y Savenije (2015) analizan este episodio como un proceso que deslegitimó los esfuerzos de gobernanza participativa.<sup>191</sup> El diálogo social quedó opacado por la narrativa de seguridad y control, generando desconfianza en las alianzas ONG-Estado. José Miguel Cruz (2018) subraya que las organizaciones comunitarias, que antes eran vistas como socias en prevención, pasaron a ser observadas con recelo en un contexto de alta polarización y discurso punitivo.<sup>192</sup> A pesar de esos

---

<sup>186</sup> Ibid.

<sup>187</sup> Pierre, Jonas, y B. Guy Peters. *Governance, Politics and the State*. 2ª ed. London: Palgrave Macmillan, 2020.

<sup>188</sup> Talavera, Juan y José Sanchis. *Gobernanza y co-producción del desarrollo local*. Quito: FLACSO, 2014.

<sup>189</sup> D’Archivio, Mario. “Las redes de gobernanza y la política local en América Latina.” *Revista de Ciencias Políticas* 52 (2016): 101-128.

<sup>190</sup> Aguilar, Jeannette. *Políticas de seguridad y articulación institucional en El Salvador*. San Salvador: IUDOP/UCA, 2019.

<sup>191</sup> Van der Borgh, Chris y Wim Savenije. “De-securitising and Re-securitising Gang Policies: The Funes Government and Gangs in El Salvador.” *Journal of Latin American Studies* 47, n.º 1 (2015): 149-176.

<sup>192</sup> Cruz, José Miguel. *The Politics of Negotiating with Gangs: The Case of El Salvador*. Florida

retrocesos, la etapa del FMLN dejó una base normativa y simbólica de cooperación institucionalizada. Los convenios con cooperación internacional, los programas de gestión territorial y la expansión de ONG con enfoque de derechos consolidaron una cultura de interlocución. Como sintetiza Bebbington (2021), en ese período “las ONG latinoamericanas transitaron de implementadoras a cogestoras de políticas”, fenómeno que en El Salvador coincidió con la profesionalización del tercer sector.

Sin embargo, en el 2019 bajo el mandato del presidente Nayib Bukele hubo un cambio estructural en la concepción del Estado y su relación con las Organizaciones no estatales. La narrativa del nuevo gobierno apeló a la eficiencia, la rapidez y la lucha contra la corrupción, elementos que justificaron la centralización del poder y la sustitución de los esquemas deliberativos por una coordinación ejecutiva jerárquica. El Plan Control Territorial (PCT) simboliza este viraje: la articulación interinstitucional ya no se concibe como diálogo horizontal, sino como cadena de mando vertical. CIDH (2024) documenta que el Ejecutivo asumió la conducción directa de seguridad, defensa y centros penales, reduciendo la autonomía de ministerios y eliminando los consejos ciudadanos creados en el marco del PESS.<sup>193</sup> Desde la teoría organizacional, Peters (2018) clasifica esta modalidad como “coordinación jerárquica de alta densidad”, orientada a resultados operativos, pero con costos en pluralismo institucional<sup>194</sup>.

En este entorno, las ONG enfrentan un contexto de reducción del espacio cívico. La decisión de Bukele de dar por terminada la CICIES en 2021, la instancia de cooperación con la OEA para la lucha anticorrupción, fue un punto de inflexión. La medida eliminó un eje de articulación interinstitucional con legitimidad internacional, desplazando la lógica de control cruzado por una de confianza presidencial. Como observa Diego López Medina (2022), este proceso responde a una tendencia regional de “reestatización del poder público”, donde la eficacia política se prioriza sobre la deliberación institucional.<sup>195</sup> El contraste entre ambos modelos muestra una tensión estructural: la articulación interinstitucional participativa del FMLN permitió pluralidad y aprendizaje, pero careció de capacidad operativa; el modelo centralista de Bukele incrementó eficacia y control, pero debilitó los canales de colaboración y transparencia.

Desde la óptica de la teoría de alianzas, Keohane y Nye (2001) sostienen que las redes internacionales de cooperación pueden compensar déficits de gobernanza nacional al proveer “infraestructuras normativas” de rendición de cuentas.<sup>196</sup> En el caso salvadoreño, esta dimensión internacional se mantiene como contrapeso parcial al centralismo: la cooperación con agencias como GIZ, USAID y Plan International conserva prácticas de transparencia y monitoreo que obligan a mantener ciertos estándares, incluso en contextos

---

International University, 2018.

<sup>193</sup> Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). *Estado de excepción y derechos humanos en El Salvador*. Washington, DC: OEA, 2024.

<sup>194</sup> Peters, B. Guy. *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*. London: Routledge, 2018.

<sup>195</sup> López Medina, Diego. *Re-estatización y autoridad presidencial en América Latina: una lectura desde El Salvador*. Bogotá: Universidad de los Andes, 2022.

<sup>196</sup> Keohane, Robert O., y Joseph S. Nye. *Power and Interdependence: World Politics in Transition*. New York: Longman, 2001.

restrictivos.

Sin embargo, la sostenibilidad de las ONG depende de su capacidad para redefinir la articulación interinstitucional más allá del Estado. Tal como plantea Bebbington (2021), en regímenes de concentración política, las organizaciones deben reconstruir legitimidad desde abajo, fortaleciendo la gobernanza comunitaria y la rendición de cuentas social.<sup>197</sup> Esta idea conecta con la noción de coproducción de lo público defendida por Talavera y Sanchis (2014): un modelo donde la coordinación se fundamenta en confianza mutua, no en control vertical.

Por tanto, la articulación interinstitucional en El Salvador ha pasado de ser un espacio de diálogo institucional a un campo de disputa por el sentido de la gobernanza. Mientras el FMLN buscó integrar la participación de ONG en el marco estatal, el gobierno actual ha redefinido la relación bajo criterios de eficacia y disciplina administrativa. El desafío actual para las ONG radica en mantener autonomía y legitimidad sin quedar excluidas del aparato estatal, construyendo alianzas estratégicas que combinen cooperación técnica con defensa de derechos y sostenibilidad organizacional.

### 3.5 Conclusión capitular

El análisis desarrollado en este capítulo permite comprender que la evolución de las ONG en El Salvador no puede desligarse de los procesos políticos, jurídicos y de cooperación que han configurado su accionar. Desde los años posteriores a la guerra civil, las organizaciones de la sociedad civil transitaron de la asistencia humanitaria a la participación política, convirtiéndose en actores relevantes de gobernanza territorial y social. Esta transformación consolidó un ecosistema organizacional que, aunque heterogéneo, comparte la búsqueda de legitimidad y sostenibilidad frente a la reducción de fondos internacionales y las crecientes exigencias de transparencia.

El examen del marco legal revela un sistema normativo fragmentado que habilita la existencia de las ONG, pero carece de una legislación integral sobre alianzas interinstitucionales. La coexistencia de normas constitucionales, fiscales y administrativas genera un entorno de inseguridad jurídica que obliga a las organizaciones a desarrollar mecanismos propios de cumplimiento y rendición de cuentas. Siguiendo a Talavera y Sanchis (2014), puede afirmarse que esta situación ha estimulado la “coproducción institucional” del desarrollo, donde las ONG complementan y a veces suplen las deficiencias normativas del Estado.

Las políticas públicas de cooperación han reconocido paulatinamente a las ONG como socias estratégicas del Estado, en concordancia con los principios internacionales de eficacia de la ayuda. No obstante, la falta de lineamientos claros sobre gobernanza y rendición mutua perpetúa asimetrías de poder entre agencias internacionales, Estado y sociedad civil. Autores como Kennedy (2018) advierten que esta burocratización de la cooperación puede debilitar la innovación social y desplazar la misión transformadora de las organizaciones.

---

<sup>197</sup> Bebbington, Anthony. “Resiliencia institucional y autonomía de las ONG en contextos autoritarios.” *Development and Change* 52 (2021): 77-95.

En cuanto a los mecanismos de articulación, la comparación entre los gobiernos del FMLN y el de Bukele evidencia una reconfiguración de la gobernanza: mientras los primeros promovieron la concertación intersectorial y la participación social, el actual gobierno privilegia la centralización y la eficacia operativa. Esta transición demuestra que la naturaleza de las alianzas estratégicas depende no solo de la voluntad política, sino también del modelo de Estado que orienta las relaciones entre los actores.

Así, el capítulo concluye que el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las ONG salvadoreñas requiere un equilibrio entre regulación y autonomía, así como la consolidación de marcos de gobernanza que favorezcan la corresponsabilidad y la rendición de cuentas mutua. Solo mediante alianzas que integren transparencia, legitimidad y participación será posible avanzar hacia un modelo de desarrollo donde las ONG actúen no como ejecutoras subordinadas, sino como coproductoras de lo público, en consonancia con la Agenda 2030 y el ODS 17.

## CAPÍTULO IV DISEÑO METODOLÓGICO Y PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Ruta metodológica para la comprensión de las alianzas estratégicas interinstitucionales

El presente capítulo aborda el diseño metodológico y los procedimientos que guiaron esta investigación sobre *el papel de las alianzas estratégicas interinstitucionales en el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las organizaciones no gubernamentales*, tomando como caso de estudio la experiencia de Plan Internacional El Salvador durante el período 2023-2024. Su propósito fue establecer, con claridad y rigor, las decisiones teóricas, epistemológicas y técnicas que sustentaron el proceso de construcción del conocimiento.

La metodología cualitativa elegida respondió a la necesidad de comprender las realidades sociales desde las experiencias y significados de los propios actores. En este sentido, la investigación no pretendió medir o cuantificar fenómenos, sino interpretar los sentidos que emergen de las relaciones de cooperación, confianza y corresponsabilidad entre las instituciones que integran el *Ecosistema Emprende-Empleo*. Este enfoque permitió adentrarse en la complejidad de las alianzas interinstitucionales, reconociendo que su valor no se limita a los resultados visibles, sino también a los procesos simbólicos y relacionales que las sostienen.

El paradigma fenomenológico adoptado orientó la mirada hacia la experiencia vivida y los significados atribuidos por los participantes, otorgando centralidad a sus voces y narrativas. Desde una epistemología interpretativa, se asumió que la realidad social es una construcción colectiva donde los actores son coproductores del conocimiento. Este principio orientó el proceso metodológico, desde la definición del problema hasta la interpretación de los datos.

El estudio se estructuró a partir de un diseño de caso único, lo que permitió analizar

en profundidad las dinámicas particulares de un contexto institucional específico. A través de técnicas como las entrevistas semiestructuradas, los grupos focales y la revisión documental, se recogió información rica y contextualizada que permitió triangular perspectivas y validar hallazgos de manera integral. La triangulación en las vías intrafuente como interfuente, constituyó una estrategia clave para reforzar la credibilidad de los resultados y garantizar la coherencia entre teoría y práctica.

Asimismo, el capítulo da cuenta de los criterios éticos que guiaron la relación entre investigadora y participantes, poniendo en el centro la dignidad, la autonomía y el respeto por las personas. Las decisiones metodológicas no se redujeron a procedimientos técnicos, sino que reflejaron una ética del cuidado, la reciprocidad y la corresponsabilidad en la producción del conocimiento.

Por tanto, este capítulo ofrece una ruta metodológica integral que articula teoría, práctica y reflexión. Cada apartado que va desde el tipo de investigación hasta la triangulación de fuentes, revela la intención de construir una mirada situada y respetuosa sobre las alianzas estratégicas, entendidas como procesos humanos donde convergen el aprendizaje, la confianza y la búsqueda de transformación social.

### 3.1.1 Tipo de investigación y niveles de profundidad

El estudio sobre “El papel de las alianzas estratégicas interinstitucionales en el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las organizaciones no gubernamentales. Caso Plan Internacional 2023-2024” requirió un enfoque cualitativo, debido a la orientación de la investigación sobre comprender los significados, procesos y dinámicas sociales que configuraron dichas alianzas, más allá de medir variables numéricas. La investigación cualitativa se centró en explorar la perspectiva de los actores involucrados y en interpretar la realidad social desde sus propios marcos de referencia. Autores como Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista consideran que este “tipo de investigación busca comprender los fenómenos en su ambiente natural y en el contexto en que ocurren.”<sup>198</sup> En sintonía con el objeto de estudio, implicó procesos relacionales y constructivos como: la cooperación, la confianza y la corresponsabilidad interinstitucional que difícilmente pudieron ser reducidos a indicadores cuantitativos sin perder su complejidad. En esta línea, Rojas Soriano enfatiza que “la investigación cualitativa posibilita captar la riqueza de las relaciones sociales en sus múltiples dimensiones, atendiendo tanto a los aspectos subjetivos como a los objetivos.”<sup>199</sup> Desde esta perspectiva, resultó coherente abordar las alianzas estratégicas interinstitucionales a partir de narrativas, experiencias y significados percibidos por los distintos actores, ya que ello permitió comprender sus dinámicas formales e informales, tensiones y potencialidades.

Además, la naturaleza cualitativa del estudio fue consistente con la tradición metodológica de los estudios organizacionales y de la cooperación internacional en contextos latinoamericanos. Autores como María Teresa Angulo y Pablo Latapí consideran

---

<sup>198</sup> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

<sup>199</sup> Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. 6ª ed. México: Plaza y Valdés, 2017.

que las alianzas en ONG no solo son marcos técnicos de colaboración, sino también espacios de negociación de poder, de identidades y de legitimidad,<sup>200</sup> lo que exigió un abordaje interpretativo y flexible que capturó las voces y perspectivas locales. Desde esta lógica, la investigación cualitativa no solo describió las alianzas, sino que también posibilitó la co-construcción de conocimiento situado; este conocimiento, generado a partir de los significados y narrativas de los propios actores, resulta indispensable para comprender e impulsar el fortalecimiento de las capacidades organizacionales desde la complejidad interna de las redes interinstitucionales.

Partir de este enfoque fue importante, ya que desde la investigación se buscó comprender e interpretar los significados, percepciones y experiencias de los actores involucrados en las alianzas estratégicas interinstitucionales entre Plan Internacional-El Salvador y el Ecosistema Emprende-Empleo en Cabañas Oeste. Se aplicó un enfoque interpretativo en el que, a nivel ontológico, las realidades se entendieron como construidas a través de los significados otorgados por los actores; a nivel epistemológico, los resultados de la investigación se generaron como fruto del proceso de interpretación desde el punto de vista de las personas para lograr la comprensión de los fenómenos; y, a nivel metodológico, se buscó acceder a estos significados mediante metodologías participativas. En ese sentido, el diseño metodológico no se limitó a aspectos operativos, sino que procuró generar condiciones que favorecieron la confianza, el respeto y la co-construcción de significados entre la investigadora y las personas participantes.

Este enfoque se apegó más a los propósitos de la investigación, ya que, en un entorno global caracterizado por la constante transformación social, económica y tecnológica, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) enfrentaron desafíos significativos relacionados con la sostenibilidad de sus operaciones, la eficiencia en el uso de los recursos y la adaptación a contextos cambiantes.

### 3.1.2 Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación se definió como descriptivo e interpretativo, dado que se orientó a comprender, desde las experiencias y significados de los actores participantes, cómo las alianzas estratégicas interinstitucionales influyeron en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de Plan Internacional El Salvador y del Ecosistema Emprende Empleo en Cabañas Oeste durante el período 2023-2024. El estudio no buscó generalizar resultados a toda la población de la ONG, sino profundizar en un caso específico para develar las dinámicas, tensiones y aprendizajes que emergieron de la interacción entre ambas instituciones. Este alcance permitió identificar categorías y patrones de sentido construidos por los propios participantes, sistematizando sus relatos para generar conocimiento situado y útil para la toma de decisiones organizacionales y para el diseño de estrategias de fortalecimiento institucional basadas en alianzas de las cuales se abordarán con mayor análisis más adelante.

Para Sampieri el alcance de la investigación “busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro

---

<sup>200</sup> Angulo, María Teresa. “Alianzas estratégicas y fortalecimiento institucional en organizaciones civiles latinoamericanas.” *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 61, no. 228 (2016): 45–72.

fenómeno que sea sometido a análisis”<sup>201</sup>. Esto, a su vez, aportó evidencia teórica y empírica que orientó a las ONG en la construcción de alianzas más efectivas y sostenibles, brindando también insumos para tomadores de decisiones, cooperantes y otros *stakeholders* interesados en promover el desarrollo social desde la colaboración interinstitucional. Su finalidad fue práctica y aplicada, ya que mediante este estudio se presentó un esquema para que otras organizaciones no gubernamentales comprendieran cómo establecer alianzas estratégicas efectivas para maximizar su capacidad organizacional y eficiencia operativa. Por su dimensión temporal, tuvo un carácter transversal, dado que el Ecosistema Emprende-Empleo se observó únicamente durante el período 2023–2024 y no a lo largo del tiempo.

### 3.2 Limitaciones de la investigación

Como toda investigación cualitativa de caso único, este estudio tuvo alcances y delimitaciones que deben entenderse como condiciones propias de su diseño y no como debilidades. Por ejemplo, su carácter cualitativo y transversal no permitió medir longitudinalmente los efectos de las alianzas estratégicas interinstitucionales, ni generalizar los hallazgos a todas las ONG del país. Del mismo modo, la disponibilidad de los informantes condicionó el número y la diversidad de perspectivas recogidas. Sin embargo, estas delimitaciones fueron asumidas conscientemente para privilegiar la profundidad interpretativa y el conocimiento situado sobre la representatividad estadística, de acuerdo con las orientaciones de la investigación cualitativa fenomenológica.<sup>202</sup> Aunado a ello, los tiempos establecidos para la entrega del informe final son de un año, con un plazo de prórroga de 3 meses con autorizaciones previas de la Academia por lo que se optó por técnicas de recolección de datos que garantizaron la calidad de la información en este período de tiempo y de las cuales se abordarán con mayor énfasis más adelante.

### 3.3 Aspectos metodológicos de la investigación

Se aplicó el método de investigación deductivo mediante el estudio del caso puntual del Ecosistema Emprende-Empleo, permitió categorizar los marcos establecidos para luego aplicarlos al análisis del caso concreto. Este enfoque posibilitó observar cómo los principios teóricos se manifestaron en contextos particulares y facilitó la interpretación de los hallazgos desde un marco analítico previamente definido, logrando así el principio de estudio de lo general a lo particular. Este método de investigación según Rojas Soriano “*parte de teorías o enfoques previos que orientan la formulación del problema y guían el análisis empírico*”<sup>203</sup>. En ese sentido, permitió un contraste efectivo entre teorías existentes con los hechos concretos observados en las dinámicas de las alianzas entre instituciones y organizaciones del territorio.

Además, se optó por un diseño de estudio de caso, lo cual permitió comparar y contrastar los marcos teóricos con la realidad. De acuerdo con Yin el estudio de caso es especialmente útil para investigar fenómenos contemporáneos dentro de su contexto

---

<sup>201</sup> *Ibíd.*

<sup>202</sup> Martínez Miguélez, Miguel. *La investigación cualitativa fenomenológica en ciencias sociales*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos, 2004.

<sup>203</sup> Rojas Soriano, R. (2002). *Guía para realizar investigaciones sociales* (8.ª ed.). Plaza y Valdés Editores.

real<sup>204</sup>, lo cual resultó pertinente para este proyecto, dado que el fortalecimiento organizacional dependió en gran medida de condiciones contextuales e institucionales específicas, se adoptó como eje central la comprensión profunda del papel que desempeñan las alianzas estratégicas interinstitucionales en el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las organizaciones no gubernamentales.

Desde una perspectiva ontológica, se partió del supuesto de que la realidad social no es un conjunto de hechos aislados y objetivos, sino un entramado de significados contruidos intersubjetivamente por los actores que participan en ella. En términos epistemológicos, se asumió que el conocimiento más pertinente para comprender este fenómeno no se obtiene mediante la medición externa de variables, sino a través de la interpretación reflexiva y dialogada de las experiencias, percepciones y narrativas de quienes interactúan en el marco de dichas alianzas. Esta postura metodológica, en consonancia con enfoques fenomenológicos e interpretativos, permitió situar a las personas participantes como productoras de sentido y no únicamente como informantes, favoreciendo la emergencia de categorías analíticas enraizadas en la práctica concreta.

### 3.3.1 Paradigma de la investigación

El paradigma fenomenológico en las ciencias sociales se centra en comprender la experiencia vivida y los significados subjetivos que los actores sociales atribuyen a sus prácticas cotidianas. Desde esta perspectiva, el investigador busca describir e interpretar fenómenos tal como se manifiestan en la conciencia de los participantes, evitando imponer categorías externas y privilegiando la voz de los sujetos<sup>205</sup>. Esta aproximación favorece una mirada comprensiva y reflexiva que permite captar la complejidad del mundo social y los procesos intersubjetivos que lo configuran.

Bajo el paradigma fenomenológico, el análisis del papel de las alianzas estratégicas interinstitucionales en el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las ONG se orientó en comprender cómo los actores experimentan, significan y construyen colectivamente dichas alianzas en su práctica cotidiana. Este enfoque privilegió las percepciones, narrativas y vivencias de los distintos socios para desentrañar los procesos intersubjetivos que configuran la cooperación y el aprendizaje organizacional en lugar de imponer categorías externas<sup>206</sup>. Así, se buscó revelar los significados compartidos que sustentan la capacidad institucional y la legitimidad de las alianzas más allá de su formalización jurídica o programática.

Desde una perspectiva relativista, el análisis de las alianzas estratégicas interinstitucionales reconoció que los significados y valores asociados al fortalecimiento de la capacidad organizacional de las ONG no son universales ni homogéneos, sino que

---

<sup>204</sup> Yin, R. K. (2018). *Investigación sobre estudio de casos: Diseño y métodos* (6.ª ed., Trad. J. C. Hernández). Morata.

<sup>205</sup> Husserl, E. (1970). *The crisis of European sciences and transcendental phenomenology: An introduction to phenomenological philosophy*. Northwestern University Press. Schütz, A. (1967). *The phenomenology of the social world*. Northwestern University Press.

<sup>206</sup> Ibid.

variaron según los contextos, actores y marcos culturales implicados. Este enfoque asumió que cada organización interpreta y prioriza de manera distinta los objetivos, normas y prácticas de cooperación, generando una pluralidad de sentidos que deben ser comprendidos en sus propios términos<sup>207</sup>. Así, el relativismo permitió explorar cómo las alianzas se configuraron como construcciones sociales situadas, más allá de criterios estandarizados o modelos únicos de desarrollo organizacional.

Desde una epistemología interpretativista, el estudio de las alianzas estratégicas interinstitucionales en el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las ONG partió de la premisa de que la realidad social es construida por los actores a través de significados compartidos. En lugar de buscar leyes generales, se privilegia la comprensión profunda de las experiencias, discursos y prácticas mediante las cuales las organizaciones definen y negocian sus alianzas, reconociendo la influencia de los contextos culturales y relacionales en esa construcción (Schwandt, 1994; Guba y Lincoln, 1994). Este enfoque epistemológico permitió captar las lógicas internas y las interpretaciones que sustentan los procesos de cooperación y aprendizaje organizacional más allá de sus dimensiones formales.

Desde el interaccionismo simbólico, las alianzas estratégicas interinstitucionales se entienden como escenarios de interacción en los que distintos actores, como ONG, agencias cooperantes y entidades gubernamentales, construyen de manera conjunta significados compartidos sobre la cooperación, la legitimidad y el fortalecimiento organizacional. En este enfoque, las capacidades institucionales no son atributos estáticos, sino resultados de procesos de negociación, definición de roles y uso de símbolos (normas, discursos, protocolos) que orientaron la acción conjunta (Blumer, 1969; Mead, 1934). Siguiendo a Berger y Luckmann,<sup>208</sup> estas alianzas son también espacios de “externalización” y “objetivación” donde las prácticas y acuerdos se institucionalizan y adquieren carácter de realidad social; a la vez, a través de la “internalización” los actores incorporaron esos significados en sus marcos de acción, reforzando su legitimidad y eficacia. Analizar las alianzas bajo esta perspectiva permite visibilizar cómo, a través de interacciones cotidianas, se generan interpretaciones y prácticas que sostienen o transforman la capacidad organizacional de las ONG.

Por tanto, la presente investigación adoptó una metodología cualitativa porque buscó comprender en profundidad el papel que desempeñaron las alianzas estratégicas interinstitucionales en el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las ONG desde la perspectiva de sus propios actores. Siguiendo el paradigma fenomenológico, se privilegió la descripción y análisis de las experiencias vividas, percepciones y significados que los sujetos atribuyeron a dichas alianzas (Schütz 1967; Husserl 1970). Desde un enfoque relativista, se asumió que estos significados variaban según los contextos y las culturas organizativas, por lo que resultó imprescindible captarlos en sus propios términos (Geertz 1973; Boudon 2017). En coherencia con la epistemología interpretativista, la investigación no buscó leyes universales, sino comprender los procesos intersubjetivos

---

<sup>207</sup> Boudon, R. (2017). *Relativisme et sciences sociales*. Presses Universitaires de France. Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.

<sup>208</sup> Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor Books.

mediante los cuales las organizaciones definieron, negociaron y legitimaron sus alianzas (Guba y Lincoln 1994; Schwandt 1994). Finalmente, apoyándose en el interaccionismo simbólico, se concibieron las alianzas como escenarios de interacción donde se construyeron, objetivaron e internalizaron significados compartidos que impactaron en la capacidad organizacional (Blumer 1969; Mead 1934; Berger y Luckmann 1966). Esta combinación teórica y epistemológica justificó la pertinencia de un diseño cualitativo, pues permitió captar la complejidad de los procesos simbólicos, relacionales y contextuales que subyacen a la cooperación interinstitucional y al fortalecimiento organizativo más allá de sus dimensiones meramente formales.

### 3.4 Obtención de Datos

El proceso de obtención de datos en esta investigación se sustentó en una estrategia metodológica cualitativa, que articuló la recolección de *fuentes primarias* y *fuentes secundarias*, a fin de construir una comprensión profunda y contextualizada sobre el papel de las alianzas estratégicas interinstitucionales en el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las ONG. En ese sentido, la obtención de datos no constituyó un proceso mecánico, sino un ejercicio reflexivo que parte de la interacción situada entre investigadora y participantes. Es decir, se reconoce que los datos no existen de manera aislada en la realidad social, sino que emergen en el encuentro dialógico donde se construyen significados compartidos<sup>209</sup>. Desde un marco metodológico interpretativista, la recolección de datos implicó privilegiar técnicas que permitieran captar la experiencia vivida y la perspectiva de a los actores, como entrevistas semiestructuradas y grupo focal.

Las fuentes primarias constituyeron el eje central de este estudio y se obtuvieron directamente de los actores involucrados en los procesos de colaboración interinstitucional. En palabras de Sampieri: “*son aquellas que proporcionan datos directamente de la realidad que se investiga, mediante técnicas como la observación o las entrevistas. Las fuentes secundarias son datos ya existentes, recopilados con otros fines, pero útiles para el investigador.*”<sup>210</sup> Se utilizaron entrevistas semiestructuradas como técnica principal por su capacidad de recoger información rica, matizada y contextual, permitiendo acceder a los significados que los participantes atribuyen a sus experiencias. Estas entrevistas se aplicaron a tres tipos de informantes clave: Gerencia de Implementación y personal técnico de Plan Internacional El Salvador y Representantes de instituciones aliadas que forman parte del Ecosistema Emprende Empleo. La técnica semiestructurada ofreció un equilibrio entre flexibilidad y sistematicidad, lo cual facilita la exploración de dimensiones no previstas inicialmente, pero que surgen como relevantes durante el trabajo de campo<sup>211</sup>. Asimismo, se incluirá la documentación interna proporcionada por el técnico del programa, que van desde informes de carácter público hasta registro de actividades en campo.

En ese sentido, el análisis será complementado con *fuentes secundarias*, entendidas como documentos y registros producidos por las organizaciones participantes y disponibles

---

<sup>209</sup> Guber, Rosana. 2011. *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

<sup>210</sup> Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista, *Metodología de la investigación*, 6.ª ed. (México: McGraw-Hill, 2014), 93.

<sup>211</sup> Ibid.

públicamente o mediante acceso institucional. Estas incluirán: i) convenios de colaboración, ii) informes de gestión, iii) actas de reuniones, iv) evaluaciones de proyectos conjuntos, v) publicaciones institucionales, y material audiovisual o de difusión relacionado con las alianzas. También se consultará bibliografía académica y técnica que aporte marcos analíticos y antecedentes empíricos relevantes. La combinación de estas dos fuentes responde a un principio de triangulación metodológica, que permite abordar el objeto de estudio desde diferentes ángulos y enriquecer la interpretación teórica, al tiempo que se minimizan sesgos derivados de la dependencia exclusiva en un solo tipo de evidencia.

La recolección de datos estuvo acompañada de un proceso constante de triangulación. Se contrastaron entrevistas, grupo focal y documentos institucionales, en línea con lo propuesto por Denzin (1978), quien introdujo la triangulación como estrategia para incrementar la credibilidad de los hallazgos. En la tradición cualitativa, la triangulación ha sido señalada como un recurso fundamental para incrementar la credibilidad de los hallazgos y enriquecer su interpretación contextualizada.<sup>212</sup> En la misma línea, Galeano (2014) subraya que la triangulación en la investigación social latinoamericana no es solo un recurso técnico, sino una forma de validar la complejidad de los contextos en que se desarrollan los fenómenos estudiados<sup>213</sup>. La triangulación en esta investigación, por tanto, no buscó ‘confirmar’ de manera rígida, sino ampliar el campo interpretativo. De esta manera, las entrevistas semiestructuradas, los grupos focales y la revisión documental se complementaron en un diálogo metodológico que permitió observar tanto las convergencias como las tensiones entre discursos y prácticas. Con ello, la investigación no solo recogió testimonios, sino que también sistematizó sentidos colectivos, articulándolos con marcos teóricos sobre fortalecimiento organizacional y gobernanza colaborativa.

Además, la obtención de datos se integró con la práctica reflexiva de la investigadora, quien registró notas de campo para dar cuenta de aspectos contextuales como gestos, silencios, pausas y dinámicas no verbales. Estos registros permitieron enriquecer la interpretación, ya que, como recuerda Guber (2011), en la etnografía y la investigación cualitativa los significados también se expresan en lo implícito y lo no dicho. Así, la riqueza de los datos no radicó únicamente en lo declarado, sino en la interacción completa. Lejos de ser una fase cerrada y aislada, estuvo en constante diálogo con el análisis preliminar, pues cada sesión aportó insumos que orientaron ajustes en la guía de preguntas y en la dinámica de interacción. Este carácter recursivo se corresponde con la tradición interpretativa, donde el investigador se mueve de los datos a la teoría y de la teoría a los datos en un proceso iterativo de construcción de conocimiento.<sup>214</sup> De este modo, la investigación garantizó coherencia metodológica y rigor analítico, situando la voz de los actores en el centro del proceso de producción de conocimiento.

---

<sup>212</sup> Denzin, Norman K. 1978. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.

<sup>213</sup> Galeano, María Eumelia. 2014. *Diseños de investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia.

<sup>214</sup> Schwandt, Thomas A. 1994. “Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry.” En *Handbook of Qualitative Research*, editado por Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, 118–137. Thousand Oaks, CA: Sage.

### 3.4.1 Definición de la muestra

La primera acción consistió en la delimitación precisa sobre el perfil de los actores que integraron los grupos focales y las entrevistas. Dado que es una investigación cualitativa, se aplicó un muestreo no probabilístico con técnica de muestreo intencional. La selección de la muestra en esta investigación se justificó desde un enfoque cualitativo, siguiendo la perspectiva de Ruiz de la Olabuénaga, quien sostiene que el valor del muestreo en estudios interpretativos radica no en la representatividad estadística sino en su pertinencia y riqueza informativa<sup>215</sup>. Desde esta postura, se opta por un muestreo intencional que se orientó a incluir actores estratégicos de las alianzas interinstitucionales tales como representantes de ONG, instituciones estatales y emprendedores que poseen experiencia directa y significativa sobre el fenómeno estudiado. Esta decisión respondió a la lógica opinativa de que son precisamente estos informantes los que pueden ofrecer relatos densos, variados y contextualmente situados sobre los procesos de cooperación y fortalecimiento organizacional, garantizando así la profundidad analítica más que la amplitud numérica.

Se identificaron inicialmente los sujetos clave: Miembros de ONG, representantes de municipalidades, aliados académicos y del sector privado que tienen experiencia directa con las alianzas estratégicas objeto del estudio. En este caso, los criterios de selección estarán orientados a incluir a actores clave del Ecosistema Emprende Empleo, tales como: Emprendedores que hayan participado activamente en el programa; coordinadores, gestores o técnicos responsables de la implementación y seguimiento del ecosistema; representantes de instituciones aliadas como las universidades, entidades gubernamentales, organizaciones del sector productivo.

Y por supuesto, Plan Internacional El Salvador como una ONG que ha establecido estas alianzas interinstitucionales formales bajo la figura de Ecosistema Emprende Empleo, tal cual como se muestra el cuadro las especificaciones idóneas de la selección muestral.

Tabla 5. Representación jerárquica del proceso de selección de muestra.

<b>Aspecto</b>	<b>Descripción</b>
Tipo de muestreo	Muestreo intencional, centrado en actores clave con experiencia directa en alianzas estratégicas interinstitucionales.
Fundamentación teórica	En la investigación cualitativa, la selección de la muestra se justifica por la riqueza contextual y la capacidad de los informantes clave para ilustrar el fenómeno. Por ende, el foco recae en la calidad informativa de los casos y no en la validez externa o la generalización estadística.
Criterios de inclusión	Participación activa en el diseño o implementación de las alianzas interinstitucionales. Conocimiento de los procesos de fortalecimiento organizacional. Disposición a compartir experiencias y reflexiones en un ambiente colaborativo.

---

<sup>215</sup> Ruiz de la Olabuénaga, José Ignacio. 2012. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

Criterios de heterogeneidad	Diversidad institucional (ONG, organismos públicos, emprendedores), roles y niveles de responsabilidad para captar distintas perspectivas.
Tamaño de la muestra	Pequeña pero estratégica; se privilegia la profundidad sobre la amplitud (aprox. n participantes clave definidos por saturación teórica).
Justificación opinativa	Se seleccionaron informantes que pudieran ofrecer relatos densos, variados y contextualmente situados sobre los procesos de cooperación y fortalecimiento organizacional, garantizando así la profundidad analítica más que la amplitud numérica requerida por el enfoque fenomenológico y el estudio de caso.

La selección de los participantes se realizará con base en su nivel de conocimiento, experiencia y grado de involucramiento en las actividades del ecosistema. Esta estrategia permite garantizar que la información recolectada sea rica en contenido y pertinente para los objetivos del estudio. Dado que el propósito no es la generalización estadística, sino la profundización en un caso específico, este tipo de muestreo resulta apropiado para obtener datos significativos y contextualizados como lo visualiza el flujograma que se presenta a continuación:



Ilustración 3. Diagramación sobre el muestreo intencional de informantes clave

3.5 Instrumentos de recolección de datos y criterios de validación

Para la recolección de información se utilizaron las técnicas de entrevista semiestructurada y un grupo focal, seleccionados por su capacidad para obtener información cualitativa en profundidad, lo que resulta especialmente pertinente en estudios de caso y en investigaciones con este enfoque. En una maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, el enfoque cualitativo resulta idóneo para comprender procesos complejos y relacionales. Esta investigación que trata sobre el papel de las alianzas estratégicas interinstitucionales en el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las ONG, se sitúa en este campo para explorar significados, percepciones y experiencias de actores claves como las instituciones estatales, las redes locales y las

mismas ONG.

Desde una perspectiva epistemológica, la investigación se fundamentó en un paradigma interpretativo que concibe la realidad social como un entramado de significados contruidos por los propios actores. En ese sentido, la ontología subyacente reconoce que lo social no se presenta como un hecho acabado ni inmutable, sino como una construcción dinámica e intersubjetiva, enraizada en las prácticas, los discursos y las interacciones cotidianas. Así lo sostienen Berger y Luckmann,<sup>216</sup> al afirmar que la realidad se instituye mediante procesos de objetivación y legitimación, en los que el conocimiento compartido configura las estructuras de sentido que orientan la acción.

Paralelamente, la epistemología ha asumido parte del conocimiento más pertinente para este tipo de fenómenos y no puede reducirse a categorías externas impuesta por la investigadora, sino que surge del diálogo, la interacción y la interpretación compartida entre los sujetos involucrados. Como plantea Rosana Guber, el trabajo de campo cualitativo no busca verificar hipótesis rígidas, sino abrirse a las voces de los actores para captar la lógica cultural que guía sus prácticas<sup>217</sup>. De manera complementaria, Irene Vasilachis de Gialdino sostiene que la investigación cualitativa se legitima en la capacidad de generar comprensiones situadas, reflexivas y respetuosas de la pluralidad de perspectivas que emergen en el campo.<sup>218</sup> A partir de este marco, la metodología privilegió, el uso de técnicas participativas que van desde las entrevistas semiestructuradas, el grupo focal y el análisis documental, orientadas a reconstruir los sentidos que los actores otorgan a las alianzas estratégicas interinstitucionales y al fortalecimiento de la capacidad organizacional de las ONG.

Estas técnicas, además de posibilitar la triangulación de fuentes y actores, favorecieron la creación de un espacio de confianza en el que los participantes no solo transmitieron información, sino que se reconocieron como sujetos colaboradores del conocimiento generado. Este enfoque, propio de las ciencias sociales latinoamericanas contemporáneas, encuentra eco en lo planteado por Manuel Canales<sup>219</sup>, quien destaca que el oficio del investigador social consiste en aproximarse a la experiencia vivida de los sujetos, mediada por el lenguaje, la memoria y la práctica social.

Para este estudio que se ha centrado en las alianzas estratégicas interinstitucionales, las técnicas más adecuadas son las entrevistas semiestructuradas, el grupo focal, y la revisión documental. Las entrevistas semiestructuradas permiten indagar en profundidad las experiencias y percepciones individuales de los actores clave, mientras que la revisión documental aporta contexto y evidencia sobre marcos normativos y acuerdos formales. El grupo focal, por su parte, es especialmente pertinente porque genera un espacio de

---

<sup>216</sup> Berger, Peter L., y Thomas Luckmann. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu, 1966.

<sup>217</sup> Guber, Rosana. *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2011.

<sup>218</sup> Vasilachis de Gialdino, Irene. *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Gedisa, 2006.

<sup>219</sup> Canales, Manuel. *Metodologías de la investigación social: Introducción a los oficios*. Santiago de Chile: LOM Ediciones, 2006.

interacción donde representantes de distintas organizaciones pueden dialogar, contrastar puntos de vista y construir significados compartidos en torno a la cooperación y al fortalecimiento organizacional.<sup>220</sup> Al organizar un único grupo focal con actores estratégicos, se logra captar la diversidad de perspectivas y las dinámicas intersubjetivas en un solo escenario, optimizando recursos y favoreciendo un análisis rico en matices sobre los procesos que sustentan las alianzas.

En relación a las entrevistas semiestructuradas, esta técnica permitió explorar la percepción, experiencias y valoraciones de los actores clave del Ecosistema Empleado-Empleo. El instrumento principal fue una guía de entrevista con preguntas abiertas, diseñada con base en los marcos teóricos y categorías previamente definidas. Este formato flexible facilitó la adaptación del diálogo a cada informante, promoviendo la aparición de nuevas ideas relevantes durante el proceso. Para complementar el abordaje de este objeto de estudio, se aplicó la técnica de grupo focal. Dicha técnica es especialmente pertinente para analizar cómo las alianzas estratégicas interinstitucionales inciden en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las ONG's considerando que tales dinámicas no pueden entenderse de forma aislada, sino en relación con sus entornos institucionales, históricos y sociales.

El estudio de caso permitió comprender la especificidad de los procesos, los actores y los contextos implicados, y facilita la construcción de conocimiento situado. Según Stake (2007), esta técnica se justifica cuando el investigador busca comprender “la particularidad y la complejidad de un caso singular”, lo cual es central en esta investigación donde el contexto influye significativamente en los resultados. Además, es especialmente útil para responder a preguntas del tipo *cómo* y *por qué*, como es el caso de esta investigación, orientada a explorar los mecanismos mediante los cuales las alianzas fortalecen a las ONG's.

Una vez se definieron los participantes, se diseñaron guías de preguntas abiertas tanto para un grupo focal como para las entrevistas. Estas guías no se entienden como cuestionarios rígidos, sino como marcos flexibles que orientan la conversación y permiten profundizar en las experiencias, percepciones y significados que las personas atribuyen a su participación en alianzas estratégicas. En ese sentido, el grupo focal generó un espacio de interacción donde representantes de distintas organizaciones pueden dialogar, contrastar puntos de vista y construir significados compartidos en torno a la cooperación y al fortalecimiento organizacional, como ya previamente se ha acentuado.

Ambas técnicas permitieron no solo recolectar información contextualizada, sino también validación y triangulación de datos obtenidos desde diferentes perspectivas, fortaleciendo así la solidez del análisis. Todas las sesiones de aplicación de instrumentos de investigación contaron con la autorización debida de los participantes, bajo aplicación de protocolos de ética y consentimiento, para posteriormente ser analizados.

---

<sup>220</sup> Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th ed.). Sage.

### 3.5.1 Categorías de análisis

En el marco del paradigma interpretativo, que busca comprender la realidad social a través de los significados que los actores le otorgan, las categorías analíticas para esta investigación jugaron un rol insustituible. No se limitaron a ser meras etiquetas descriptivas; sino más bien, fueron el esqueleto conceptual que organizó y dio sentido a la riqueza de la información recabada. Los datos cualitativos son densos y voluminosos, las categorías operaron como un sistema de clasificación que permitió condensar el material primario, agrupando las unidades de significado que comparten una misma propiedad o tema<sup>221</sup>. Sobre esta base, la investigación definió como eje rector tres categorías de análisis: Capacidad organizacional, mecanismos de articulación y liderazgo y gobernanza, que sirvieron de guía para diseñar los instrumentos de recolección de información, para estructurar las sesiones de grupo focal y las entrevistas semiestructuradas, y para organizar posteriormente los datos en matrices de codificación y análisis.

Cada categoría se concibió no solo como un concepto teórico, sino también como un campo de observación en el que se expresan prácticas, discursos y relaciones concretas. En consecuencia, las subcategorías asociadas a cada una de ellas se diseñaron para captar dimensiones específicas del fenómeno, lo que posibilitó una exploración sistemática y comparable entre los distintos actores entrevistados.

---

<sup>221</sup> Mejía Navarrete, Javier. 2011. "El análisis de datos cualitativos por categorías: un enfoque metodológico para el desarrollo de la investigación." *Revista Electrónica de la Red de Investigación Educativa* 1, no. 2: 1-13.

Tabla 6. Definición de categorías y subcategorías analíticas

Categorías	Definición conceptual	Subcategorías sugeridas
<b>Capacidad organizacional</b>	La experiencia vivida de la transformación interna y la adquisición de nuevas habilidades y recursos, específicamente en materia de conocimiento, legitimidad y gestión financiera como resultados de la alianza.	<p>1- Desarrollo institucional y de recursos, que abarca la transferencia de conocimientos, la sostenibilidad de procesos y la gestión financiera.</p> <p>2- Gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo, que comprende la captura sistemática de experiencias, la reflexión crítica y la adaptación de prácticas para mejorar el desempeño institucional.</p> <p>3- Sostenibilidad y legitimidad social, que se refiere a la diversificación de las fuentes de financiamiento y a la consolidación de la confianza de comunidades, aliados y donantes.</p>
<b>Liderazgo y gobernanza</b>	La percepción subjetiva de la distribución del poder y la equidad en la toma de decisiones. Se enfoca en cómo los actores sintieron que la autoridad se ejercía dentro de la alianza.	<p>1- Estilos y capacidades de liderazgo, que comprenden el ejercicio transformacional, colaborativo y adaptativo de quienes conducen los procesos.</p> <p>2- Estructuras y procesos de toma de decisiones, que engloban los órganos de gobierno, los comités y los mecanismos de consulta y participación interna.</p> <p>3- Rendición de cuentas y transparencia, que incluyen las políticas de ética, los mecanismos de control social y la comunicación periódica de resultados ante donantes y comunidades.</p>
<b>Mecanismos de articulación</b>	El conjunto de prácticas y procesos de interacción tanto formales e informales, que los actores utilizaron para coordinar acciones, comunicar información y resolver tensiones.	<p>1- Instrumentos formales de cooperación, que incluyen convenios, acuerdos y protocolos de coordinación interinstitucional.</p> <p>2- Redes y espacios interinstitucionales, que abarcan mesas técnicas, plataformas territoriales y grupos de trabajo temáticos para la deliberación y el intercambio.</p> <p>3- Flujos de comunicación y coordinación operativa, que se expresan en el intercambio ágil de información, las reuniones periódicas y el uso de sistemas digitales compartidos.</p>

El sistema de categorías que se muestran en el cuadro 5 y 6, se estableció como el andamiaje estructural que otorgó rigurosidad y credibilidad a las conclusiones. Al presentar un mapa claro de cómo el fortalecimiento de la capacidad organizacional se delineó a partir de las vivencias de los actores, se aseguró que la interpretación final fuese una representación fiel de la realidad social construida por los participantes.

Tabla 7. Matriz de operacionalización de categorías y subcategorías

<b>Categoría</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Dimensión observada</b>	<b>Guía semiestructurada para entrevista</b>
<b>Capacidad organizacional</b>	Desarrollo institucional y de recursos	Recursos humanos, técnicos y financieros; profesionalización del personal; infraestructura organizativa	1- ¿Cómo describiría los recursos humanos y técnicos con los que cuenta la organización para implementar sus proyectos a través del Ecosistema? 2- ¿Qué cambios recientes ha experimentado en la gestión financiera para fortalecer la capacidad de la organización?
	Gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo	Procesos de sistematización, mecanismos de aprendizaje y adaptación	3- ¿Qué mecanismos utilizan para sistematizar y aprender de las experiencias de los proyectos que se han implementado con el ecosistema? 4- ¿Puede compartir un ejemplo de cómo una lección aprendida influyó en la mejora institucional?
	Sostenibilidad y legitimidad social	Estrategias de diversificación de financiamiento; confianza interinstitucional	5- ¿Cómo diversifican sus fuentes de financiamiento a través de este tipo de alianzas como el ecosistema emprende empleo, para garantizar la continuidad de sus proyectos? 6- ¿Qué estrategias usan para mantener la confianza de las instituciones, los emprendedores y las municipalidades que conforman el ecosistema?
<b>Liderazgo y gobernanza</b>	Estilos y capacidades de liderazgo	Tipos de liderazgo predominante (transformacional, colaborativo, adaptativo)	7- ¿Qué estilo de liderazgo considera que predomina en la organización y cómo influye en la relación con aliados que conforman el Ecosistema?
	Estructuras y procesos de toma de decisiones	Órganos de gobierno, comités, mecanismos de participación interna	8- Dentro del Ecosistema Empeñe Empleo ¿Podrías describir como se toman las decisiones estratégicas?

	Rendición de cuentas y transparencia	Políticas de ética, mecanismos de control social, informes periódicos	9- ¿Qué mecanismos tiene Plan Internacional para la rendición de cuentas de cara a las municipalidades, instituciones y emprendedores que conforman el ecosistema? 10- ¿Qué buenas prácticas de transparencia considera que se han consolidado en la organización?
<b>Mecanismos de articulación</b>	Instrumentos formales de cooperación	Existencia y vigencia de convenios, acuerdos y protocolos	11- ¿Qué tipos de convenios o acuerdos tienen vigentes con las instituciones que forman parte del ecosistema emprende empleo? 12- ¿Cómo influyen estos instrumentos en la implementación de los proyectos?
	Redes y espacios interinstitucionales	Participación en plataformas, mesas técnicas y grupos de trabajo	12- ¿En qué plataformas, mesas o redes participa la organización junto al Ecosistema? 13-¿Qué beneficios y desafíos han encontrado en estos espacios de articulación?
	Flujos de comunicación y coordinación operativa	Mecanismos de intercambio de información y herramientas de coordinación	14- ¿Cómo se organiza la comunicación y coordinación con otros actores? 15- ¿Qué herramientas o metodologías utilizan para mantener una comunicación fluida?

Al asumir la investigación, como eje central la comprensión del papel que desempeñan las alianzas estratégicas interinstitucionales en el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las organizaciones no gubernamentales, se definieron tres categorías de análisis: La capacidad organizacional, liderazgo y gobernanza y mecanismos de articulación gobernanza que, a su vez, se desagregaron en subcategorías que orientaron tanto el diseño de los instrumentos como la recolección y el análisis de la información.

El procedimiento de operacionalización consistió en traducir cada categoría conceptual en dimensiones observables y en preguntas concretas de una guía semiestructurada. De esta manera, la categoría capacidad organizacional se exploró a través de las subcategorías de desarrollo institucional y de recursos, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo, y sostenibilidad y legitimidad social; estas dimensiones se indagaron mediante preguntas dirigidas a conocer los recursos humanos y técnicos, los procesos de sistematización y aprendizaje, y las estrategias de financiamiento y legitimación comunitaria.

Por su parte, la categoría mecanismos de articulación se operativizó a través de los instrumentos formales de cooperación, las redes y espacios interinstitucionales, y los flujos de comunicación y coordinación operativa; las preguntas del guion buscaban identificar los acuerdos vigentes, la participación en plataformas de articulación y las prácticas de

comunicación entre actores.

En consecuencia, la categoría liderazgo y gobernanza se tradujo en las subcategorías de estilos y capacidades de liderazgo, estructuras y procesos de toma de decisiones, y rendición de cuentas y transparencia; estas dimensiones fueron exploradas mediante preguntas orientadas a reconocer los estilos de conducción predominantes, los órganos responsables de las decisiones estratégicas y los mecanismos de rendición de cuentas implementados por la organización. Este proceso permitió alinear de manera coherente los referentes teóricos con la estrategia de recolección y análisis de datos, asegurando que cada categoría conceptual tuviera un correlato operativo verificable en la práctica, y facilitando así la sistematización y la posterior interpretación de los hallazgos.

### 3.6 Consideraciones éticas de tipo procedimental

En el marco de esta investigación, las consideraciones éticas de tipo procedimental se asumieron como un componente transversal que orientó cada fase del trabajo de campo. La ética, entendida como reflexión aplicada a las relaciones entre investigadora y participantes, no se limitó al cumplimiento formal de requisitos institucionales, sino que se tradujo en prácticas concretas para garantizar el respeto, la dignidad y la autonomía de quienes participaron en el estudio. Como señala Emanuel et al. (2000), la validez de una investigación social no se sostiene únicamente en su rigor metodológico, sino también en el cumplimiento de principios éticos que aseguren la equidad, la justicia y la protección de los sujetos involucrados.

Desde esta perspectiva, uno de los aspectos centrales fue la obtención del consentimiento informado, entendido no como un trámite administrativo, sino como un proceso dialogado que asegura la comprensión plena de los objetivos, alcances y posibles implicaciones de la investigación. Guber (2011) enfatiza que en el trabajo de campo cualitativo el consentimiento debe ser renovado de manera implícita a lo largo de la interacción, pues el carácter dinámico de las entrevistas y grupos focales puede modificar la percepción de los participantes respecto a lo que desean compartir. Asimismo, se garantizó la posibilidad de retirarse del estudio en cualquier momento sin que ello implicara perjuicio alguno.

En cuanto a la confidencialidad y el resguardo de la información, se implementaron procedimientos de anonimato de datos y codificación de testimonios, de modo que la identidad de las personas participantes no pudiera ser reconocida en los reportes ni en los productos derivados de la investigación. Flick (2015) advierte que la protección de los datos sensibles en investigaciones cualitativas constituye un pilar para sostener la confianza entre investigador y actor social, ya que el acceso a narrativas personales exige un compromiso de discreción y respeto.

Por otra parte, se adoptó un principio de no maleficencia y reciprocidad. La no maleficencia se concretó en la prevención de cualquier riesgo psicológico, social o reputacional que pudiera derivarse de la participación en entrevistas o grupos focales. En paralelo, la reciprocidad se expresó en la devolución de hallazgos preliminares a los participantes, reconociéndolos como co-constructores de saberes y agentes activos en la producción de significados (Canales 2006). Tal devolución tuvo como finalidad no solo

validar interpretaciones, sino también retribuir simbólicamente el tiempo y la confianza otorgados.

Como último paso, se observó un marco de responsabilidad social de la investigación, en el que la generación de conocimiento se vinculó con la promoción de prácticas justas y transformadoras. Vasilachis de Gialdino (2006) sostiene que la ética en la investigación cualitativa no puede desligarse de la dimensión política, en tanto las ciencias sociales latinoamericanas tienen la obligación de contribuir a la construcción de sociedades más equitativas. En consecuencia, el diseño procedimental adoptado en este estudio se propuso no solo producir datos académicamente válidos, sino también fortalecer la confianza, el reconocimiento y el respeto mutuo entre los diversos actores participantes.

### 3.7 Estudio y manejo de los datos

En esta fase se concretó la recolección de información cualitativa mediante la ejecución de un grupo focal y entrevistas en profundidad, orientadas por los principios epistemológicos del constructivismo y del paradigma fenomenológico. La producción de conocimiento se concibió como un proceso interactivo, situado y co-construido con los participantes, atendiendo a la singularidad de sus experiencias y significados.

Se llevó a cabo un grupo focal con integrantes del Ecosistema Emprendedor Paracentral, organizado con antelación según criterios de selección intencional previamente establecidos. Se conformaron grupos heterogéneos, pero con experiencia relevante en alianzas estratégicas, para favorecer la diversidad de perspectivas y el intercambio intersubjetivo. La investigadora introdujo los objetivos de la sesión, explicó las normas básicas de convivencia y generó un ambiente de respeto y confidencialidad que permitiera la emergencia de relatos genuinos. Con base en una guía semiestructurada, se promovió una discusión abierta y flexible, en la que las preguntas funcionaron como detonantes para explorar experiencias vividas, más que un cuestionario rígido. Durante la sesión, y con el consentimiento informado y firmado, se

registró el audio y se tomaron notas de campo detalladas que capturaron gestos, silencios y otras dimensiones contextuales, reconociendo que en ellas también se expresan significados compartidos relevantes para la interpretación fenomenológica.

Posteriormente, al grupo focal se efectuaron entrevistas individuales en profundidad. Se convocó a entrevistas al Gerente de Implementación y al Técnico del Programa como representantes de la ONG; así como también, a un representante de institución que integra el ecosistema emprende- empleo, estas entrevistas permitieron reconstruir con mayor detalle trayectorias personales, percepciones o experiencias que no habían emergido en la dinámica grupal o que requerían mayor confidencialidad.

Desde el enfoque fenomenológico, las entrevistas se desarrollaron como espacios para acceder al mundo de la vida de los participantes, privilegiando la comprensión de sus experiencias y significados en torno a las alianzas estratégicas interinstitucionales. En este proceso, el investigador adoptó una actitud empática y abierta, ajustando el ritmo y el lenguaje para favorecer que las narrativas emergieran con naturalidad y profundidad. Asimismo, se emplearon registros de audio y notas de campo, asegurando la privacidad y confidencialidad de la información a partir de los criterios establecidos en la hoja del

consentimiento informado (*ver anexo N°1 y 2*)

### 3.7.1 Organización de datos a partir de categorías establecidas

Una vez transcritos los materiales, se inició un proceso de codificación que consiste en agrupar fragmentos de texto en categorías analíticas presentadas en el *subapartado 3.5.1*. Estas categorías no fueron impuestas de manera rígida, sino que emergieron de la lectura comprensiva de los datos. Para este proceso se utilizó una matriz en Excel previamente diseñada, de modo que facilitó la organización sistemática del material. La finalidad de esta etapa fue generar un mapa preliminar de temas y relaciones que orientó las fases posteriores del análisis más profundo y validación de hallazgos con los actores participantes.

El análisis de los datos obtenidos desde un enfoque interpretativo implicó abordar las narrativas producidas en entrevistas y grupos focales como construcciones sociales situadas, más que como simples respuestas a un cuestionario. Bajo esta perspectiva, la tarea analítica no se limitó a clasificar información, sino a identificar patrones de sentido, categorías emergentes y procesos intersubjetivos que dieron forma a las experiencias relatadas (Schwandt 1994; Guba y Lincoln 1994). Se privilegió un procedimiento inductivo–deductivo en el que las unidades de significado fueron codificadas de manera abierta, comparadas y refinadas en diálogo constante con el marco teórico de fortalecimiento institucional, aprendizaje organizativo y gobernanza colaborativa. Esta estrategia permitió interpretar los datos de manera contextualizada, preservando la voz de los participantes y reconociendo la co-construcción del conocimiento propia de la investigación cualitativa.

Partiendo de las categorías obtenidas, se avanzó hacia su refinamiento y validación. En ese sentido, se presentaron los hallazgos en el capítulo IV de esta investigación. Se combinó junto al análisis narrativo profundo, una redacción etnográfica para una mayor comprensión e interpretación del fenómeno, ya que este enfoque reconoció que cada relato constituye un universo de significados en sí mismo, situado en un contexto social, cultural e institucional específico. Por ello, la investigadora se sumergió en cada narrativa para reconstruirla y entenderla en su propia lógica, respetando su secuencia, matices y tensiones internas.

A partir de esa interpretación detallada, se construyó perfiles o viñetas que presentan a cada actor clave en su contexto, su rol en la alianza y sus principales percepciones. Estas viñetas no serán simples resúmenes, sino retratos narrativos que capturarán el tono, los valores y las experiencias del participante desde una narrativa etnográfica. Este recurso será muy útil para dar vida al análisis y mostrar la diversidad de voces implicadas en las alianzas estratégicas. Una vez construidos los perfiles individuales, la investigadora revisó de manera comparativa los relatos para identificar patrones, coincidencias y divergencias. Así se generó una interpretación transversal que articula los hallazgos sin perder la riqueza de cada caso.

### 3.7.2 Triangulación de datos y fuentes

Una característica distintiva de la aplicación de técnicas bajo un enfoque

interpretativo fue que la sistematización de la información que comenzó desde el momento mismo de la recolección. Por ello, al finalizar la sesión se realizó un breves resumen oral con el grupo focal y las personas entrevistadas para verificar la comprensión de lo expuesto y recoger aclaraciones. Esta retroalimentación inmediata favoreció la validez y la co-interpretación de los datos.

La interpretación de los datos se llevó a cabo a la luz del marco conceptual que sustentó esta investigación, centrado en el fortalecimiento institucional, aprendizaje organizativo y gobernanza colaborativa. Esta fase interpretativa no se limitó a la descripción de patrones, sino que buscó comprender el sentido que los actores atribuyeron a sus prácticas colaborativas, así como los efectos percibidos en la estructura y dinámica de sus organizaciones.

El análisis de los datos recolectados a través de entrevistas semiestructuradas y del grupo focal fue abordado mediante técnicas de análisis de contenido cualitativo, lo que permitió identificar patrones discursivos, categorías emergentes y relaciones significativas dentro de los relatos de los actores involucrados en el Ecosistema Emprende-Empleo del cual, como ya se mencionó anteriormente, Plan Internacional El Salvador forma parte.

El proceso analítico se estructuró en cuatro etapas fundamentales que respondieron tanto a un criterio de rigor metodológico como a la necesidad de sistematizar y contextualizar las experiencias relatadas por los participantes. Todo el material empírico fue transcrito de forma textual y sistemática, conservando la riqueza expresiva del discurso original. Esta labor fue esencial en esta investigación, ya que permitió preservar los matices lingüísticos y semánticos necesarios para una interpretación adecuada. Posteriormente los textos fueron organizados en una base de datos digital, con el fin de facilitar la codificación, recuperación y segmentación temática.

Inmediatamente después de cada sesión, se procedió a la transcripción literal de los audios grabados, acompañándola con la integración de las notas de campo tomadas durante la aplicación de las técnicas. Este trabajo minucioso permitió preservar la riqueza de los discursos, los matices del lenguaje, las pausas significativas y las expresiones no verbales registradas en las notas. La prontitud en la transcripción aseguró que las impresiones contextuales de la investigadora se incorporaran al registro, aportando profundidad interpretativa sin alterar la voz de los participantes.

La triangulación de datos y fuentes se adoptó como estrategia central para fortalecer la credibilidad y la riqueza interpretativa del análisis cualitativo. Tal como señalan Bonilla-Castro y Rodríguez (1997), la triangulación permite contrastar perspectivas y métodos para lograr una comprensión más amplia de los fenómenos sociales. De manera similar, Galeano (2014) destaca que, en contextos latinoamericanos, el uso combinado de técnicas incrementa la validez y favorece la construcción de conocimiento situado. En consonancia con Ruiz de la Olabuénaga (2012) y con Hernández Sampieri et al. (2022), esta estrategia se fundamentó en la pertinencia y diversidad de la información más que en la representatividad numérica, permitiendo así captar los matices de las experiencias y significados atribuidos por los actores a las alianzas estratégicas interinstitucionales. Esta aproximación resultó coherente con el enfoque fenomenológico-

interpretativo del estudio, al reconocer que el rigor se alcanza mediante la coherencia interna y la profundidad analítica más que por procedimientos estandarizados de validación. Y retomando las ideas de Norman K. Denzin (1978), en la que la triangulación constituye un procedimiento que permite comparar información proveniente de diversas fuentes, momentos o métodos, con el propósito de lograr una comprensión más profunda del fenómeno social investigado. Por tanto, la estrategia de triangulación se aplicó en dos niveles complementarios:

- Intrafuente: Se revisó de manera cruzada las narrativas de distintos participantes (miembros de ONG, autoridades municipales, sector privado, academia) para identificar convergencias y divergencias internas.
- Interfuente: Se relacionó las narrativas de los actores con documentos, marcos normativos y literatura académica para contextualizar y enriquecer la interpretación.

Ambos niveles implicaron contrastar y entrelazar la información obtenida mediante grupos focales y entrevistas en profundidad con otras fuentes relevantes del contexto en que se insertan las alianzas estratégicas. Entre estas fuentes se incluyen, por ejemplo, documentos institucionales de Plan Internacional El Salvador y de sus socios locales; marcos normativos nacionales e internacionales sobre cooperación y ONG; informes de evaluación de proyectos; actas de reuniones interinstitucionales; y literatura académica actualizada sobre alianzas estratégicas y fortalecimiento organizacional. Cada una de estas fuentes funcionó como un “espejo” que ilumina desde ángulos distintos los mismos procesos y relaciones.

### 3.8 Conclusión capitular

El diseño metodológico presentado en este capítulo permitió comprender que el conocimiento sobre las alianzas estratégicas interinstitucionales no puede producirse desde la distancia, sino desde el encuentro entre los actores que las protagonizan. La adopción de un enfoque cualitativo, interpretativo y fenomenológico fue fundamental para rescatar la riqueza de las experiencias y la pluralidad de sentidos que configuran el quehacer organizacional en las ONG.

A lo largo del proceso, se reconoció que la investigación social es un ejercicio de diálogo y reciprocidad. Cada entrevista, grupo focal y documento analizado se convirtió en un espacio de intercambio donde las voces institucionales, comunitarias y académicas confluyeron para dar forma a un conocimiento compartido. La triangulación de fuentes fortaleció este proceso, al permitir que los hallazgos emergieran del contraste entre distintas perspectivas, y no de una sola mirada.

De igual modo, las consideraciones éticas se erigieron como un eje transversal que dio legitimidad y humanidad a la investigación. Garantizar el consentimiento informado, la confidencialidad y la devolución de hallazgos representó una forma concreta de reconocer a los participantes como coautores del conocimiento generado. En ese sentido, la ética no fue un requisito formal, sino un principio que orientó la práctica investigativa hacia la equidad y el respeto mutuo.

El estudio de caso, centrado en Plan Internacional El Salvador y el Ecosistema Emprende-Empleo, ofreció una comprensión situada de cómo las alianzas interinstitucionales contribuyen al fortalecimiento organizacional, revelando procesos de aprendizaje colectivo, construcción de confianza y desarrollo institucional. Este abordaje permitió captar las dinámicas vivas de la cooperación, donde la legitimidad, la corresponsabilidad y el liderazgo compartido se entrelazan para sostener la acción social.

## CAPÍTULO 5

### EL PODER RELACIONAL DE LAS ALIANZAS: UNA MIRADA SITUADA SOBRE EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL ENTRE PLAN INTERNACIONAL Y EL ECOSISTEMA EMPRENDE-EMPLEO

El poder relacional de las alianzas se manifiesta como un fenómeno que trasciende la mera cooperación técnica para situarse en el terreno de lo humano y lo ético. En el territorio de Cabañas Oeste, este poder adquiere forma a través de la interacción constante entre Plan Internacional y los actores locales que conforman el Ecosistema Emprende Empleo. Las dinámicas de articulación, diálogo y corresponsabilidad revelan un modelo de desarrollo que se construye desde la práctica y no desde la imposición de estructuras externas. Así, las alianzas se convierten en espacios de aprendizaje mutuo donde la confianza, la memoria compartida y el compromiso se transforman en recursos esenciales para el fortalecimiento institucional.

El capítulo aborda el modo en que las alianzas interinstitucionales generan procesos de fortalecimiento organizacional, entendidos como la capacidad de las instituciones para adaptarse, aprender y sostenerse en contextos cambiantes. El caso de Plan Internacional y el Ecosistema Emprende Empleo muestra que la cooperación no se limita a transferir recursos, sino que produce vínculos de sentido capaces de modificar la cultura organizacional y la forma de ejercer la gobernanza. En este entramado relacional, las instituciones descubren que su eficacia no depende de su tamaño, sino de su habilidad para cooperar, innovar y mantener la cohesión ética de sus acciones.

El análisis se despliega desde una perspectiva sistémica para comprender la estructura del Ecosistema y fenomenológica para estudiar el proceso de interpretación desde el punto de vistas de las personas, donde el territorio se concibe como espacio vivo de interacciones. Cada relato de los participantes aporta una comprensión situada sobre cómo la cooperación se convierte en una práctica que humaniza la gestión y transforma las lógicas tradicionales del desarrollo. El enfoque etnográfico permite comprender que la alianza no es un acuerdo técnico, sino una experiencia compartida que redefine las nociones de liderazgo, poder y legitimidad. En este contexto, el fortalecimiento organizacional se revela como un proceso continuo de aprendizaje colectivo que se alimenta de la reciprocidad y la corresponsabilidad.

En consecuencia, este capítulo explora cómo el poder relacional de las alianzas se materializa en prácticas concretas de gobernanza horizontal, institucionalidad flexible y construcción de confianza. A través de la lectura de las narrativas, se observa que el

Ecosistema Emprende Empleo no es solo una estructura operativa, sino una comunidad moral que encarna nuevas formas de cooperación. Las instituciones aprenden a sostenerse mutuamente y a construir un horizonte común donde la eficiencia se mide en relaciones sólidas y la sostenibilidad se fundamenta en la confianza social. De esta manera, el capítulo ofrece una mirada profunda sobre cómo la alianza se convierte en un acto de resistencia ética y un medio de fortalecimiento institucional genuino.

### 5.1 Contexto territorial del caso<sup>222</sup>

El territorio de Cabañas Oeste se configura como una de las zonas más recientes en la reorganización administrativa del país, como resultado del proceso de reestructuración municipal impulsado por el Estado salvadoreño en 2023. Su delimitación integra los distritos de Ilobasco, Tejutepeque, Jutiapa y Cinquera, ubicados en el corazón del departamento de Cabañas, dentro de la región paracentral de El Salvador. Esta configuración territorial expresa una realidad compleja ya que combina núcleos urbanos, comunidades rurales dispersas y extensas áreas de montaña, donde la vida cotidiana está profundamente vinculada con los ritmos del clima, la tierra y la historia local.

La educación representa una aspiración colectiva, pero también un desafío que se enfrenta entre la distancia geográfica, la insuficiencia de recursos y la necesidad de contribuir al ingreso familiar. En las comunidades de Cabañas Oeste, la escuela no solo cumple una función pedagógica, sino que actúa como espacio de socialización y reconocimiento. Sin embargo, la continuidad educativa se ve afectada por factores económicos, logísticos y culturales que obligan a muchos jóvenes a interrumpir sus estudios. Este fenómeno no se explica únicamente por carencias materiales, sino también por la ausencia de políticas sostenidas que fortalezcan la permanencia educativa en territorios rurales.

En consecuencia, el entorno territorial también condiciona la participación social y el sentido de pertenencia juvenil. Las limitadas oportunidades de recreación, la escasez de espacios públicos y la débil infraestructura comunitaria restringen las posibilidades de encuentro, deliberación y organización. En ese contexto, la participación adquiere formas diversas, muchas veces informales y vinculadas a las prácticas religiosas y culturales en el municipio. Los jóvenes que permanecen en el territorio desarrollan un sentido de responsabilidad hacia su comunidad que se expresa en el trabajo colectivo, la gestión de recursos y la búsqueda de soluciones locales. En ese sentido, las dinámicas de género atraviesan de manera significativa la experiencia juvenil. Por ejemplo, las jóvenes mujeres asumen con frecuencia responsabilidades domésticas y de cuidado, lo que limita su participación plena en espacios formativos y laborales. Por su parte, los jóvenes hombres

---

<sup>222</sup>Para desarrollar una descripción cualitativa del territorio con información actualizada, se consideró pertinente retomar el *Mapa Socioeconómico: Guía para los 44 municipios de El Salvador*, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2024). Dicha fuente ofrece una caracterización reciente de los nuevos municipios, entre ellos Cabañas Oeste, a partir de un enfoque que integra variables demográficas, educativas, laborales y sociales. Si se desea profundizar en los aspectos técnicos y estadísticos del estudio, el lector puede consultar directamente la publicación original. En esta investigación, sin embargo, la información se emplea como punto de referencia contextual para construir una narrativa interpretativa orientada a comprender las dinámicas sociales, las condiciones estructurales y los significados que configuran la vida cotidiana de las juventudes en el territorio.

enfrentan presiones relacionadas con la provisión económica y con la expectativa de movilidad a través de la migración o el trabajo informal. Estas diferencias no son estáticas y revelan procesos de negociación cotidiana en torno a los roles y a las oportunidades disponibles.

La migración constituye un elemento estructural en la experiencia juvenil de Cabañas Oeste. No solo se percibe como una alternativa económica, sino también como una práctica social heredada que reconfigura las identidades locales. Los jóvenes crecen entre relatos de movilidad y retorno, lo que influye en sus imaginarios de progreso y en su vínculo con el territorio. Aunque la salida del país se concibe como una posibilidad, la permanencia también adquiere valor simbólico en quienes deciden continuar sus proyectos en el lugar de origen.

El acceso desigual a servicios y recursos básicos configura una cotidianeidad marcada por la gestión colectiva. Las comunidades desarrollan estrategias locales para resolver carencias de infraestructura, transporte y conectividad. En este contexto, las juventudes adquieren un papel operativo y organizativo relevante, participando en comités o colectivos. Esta práctica social fortalece las capacidades locales y contribuye a sostener el tejido comunitario, aunque no siempre es reconocida institucionalmente como parte del desarrollo territorial.

Cabañas Oeste representa un territorio donde las juventudes experimentan simultáneamente vulnerabilidad y agencia. Su vida transcurre en un espacio que exige adaptabilidad, pero también genera aprendizajes colectivos. Las condiciones estructurales limitan las oportunidades, pero no anulan la capacidad de los jóvenes para generar respuestas sociales creativas, fundadas en la cooperación, la reciprocidad y la búsqueda de bienestar compartido. No obstante, también es un territorio de contrastes y tensiones emergentes. A la par del esfuerzo institucional por fortalecer la gobernanza local, subsisten preocupaciones por la sostenibilidad ambiental y las presiones derivadas de actividades extractivas en zonas cercanas, como los proyectos mineros denunciados por organizaciones ambientales y comunidades.

Además, entre ellos conviven dos pulsos: El de quienes buscan empleo formal, atraídos por la estabilidad de un salario, y el de quienes emprenden por necesidad o convicción, transformando el escaso capital económico en capital simbólico, creativo y social. En las calles de Ilobasco, las manos jóvenes moldean la arcilla heredada de sus abuelos, mientras combinan técnicas tradicionales con diseños inspirados en redes sociales. En Tejutepeque y Jutiapa, los jóvenes se levantan temprano para asistir a talleres técnicos o programas de capacitación en mecánica, barbería o la apicultura, convencidos de que “aprender algo” puede abrirles una puerta en un mercado laboral limitado.

El territorio, sin embargo, no ofrece caminos fáciles. Muchos de estos jóvenes enfrentan altas tasas de subempleo y desempleo, además de una falta estructural de ofertas laborales locales, donde el tejido empresarial no está basado en las grandes empresas como suelen estar en la capital de San Salvador, sino más bien, negocios familiares con una oferta de servicios a menor escala. A ello se suma, la distancia entre las comunidades rurales y los centros urbanos de mayor dinamismo económico que limita la movilidad y encarece las

oportunidades. En palabras de un integrante del Ecosistema: “Aquí vienen jóvenes que lloran porque no tienen un empleo, porque son mamás solteras y no tienen recursos para subsistir, porque si aplican a un trabajo les piden experiencia”. La frase resume la paradoja que define a esta generación, aquellos que buscan formarse en contextos donde el trabajo formal escasea, y a la vez ser interpelados por discursos que exaltan la productividad y la autosuficiencia.

Las juventudes crecen en un contexto en el que el aprendizaje de los oficios tradicionales se combina con formas incipientes de emprendimiento y participación social. La vida cotidiana está marcada por la necesidad de adaptarse a condiciones laborales inestables, con escasas alternativas de empleo formal y con una fuerte dependencia de actividades de baja productividad. Este escenario influye en la construcción de expectativas y en la relación que los jóvenes establecen con su territorio. La inserción temprana al trabajo y la discontinuidad educativa son experiencias comunes que revelan los límites estructurales de la movilidad social.

Más allá de las cifras o indicadores, las juventudes de Cabañas Oeste revelan una dimensión simbólica del trabajo donde el empleo y el emprendimiento son percibidos como formas de afirmación personal y reconocimiento social en el que tener un trabajo significa poder contribuir a la familia; y tener un negocio propio, para otros, representa autonomía y dignidad. En ambos casos, se observa un deseo profundo de participar activamente en la vida comunitaria, de ser vistos como sujetos capaces de transformar su entorno, no solo como beneficiarios de proyectos externos.

En ese sentido, Cabañas Oeste no es solo el escenario físico del estudio de caso, sino también un espacio donde convergen memorias, prácticas y aspiraciones de cambio que definen la experiencia organizacional de las ONG que operan en la zona. En los espacios promovidos por el Ecosistema Emprende- Empleo, estas juventudes han encontrado lugares de encuentro y visibilidad. La rendición de cuentas que se materializa en una Expo-Emprende, se convierten en escenarios donde se comparten experiencias, se negocian sueños y se construyen identidades colectivas. Allí, las diferencias “entre el que trabaja” y “el que emprende” se diluyen, y emerge un nuevo sujeto social; es decir, el joven colaborador, innovador y consciente de su territorio. Esta figura encarna la transición generacional que vive Cabañas Oeste, donde las juventudes ya no esperan únicamente políticas que lleguen desde afuera, sino que empiezan a generar dinámicas propias de desarrollo, tejiendo redes, proyectos y alianzas que reconfiguran el sentido de comunidad.

En ese sentido, comprender a las juventudes de Cabañas Oeste implica reconocer que su protagonismo, es también una expresión de agencia y de esperanza, donde cada historia personal se enlaza con la historia colectiva del territorio. Son jóvenes que, desde la modestia de sus emprendimientos o la persistencia de sus búsquedas representan la posibilidad de un cambio social profundo que nace de las interacciones entre los saberes locales, las oportunidades institucionales y la voluntad de construir un futuro propio en el lugar que habitan.

## 5.2 Origen, estructura y propósito del Ecosistema Emprende- Empleo

El Ecosistema Emprende-Empleo surge como una respuesta colectiva a las

necesidades de desarrollo económico y social de la zona paracentral de El Salvador<sup>223</sup>, especialmente orientada a las juventudes. Su nacimiento está vinculado a un proceso de articulación interinstitucional impulsado por Plan Internacional en coordinación con gobiernos locales, instituciones públicas, academia, organizaciones de la sociedad civil y el sector privado. Esta alianza multisectorial se configura como un espacio de colaboración estratégica que busca transformar los entornos productivos locales, integrando esfuerzos que anteriormente operaban de manera fragmentada.

No surgió como una idea aislada, ni como un modelo impositivo, nació del territorio y de sus urgencias. En el año 2020, cuando la pandemia por COVID-19 detuvo el pulso económico de los municipios de Cabañas, emergió una realidad que evidenció tanto la fragilidad como la resiliencia de los actores locales. El estudio realizado por el Ecosistema al cual tuvo acceso esta investigación, reveló que más del 90 % de los emprendimientos juveniles vieron interrumpidas sus ventas, que dos de cada tres emprendedores habían perdido la motivación y que la mayoría de los negocios carecía de acceso a crédito o respaldo financiero. En ese contexto, la pregunta no era quién había sobrevivido, sino cómo reconstruir colectivamente la esperanza productiva en medio de la crisis.

Para Plan Internacional también representaba una situación que complicaba no sólo el acompañamiento técnico sino la inversión que ya había realizado en la provisión de capital semilla en casi la mayoría de emprendimientos. La organización identificó que el acompañamiento directo debía transformarse en una red articulada capaz de sostener a los emprendimientos más allá de los fondos propios de la organización. De ahí surge la apuesta por consolidar el Ecosistema Emprende-Empleo no solo como una plataforma de servicios, sino como un sistema articulado de instituciones donde la academia, las instituciones públicas y sector privado pudiera compartir recursos tanto técnico como financieros teniendo como base la corresponsabilidad territorial en tiempos de crisis.

En ese sentido, junto con instituciones públicas, las municipalidades y la academia acompañó este proceso que no surgió de arriba, sino desde la base misma de los territorios. En las conversaciones sostenidas, se empezó a tejer un lenguaje común, donde palabras como resiliencia, acompañamiento y corresponsabilidad fueron sustituyendo el miedo por propósito. Así fue emergiendo una red de confianza que, antes de llamarse Ecosistema, ya actuaba como tal, es decir que ya existían actores que compartían la urgencia de reactivar la vida económica y social desde lo local.

Desde las perspectivas de las personas emprendedoras, hubo quienes describieron con sencillez las pérdidas, pero también las lecciones sobre la necesidad de fortalecer vínculos, de aprender a usar la tecnología y de reconocerse capaces de reinventar sus oficios. De esa escucha colectiva surgió la convicción de que ningún actor, por sí solo, podría sostener la recuperación. La colaboración dejó de ser un ideal y se convirtió en una condición de posibilidad. En medio del desconcierto comenzó a delinearse un propósito compartido que buscaba crear un entorno que acompañara a quienes emprenden y buscan empleo, no desde la competencia sino desde la solidaridad.

---

<sup>223</sup> Cabe destacar que la zona geográfica que cubre el Ecosistema es la zona Paracentral. Pero para los efectos de la delimitación espacial y temporal de esta investigación, se abordará la experiencia desde Cabañas Oeste.

Con el paso del tiempo, aquel esfuerzo espontáneo fue adquiriendo forma y estructura. El diálogo entre instituciones, academia, gobiernos locales y sociedad civil dio lugar a una arquitectura colaborativa que hoy conocemos como Ecosistema Emprende-Empleo. Su diseño refleja los aprendizajes de aquel periodo, la importancia de la formación como espacio de crecimiento, la necesidad de cuidar la igualdad de oportunidades en los procesos productivos, la urgencia de contar con apoyos técnicos y financieros accesibles y el valor de promover redes que sostengan los emprendimientos más allá de su etapa inicial. Dentro del Ecosistema, interactúan subsistemas que encarnan un fragmento de esa experiencia, la formación que enseña a resistir, la gestión de recursos que traduce la cooperación en hechos y el acompañamiento que convierte la incertidumbre en camino posible.

Entonces, ¿cómo interactúan y funcionan los subsistemas? En primer lugar, hay un Comité Coordinador, conformado por Plan Internacional, UES, ULS, CENTA, Cooperativa de Hortaliceros, Asociación MOJE, la Red Emprende y las municipalidades, el cual representa la madurez de ese proceso; un espacio de diálogo que se construye desde la palabra, el acuerdo y la diferencia. No se trata solo de gobernar proyectos, sino de cuidar relaciones y de mantener viva la conciencia de que el desarrollo territorial se alimenta de vínculos humanos antes que de manuales técnicos. El objetivo central del ecosistema es contribuir a mejorar las condiciones del entorno para la implementación y desarrollo del emprendimiento y empleo juvenil. Esta meta se concreta mediante la dinamización de procesos locales y la articulación efectiva de actores públicos, privados y comunitarios. En su esencia, el Ecosistema Emprende-Empleo representa una metodología de desarrollo territorial basada en la cooperación, la innovación social y la participación activa de las juventudes como agentes transformadores.



Ilustración 4. Estructura del Ecosistema Emprende- Empleo

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión documental interna de la organización.

La ilustración 2. Muestra como en modelo de articulación interinstitucional los subsistemas son piezas de engranaje, que al moverse juntas desarrollan un modelo de atención integral para las juventudes. En ese sentido, el primer subsistema actúa como el núcleo ético del ecosistema. Su funcionamiento se centra en promover prácticas de emprendimiento y empleo con igualdad de oportunidades y enfoque de derechos; impulsa espacios de sensibilización, liderazgo y transformación cultural en los que se cuestionan las relaciones de poder tradicional. Las capacitaciones y acompañamientos no se limitan a enseñar habilidades empresariales, sino que promueven autonomía, autoconfianza y liderazgo inclusivo, especialmente entre mujeres y juventudes.

El subsistema 2, representa el componente pedagógico y transformador del ecosistema. Su función no se limita a la capacitación técnica, sino que busca formar capacidades críticas y sociales para que las personas puedan sostener sus proyectos en el tiempo. La academia tanto la UES, como la ULS, los centros técnicos de las instituciones como CENTA y los técnicos de programa de Plan Internacional, diseñan itinerarios formativos adaptados a las realidades territoriales. Se promueven mentorías, procesos de alfabetización digital y formación en liderazgo. Su lógica de “aprender haciendo”, combinando el saber académico con el conocimiento local. La educación se concibe como una experiencia dialógica donde quien enseña también aprende, y donde el saber se construye desde el territorio.

El subsistema 3, constituye la columna vertebral operativa del ecosistema, es la encargada de la movilización de los recursos financieros, técnicos y logísticos necesarios para acompañar a las personas emprendedoras. Funciona a través de los Centro de Acompañamiento Integral Emprende- Empleo Municipal (CAIEEM), se gestiona el acceso a capital semilla, asesorías empresariales, vinculación con programas de financiamiento público y privado; así como procesos de intermediación laboral. Prácticamente su rol es traducir la cooperación en acciones concretas, conectar la oferta institucional con las demandas locales y garantizar que los recursos lleguen a quienes más lo necesitan. Este subsistema se sustenta en la articulación entre Plan Internacional y las municipalidades, quienes coordinan el flujo de apoyos y servicios. Desde la mirada de esta investigación, se puede afirmar, que este subsistema se configura como el espacio donde la colaboración interinstitucional se materializa en práctica viva. En él, las alianzas dejan de ser acuerdos formales y se transforman en procesos cotidianos de acompañamiento, donde las promesas de apoyo se vuelven acciones tangibles. Este modo de operar revela cómo la capacidad organizacional de las ONG se fortalece en la interacción misma, en la medida en que la cooperación se traduce en aprendizajes compartidos, intercambio de saberes y gestión conjunta de recursos.

Los Centros de Acompañamiento Integral Emprende-Empleo Municipal (CAIEEM) son la expresión más concreta de ese aprendizaje. En ellos, las personas llegan con sus historias, sus miedos y sus aspiraciones, y es precisamente en estos espacios donde se escucha, se orienta y se camina junto a quienes buscan rehacer sus medios de vida. En estos centros, la asesoría se convierte en diálogo, la formación en encuentro y el acompañamiento en una práctica cotidiana de esperanza.

Por último, el subsistema 4 impulsa la consolidación y sostenibilidad de los emprendimientos y empleos generados. No se enfoca solo en el inicio de los proyectos, sino en su maduración y expansión. Fomenta la asociatividad, la creación de redes empresariales y la conexión con mercados locales y regionales. También promueve la innovación social y productiva mediante ferias, encadenamientos productivos y programas de mentoría avanzada. Opera articulando al sector privado con los gobiernos locales y los emprendedores, generando sinergias que permitan dinamizar el mercado territorial; representa así, el horizonte de realización del ecosistema, el momento en la cooperación produce frutos visibles y compartidos.

En conjunto, operan bajo una lógica sistémica y territorial que entiende el desarrollo como relación y no como resultado. Su funcionamiento se sostiene en la cooperación interinstitucional, la participación de las juventudes y el acompañamiento constante, transformando la noción de emprendimiento en una experiencia social, colectiva y profundamente humana. Desde esta perspectiva, el ecosistema puede entenderse como una forma de recomposición social. Surgió cuando el tejido económico estaba fracturado, pero lo que realmente se reconstruyó fue la confianza entre las personas y las instituciones. En su núcleo no hay solo estrategias de empleo, sino una pedagogía del cuidado mutuo que enseña a sostenerse con otros, a compartir lo aprendido y a convertir la vulnerabilidad en potencia.

Actualmente, el Ecosistema Emprende-Empleo encarna la memoria de un territorio que aprendió a resistir colaborando. Su historia no se mide en números, sino en encuentros que se reflejan en cada red que se formó, en cada joven que recuperó su iniciativa y en cada institución que comprendió que el desarrollo no ocurre desde la distancia, sino desde el compromiso compartido. Lo que empezó como respuesta a una emergencia terminó siendo una forma de convivencia productiva, un modo de hacer desarrollo desde lo humano, donde la solidaridad se transforma en política y el trabajo digno en horizonte común.

### 5.3 Entre la cooperación y el sentido: Una lectura interpretativa del fortalecimiento organizacional en el territorio.

Ahora que se ha comprendido el contexto territorial de Cabañas Oeste y la estructura del Ecosistema, es menester de esta investigación pasar a la escena entre Plan Internacional y el Ecosistema Emprende-Empleo en Cabañas Oeste como un modelo articulador donde las instituciones se encuentran, dialogan y se reconocen mutuamente desde una perspectiva fenomenológica. En la vida cotidiana de sus actores, la cooperación deja de ser un concepto para volverse una práctica situada. No hay discursos grandilocuentes sobre el desarrollo: hay mesas de trabajo, llamadas, acuerdos y silencios compartidos. Allí, Plan Internacional se vislumbra no como un ente rector, sino como una fuerza articuladora que modula ritmos y genera confianza. Su presencia se percibe en la constancia, en el modo de sostener vínculos sin invadirlos, y en la delicada tarea de mantener la convergencia de intereses en un contexto de alta fragmentación institucional.

En la memoria de los participantes, la alianza nació como un esfuerzo por coordinar proyectos dispersos. Con el tiempo, esa coordinación se transformó en un espacio de aprendizaje relacional. Las municipalidades, las universidades y las instituciones públicas

comenzaron a reconocerse como partes de una red viva, donde cada actor encontraba sentido en la interdependencia. Lo que en un inicio parecía una estrategia técnica se convirtió en una forma de convivencia interinstitucional. En las narrativas, la palabra “ecosistema” adquiere una densidad simbólica que nombra una manera de coexistir y no solo de cooperar.

Las decisiones en el ecosistema no emanan de una autoridad central, sino de una conversación que se renueva en cada encuentro. El poder circula entre los actores como un recurso compartido, no como una imposición. En la voz de los entrevistados, la gobernanza se describe como una coreografía donde todos aprenden a moverse al ritmo de los otros. Esa horizontalidad, lejos de diluir responsabilidades, fortalece el sentido de pertenencia. Cada institución sabe hasta dónde llega su acción y reconoce el aporte del resto. De esa interacción surge una ética implícita la de actuar con responsabilidad hacia el colectivo y no solo hacia los propios intereses.

La transparencia aparece como la condición que permite sostener esa ética. Rendir cuentas no es visto como un requisito burocrático, sino como un acto de reconocimiento mutuo. Los informes, las actas y los eventos públicos se transforman en rituales donde las instituciones se observan y se legitiman entre sí. Mostrar al público los resultados, se convierte en una forma de cuidar la alianza. La rendición de cuentas, más que un cierre administrativo, es un ejercicio de memoria colectiva; es decir una práctica que confirma que lo que se ha construido tiene valor porque ha sido compartido y validado por todos.

En ese sentido, la transparencia cotidiana produce una confianza que no depende de contratos, sino de la palabra y del testimonio. Los participantes relatan con orgullo cómo cada entrega, cada apoyo o cada capacitación queda documentada, no solo en papeles, sino en la conciencia del grupo. En ese proceso, la confianza se convierte en el capital más valioso del ecosistema; es un recurso intangible que sostiene la cooperación incluso en los momentos de crisis. La confianza, en su dimensión fenomenológica, aparece como un horizonte afectivo que orienta la acción y dota de sentido al trabajo interinstitucional. En ese sentido, la movilización de recursos se vive como un flujo recíproco más que como una transacción. Cada apoyo recibido despierta nuevas formas de compromiso. Los procesos de fortalecimiento de capacidades y los fondos de capital semilla se recuerdan como hitos en una historia común. En los relatos, los recursos materiales adquieren valor simbólico, son el signo visible de una relación ética. Lo que se comparte no es solo lo tangible, sino la disposición a seguir colaborando. En esa lógica, la cooperación financiera se transforma en un intercambio moral, donde dar y recibir son gestos equivalentes de reconocimiento.

Durante la pandemia, la alianza demostró su capacidad de adaptación. Los actores narran cómo el trabajo conjunto permitió mantener el acompañamiento a los jóvenes y emprendedores, reorganizando las tareas sin perder el propósito. La emergencia sanitaria se convirtió en una prueba de resiliencia institucional. La cooperación funcionó como un principio vital que reorganizó los flujos de energía del sistema. En medio de la incertidumbre, el ecosistema aprendió a sostenerse a sí mismo, revelando que la interdependencia es una fuente de fortaleza más que una debilidad.

La innovación, según los participantes, no se manifiesta en la tecnología sino en la

transformación de las relaciones. Aprender a confiar, a delegar y a compartir saberes constituye la verdadera novedad del proceso. Plan Internacional introdujo metodologías y herramientas, pero los actores locales les dieron forma, adaptándolas a su realidad. En ese diálogo entre lo global y lo local surgió una inteligencia colectiva que permitió reconfigurar las prácticas. La innovación se volvió sinónimo de apropiación, es decir, aquello que nace del encuentro entre la técnica y la experiencia vivida.

En el territorio, la innovación también se percibe como una ampliación de horizontes. Los emprendedores que antes producían para sobrevivir comenzaron a concebir sus iniciativas como proyectos de vida. Las ferias locales, los espacios de formación y los encuentros interinstitucionales se convirtieron en escenarios de visibilidad y orgullo. La cooperación se transformó en una pedagogía que enseña a otros que es posible crecer sin competir, crear sin excluir y sostener sin depender totalmente del apoyo externo. En este aprendizaje colectivo, las fronteras institucionales se difuminan, dando paso a una comunidad de práctica orientada por la reciprocidad.

En ese sentido, el ecosistema puede entenderse como una red de sentido. Cada actor, al interactuar, resignifica su papel dentro del conjunto. La alianza no solo redistribuye recursos, sino que produce comprensión. Se aprende a mirar al otro no como un medio, sino como un espejo. En este proceso de reconocimiento mutuo, las instituciones locales descubren que su propia capacidad se amplifica en la medida en que contribuyen al fortalecimiento de las demás. Así, el fortalecimiento organizacional emerge como un fenómeno relacional que implica crecer con otros para seguir siendo uno mismo.

En el contexto normativo, se introduce tensiones que ponen a prueba la madurez de la alianza. Las reformas legales y el clima político restrictivo generan incertidumbre, pero también obligan a los actores a replantearse sus estrategias. En las narrativas, la prudencia aparece como un aprendizaje que consiste en cuidar las palabras, ajustar los discursos y navegar entre lo permitido y lo necesario. Lejos de paralizarse, el ecosistema desarrolla una forma de inteligencia adaptativa que le permite mantenerse operativo en medio del cambio. Esa flexibilidad revela una comprensión profunda del entorno y una ética de la supervivencia institucional.

En las conversaciones con los representantes municipales se advierte una conciencia clara de los límites y posibilidades del marco legal. Se reconoce que las alianzas interinstitucionales funcionan como un resguardo moral frente a la inestabilidad del Estado. En tiempos de desconfianza institucional, la cooperación local se convierte en una fuente de legitimidad y en un mecanismo de protección. Los actores del ecosistema entienden que sostener la alianza no es solo mantener un proyecto, sino preservar un espacio de autonomía frente a las fluctuaciones del poder político.

A la par de este proceso colectivo, Plan Internacional El Salvador se fortalece a sí misma. La convivencia con instituciones locales, cooperativas, universidades y alcaldías ha exigido una revisión constante de sus metodologías y de su estructura de acompañamiento. La organización ha debido aprender a moverse entre la coordinación técnica y la mediación política, entre los lenguajes globales de la cooperación y las realidades concretas del territorio. Este ejercicio de traducción intercultural ha generado un

aprendizaje organizacional que amplía su capacidad para trabajar en contextos complejos y adaptativos.

A través del Ecosistema, Plan ha desarrollado nuevas competencias relacionales que exceden los manuales institucionales. Sus equipos técnicos relatan cómo las reuniones multisectoriales y la gestión compartida de recursos han fomentado prácticas de escucha activa, el fomento de un liderazgo más horizontal y negociación colaborativa. De esas experiencias emergen capacidades intangibles como la sensibilidad territorial, gestión participativa y reflexión sobre su propio rol en el desarrollo local. Estas habilidades, cultivadas en la interacción con los socios, se convierten en activos institucionales que reconfiguran la cultura interna de Plan y consolidan su papel como referente metodológico de cooperación.

Asimismo, el Ecosistema le ha permitido a Plan poner en práctica sus propios principios como la participación, la equidad y la sostenibilidad dentro de un marco de corresponsabilidad real. Al verse reflejada en los demás actores, la organización reconoce sus fortalezas, pero también sus límites. Este proceso de autorreflexión constituye, en sí mismo, un signo de madurez institucional: Plan no solo impulsa capacidades en sus aliados, sino que fortalece su legitimidad al aprender de ellos. En este sentido, su fortalecimiento no se mide por su tamaño o recursos, sino por su capacidad de tejer alianzas que transforman tanto al entorno como a sí misma.

Desde esta perspectiva, es válido comprender que la alianza no es un objeto, sino una experiencia compartida. En ella se articulan emociones, responsabilidades y memorias. Los actores relatan su pertenencia al ecosistema con un tono que combina orgullo y compromiso, como quien habla de un territorio propio conquistado con esfuerzo. Ese territorio, aunque intangible, se construye con cada reunión, con cada acuerdo, con cada gesto de solidaridad. Es un espacio simbólico donde la cooperación se convierte en una forma de habitar el mundo con otros.

En ese sentido, el Ecosistema Emprende-Empleo revela que el fortalecimiento organizacional no se mide por indicadores, sino por la capacidad de sostener vínculos significativos a lo largo del tiempo. Las alianzas estratégicas son comprendidas como tejidos de sentido que permiten a las instituciones persistir, aprender y transformarse. En la mirada de sus protagonistas, Plan Internacional es más que un socio: es un catalizador de relaciones que, al articularse, generan nuevas posibilidades de desarrollo. Lo que emerge no es una estructura, sino una comunidad moral sostenida en la confianza, la memoria y la esperanza compartida.

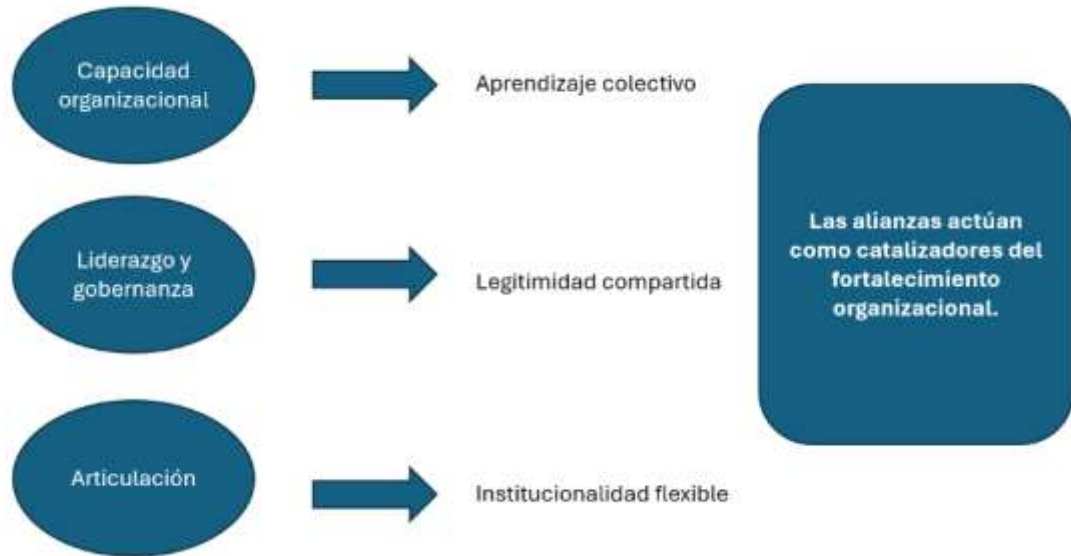


Ilustración 5. Esquema interpretativo del fortalecimiento organizacional a partir de las alianzas estratégicas

El poder relacional de las alianzas, entonces, no radica en su formalidad jurídica, sino en su potencia simbólica. Allí donde los actores se reconocen, se cuidan y se van construyendo, surge una forma de gobernanza que no depende del control, sino de la reciprocidad. El Ecosistema Emprende-Empleo encarna ese poder invisible que hace posible que las ONG sobrevivan a la volatilidad del entorno. En sus prácticas cotidianas se despliega una ética de la cooperación que, más que un modelo de gestión, constituye una manera de estar en el mundo: un territorio moral donde el desarrollo se escribe con gestos de confianza y con la convicción de que solo se crece cuando se crece con otros. Y decir que el ecosistema es un territorio moral significa reconocer que: “Las relaciones que lo sostienen no son únicamente técnicas ni burocráticas, sino éticas y humanas. En ese espacio, la confianza, la reciprocidad y el compromiso se convierten en los verdaderos recursos del desarrollo local.”<sup>224</sup> De manera gráfica, la ilustración 5, sintetiza esta lógica relacional al mostrar que el fortalecimiento organizacional no emerge de manera lineal ni exclusivamente técnica, sino como un proceso construido en la interacción sostenida entre los actores del ecosistema. En este marco, la capacidad organizacional se fortalece a través del aprendizaje colectivo que se produce cuando las organizaciones comparten saberes, errores y prácticas situadas; el liderazgo y la gobernanza adquieren sentido en la medida en que se traducen en legitimidad compartida, basada en el reconocimiento mutuo más que en jerarquías formales; y la articulación interinstitucional se expresa en una institucionalidad flexible, capaz de adaptarse sin perder coherencia ni identidad. De este modo, las alianzas operan como catalizadoras de un poder relacional que, lejos de anclarse en normas o estructuras rígidas, se sostiene en vínculos éticos y humanos.

Por tanto, el fortalecimiento organizacional de Plan Internacional El Salvador, y del

<sup>224</sup> Eduardo Gudynas, *El desarrollo sustentable: una guía básica de conceptos y debates* (Montevideo: CLAES, 2003), 27.

propio Ecosistema Emprende-Empleo, no puede comprenderse como un resultado cuantificable, sino como una experiencia relacional y ética que redefine el modo de hacer cooperación en el territorio. En la interacción constante entre actores, se forjan capacidades que trascienden los manuales institucionales y que se expresan en la escucha, la confianza, la corresponsabilidad y la sensibilidad frente al contexto. Estas competencias no solo robustecen la gestión de los proyectos, sino que transforman las formas de pensar y habitar la cooperación, desplazándola del ámbito técnico al humano. Plan se fortalece al fortalecer a otros, aprendiendo de la diversidad y del diálogo, reconociendo que su legitimidad proviene de la coherencia entre su discurso y su práctica. Así, el Ecosistema Emprende-Empleo se revela como una manifestación concreta del poder relacional de las alianzas, donde el desarrollo deja de ser un fin abstracto para convertirse en una práctica viva de confianza y reciprocidad que dignifica el territorio y reconfigura la acción colectiva.

### 5.3.1 Capacidad organizacional: La transformación desde la eficiencia y el aprendizaje colectivo

Desde las narrativas de los participantes, la capacidad organizacional aparece como un proceso de transformación continua, donde las instituciones participantes aprenden a trabajar juntas y a sostener sus propias estructuras con base en la cooperación. En el discurso de quienes forman parte de Plan Internacional, se percibe una organización que ha transitado desde una lógica de ejecución directa hacia un modelo de acompañamiento estratégico. Plan aprendió a reorganizarse internamente para ser más eficiente, trasladando recursos, decisiones y funciones a los equipos locales. Esta descentralización no fue un debilitamiento, sino una forma de consolidar su presencia territorial: la estructura se volvió más ligera, pero más cercana al territorio. La experiencia les permitió entender que la sostenibilidad no depende únicamente del financiamiento, sino de la capacidad de construir relaciones sólidas y de confianza con los socios locales.

Durante la pandemia, el ecosistema demostró su capacidad adaptativa al reorganizar los flujos de colaboración y sostener la atención a los emprendedores en contextos de crisis. Las instituciones aprendieron a operar en entornos digitales, a redistribuir funciones y a diseñar soluciones colectivas. Esa plasticidad del sistema permitió mantener la cohesión y asegurar que los aprendizajes se transformaran en nuevas prácticas. La experiencia relatada por los participantes muestra que la movilización de recursos no se limita a lo financiero; implica también movilizar confianza, saberes, espacios, redes y legitimidades. En ese sentido, el ecosistema actúa como un campo vivo de interacciones, donde cada actor contribuye a sostener la dinámica común mediante su propio tipo de capital ya sea técnico, financiero o social.

En el caso de Plan Internacional, da cuenta de una transformación organizacional progresiva marcada por un nuevo modelo operativo. Esta reconfiguración, lejos de debilitar su acción, permitió una mayor eficiencia financiera y operativa, al integrar centros regionales de servicios administrativos y redefinir los roles internos. En palabras del entrevistado, este cambio “busca hacer más eficiente la gestión”, reduciendo costos sin sacrificar calidad ni presencia territorial. La percepción que emerge es la de una organización que ha aprendido a hacer más con menos, sustentando la sostenibilidad del ecosistema en la redistribución inteligente de recursos y la transferencia de capacidades a los aliados locales.

El fortalecimiento institucional proviene de un plan previamente diseñado, donde se acentúan los procesos de aprendizaje que emergen del encuentro cotidiano entre actores. Plan Internacional es percibido como un agente de traducción y conexión, capaz de transformar conocimientos dispersos en prácticas coordinadas. De hecho, la innovación no se asocia únicamente con la tecnología, sino con la capacidad de generar nuevas formas de cooperación, de reinterpretar las tradiciones productivas y de adaptar los saberes locales a los desafíos actuales. Los participantes valoraron la posibilidad de integrar técnicas modernas sin perder la identidad del territorio, reconociendo que el cambio sostenible requiere equilibrar la innovación con la memoria cultural.

Desde una mirada más operativa, el técnico de Plan, según su testimonio, el trabajo en emprendimiento y empleo requiere de una integralidad de saberes que van desde la formación vocacional, gestión empresarial, tecnología digital, educación financiera e intermediación laboral. Ninguna institución, por sí sola, posee todas esas competencias, y de esa constatación nace el principio por el cual se funda el ecosistema: La complementariedad institucional. Plan Internacional, en lugar de centralizar recursos o imponer sus programas, asume el rol de “provocador del interés” o “detonador de colaboraciones”. Su labor consiste en atraer a las universidades, a las alcaldías, a las cooperativas y a las asociaciones para generar coinversión, compartiendo los costos y ampliando el impacto. Esa estrategia, que él mismo describe como “hacer más con menos,” se traduce en eficiencia y legitimidad.

Uno de los participantes percibe esa misma dinámica como una oportunidad de aprendizaje institucional. Relata que antes del ecosistema no existían unidades municipales dedicadas a los temas de emprendimiento o empleo juvenil. La alianza con Plan permitió crear espacios institucionalizados, con personal propio y metodologías adoptadas de los procesos compartidos. Con orgullo, señala que ahora la municipalidad puede mantener proyectos incluso sin financiamiento directo, porque cuenta con equipos locales y una red de aliados con los que gestiona recursos y programas. Esa transferencia de metodologías y capacidades se vive como un acto de empoderamiento donde la municipalidad ha pasado de ser receptora de ayuda a convertirse en sujeto activo del desarrollo.

De esta manera, el aprendizaje colectivo se alimenta de la interacción entre los subsistemas: municipalidades, cooperativas, universidades y ONG. Cada uno genera aportes distintos que, al conectarse, producen patrones de conocimiento compartido. Este intercambio permite que los avances en un nodo repercutan en los demás, impulsando una transformación gradual del sistema en su conjunto. Cada parte de los subsistemas que conforman la estructura del ecosistema se configura como el espacio donde la colaboración interinstitucional se materializa en práctica viva. En él, las alianzas dejan de ser acuerdos formales y se transforman en procesos cotidianos de acompañamiento, donde las promesas de apoyo se vuelven acciones tangibles. Este modo de operar revela cómo la capacidad organizacional de las ONG se fortalece en la interacción misma, en la medida en que la cooperación se traduce en aprendizajes compartidos, intercambio de saberes y gestión conjunta de recursos.

La capacidad organizacional, por tanto, se manifiesta como una suma de

aprendizajes colectivos. Cada año, los proyectos no se repiten: se reinventan. Las experiencias previas son materia prima para los siguientes ciclos, en un proceso de aprendizaje acumulativo que no siempre queda documentado, pero que todos reconocen. En los tres discursos se evidencia una memoria viva del ecosistema, construida a través de la práctica. Las reuniones, los talleres, los eventos de rendición de cuentas y los cierres de proyectos son también espacios de sistematización social: ahí se comparte lo que funcionó, se discuten los errores y se generan nuevas ideas. Lo que une a las instituciones no es un protocolo ni una normativa, sino una comprensión común de que los resultados visibles son jóvenes formados, mujeres emprendedoras, negocios locales fortalecidos y son fruto de la cooperación sostenida.

En cuanto a la gestión del conocimiento, uno de los participantes, reconoce un reto: la ausencia de una sistematización formal de la experiencia. Sin embargo, el aprendizaje organizativo se ha dado “de forma orgánica”, a través del hacer cotidiano, de las sinergias acumuladas y de los resultados observables en las metas conjuntas. Se vislumbra aquí una forma de aprendizaje tácito, es decir una memoria institucional compartida, que aún carece de registro escrito, pero que constituye un saber colectivo invaluable para la replicabilidad del modelo de articulación en formato de ecosistema. La mención a la Fundación Gloria Kriete como experiencia de éxito demuestra cómo la capacidad de gestión conjunta se ha traducido en resultados tangibles como fue un financiamiento obtenido mediante una propuesta elaborada de manera colaborativa, símbolo de la madurez del ecosistema y de su potencial de sostenibilidad.

Desde una mirada más operativa, La gestión del conocimiento también aparece como una dimensión sustantiva de la capacidad organizacional. El técnico de Plan explica que, año tras año, los proyectos generan nuevos aprendizajes metodológicos que se incorporan de forma adaptativa. Las experiencias acumuladas se transforman en contenidos híbridos, co-creados entre las instituciones, lo que otorga al ecosistema una memoria colectiva dinámica. Aunque reconoce la falta de sistematización formal, la práctica iterativa de planificar, ejecutar y retroalimentar constituye una estrategia de aprendizaje institucional continua. Una lección significativa fue la conformación de centros municipales de intermediación laboral y espacios emprende, el técnico de Plan afirma que la inversión representa apenas el 30 % del total, mientras las instituciones locales aportan el 70 % restante. Este equilibrio materializa la sostenibilidad y legitimidad social del modelo del Ecosistema porque las instituciones invierten debido a su confianza en la red, y la comunidad percibe los resultados como un bien compartido.

La capacidad organizacional se ha expandido no tanto por el volumen de recursos financieros, sino por la transferencia de saberes y metodologías. Plan Internacional actúa como mediador y facilitador de capacidades: acompaña, forma, comparte metodologías y al mismo tiempo permite que cada institución adapte los contenidos a su realidad. Esta híbrido de carácter metodológico- “los proyectos no son de Plan, son del territorio”- revela un proceso de apropiación colectiva, donde el conocimiento deja de ser externo para volverse propiedad cognitiva compartida

El entrevistado enfatiza que el aprendizaje institucional es constante y adaptativo: “cada año hacemos un proyecto parecido, pero diferente, con aprendizajes nuevos”. La

sistematización se realiza de manera vivencial, a través de la planificación conjunta y de eventos de rendición de cuentas, que funcionan como espacios de reflexión pública y legitimación social. En esas ferias o exposiciones, las instituciones muestran sus logros y comparten experiencias, reforzando la memoria colectiva del ecosistema.

A nivel financiero, la municipalidad no percibe la relación con Plan como un esquema asistencialista, sino como un modelo de coinversión. Los proyectos se planifican con presupuestos compartidos: “ellos ponen el 30 %, nosotros el 70 %”, señala, valorando que el acompañamiento de Plan abre puertas a nuevas fuentes de financiamiento, capacitación y dotación de equipos. El enfoque no es dar ni recibir, sino activar la corresponsabilidad local y asegurar que los recursos públicos y privados se transformen en bienes comunes.

El Ecosistema Emprende-Empleo evidencia que las alianzas estratégicas no solo amplían los márgenes de acción institucional, sino que producen nuevas formas de gobernanza basadas en la corresponsabilidad y la confianza. Lo que desde la teoría se denomina “articulación interinstitucional” cobra aquí un sentido experiencial en el que las organizaciones se reconocen mutuamente en la acción, ajustan sus modos de trabajo y descubren que su capacidad no se mide solo en recursos técnicos, sino en la habilidad de cooperar con otros para responder a necesidades reales del territorio.

En este contexto, el subsistema de Gestión de Recursos y Servicios donde los CAIEEM cobran vida, encarna el tránsito entre el discurso de la cooperación y su materialización práctica. Las alianzas adquieren cuerpo en la asesoría, en la gestión de fondos, en la intermediación laboral o en la formación conjunta. Es precisamente en estos espacios donde la alianza se vuelve acontecimiento, donde la capacidad institucional se reconfigura al interactuar con otras lógicas organizativas, y donde la práctica solidaria del acompañamiento refuerza el sentido público del desarrollo local.

Bajo esta lógica, se vuelve necesario comprender el Ecosistema Emprende-Empleo como una trama dinámica de relaciones donde los flujos de información, confianza y aprendizaje generan condiciones de gobernanza adaptativa. No existe una entidad que controle el sistema, sino múltiples centros de acción que se interconectan para producir soluciones locales. La legitimidad no se impone, se construye a través de la coherencia entre el discurso y la práctica, entre la rendición de cuentas y el beneficio visible en las comunidades.

Las alianzas interinstitucionales, en este sentido, no representan un fin en sí mismas, sino un medio para sostener la vitalidad del sistema social en territorios donde la cooperación se convierte en el principal recurso para enfrentar la incertidumbre. El grupo focal revela que la fuerza del ecosistema no reside en la cantidad de recursos movilizados, sino en la densidad de las relaciones que lo mantienen activo: relaciones de confianza, de aprendizaje y de corresponsabilidad. Es en ese tejido vivo donde las ONG, las municipalidades, las universidades y las cooperativas hallan sentido a su trabajo común y reafirman su compromiso con el desarrollo integral de las juventudes.

Sin embargo, el discurso de los participantes reflejó preocupación ante un entorno político y legal cambiante. Las reformas recientes han generado sensación de

incertidumbre. En sus palabras, “todo cambia demasiado rápido” y eso obliga a las instituciones a moverse con cautela. La falta de estabilidad jurídica se percibe como un factor que tensiona los esfuerzos de cooperación y obliga a revisar permanentemente la forma de trabajar. En el desarrollo del grupo focal, se observó un desplazamiento del lenguaje. Los actores mencionan que ahora deben revisar cuidadosamente los términos que emplean en los proyectos, evitando expresiones que puedan interpretarse como sensibles. Esta autocensura se experimenta con incomodidad, pero también con prudencia. En esa tensión se evidencia la adaptación del ecosistema a las nuevas condiciones del entorno.

Los relatos muestran que la inseguridad normativa afecta directamente la confianza social. Los emprendedores temen involucrarse con programas municipales por miedo a ser asociados con intereses políticos. Los representantes institucionales, por su parte, deben negociar cada paso para no poner en riesgo los proyectos. Este clima produce una sensación de fragilidad que los participantes afrontan mediante el diálogo y la colaboración.

Desde esa óptica, la experiencia de trabajar en un marco incierto produce reflexión. Los actores aprenden a leer los contextos, a interpretar señales, a desarrollar intuiciones colectivas. La normativa deja de ser un texto estático y se convierte en un horizonte de interpretación que los obliga a repensar constantemente sus estrategias. En esa lectura compartida del entorno se fortalece el sentido crítico del grupo.

A pesar de las dificultades, el ecosistema demuestra resiliencia. Las instituciones continúan coordinándose, adaptando sus discursos y sosteniendo los vínculos que les dan sentido. Plan Internacional funciona aquí como un punto de anclaje, un referente que mantiene el equilibrio y la coherencia metodológica frente a los cambios externos. Esta función estabilizadora no impone control, sino acompañamiento, por lo que el contexto normativo no ha destruido la cooperación, sino que la ha vuelto más consciente de sí misma. La alianza ha aprendido a sobrevivir en escenarios complejos, reforzando la confianza interna como estrategia de protección. En esa resistencia cotidiana, las instituciones descubren su capacidad de reinventarse y reafirmar su compromiso con la comunidad.

Por tanto, el fortalecimiento organizacional de Plan Internacional El Salvador, y del propio Ecosistema Emprende-Emplo, no puede comprenderse como un resultado cuantificable, sino como una experiencia relacional y ética que redefine el modo de hacer cooperación en el territorio. En la interacción constante entre actores, se forjan capacidades que trascienden los manuales institucionales: la escucha, la confianza, la corresponsabilidad y la sensibilidad frente al contexto. Estas competencias no solo robustecen la gestión de los proyectos, sino que transforman las formas de pensar y habitar la cooperación, desplazándola del ámbito teórico a la praxis territorial. Plan se fortalece al fortalecer a otros, aprendiendo de la diversidad y del diálogo, reconociendo que su legitimidad proviene de la coherencia entre su discurso y su práctica. Así, el Ecosistema Emprende-Emplo se revela como una manifestación concreta del poder relacional de las alianzas, donde el desarrollo deja de ser un fin abstracto para convertirse en una práctica viva de confianza y reciprocidad que dignifica el territorio y reconfigura la acción colectiva.

### 5.3.2 Liderazgo y gobernanza: Horizontalidad, consenso y legitimidad compartida

La conversación con los participantes permitió reconocer que la gobernanza dentro del ecosistema no se concibe como un modelo jerárquico, sino como un proceso relacional donde las decisiones emergen del intercambio continuo entre instituciones, municipalidades, organizaciones sociales y emprendedores. Como se ha mencionado ya previamente, la toma de decisiones fue descrita como consensuada y participativa, orientada por la búsqueda de acuerdos que equilibren capacidades y responsabilidades. Desde esa óptica, la gobernanza aparece como un campo de interacciones recursivas en el que cada actor aporta elementos desde su propio ámbito de acción, generando retroalimentaciones que fortalecen la acción conjunta. En lugar de una autoridad central, se manifiesta un liderazgo distribuido, donde Plan Internacional actúa como facilitador de procesos y no como ente rector. Esta figura catalizadora permite que las demás instituciones desplieguen sus propias competencias sin diluir su identidad organizativa

El liderazgo dentro del ecosistema no responde a estructuras jerárquicas, sino a formas de autoridad moral y práctica que emergen de la confianza y el cumplimiento. Los tres participantes coinciden en que Plan Internacional ha logrado ejercer un liderazgo no impositivo, basado en el ejemplo, en la coherencia y en la capacidad de mantener la palabra dada. “No fallarle a la gente” se convierte en un principio rector que da legitimidad a la organización. Este tipo de liderazgo genera vínculos de reciprocidad que se transforman en una ética de trabajo a tal grado que quien cumple, enseña a los demás a confiar; quien confía, se compromete con los resultados.

Los relatos de los representantes de Plan y del gobierno local muestran una gobernanza que se define más por el diálogo que por el mando. El relato insiste en la importancia de “quitarnos la camiseta de Plan”, frase que sintetiza el espíritu del liderazgo colaborativo que orienta la alianza. En este ecosistema, ninguna organización detenta la primacía simbólica ni operativa, y la legitimidad se construye mediante la escucha, el diálogo y la confianza recíproca.

La autoridad moral de Plan Internacional proviene, no del control de los recursos, sino de su capacidad de facilitar procesos, mediar tensiones y garantizar la coherencia del propósito común. La práctica de una gobernanza abierta, donde todos los actores se reconocen “protagonistas”, refleja un modelo de liderazgo emancipador que redistribuye el poder y otorga agencia a los aliados locales. Este estilo de liderazgo emancipador y dialógico se expresa en la constante afirmación del valor de los aliados. El técnico de Plan, enfatiza que cada institución “tiene su gloria” y merece ser reconocida públicamente. Esta práctica de reconocimiento simbólico ha permitido que los socios aparezcan en los espacios públicos, que informen y representen sus logros; a fin de fortalecer el tejido de la confianza y la identidad colectiva.

El modelo de gobernanza que emerge es policéntrico, sustentado en la autonomía y la negociación. No hay jerarquías rígidas: “yo no soy jefe de nadie”, afirma, explicando que las decisiones estratégicas se toman por consenso y planificación conjunta. Las instituciones deciden desde sus propios recursos y capacidades, en función de metas comunes, no de imposiciones externas. Esta práctica constituye una forma de gobernanza moral, donde la autoridad se construye desde la legitimidad del compromiso y la coherencia

entre discurso y acción. Las decisiones estratégicas se toman por consenso, a partir de los intereses comunes de las instituciones participantes. Nadie “dirige” en el sentido clásico del término; más bien, cada actor lidera desde su especialidad. Cuando la universidad posee experiencia técnica, asume la conducción de los procesos formativos; cuando la alcaldía tiene vínculos comunitarios, lidera la movilización social; cuando Plan necesita garantizar coherencia y sostenibilidad, asume la mediación. Así, la gobernanza se asemeja a una carrera de relevos: el liderazgo se transfiere de acuerdo con las capacidades y las circunstancias.

El municipio reconoce que Plan ha sido capaz de distribuir el poder dentro de la red sin perder su papel articulador. Lo hace, según el testimonio, dejando que las instituciones brillen por sí mismas. Permitir que las alcaldías, las universidades o las instituciones sean visibles en los espacios públicos ya sea en los eventos, en los medios o en las mesas de honor, constituye una forma simbólica de redistribuir el prestigio y el reconocimiento. Esa visibilidad genera orgullo y compromiso. En palabras de los entrevistados, cuando las instituciones se sienten importantes, “no fallan”. En ese sentido, el liderazgo de Plan se legitima, según el participante, no solo por la capacidad de coordinación, sino por el reconocimiento que otorga a los demás. Dejar que las alcaldías, universidades o cooperativas “brillen” y sean visibles en los medios o en las mesas de honor se convierte en una práctica simbólica de equidad. Esa visibilidad, más que un gesto protocolario, constituye un mecanismo de fidelización: “si se sienten importantes, no fallan”. En esa reciprocidad afectiva y pública se ancla la confianza.

Para ello, los participantes expresaron que la claridad de roles y funciones es un factor decisivo para mantener la cohesión del sistema. La delimitación de responsabilidades no opera como una frontera rígida, sino como un mecanismo de autorregulación que evita duplicidades y fomenta la complementariedad entre actores. El consenso, por tanto, se construye no a partir de la homogeneidad, sino desde la diversidad funcional que da sentido al trabajo colaborativo. Pero también, la transparencia, entendida como práctica cotidiana, refuerza esta gobernanza participativa. Al inicio de cada proyecto, Plan presenta el presupuesto completo y socializa las partidas con los socios. Cada actor sabe cuánto aporta Plan, cuánto pone la institución y cuál es el total de la inversión. Esa apertura se extiende al cierre de los procesos, con eventos como la “Expo Emprende”, donde se muestran públicamente los resultados, los productos y los aportes combinados. La rendición de cuentas se convierte así en un ritual de legitimidad colectiva: una celebración donde se reconoce la contribución de todos y se reafirma la confianza mutua. Este entramado de liderazgo compartido y transparencia relacional ha generado un sentido de pertenencia territorial, donde los proyectos dejan de ser “de Plan” para convertirse en proyectos “del territorio”. En esa apropiación colectiva se ancla la sostenibilidad del ecosistema.

Dicha transparencia no se asume como un requisito externo impuesto por la cooperación, sino como una práctica de validación interna que garantiza la continuidad de los vínculos entre las instituciones. Las rendiciones de cuentas se convierten en espacios de reconocimiento mutuo, donde la información fluye de manera ascendente y descendente, fortaleciendo la legitimidad del ecosistema. La confianza aparece como un elemento que se alimenta de la evidencia: las actas de entrega, los informes y los eventos públicos son dispositivos narrativos que reafirman el compromiso colectivo. En términos,

estos mecanismos funcionan como bucles de retroalimentación positiva, que refuerzan la percepción de transparencia y la voluntad de cooperación.

Además, la rendición de cuentas se traduce en aprendizaje. Los informes no solo documentan, sino que generan reflexión sobre lo alcanzado y lo pendiente. De esta manera, el sistema se autorregula a partir del conocimiento que produce sobre sí mismo. El proceso de informar no cierra un ciclo, sino que abre nuevas preguntas que orientan la acción futura. Los participantes evidenciaron que la movilización de recursos dentro del ecosistema responde a una lógica de interdependencia y reciprocidad, más que a una búsqueda de financiamiento en sentido estricto. Los actores reconocen que los recursos materiales llámese de equipos, mobiliario, capital semilla, adquieren valor solo en la medida en que se fortalecen las relaciones y posibilitan la continuidad de los proyectos locales.

En este entorno horizontal, las tensiones y desacuerdos se procesan a través del diálogo. Los entrevistados reconocen que las diferencias de enfoque existen, pero subrayan que el principio de corresponsabilidad “esto es de todos” funciona como contención simbólica. Nadie quiere romper algo que siente suyo. Por ello, el liderazgo en el ecosistema no depende de la autoridad formal, sino del peso moral del compromiso y la capacidad de articular a otros en torno a un propósito común.

### 5.3.3 Mecanismos de articulación: Una institucionalidad flexible

Los mecanismos que sostienen el ecosistema combinan la formalidad de los convenios con la espontaneidad de los acuerdos informales. A nivel institucional, existen convenios vigentes con universidades, cooperativas y municipalidades, que establecen compromisos de mediano plazo. Estos documentos garantizan estabilidad, definen responsabilidades y permiten planificar acciones conjuntas. Sin embargo, los tres participantes destacan que la verdadera fuerza del ecosistema reside en su institucionalidad flexible, en esa red de acuerdos de palabra y memorandos informales que posibilitan actuar con rapidez frente a las oportunidades o necesidades del territorio.

Operativamente, Plan Internacional combina instrumentos formales y acuerdos informales. Por un lado, existen convenios activos con universidades, una red productiva y tres municipalidades del corredor Cabañas y Cuscatlán Sur; por otro, acuerdos de palabra y colaboraciones ad hoc con entidades que “funcionan bien” sin necesidad de formalizar. Esta institucionalidad flexible permite reaccionar a oportunidades, reducir burocracia y cuidar la reciprocidad. Más allá de documentos, los flujos sostienen la coordinación destacándose por la planificación conjunta, comunicación constante y roles claros para “quién hace qué, cuándo y con qué recursos”. Allí donde una institución especialista lo hace mejor, el liderazgo rota hacia ella; Plan facilita y descentraliza.

Un mecanismo distintivo es la socialización presupuestaria temprana y el seguimiento con comprobantes al momento de las entregas; las instituciones firman y sellan, cotejan lo solicitado con lo recibido y participan del cierre público. En paralelo, proliferan contratos de aprendizaje/pasantía con empresas locales, como acuerdos tripartitos ágiles para inserción laboral.

El técnico de Plan narra cómo muchos acuerdos surgen de intereses compartidos y

se sostienen por confianza más que por documentos. Cuando una institución necesita apoyo, otra lo ofrece sin esperar contraprestaciones inmediatas. La cooperación fluye de manera natural, sustentada en la reciprocidad y la comunicación constante. En este entramado, las relaciones personales son tan importantes como las institucionales. Los socios se conocen, se comunican, se escriben y se informan de manera permanente. Los grupos de mensajería, los correos y las reuniones mensuales son los hilos invisibles que mantienen viva la articulación.

Desde la municipalidad, se subraya la importancia de la planificación conjunta como mecanismo de coordinación. En cada proyecto, los actores acuerdan los tiempos, los roles y los recursos. Plan Internacional provee formatos de trabajo y marcos metodológicos, pero cada institución define sus propias actividades y adapta las metodologías a su contexto. Esta autonomía operativa dentro de un marco común es una de las claves del éxito del ecosistema. Nadie siente que obedece órdenes; todos sienten que construyen juntos. En ese sentido, la articulación también se expresa en el intercambio de recursos tangibles e intangibles. Un ejemplo recurrente es la coinversión: mientras Plan Internacional asume costos mínimos, las universidades aportan espacios, docentes y laboratorios; las alcaldías proporcionan transporte o personal técnico; las cooperativas productivas facilitan materiales. De esta manera, la sostenibilidad se asegura no por la magnitud del financiamiento, sino por la diversificación de las fuentes de apoyo y la interdependencia funcional entre actores.

Finalmente, los participantes identifican como desafío constante la rotación de jefaturas y equipos en las instituciones públicas. Cada cambio obliga a reiniciar procesos de socialización, explicar nuevamente los objetivos y reconstruir la confianza. Sin embargo, también coinciden en que los resultados concretos protegen la alianza. Los éxitos visibles, como jóvenes empleados o mujeres emprendedoras, sirven como evidencia de que la cooperación funciona y debe continuar. En conjunto, los mecanismos de articulación descritos por los tres actores conforman una red viva y adaptable, que se sostiene tanto por la formalidad de los acuerdos como por el tejido social de la confianza. La alianza, más que un instrumento técnico, se revela como un proceso cultural que enseña a cooperar, a rendir cuentas y a compartir los logros. El Ecosistema Emprende-Empleo se convierte así en una expresión práctica de gobernanza territorial, no se muestran únicamente como una red que solo ejecuta proyectos, sino que aprende a convivir, a coordinar y a construir estrategias de manera conjunta.

#### 5.4 La experiencia revelada: El papel de las alianzas estratégicas interinstitucional en el fortalecimiento de la capacidad organizacional

El fortalecimiento de la capacidad organizacional de Plan Internacional El Salvador no puede comprenderse como un proceso unilateral de expansión institucional, sino como el resultado relacional de su inserción en una red viva de alianzas estratégicas interinstitucionales. A través de su participación en el Ecosistema Emprende-Empleo, la organización transita de un rol ejecutor tradicional a una posición de facilitador de procesos colaborativos, lo que transforma profundamente su forma de operar, decidir y aprender. Las alianzas permiten a Plan reconfigurar su estructura desde la horizontalidad, delegando protagonismo a los actores territoriales y activando flujos de conocimiento, recursos y legitimidad que superan los límites de la gestión interna. En lugar de acumular capacidades

dentro de sus fronteras, la organización se fortalece al generar condiciones para que otros se fortalezcan: La academia, las municipalidades, las instituciones públicas y las juventudes emprendedoras se convierten en nodos activos de un sistema que aprende, se adapta y perdura. Esta dinámica responde a una lógica de reciprocidad institucional, donde la autonomía de Plan se potencia en su interdependencia con el territorio. En ese sentido, la alianza no solo amplía el alcance operativo de la ONG, sino que redefine su identidad organizacional al inscribirla en un entramado ético de corresponsabilidad, confianza y sostenibilidad compartida.

En ese sentido ¿De qué manera influyen las alianzas estratégicas interinstitucionales en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de Plan Internacional El Salvador y el Ecosistema Emprende-Empleo en el municipio de Cabañas Oeste? Las alianzas estratégicas interinstitucionales influyen en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales porque reconfiguran la forma en que las instituciones conciben el poder, el conocimiento y la gestión del desarrollo. En el caso de Plan Internacional y el Ecosistema Emprende-Empleo, la influencia de estas alianzas no se limita a los resultados cuantificables, sino que se expresa en la maduración institucional y simbólica de los actores involucrados. La alianza se convierte en un campo de interacción donde las organizaciones aprenden a cooperar desde la confianza, la transparencia y la corresponsabilidad, desplazando los esquemas verticales de ejecución hacia modelos colaborativos de gobernanza. Este fenómeno encarna lo que Anthony Bebbington llama “fortalecimiento relacional”, un proceso en el cual las organizaciones amplían su capacidad no por la acumulación de recursos, sino por su inserción en redes de confianza que les permiten aprender, innovar y legitimarse ante sus comunidades. En este ecosistema, la capacidad organizacional se nutre del intercambio constante con la diversidad de actores que lo conforman, todos ellos, aportan conocimientos, metodologías y recursos, generando un sistema de aprendizaje colectivo.

El marco normativo internacional, representado por la Declaración de París (2005), el Programa de Acción de Accra (2008) y el Foro de Busán (2011), orienta esta dinámica hacia la apropiación local, la alineación y la responsabilidad mutua. Estos principios, reinterpretados desde la práctica salvadoreña, se concretan en procesos participativos donde las decisiones se toman de forma colegiada y los resultados se socializan públicamente. A su vez, el ODS 17 plantea que las alianzas son motores del fortalecimiento institucional y la innovación territorial, idea que el ecosistema traduce en coinversión y planificación colaborativa. En este contexto, las alianzas estratégicas han permitido enfrentar la fragmentación institucional y la precariedad presupuestaria mediante mecanismos de cooperación adaptativos. Plan Internacional actúa como articulador y catalizador de procesos, acompañando a las municipalidades y organizaciones locales a consolidar unidades permanentes de empleo y emprendimiento. Esta forma de relación interinstitucional no solo fortalece capacidades técnicas, sino también capitales simbólicos como la legitimidad, la confianza social y el sentido de pertenencia. De este modo, las alianzas estratégicas influyen en la capacidad organizacional de Plan y del Ecosistema Emprende-Empleo al generar un entramado sistémico de relaciones, donde el aprendizaje, la corresponsabilidad y la transparencia son los ejes que sostienen la acción colectiva. La capacidad no se transfiere, sino que se co-construye. Y en esa co-construcción se forja la sostenibilidad de la cooperación en los territorios.

Entonces, ¿Cuáles han sido los factores que desde las alianzas estratégicas como el Ecosistema Emprende empleo, han contribuido al crecimiento organizacional de Plan Internacional? El crecimiento organizacional de Plan Internacional en Cabañas Oeste se explica a partir de un conjunto de factores interdependientes generados por las alianzas. El primero es la coinversión realizada por los diferentes actores, que permite movilizar recursos financieros, humanos y simbólicos provenientes de distintas instituciones. Esta coinversión no solo amplía el alcance de los proyectos, sino que transforma la gestión interna de Plan, obligándola a diseñar procesos más flexibles, corresponsables y eficientes. En términos prácticos, el modelo de cooperación reduce la dependencia financiera de un único donante y fortalece la capacidad de negociación y sostenibilidad a largo plazo.

El segundo factor es la transferencia metodológica, expresada en la estandarización ligera de herramientas de planificación, seguimiento y evaluación. Estas metodologías, diseñadas por Plan y adaptadas por los socios, favorecen la coherencia sin anular la autonomía. La gestión del conocimiento se convierte así en un eje fundamental del aprendizaje institucional, transformando la relación tradicional de donante-ejecutor en una práctica de cocreación técnica, generando así una especie de oxigenación metodológica que retoma los aprendizajes de implementaciones y va recogiendo lo mejor para que el proceso de actualización sea pertinente desarrollarlos en los territorios.

El tercer factor es la legitimidad social y territorial. La participación conjunta en ferias, rendiciones de cuentas y actos públicos visibiliza los logros colectivos y otorga credibilidad ante comunidades y autoridades locales. La legitimidad deja de ser un atributo que se otorga desde los donantes para convertirse en un reconocimiento que surge desde la ciudadanía, consolidando a Plan como un actor confiable y transparente.

A nivel teórico, este proceso refleja el paradigma de la gobernanza colaborativa, donde las instituciones se fortalecen a través de la interacción horizontal y la creación de valor compartido. En términos normativos, se alinea con los principios de la Norma Humanitaria Esencial de Calidad y Rendición de Cuentas (CHS) y la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI), que promueven prácticas de apertura, participación y rendición mutua. Bajo esa línea y en el contexto salvadoreño, donde la sostenibilidad de las organizaciones no gubernamentales depende de su capacidad para integrarse a las agendas locales, la alianza con el ecosistema ha permitido a Plan enraizar su acción en políticas territoriales de desarrollo económico y empleo juvenil. La combinación de coinversión, aprendizaje institucional y legitimidad social constituye la base del crecimiento organizacional de Plan, un crecimiento medido no en expansión administrativa, sino en capacidad de incidencia, innovación y permanencia.

En ese sentido los mecanismos de articulación han sido claves para comprender la eficiencia operativa en el territorio. Se caracterizan por su flexibilidad y su capacidad de adaptación al territorio. Estos mecanismos combinan la formalidad jurídica de los convenios con la agilidad de los acuerdos informales, generando una arquitectura relacional híbrida que permite actuar con coherencia y rapidez. Los convenios suscritos con universidades, cooperativas y municipalidades establecen compromisos de largo plazo, mientras que los acuerdos de palabra, memorandos de entendimiento y contratos de

pasantía permiten ajustar las acciones a las oportunidades locales sin perder legitimidad ni trazabilidad.

El funcionamiento del ecosistema se sostiene en tres engranajes articuladores. En primer lugar, la planificación conjunta; en segundo lugar, la comunicación horizontal; y en tercer lugar, la rendición pública de cuentas. La planificación define los roles y los aportes de cada institución mediante presupuestos tripartitos, práctica que garantiza transparencia y corresponsabilidad. La comunicación fluye a través de reuniones, canales digitales y comités temáticos, manteniendo la coordinación operativa. La rendición pública, expresada en eventos como la “Expo Emprende”, cumple una doble función. Por un lado, legitima el proceso ante la comunidad; por otro lado, alimenta la confianza entre los socios.

Desde un enfoque teórico, estos mecanismos expresan la lógica de la cooperación policéntrica, donde la eficiencia surge de la autonomía coordinada. El sistema no depende de un centro jerárquico, sino de una red de actores que se autorregula mediante la confianza y el propósito compartido. Esta visión se relaciona con los planteamientos de Acharya, quien destaca que las normas globales de cooperación se vuelven efectivas solo cuando se localizan y reinterpretan desde las prácticas y valores del contexto.

En el plano normativo, los mecanismos de articulación del ecosistema encarnan los principios de armonización y alineamiento de la Declaración de París y del ODS 17, al tiempo que integran elementos de la norma ISO 31000 sobre gestión de riesgos y de los Estándares de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional, particularmente en lo relativo a alianzas público-privadas. Al vincularse con las municipalidades, los mecanismos se alinean también con las disposiciones de la Ley de Cooperación Internacional de El Salvador, que impulsa la coordinación entre actores gubernamentales y no gubernamentales en el territorio. El resultado de esta combinación es una eficiencia operativa sostenida. En consecuencia, los proyectos se ejecutan con claridad de roles, comunicación fluida y control social. Los actores no solo comparten recursos, sino también responsabilidades, fortaleciendo la gobernanza local y la confianza entre instituciones.

Este protagonismo local dialoga con el principio de *ownership* consagrado en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005), que postuló la importancia de que los países socios ejerzan liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo.<sup>225</sup> Sin embargo, mientras la Declaración de París concebía la apropiación principalmente a nivel estatal central, es decir, gobiernos nacionales definiendo estrategias para alineación de la ayuda, en Cabañas Oeste observamos una apropiación desde la base, de carácter multinivel. Los gobiernos municipales y actores comunitarios asumieron la conducción de las iniciativas en su territorio, algo que amplía y profundiza el sentido de *ownership*. De hecho, críticas posteriores a París subrayaron que la “apropiación” no debe limitarse al ámbito gubernamental central, sino involucrar a la sociedad civil y actores locales en la formulación y ejecución de las políticas de desarrollo.

En la práctica analizada, dicha recomendación cobra vida porque la apropiación se

---

<sup>225</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (París, 2005).

democratiza y territorializa. Las alianzas estratégicas facilitaron espacios de decisión compartida como las mesas interinstitucionales, los convenios, las cartas de entendimiento, rendiciones de cuentas conjuntas, donde las entidades locales fijaron prioridades y coordinaron acciones según sus propias necesidades. Lejos de ser receptores pasivos de lineamientos externos, estos actores locales moldearon las iniciativas y las hicieron suyas, asegurando que las soluciones estuvieran cultural y contextualmente adaptadas a la realidad de Cabañas Oeste. Esto contribuye directamente al fortalecimiento organizacional tanto para las instituciones locales como para Plan Internacional El Salvador; la ONG desarrolló una modalidad de trabajo más horizontal y participativa, aprendiendo a ceder protagonismo y a actuar como facilitadora. Tal capacidad de Plan para impulsar resultados a través de la apropiación local es en sí misma un indicador de su madurez organizativa en enfoques de desarrollo sostenible.

Asimismo, la experiencia de Cabañas Oeste refleja la noción de “autonomía interdependiente” presente en marcos de cooperación Sur-Sur. En este enfoque, la autonomía local no significa aislamiento, sino capacidad de decisión propia ejercida en interconexión con aliados. Cada actor del ecosistema mantiene su autonomía para planificar e implementar actividades, por ejemplo, las cooperativas gestionan sus emprendimientos con independencia, pero dicha autonomía se ve potenciada por la colaboración horizontal entre instituciones. La interdependencia se manifiesta en el apoyo mutuo y el intercambio de recursos y conocimiento: las municipalidades ofrecen infraestructura y cofinanciamiento, las universidades brindan asistencia técnica, las cooperativas comparten experiencias productivas, y Plan Internacional acompaña y articula sin imponer. Esta dinámica recuerda los principios de la cooperación Sur-Sur, donde las relaciones se basan en la reciprocidad y el respeto a la soberanía de cada parte, fomentando que cada socio se fortalezca a la vez que colabora. En Cabañas Oeste, la autonomía de los actores locales crece precisamente a través de esas interacciones marcadas por una autonomía interdependiente, arraigada en la confianza y la corresponsabilidad entre instituciones del territorio.

Adicionalmente, esta investigación retoma la propuesta de Amitav Acharya “sobre la localización de normas” la cual plantea que los principios globales solo adquieren vigencia cuando los actores locales los reconstruyen desde sus propios valores y prácticas culturales, y esa dinámica puede observarse claramente en el funcionamiento del Ecosistema Emprende-Emplo. En lugar de imponer modelos externos, los principios de la cooperación internacional, como la participación, la transparencia y la rendición de cuentas, se traducen al contexto específico de Cabañas Oeste y adquieren un significado situado, estrechamente vinculado con las relaciones sociales del territorio.

La gobernanza no responde a estructuras jerárquicas tradicionales, sino que se despliega en clave relacional y consensuada, donde las municipalidades, cooperativas, organizaciones comunitarias y emprendedores participan activamente en la toma de decisiones compartidas. Plan Internacional El Salvador no actúa como una instancia rectora, sino como un facilitador que cede protagonismo y promueve autonomía institucional. Esta forma de operar, basada en liderazgo distribuido, normativas flexibles y comunicación horizontal, constituye una expresión concreta del principio de localización. Las normas globales no se aplican de forma mecánica, sino que se enraízan en las

dinámicas culturales y organizativas del entorno. Tal como lo expresaron los participantes, la formalidad de los convenios garantiza transparencia, pero es la flexibilidad la que permite adaptarse e innovar según las condiciones del contexto, donde los marcos de acción emerjan desde el conocimiento situado de las comunidades,

De esta manera, la apropiación local deja de ser una aspiración teórica y se convierte en una vivencia tangible, en la que los actores sienten los proyectos como propios, se implican en su gestión y socializan colectivamente sus resultados. Esa apropiación cotidiana fortalece la corresponsabilidad entre instituciones y constituye la base de una sostenibilidad territorial genuina. Al estar ancladas en las redes de confianza y en las capacidades ya existentes en el territorio, las iniciativas no dependen exclusivamente del financiamiento externo, sino que se adaptan a los cambios del entorno sin perder legitimidad ni pertinencia.

Por tanto, el fortalecimiento de la capacidad organizacional de Plan Internacional El Salvador y del Ecosistema Emprende-Empleo en Cabañas Oeste no puede reducirse a indicadores técnicos o estructuras internas, sino que debe comprenderse como el resultado de una práctica relacional sostenida por alianzas estratégicas, aprendizajes compartidos y una gobernanza colaborativa profundamente arraigada en el territorio. La experiencia recogida en este estudio revela que la capacidad institucional se construye, ante todo, en el entretejido de vínculos horizontales, donde el liderazgo se ejerce desde la confianza y el conocimiento circula como bien común.

Las alianzas no solo habilitan recursos o amplían coberturas; transforman la lógica misma de la cooperación al descentrar el poder, redistribuir la legitimidad y activar formas de sostenibilidad que emanan desde lo local. Plan Internacional, en este tránsito, ha sabido reconvertir su rol tradicional en uno de facilitador y articulador, cediendo protagonismo sin perder relevancia. La capacidad organizacional, entendida así, no es una condición previa al desarrollo, sino una cualidad emergente que se cultiva en la interacción, en la corresponsabilidad y en la capacidad colectiva de leer y responder éticamente al contexto. En ese sentido, el Ecosistema Emprende-Empleo no solo opera como un modelo operativo, sino como un acontecimiento social que encarna una forma situada, democrática y transformadora de hacer cooperación.

#### 5.5 El fortalecimiento territorial como práctica organizacional transferible para ONG de menor escala

El presente apartado constituye una derivación interpretativa construida a partir de los hallazgos del estudio de caso desarrollado en esta investigación. No se presenta como un modelo normativo ni como una propuesta metodológica cerrada, sino como un aporte académico para fortalecer los procesos de articulación en los territorios. Su propósito es identificar principios de acción organizacional que, a partir de la experiencia de Plan Internacional, pueden ser apropiados y adaptados por organizaciones de menor escala en contextos territoriales diversos. La reflexión se fundamenta principalmente en la evidencia empírica del estudio y dialoga de manera puntual con enfoques que conciben el fortalecimiento de la capacidad organizacional como un proceso relacional, situado y progresivo.

Desde esta perspectiva, el fortalecimiento territorial no se comprende como un resultado asociado al tamaño institucional o a la disponibilidad de recursos, sino como una práctica organizacional situada, construida a partir de relaciones de corresponsabilidad, aprendizaje colectivo y reconocimiento de la agencia local. En este sentido, la experiencia de Plan Internacional permite identificar principios de acción que pueden ser apropiados por ONG de menor escala, sin reproducir lógicas jerárquicas ni generar dependencias institucionales. El fortalecimiento territorial se configura, así como una práctica organizacional consciente, mediante la cual una organización redefine su relación con los actores locales, transitando de una lógica de intervención a una lógica de desarrollo de capacidades y ampliación de la agencia en el territorio.

Un primer elemento transferible de la experiencia de Plan es la renuncia deliberada a la centralidad organizacional. Los hallazgos del estudio muestran que el fortalecimiento no se produce cuando una organización asume el rol de ejecutora principal, sino cuando crea espacios donde otros actores locales participan de manera efectiva en la definición de problemas y soluciones. Esto implica diseñar intervenciones en las que la planificación no se realice de forma unilateral, sino a través de procesos participativos, aun cuando estos sean modestos en alcance. La clave no reside en la complejidad del diseño, sino en la voluntad explícita de compartir la decisión.

Un segundo componente transferible es la construcción de legitimidad territorial a partir de las relaciones, y no únicamente de los resultados cuantificables. La experiencia de Plan internacional a través del Ecosistema Empeñe- empleo, evidencia que la capacidad organizacional se fortalece cuando las organizaciones se posicionan como aliadas del territorio, reconociendo los saberes locales y evitando la imposición de agendas externas. Esto se traduce en priorizar el vínculo sostenido con comunidades, liderazgos locales y organizaciones de base, ya que el fortalecimiento de la articulación territorial emerge cuando las personas y las organizaciones locales se reconocen como protagonistas de los procesos que las involucran, y no únicamente como beneficiarias de intervenciones externas.

Un tercer aprendizaje clave se vincula con la gestión pedagógica del poder. Dentro del espacio del Ecosistema Empeñe- Empleo, Plan no elimina las asimetrías existentes, pero las gestiona de manera consciente, evitando que se traduzcan en relaciones de control o dependencia. Este principio resulta especialmente relevante, ya que las organizaciones más pequeñas, con frecuencia reproducen lógicas verticales como estrategia de supervivencia institucional. Este estudio, ha observado que el fortalecimiento territorial puede desarrollarse cuando la organización reconoce explícitamente sus propios límites y construye alianzas de carácter horizontal, incluso con actores de tamaño o capacidades similares. Esta comprensión del fortalecimiento como un proceso situado y relacional resulta consistente con los planteamientos que subrayan la necesidad de cuestionar las lógicas tradicionales del desarrollo y de reconocer a los actores locales como sujetos activos de su propio proceso de transformación (Chambers 1997).

Asimismo, esta experiencia permite identificar que el fortalecimiento territorial no exige altos niveles de formalización, sino coherencia entre discurso y práctica. Por lo que

implica, que las organizaciones deben alinear su misión institucional con prácticas cotidianas que promuevan la participación, la corresponsabilidad y el aprendizaje colectivo. El fortalecimiento no se manifiesta necesariamente en estructuras complejas de gobernanza, sino en la manera en que se distribuyen las voces, se reconocen los aportes y se legitiman las decisiones en el ámbito local.

Es decir que se expresa, como un cambio en la experiencia vivida de los actores locales, quienes comienzan a reconocerse como sujetos con capacidad de incidir en los procesos que afectan su entorno. Esta disposición se construye cuando la organización asume que su rol no es liderar el territorio, sino caminar junto a él, facilitando procesos en los que el poder, el conocimiento y la toma de decisiones se redistribuyen de manera progresiva. De este modo, las alianzas interinstitucionales se consolidan como una práctica ética y política del desarrollo, en la medida en que configuran relaciones, decisiones y responsabilidades compartidas, más allá de su dimensión técnica u operativa.

### 5.6 Conclusión capitular

El análisis del poder relacional de las alianzas muestra que el fortalecimiento organizacional no surge de la acumulación de recursos, sino de la capacidad de generar vínculos duraderos basados en la confianza y la cooperación. En la experiencia de Plan Internacional y el Ecosistema Emprende Empleo, la alianza se convierte en un proceso que trasciende los marcos formales y se arraiga en las prácticas cotidianas de acompañamiento, escucha y corresponsabilidad. Las instituciones logran consolidar un modelo de desarrollo donde el aprendizaje y la ética del cuidado son las verdaderas fuentes de sostenibilidad y legitimidad.

El capítulo revela que las alianzas estratégicas interinstitucionales son catalizadoras de una nueva cultura organizacional que promueve la horizontalidad y el consenso. La gobernanza deja de entenderse como control para asumirse como diálogo. En este contexto, Plan Internacional asume un liderazgo transformador que cede protagonismo y distribuye poder, permitiendo que los actores locales ejerzan autonomía y generen innovación social. El fortalecimiento organizacional se convierte, entonces, en una práctica de reciprocidad que amplía las capacidades de todos los involucrados y redefine la noción misma de cooperación.

La experiencia de Cabañas Oeste demuestra que las alianzas poseen un valor pedagógico y político. Enseñan a las instituciones a cooperar sin jerarquías y a reconocer en la diversidad una fuente de aprendizaje. El ecosistema evidencia que la confianza, la transparencia y la corresponsabilidad son pilares que sostienen la acción colectiva y garantizan su continuidad incluso en contextos de inestabilidad normativa o económica. Cada proyecto ejecutado, cada feria y cada encuentro público simbolizan el poder de una cooperación que se legitima en los resultados compartidos y en el sentido de pertenencia territorial.

Por tanto, el poder relacional de las alianzas representa una forma de hacer desarrollo desde lo humano. En el caso de Plan Internacional, este poder se traduce en una capacidad renovada para articular, facilitar y aprender de otros. Las alianzas no solo

fortalecen las estructuras institucionales, sino que reconfiguran las maneras de habitar la cooperación. El fortalecimiento organizacional se expresa en la madurez ética y política de las instituciones que, al reconocerse interdependientes, construyen colectivamente un horizonte de esperanza y dignidad para las juventudes de Cabañas Oeste.

### 5.7 Conclusiones

1. El caso del Ecosistema Emprende-Empleo demuestra que las alianzas estratégicas pueden convertirse en plataformas de fortalecimiento organizacional cuando las instituciones logran establecer relaciones de confianza, coordinación y aprendizaje colectivo. Plan Internacional consolidó su rol como organización facilitadora más que ejecutora, impulsando procesos de descentralización interna y transferencia de capacidades hacia los equipos locales. Esta transformación generó una estructura más ligera, pero también más cercana al territorio, evidenciando que la sostenibilidad institucional se construye en la interacción con los otros. El valor pedagógico de la alianza radica en haber permitido a las instituciones aprender haciendo cooperación, traduciendo los marcos globales de desarrollo en prácticas concretas de gobernanza colaborativa.

2. El estudio muestra que uno de los principales riesgos que enfrenta la alianza se relaciona con la inestabilidad de los entornos políticos y jurídicos del país. Los participantes manifestaron inquietud ante los cambios constantes en las instituciones públicas, las rotaciones de personal técnico y la variabilidad de los marcos normativos, que suelen modificar las reglas del juego a mitad de los procesos. Esta situación genera una sensación de incertidumbre institucional que debilita la continuidad de las acciones conjuntas y obliga a las organizaciones a reiniciar procesos de socialización, negociación y coordinación cada vez que cambia una autoridad o una interpretación legal.

La experiencia analizada revela que, cuando las estructuras organizativas del ecosistema se ven influidas por agendas partidarias, su capacidad de respuesta se reduce y los procesos tienden a “oxidarse”. La politización de los espacios de cooperación interinstitucional provoca que las decisiones pierdan su anclaje en el bien común del territorio y respondan, en cambio, a intereses coyunturales. En tales circunstancias, la alianza corre el riesgo de desdibujar su propósito transformador y de debilitar los lazos de confianza que la sostienen. Esta deriva es especialmente preocupante porque la fortaleza del Ecosistema Emprende-Empleo se ha basado en su autonomía técnica, su legitimidad ética y su vocación de servicio hacia las juventudes y los emprendedores locales.

Desde un plano académico, esta tensión se interpreta como un reflejo de la vulnerabilidad de las estructuras colaborativas en contextos políticos fluctuantes. La literatura sobre gobernanza del desarrollo, en particular los planteamientos de Martti Koskenniemi y David Kennedy, advierte que las alianzas pueden convertirse en instrumentos de poder si no se protegen mediante marcos de corresponsabilidad y transparencia. En el caso salvadoreño, la estabilidad y la eficacia de las alianzas dependen de la capacidad de sus actores para preservar la independencia de criterio y mantener su orientación hacia las necesidades del territorio.

La experiencia del Ecosistema Emprende-Empleo demuestra que la cooperación

puede resistir estos riesgos cuando se fundamenta en liderazgos compartidos, en una ética de corresponsabilidad y en la construcción de consensos sostenidos. La claridad en los objetivos, la documentación rigurosa de los acuerdos y la rendición de cuentas entre los socios se convierten en estrategias indispensables para evitar que la alianza pierda su sentido de propósito. En última instancia, la madurez institucional se mide por la capacidad de las organizaciones para mantener su compromiso con el desarrollo local aun en medio de entornos cambiantes y desafiantes.

3. El Ecosistema Emprende-Empleo constituye un ejemplo tangible de gobernanza colaborativa, donde se articulan actores públicos, privados, académicos y comunitarios bajo una visión compartida de desarrollo. Este modelo ha permitido no solo la coordinación técnica de proyectos, sino la creación de un lenguaje común basado en la confianza, la horizontalidad y la reciprocidad. Desde un plano académico, esta experiencia confirma que las alianzas no solo fortalecen a las instituciones participantes, sino que también generan capital social y legitimidad territorial, abriendo espacios para nuevas formas de cooperación descentralizada. La experiencia de Plan Internacional ofrece una referencia práctica sobre cómo localizar los principios de la cooperación internacional para que adquieran sentido y efectividad en el contexto salvadoreño.

4. Uno de los principales desafíos identificados es la institucionalización de los aprendizajes derivados del trabajo en red. Si bien el ecosistema ha mostrado altos niveles de compromiso y adaptabilidad, los mecanismos de sistematización y transferencia de conocimiento aún son incipientes. Existe una oportunidad clara para fortalecer los procesos de documentación, monitoreo y evaluación participativa, de modo que las buenas prácticas no dependan de personas clave, sino que se integren a la memoria organizacional. De igual forma, el sostenimiento financiero y operativo del ecosistema requiere diversificar fuentes de apoyo y consolidar una visión de largo plazo que trascienda los ciclos de financiamiento.

5. Desde un plano académico, la experiencia analizada ofrece un aporte relevante al campo de las Relaciones Internacionales y de la cooperación al desarrollo. La alianza entre Plan Internacional y el Ecosistema Emprende-Empleo evidencia que la eficacia de la cooperación no reside solo en la transferencia de recursos, sino en la ética relacional que sostiene la interacción entre los actores. Esta dimensión ética convierte a la cooperación en una práctica de corresponsabilidad y de construcción de sentido colectivo. Para el profesional de las Relaciones Internacionales, esta experiencia representa una oportunidad para comprender que el verdadero valor de la disciplina se encuentra en la capacidad de traducir las agendas globales en procesos locales sostenibles, donde el desarrollo se entiende como una relación entre iguales y no como un flujo unidireccional de ayuda.

### 5.8 Recomendaciones

1. A partir del fortalecimiento organizacional observado, se recomienda institucionalizar los mecanismos de gobernanza colaborativa dentro del Ecosistema Emprende-Empleo. Esto implica formalizar espacios de coordinación, establecer protocolos compartidos de toma de decisiones y promover la rotación de liderazgos entre los socios estratégicos. La sostenibilidad de las alianzas depende de que los procesos de cooperación no se limiten a acuerdos personales o coyunturales, sino que se integren en estructuras duraderas capaces de resistir los cambios políticos y administrativos. Este paso

fortalecería la autonomía del ecosistema y consolidaría su legitimidad como modelo replicable de articulación territorial.

2. Los hallazgos muestran que la inestabilidad política y la incertidumbre jurídica generan tensiones que afectan la continuidad de los procesos colaborativos dentro del ecosistema. Ante este contexto, resulta necesario que las instituciones aliadas refuercen su resiliencia institucional a través de estrategias prudentes y sostenibles. En lugar de adoptar posiciones de confrontación o de dependencia frente al entorno, se recomienda priorizar el diálogo técnico y la cooperación institucional con las autoridades competentes, procurando mantener una relación constructiva basada en la transparencia y la evidencia.

De igual manera, es conveniente que el ecosistema fortalezca su capacidad de análisis contextual, revisando periódicamente los marcos legales y administrativos que rigen su accionar para anticipar posibles cambios. Esto puede lograrse mediante la articulación con universidades, centros de pensamiento o redes de la sociedad civil que aporten conocimiento jurídico y político actualizado. La construcción de canales de comunicación claros y respetuosos con el Estado contribuiría a reducir la incertidumbre y a proteger la legitimidad del ecosistema como espacio técnico, no partidario, de cooperación. se recomienda que el ecosistema mantenga una postura institucional equilibrada, que combine prudencia política con firmeza ética, preservando su autonomía y su compromiso con el desarrollo local. En contextos de cambio, la continuidad del trabajo dependerá menos de la estabilidad normativa que de la solidez interna de las alianzas, de su coherencia y de su capacidad para sostener la confianza entre los socios.

3. El estudio evidencia que la alianza interinstitucional entre Plan Internacional y el Ecosistema Empeñe-Empleo ha generado prácticas valiosas de cooperación, pero muchas de ellas permanecen dispersas o implícitas. Se recomienda sistematizar los aprendizajes y las innovaciones sociales mediante procesos de documentación participativa y evaluación reflexiva, integrando la voz de los actores locales. Este ejercicio permitiría construir una memoria institucional que garantice la continuidad de los logros, facilite la transferencia de buenas prácticas y eleve la capacidad de aprendizaje organizacional. La gestión del conocimiento debe concebirse como un componente estratégico, no como una tarea complementaria, para que la experiencia del ecosistema se consolide como referencia nacional de cooperación descentralizada.

4. La investigación demuestra que la eficacia de la cooperación se amplía cuando los principios globales se localizan en prácticas contextualizadas. Por ello, se recomienda que Plan Internacional y sus socios profundicen la transferencia de poder y de recursos hacia los territorios, fortaleciendo las capacidades de los actores locales en la toma de decisiones. Este enfoque de localización no solo aumenta la eficiencia institucional, sino que también democratiza la cooperación al permitir que las soluciones emerjan desde los saberes y dinámicas propias del territorio. La adopción de este principio contribuiría a que las ONG avancen hacia modelos más autónomos, sostenibles y pertinentes con las realidades sociales que acompañan.

ANEXO 1  
HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA GRUPO FOCAL



---

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:** El papel de las alianzas estratégicas interinstitucionales en el fortalecimiento de la capacidad organizacional de las organizaciones no gubernamentales. caso: Plan Internacional 2023-2024

**Investigadora responsable:** Claudia Yamileth Monge Guardado **Carnet:** MG06030

Usted está siendo invitado(a) a participar en este estudio cuyo objetivo es recopilar información de primeras fuentes sobre la experiencia del trabajado articulado entre Plan Internacional y el Ecosistema Emprendedor. La información que se recabe servirá únicamente con fines de investigación académica y se manejará de forma confidencial. Si usted acepta participar, se le pedirá contestar las preguntas que se van desarrollar en el grupo focal. La participación tendrá una duración aproximada de 90 minutos o 120 minutos.

Toda la información proporcionada será grabada, transcrita y codificada, la cual será tratada de manera confidencial. Sus respuestas serán anónimas y solo se utilizarán con fines de investigación. Ningún dato personal permitirá identificarle en los resultados. La participación es totalmente voluntaria. Usted puede retirarse en cualquier momento sin que ello implique perjuicio alguno ni necesidad de dar explicaciones. La participación en este estudio no representa ningún costo económico para usted ni para la organización a la que representa. Tampoco se ofrecen compensaciones económicas.

Sin embargo, su participación contribuirá con evidencia clave para comprender cómo las alianzas interinstitucionales fortalecen la capacidad organizacional de las ONG. Si lo solicita, al cierre de la investigación se le enviará una síntesis de resultados. Para consultas, puede escribir al asesor del proyecto, Mtro. Jorge Manuel Molina Aguilar: manuel.aguilar@ues.edu.sv.

**Declaración del consentimiento.**

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

**Firma del participante:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

ANEXO 2  
HOJA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTA



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



Por favor, lea atentamente este documento de consentimiento antes de decidirse a participar en esta investigación.

Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestría en Gerencia de Proyectos y Planificación para el Desarrollo

Investigadora responsable: Claudia Yamileth Monge Guardado

Contacto: 7730-6153

Correo: mg06030@ues.edu.sv

Usted está siendo invitado(a) a participar en este estudio cuyo objetivo es recopilar información de primeras fuentes sobre la experiencia del trabajado articulado entre Plan Internacional y el Ecosistema Emprendedor. La información que se recabe servirá únicamente con fines de investigación académica y se manejará de forma confidencial. Si usted acepta participar, se le pedirá contestar las preguntas que se van desarrollar en esta entrevista. La participación tendrá una duración aproximada de 60 a 90 minutos.

Toda la información proporcionada será grabada, transcrita y codificada, la cual será tratada de manera confidencial. Sus respuestas serán anónimas y solo se utilizarán con fines de investigación. Ningún dato personal permitirá identificarle en los resultados. La participación es totalmente voluntaria. Usted puede retirarse en cualquier momento sin que ello implique perjuicio alguno ni necesidad de dar explicaciones. Si tiene alguna duda, puede comunicarse con:

Sin embargo, su experiencia aportará insumos valiosos para la comprensión de buenas prácticas en contextos de crisis, lo que podría contribuir a fortalecer el trabajo de otras organizaciones del país que enfrentan desafíos similares. Además, si así lo desea, podrá recibir una síntesis de los hallazgos al finalizar el proceso de investigación. Si tiene preguntas o desea saber más sobre esta investigación, puede comunicarse con el asesor del proyecto, Mtro. Jorge Manuel Molina Aguilar, al correo manuel.aguilar@ues.edu.sv.

**Declaración del consentimiento.**

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

**Firma del participante:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

ANEXO 3  
GUÍA DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA UN GUIÓN DE DISCUSIÓN A  
TRAVÉS DE GRUPO FOCAL



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



Guía de preguntas dirigidas a representantes de instituciones públicas y  
privadas que integran el Ecosistema Emprende Empleo

El instrumento tiene como finalidad, rrecopilar percepciones, experiencias y valoraciones de actores clave de Plan Internacional y el Ecosistema Emprendedor Paracentral, con el fin de analizar cómo las alianzas interinstitucionales contribuyen al fortalecimiento de la capacidad organizacional, considerando dimensiones de gobernanza, rendición de cuentas, movilización de recursos, innovación, contexto normativo y retos futuros.

El grupo focal es definido como una entrevista grupal planeada y guiada, cuyo propósito es generar información a partir de la interacción de los participantes. En el marco de esta investigación, el grupo focal se utilizará para profundizar en las categorías analíticas derivadas del marco teórico y legal presentado en el Capítulo 2, garantizando la triangulación de fuentes y la validación de hallazgos obtenidos mediante análisis documental y entrevistas semiestructuradas.

El número de participantes no deberá exceder de más de 10 personas participantes. El perfil estará orientado a personal directivo de Plan Internacional involucrado en el Ecosistema Emprende- Empleo, más los representantes de las instituciones socia y redes de emprendedores que conforman el Ecosistema. Además, su participación deberá estar activa en al menos un año dentro de la alianza interinstitucional vigente durante.

#### Instrucciones para el moderador

- Presentarse y explicar el objetivo del grupo focal.
- Garantizar confidencialidad y consentimiento informado.
- Fomentar la participación equitativa de todos los miembros.
- Mantener la discusión enfocada en las preguntas guía.
- Registrar las respuestas textuales y observaciones no verbales.
- Duración estimada: 90 minutos.

#### Consideraciones éticas:

- Todos los participantes deberán firmar un consentimiento informado.
- Las respuestas serán utilizadas exclusivamente con fines académicos.
- No se revelarán nombres ni datos que permitan identificar a los participantes

### Capacidad Organizacional

1. ¿Qué tipo de recursos (financieros, técnicos, humanos) ha aportado o recibido Plan Internacional a través de sus alianzas?
2. ¿Puede dar un ejemplo donde una alianza haya permitido acceder a recursos no disponibles de otra manera?
3. ¿En qué áreas considera que Plan Internacional ha fortalecido sus capacidades gracias a una alianza estratégica?
4. ¿Ha visto cambios en prácticas de trabajo o cultura organizacional derivados de alianzas?
5. ¿Qué prácticas innovadoras han surgido de la colaboración con socios?

### Liderazgo y Gobernanza

1. ¿Cómo describiría el proceso de toma de decisiones dentro de las alianzas estratégicas en las que participa Plan Internacional y el Ecosistema Empleo?
2. ¿Qué tan claras son las funciones y responsabilidades entre los socios de la alianza?
3. ¿Existen espacios formales de participación para todos los socios? ¿Cómo funcionan?
4. ¿Cuáles son los principales retos para que las alianzas logren sus objetivos?
5. ¿Qué acciones podrían fortalecer la efectividad de las alianzas en el futuro?
6. Si pudiera cambiar un solo aspecto de la gestión de alianzas, ¿cuál sería y por qué?

### Mecanismos de Retroalimentación

1. ¿Qué mecanismos de rendición de cuentas se aplican en las alianzas estratégicas entre Plan Internacional y el Ecosistema?  
13. ¿Qué retos existen para movilizar y gestionar recursos de forma conjunta?

### Culminación

Valor añadido:	
Hallazgos clave:	
Lecciones aprendidas:	
Conclusiones:	
Recomendaciones:	

Palabras de cierre y agradecimiento.

ANEXO 4  
GUIÓN DE PREGUNTAS SEMIESTRUCTURADAS PARA CONDUCIR UNA  
ENTREVISTA



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



Guía de preguntas para entrevista a representantes de Plan Internacional y Ecosistema Empeñe Empleo

El presente instrumento tiene como finalidad, la recopilación información cualitativa sobre el rol, los logros, desafíos y perspectivas del técnico de proyecto en la gestión de la alianza entre Plan Internacional y el ecosistema, con el fin de analizar los factores que contribuyen o limitan el fortalecimiento de la alianza interinstitucional. La entrevista semiestructurada se reconoce como un recurso metodológico especialmente pertinente para indagar en las percepciones y experiencias de actores sociales en contextos latinoamericanos. Este tipo de entrevistas permite recuperar las voces de los sujetos desde sus propios marcos culturales, generando información rica en significados.

El instrumento está dirigido al técnico de proyecto responsable de la implementación y seguimiento de la alianza entre Plan Internacional y el Ecosistema Emprendedor Paracentral (academia, empresa privada, municipalidades e instituciones del Estado). Este participante es clave porque articula el trabajo operativo con los marcos estratégicos definidos, y posee un conocimiento integral de los procesos de coordinación, logros alcanzados, desafíos enfrentados y proyecciones futuras de la alianza.

Instrucciones para el moderador:

- Presentarse y explicar el objetivo de la entrevista
- Garantizar confidencialidad y consentimiento informado.
- Mantener la discusión enfocada en las preguntas guía.
- Registrar las respuestas textuales y observaciones no verbales.
- Duración estimada: 90 minutos

Consideraciones éticas

- El participante deberá firmar un consentimiento informado.
- Las respuestas serán utilizadas exclusivamente con fines académicos.
- No se revelarán nombres ni datos que permitan identificar al participante.

Capacidad organizacional:

- 1- ¿Cómo describiría los recursos humanos y técnicos con los que cuenta la organización para implementar sus proyectos a través del Ecosistema?

- 2- ¿Qué cambios recientes ha experimentado en la gestión financiera para fortalecer la capacidad de la organización?
- 3- ¿Qué mecanismos utilizan para sistematizar y aprender de las experiencias de los proyectos que se han implementado con el ecosistema?
- 4- ¿Puede compartir un ejemplo de cómo una lección aprendida influyó en la mejora institucional?
- 5- ¿Cómo diversifican sus fuentes de financiamiento a través de este tipo de alianzas como el ecosistema emprende empleo, para garantizar la continuidad de sus proyectos?
- 6- ¿Qué estrategias usan para mantener la confianza de las instituciones, los emprendedores y las municipalidades que conforman el ecosistema?

#### Liderazgo y gobernanza

- 7- ¿Qué estilo de liderazgo considera que predomina en la organización y cómo influye en la relación con aliados que conforman el Ecosistema?
- 8- Dentro del Ecosistema Emprende Empleo ¿Podrías describir como se toman las decisiones estratégicas?
- 9- ¿Qué mecanismos tiene Plan Internacional para la rendición de cuentas de cara a las municipalidades, instituciones y emprendedores que conforman el ecosistema?
- 10- ¿Qué buenas prácticas de transparencia considera que se han consolidado en la organización?

#### Mecanismos de articulación

- 11- ¿Qué tipos de convenios o acuerdos tienen vigentes con las instituciones que forman parte del ecosistema emprende empleo? Y ¿Cómo influyen estos instrumentos en la implementación de los proyectos?
- 12- ¿En qué plataformas, mesas o redes participa la organización junto al Ecosistema?
- 13- ¿Qué beneficios y desafíos han encontrado en estos espacios de articulación?
- 14- ¿Cómo se organiza la comunicación y coordinación con otros actores?
- 15- ¿Qué herramientas o metodologías utilizan para mantener una comunicación fluida?

#### Culminación

Valor añadido:	
Hallazgos clave:	
Lecciones aprendidas:	
Conclusiones:	
Recomendaciones:	

Palabras de agradecimiento y cierre.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acharya, Amitav. “How Ideas Spread: Whose Norms Matter? Norm Localization and Institutional Change in Asian Regionalism.” *International Organization* 58, no. 2 2004 <https://doi.org/10.1017/S0020818304582028>.

Acosta Forcado, A. E. “Las organizaciones no gubernamentales como actores claves en la sociedad internacional.”

Universidad Nacional de Cuyo, 2019. <https://bdigital.uncu.edu.ar/12047>.

Aguilar, Jeannette. *Políticas de seguridad y articulación institucional en El Salvador*. San Salvador: IUDOP/UCA, 2019.

Aguilar, Jeannette “Seguridad ciudadana y políticas públicas en El Salvador.” *Revista Enfoques* 17 2017.

Aguilar, Jorge. *Sociedad civil y democratización en El Salvador: Perspectivas y desafíos contemporáneos*. San Salvador: UCA Editores, 2018.

Alcázar, Fernando Martín, y Salustiano Martínez Fierro. “El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas.” *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 10, no. 3 (2004): 189-207.

[https://econpapers.repec.org/article/idijiedee/v\\_3a10\\_3ay\\_3a2004\\_3ai\\_3a3\\_3ap\\_3a189-207.htm](https://econpapers.repec.org/article/idijiedee/v_3a10_3ay_3a2004_3ai_3a3_3ap_3a189-207.htm).

Alianza ONG. *Informe sobre el impacto de la reforma a la Ley de OSFL y desafíos para un entorno habilitante de la sociedad civil*. San Salvador: Alianza ONG, 2023.

Alonso, José Antonio. “Ownership y desarrollo: una mirada crítica.” *Revista de Economía Mundial* 25 2010.

Anderson, Mary B. *Do No Harm: How Aid Can Support Peace—or War*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers, 1999.

Angulo, María Teresa. “Alianzas estratégicas y fortalecimiento institucional en organizaciones civiles latinoamericanas.” *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 61, no. 228 2016.

Asamblea Legislativa de El Salvador. *Código Municipal*. Decreto n.º 274, 1986.

Axelrod, Robert, y Robert O. Keohane. “Achieving Cooperation under Anarchy: Strategies and Institutions.” *World Politics* 38, no. 1 1985.

<https://doi.org/10.2307/2010357>.

Backstrand, Karin. “Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development: Rethinking Legitimacy, Accountability and Effectiveness.” *European Environment* 16, no. 5 2006. <https://doi.org/10.1002/eet.425>.

Banco Interamericano de Desarrollo. *Alianzas para el desarrollo sostenible: BID y sus socios estratégicos*. Washington, D.C. BID, 2020.

Banco Mundial. *Marco Ambiental y Social*. Washington, D.C. Banco Mundial, 2017.

Banco Mundial. *The Human Capital Project: Year Two Progress Report*. Washington, D.C.: World Bank, 2020.

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34041>.

Bebbington, Anthony. "Donor-NGO Relations and Representations of Livelihood in Nongovernmental Aid Chains." *World Development* 33, no. 6 2005.

<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.09.017>.

Bebbington, Anthony. "Donantes y sociedad civil: experiencias latinoamericanas." *Revista de Ciencias Sociales* 11, no. 1 2005.

Bebbington, Anthony. "Donantes y sociedad civil: Reconsiderando las relaciones de ayuda y desarrollo." *Revista del CLAD Reforma y Democracia* 33 2005.

Bebbington, Anthony. "Resiliencia institucional y autonomía de las ONG en contextos autoritarios." *Development and Change* 52 2021.

Berger, Peter L., y Thomas Luckmann. *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu, 1966.

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

Bidaseca, Karina. "Género, desarrollo y multiculturalismo: una mirada desde América Latina." *Revista Estudios Feministas* 17, no. 3 2009.

Boudon, Raymond. *Relativisme et sciences sociales*. París: Presses Universitaires de France, 2017.

Browne, Stephen. *The Decade of Development Effectiveness: Setting the Stage for the New Global Partnership*. New York: United Nations Development Programme, 2011.

Busan Partnership for Effective Development Co-operation. *Fourth High-Level Forum on Aid Effectiveness: Outcome Document*. Busan, 2011.

<https://www.oecd.org/dac/effectiveness/busanpartnership.htm>.

Calle García, Aldrín J., et al. "Alianzas estratégicas y su papel en el crecimiento organizacional." *Ciencia y Desarrollo* 28, no. 1 2025

<https://doi.org/10.21503/cyd.v28i1.2799>.

Calle García, María del Pilar. "Alianzas interorganizacionales y cooperación para

el desarrollo: reflexiones desde el caso colombiano.” *Revista Latinoamericana de Políticas y Acción Pública* 7, no. 1 2020.

Calle García, María Cristina, y Alicia Delgado Segovia. *¿Instrumentalizadas o empoderadas? Las ONG y la cooperación internacional en América Latina*. Madrid: Editorial Catarata, 2021.

Canales, Manuel. *Metodologías de la investigación social: Introducción a los oficios*. Santiago de Chile: LOM Ed, 2006.

CARE International. *Global Policy on Partnerships*. Ginebra: CARE International, 2019. <https://www.care-international.org>.

Chambers, Robert. *Whose Reality Counts? Putting the First Last*. Londres: Intermediate Technology Publications, 1997.

CHS Alliance. *Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability*. Ginebra: CHS Alliance, Groupe URD y Sphere Project, 2014. <https://corehumanitarianstandard.org>.

Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH). *Estado de excepción y derechos humanos en El Salvador*. Washington, DC: Organización de los Estados Americanos, 2024.

Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH). “La Cooperación Internacional desde un enfoque en Derechos Humanos y la Comisión Nacional de los Derechos Humanos.” México: CNDH, s.f.

[https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/documento\\_cooperacion\\_dh.pdf](https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/documento_cooperacion_dh.pdf).

Cornwall, Andrea. “Unpacking ‘Participation’: Models, Meanings and Practices.” *Community Development Journal* 43, no. 3 2008 <https://doi.org/10.1093/cdj/bsn010>.

Covarrubias, Ana, y Patricia Gaggero. *La cooperación internacional de América Latina: tendencias y desafíos*. Ciudad de México: FLACSO México, 2017.

Cruz Serrano, Carlos. “La retórica de la gobernanza y las alianzas estratégicas en El Salvador: Hacia la corresponsabilidad social.” *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales* 12, no. 1 2020.

Cruz Serrano, Mónica. *La regulación de las organizaciones sin fines de lucro en El Salvador: Análisis jurídico y desafíos institucionales*. San Salvador: FUNDE, 2020.

D’Archivio, María Laura. “La cooperación internacional y la construcción de capacidades institucionales en América Latina.” *Revista de Estudios del Desarrollo* 9, no.

2 2019.

D'Archivio, María Silvia. *La cooperación internacional en disputa: Narrativas del desarrollo y experiencias situadas*. Buenos Aires: CLACSO, 2021.

D'Archivio, Mario. *ONG y cooperación internacional en América Latina: Gobernanza y rendición de cuentas*. Bogotá: Universidad del Rosario, 2020.

D'Archivio, Mario. “Las redes de gobernanza y la política local en América Latina.” *Revista de Ciencias Políticas* 52 2016

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

Del Toro Huerta, Mauricio Iván. “El fenómeno del soft law y las nuevas perspectivas del derecho internacional.” *Revista Mexicana de Derecho Internacional* 5 2006. <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-internacional/article/view/160>

Duarte Herrera, Lisbeth K., y Carlos H. González Parías. “Origen y evolución de la cooperación internacional para el desarrollo.” *Panorama* 8, no. 15 2014. <https://revistas.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/554>.

Ebrahim, Alnoor. *NGOs and Organizational Change: Discourse, Reporting and Learning*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

Edwards, Michael, y David Hulme, eds. *Non-Governmental Organizations Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*. Londres: Earthscan, 1996.

Escobar, Arturo. *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. Princeton: Princeton University Press, 1995.

Escobar, Arturo. *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. 2nd ed. Princeton: Princeton University Press, 2012.

European Commission. *The New European Consensus on Development*. Brussels: EU Publications, 2017. [https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/european-consensus-development\\_en](https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/european-consensus-development_en).

Eyben, Rosalind. “Power, Mutual Accountability and Responsibility in the Practice of International Aid: A Relational Approach.” *IDS Working Paper* 305. Brighton: Institute of Development Studies, 2008.

Eyben, Rosalind *Uncovering the Politics of Evidence and Results: A Framing Paper for the Politics of Evidence Conference, April 2013*. Brighton: The Big Push Forward, 2013. <https://bigpushforward.net/wp-content/uploads/2011/01/Uncovering-the-Politics-of-Evidence-and-Results-by-Rosalind-Eyben.pdf>.

Ferguson, James. *The Anti-Politics Machine: "Development," Depoliticization, and Bureaucratic Power in Lesotho*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1994.

Galeano, María Eumelia. *Diseños de investigación cualitativa*. Medellín: Universidad de Antioquia, 2014.

Gellert, Gertrudis. *Sociedad civil y políticas de desarrollo en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2021.

Geertz, Clifford. *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books, 1973.

González Ramos, María del Carmen, y José Manuel Ventura Victoria. "Ventajas competitivas de las alianzas estratégicas en entornos dinámicos." *Estudios Gerenciales* 28, no. 123 2012. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70003-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70003-7).

González Vallvé, Miguel Ángel, y Guillermo Martínez Osés. *Cooperación transformadora y derechos humanos: Manual práctico para ONGD*. Madrid: Coordinadora de ONGD-España, 2019.

Guber, Rosana. *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2011.

Helleiner, Eric. *Forgotten Foundations of Bretton Woods: International Development and the Making of the Postwar Order*. Ithaca: Cornell University Press, 2014.

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

Hogan, Michael J. *The Marshall Plan: America, Britain, and the Reconstruction of Western Europe, 1947–1952*. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

Hudson, Alan. "Advocacy by UK-Based Development NGOs." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31, no. 3 2002. <https://doi.org/10.1177/0899764002313005>.

Husserl, Edmund. *The Crisis of European Sciences and Transcendental Phenomenology: An Introduction to Phenomenological Philosophy*. Evanston: Northwestern University Press, 1970.

Iona Kickbusch, Gaudenz Silberschmidt, y Paulo Buss. "Global Health Diplomacy: The Need for New Perspectives, Strategic Approaches and Skills in Global Health." *Bulletin of the World Health Organization* 85, no. 3 2007 <https://doi.org/10.2471/BLT.06.039222>.

International Aid Transparency Initiative (IATI). *Standard for Publishing Aid Information*. Accedido julio 2025. <https://iatistandard.org/en>.

International Finance Corporation. *Performance Standards on Environmental and Social Sustainability*. Washington, DC: World Bank Group, 2012.

[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards).

Isbell, William. *Las ONG y el Estado salvadoreño: nuevas formas de relación política*. San Salvador: FLACSO, 2010.

Javier Algar. *Alianzas estratégicas: generar valor social como fuente de valor empresarial*. Madrid: Fundación Carolina, 2011.

Joignant, Alfredo. *Actores, intereses y debates: Las Ciencias Sociales y la Sociedad Chilena*. Santiago: LOM Ediciones, 2011.

Keohane, Robert O. *After Hegemony: Cooperation and Discord in the World Political Economy*. Princeton: Princeton University Press, 1984.

Keohane, Robert O., y Joseph S. Nye. *Power and Interdependence: World Politics in Transition*. New York: Longman, 2001.

Keohane, Robert O., y Joseph S. Nye *Power and Interdependence: World Politics in Transition*. Boston: Little, Brown and Company, 1977.

Kennedy, David. *The Dark Sides of Virtue: Reassessing International Humanitarianism*. Princeton: Princeton University Press, 2006.

Kickbusch, Ilona, Gaudenz Silberschmidt, y Paulo Buss. “Global Health Diplomacy: The Need for New Perspectives, Strategic Approaches and Skills in Global Health.” *Bulletin of the World Health Organization* 85, no. 3 2007 <https://doi.org/10.2471/BLT.06.039222>.

Koskenniemi, Martti. *From Apology to Utopia: The Structure of International Legal Argument*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

Krueger, Richard A., y Mary Anne Casey. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2015.

Lancaster, Carol. *Foreign Aid: Diplomacy, Development, Domestic Politics*. Chicago: University of Chicago Press, 2007.

León, Lourdes. “Las alianzas estratégicas como factor de competitividad organizacional.” *Revista de Ciencias Sociales (Costa Rica)* no. 159 2018 <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i159.34618>.

Lewis, David, y Nazneen Kanji. *Non-Governmental Organizations and*

*Development*. Londres: Routledge, 2009.

López Medina, Diego. *Teoría impura del derecho: la transformación de la cultura jurídica latinoamericana*. Bogotá: Legis, 2008.

López Medina, Diego. *El derecho de los jueces*. 4.<sup>a</sup> ed. Bogotá: Legis, 2016.

López Medina, Diego. *Re-estatización y autoridad presidencial en América Latina: una lectura desde El Salvador*. Bogotá: Universidad de los Andes, 2022.

Manzanilla, María Elena, y María Cecilia D'Archivio, eds. *Actores y estrategias en la cooperación internacional para el desarrollo*. Ciudad de México: UNAM-CISAN, 2021.

Manzanilla, Víctor Hugo. “10 tipos de alianzas estratégicas + ejemplos en 2024.” *victorhugomanzanilla.com*.

<https://victorhugomanzanilla.com/tipos-de-alianzas-estrategicas-y-como-ejecutarlas>.

Martínez Miguélez, Miguel. *La investigación cualitativa fenomenológica en ciencias sociales*. Caracas: Fondo Editorial Tropykos, 2004.

Martínez Fierro, Salustiano, y Fernando Martín Alcázar. “El proceso de alianzas estratégicas desde el enfoque de la teoría evolutiva de alianzas.” *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 10, no. 3 2004.

Martti Koskeniemi. *From Apology to Utopia: The Structure of International Legal Argument*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

Merry, Sally Engle. *Human Rights and Gender Violence: Translating International Law into Local Justice*. Chicago: University of Chicago Press, 2006.

Mesa, Manuela. “Cooperación internacional y poder: claves para comprender las asimetrías en las relaciones entre actores.” En *La cooperación internacional en la encrucijada*, editado por Manuela Mesa y R. Gutiérrez, 35–50. Madrid: FUHEM/CEIPAZ, 2021.

Mesa, Manuela. “Cooperación internacional en tiempos de crisis: aprendizajes, transformaciones y horizontes.” *Revista Española de Desarrollo y Cooperación* 47 2021.

Michael Zürn. *A Theory of Global Governance: Authority, Legitimacy, and Contestation*. Oxford: Oxford University Press, 2018.

Morgenthau, Hans J. *Política entre las naciones: la lucha por el poder y la paz*. 5.<sup>a</sup> ed. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1986.

Morales Velado, Óscar. “Organizaciones no gubernamentales y sociedad civil en El Salvador.” *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* 31, no. 31 1993.

<https://doi.org/10.5377/realidad.v0i31.5313>.

Mosse, David. *Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice*. London: Pluto Press, 2005.

Naciones Unidas. *Agenda 21. Documento de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo (Río de Janeiro, 3–14 de junio de 1992)*, vol. I, UN Doc. A/CONF.151/26. Nueva York: Naciones Unidas, 1993.

Naciones Unidas. *Declaración del Milenio*. Nueva York: ONU, 2000.

Naciones Unidas. *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible: Johannesburgo (Sudáfrica), 26 de agosto a 4 de septiembre de 2002*. A/CONF.199/20\*. Nueva York: Naciones Unidas, 2002.

Naciones Unidas. *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. Ginebra: OHCHR, 2011.

Naciones Unidas. *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Resolución A/RES/70/1 adoptada por la Asamblea General. Nueva York: Naciones Unidas, 2015. <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

North, Douglass C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). *Principios de la ayuda al desarrollo*. París: OCDE, 1991.

OCDE *La Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo*. París: OCDE, 2005.

OCDE *The Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action*. París: OECD Publishing, 2008. <https://doi.org/10.1787/9789264098089-en>.

OCDE *Partnering with Civil Society: 12 Lessons from DAC Peer Reviews*. París: OECD Publishing, 2011. <https://doi.org/10.1787/9789264118732-en>.

OCDE *Guía de diligencia debida para una conducta empresarial responsable*. París: OECD Publishing, 2018. <https://doi.org/10.1787/9789264300106-es>.

OCDE *Better Criteria for Better Evaluation: Revised Evaluation Criteria Definitions and Principles for Use*. París: OECD Publishing, 2019.

OCDE *Cooperación Regulatoria Internacional*. París: OECD Publishing, 2021. [https://www.oecd.org/es/publications/cooperacion-regulatoria-internacional\\_e2233df7-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/cooperacion-regulatoria-internacional_e2233df7-es.html).

OCDE y PNUD. *Hacia una cooperación al desarrollo más eficaz: Informe de avances 2019*. París: OECD Publishing, 2020. <https://doi.org/10.1787/ed0e092e-es>.

OECD-DAC. *Managing Risks in Development Cooperation: Practices and Challenges*. París: OECD, 2014.

Oxfam International. *Partnership Principles*. Oxford: Oxfam, 2020.

Park, Susan. *World Bank Group Interactions with Environmentalists: Changing International Organisation Identities*. Manchester: Manchester University Press, 2010.

Parker, Cristian. “Gobernanza global, sociedad civil y Objetivos de Desarrollo Sostenible: desafíos y perspectivas desde América Latina.” *Revista Latinoamericana de Estudios del Desarrollo* 1, no. 1 2019. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3612968>.

Pérez Sáinz, Juan Pablo. *La representación de la sociedad civil en América Latina*. San José: FLACSO, 2007.

Peters, B. Guy. *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*. Londres: Routledge, 2018.

Pierre, Jonas, y B. Guy Peters. *Governance, Politics and the State*. 2.<sup>a</sup> ed. Londres: Palgrave Macmillan, 2020.

Philippe Sands. *Principles of International Environmental Law*. 2.<sup>a</sup> ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

Plan International. *Civil Society Strengthening Guidelines*. Woking: Plan International, 2021.

Prado Lallande, Juan Pablo. “El liberalismo institucional.” En *Teorías de Relaciones Internacionales en el siglo XXI: Interpretaciones críticas desde México*, editado por Jorge Alberto Schiavon Uriegas et al., México: Asociación Mexicana de Estudios Internacionales, 2016.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Mapa socioeconómico: Guía para los 44 municipios de El Salvador* (San Salvador: PNUD, 2024), <https://www.undp.org/es/el-salvador/publicaciones/mapa-socioeconomico-guia-para-los-44-municipios-de-el-salvador>.

Rafael Velázquez y Jorge Schiavon. “Marco normativo e institucional de la cooperación internacional descentralizada de los gobiernos locales en México.” Documento de trabajo. División de Estudios Internacionales, CIDE, s.f. <https://cide.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1011/233>.

Rist, Gilbert. *The History of Development: From Western Origins to Global Faith*. 4th ed. Londres: Zed Books, 2014.

Risse, Thomas, Stephen C. Ropp, y Kathryn Sikkink, eds. *The Persistent Power of Human Rights: From Commitment to Compliance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2013.

Rojas García, Rodrigo. “Derecho ambiental internacional y su aplicación en América Latina: retos y perspectivas.” *Revista Latinoamericana de Derecho Ambiental* 12, no. 1 2018.

Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. 6.<sup>a</sup> ed. México: Plaza y Valdés, 2017.

Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. 8.<sup>a</sup> ed. México: Plaza y Valdés Editores, 2002.

Ruiz de la Olabuénaga, José Ignacio. *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto, 2012.

Sanahuja, José Antonio. “Región y multilateralismo: entre el regionalismo postliberal y el regionalismo abierto.” *Pensamiento Propio* 18, no. 38 2013.

Sands, Philippe. *Principles of International Environmental Law*. 2.<sup>a</sup> ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

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

Schiavon, Jorge A., Adriana S. Ortega Ramírez, Marcela López-Vallejo Olvera, y Rafael Velázquez Flores, eds. *Teorías de relaciones internacionales en el siglo XXI: Interpretaciones críticas desde México*. Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2014.

Schulz, Niels. “From Accra to 2011: Perspectives for the Global Governance of Aid.” *Development Policy Review* 26, no. 5 2008.

Schwandt, Thomas A. “Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry.” En *Handbook of Qualitative Research*, editado por Norman K. Denzin y Yvonna S. Lincoln, 118–137. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

Serbin, Andrés. *Integración y cooperación regional en América Latina: Perspectivas y desafíos*. Buenos Aires: CRIES, 2008.

Slaughter, Anne-Marie. “The Real New World Order.” *Foreign Affairs* 76, no. 5 1997.

Sridhar, Devi, y Ngairé Woods. “Trojan Multilateralism: Global Cooperation in Health.” *Global Policy* 4, no. 4 (2013): 325–335. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12066>.

Suárez, Marta. *Políticas sociales y desarrollo humano en América Latina*. Buenos Aires: Siglo XXI Editores, 2005.

Suárez, Marta. *Políticas sociales y desarrollo*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2005.

Talavera Avelino, Carmen, y Joan Ramon Sanchis Palacio. *Alianzas estratégicas en el Tercer Sector: Retos y oportunidades para las ONG en el siglo XXI*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2021.

Talavera Avelino, Carmen, y Joan Ramon Sanchis Palacio. “Ética y responsabilidad social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas.” *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos* 137 (2021): e73863. <https://doi.org/10.5209/reve.73863>.

Talavera, Juan, y José Sanchis. *Gobernanza y co-producción del desarrollo local*. Quito: FLACSO, 2014.

Tussie, Diana. “Trade and the New Development Consensus: Lessons from Accra.” *Journal of Development Studies* 45, no. 10 2009.

UNICEF, PMA, OMS. *Agencias especializadas del Sistema de Naciones Unidas: Mandatos y objetivos institucionales*. Nueva York: Naciones Unidas, 2020.

USAID. *Policy Framework: Driving Progress Beyond Programs*. Washington, D.C.: United States Agency for International Development, 2022.

Van der Borgh, Chris, y Wim Savenije. “De-securitising and Re-securitising Gang Policies: The Funes Government and Gangs in El Salvador.” *Journal of Latin American Studies* 47, no. 1 2015.

Vasilachis de Gialdino, Irene. *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Gedisa, 2006.

Velado, Óscar Morales. “Organizaciones no gubernamentales y sociedad civil en El Salvador.” *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* 31, no. 31 1993. <https://doi.org/10.5377/realidad.v0i31.5313>.

Walt, Stephen M. *The Origins of Alliances*. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1987.

Yanes, Pablo. “Tensiones entre ONG y cooperación internacional: la autonomía como problema.” *Observatorio Social de América Latina* 20, no. 1 2007.

Yin, Robert K. *Investigación sobre estudio de casos: Diseño y métodos*. 6.<sup>a</sup> ed. Traducido por J. C. Hernández. Madrid: Morata, 2018.

Zürn, Michael. *A Theory of Global Governance: Authority, Legitimacy, and Contestation*. Oxford: Oxford University Press, 2018.