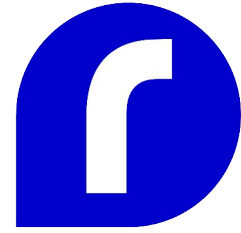


Culturas y formación de organizaciones sociales en Centroamérica



DOI: <https://doi.org/10.22458/rr.v15i2.5991>

Recibido: 22 de noviembre 2024

Revisado: 23 de enero 2025

Aprobado: 31 de marzo 2025

Luis Eduardo Samandú

Uruguayo. Doctor en Antropología Cultural por la Universidad de Radboud de Nimega, Países Bajos.

Coordinador del equipo centroamericano de consultores de Culturas y Desarrollo en Centroamérica (CUDECA).

Correo electrónico:

lesamandu@gmail.com

ORCID: 0009-0009-6455-3185

Resumen: En los últimos veinte años del pasado siglo, en varios países de Centroamérica, se iniciaron procesos de democratización después de largos períodos de regímenes dictatoriales. La cooperación internacional para el desarrollo llevó a cabo un intenso esfuerzo de fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil, un requisito crucial en un concepto de democracia participativa. Dicho proceso de fortalecimiento, en general, no logró los resultados esperados. En este artículo se analiza cómo pudo haber contribuido a esta situación la falta de comprensión, por parte de la cooperación, del proceso formativo de las organizaciones sociales de esta región. En dicho proceso, influencias histórico-culturales de larga data contribuyeron a formar culturas organizacionales, que no respondían al modelo organizativo impulsado desde la cooperación internacional.

Palabras clave: *democratización, organizaciones sociales, cooperación internacional, culturas organizacionales*

Cultures and the Formation of Social Organizations in Central America

Abstract: Over the final two decades of the 20th century, several Central American countries embarked on democratization processes following prolonged periods of dictatorial rule. International development cooperation played a pivotal role in strengthening civil society organizations, recognizing that process as a critical requirement for fostering participatory democracy. However, these initiatives generally fell short of achieving the expected outcomes. This article examines how the lack of understanding, on the part of development cooperation, of the formative process of social organizations in this region may have contributed to this situation. It argues that deep-rooted historical and cultural influences shaped organizational cultures that did not meet the organizational models promoted by international cooperation.

Key words: *democratization, social organizations, international cooperation, organizational cultures*



Introducción

Estas reflexiones se basan en mi experiencia como antropólogo y consultor en Centroamérica en los últimos cuarenta años alrededor de procesos de cambios sociales. Inicialmente ocupado, como investigador, con el protagonismo de los movimientos religiosos en la conflictiva década de 1980, posteriormente, como consultor, vinculado a los esfuerzos que diferentes agencias de cooperación internacional realizaron y realizan en esta región con el fin de avanzar hacia el desarrollo social y económico.

La veta investigadora nunca quedó atrás, por un lado, la consultoría alrededor de proyectos de desarrollo es una permanente investigación exploratoria que concluye con algunas hipótesis; por el otro, siempre se promovieron, junto con otros colegas centroamericanos, pequeños estudios en torno a interrogantes provenientes de los procesos sociales en esta región. En esos intercambios fueron surgiendo ideas y preocupaciones que son la base de estas reflexiones.

De la multiplicidad de aspectos constitutivos de esa realidad, uno de los que más me interesó a lo largo de los años fue el de la organización social. Cómo las personas en esta región establecían relaciones más o menos estables para lograr metas de interés para el colectivo podía ser la construcción de un camino, la venta de la cosecha, el reino de Dios o la toma del poder político. Esas organizaciones eran mucho más que un simple instrumento en pro de un fin, eran y son verdaderos micro universos que reflejan diversidad de contextos, historias, visiones del mundo, intereses y expectativas.

La organización se tornó un tema clave para un actor determinante en la historia centroamericana inmediata, la cooperación internacional bajo sus diversas expresiones. Si bien con presencia desde la década de 1970, su protagonismo es fundamental cuando en Centroamérica se abre el período de construcción democrática entre las décadas de los años ochenta y los noventa del pasado siglo.

Fundamentalmente, con las agencias de cooperación europeas, que estuvieron estrechamente vinculadas con los procesos que condujeron a la paulatina pacificación de la región, se impulsó un concepto de democracia políticamente participativa, social y económicamente inclusiva.

Es en este marco en el que la organización se vuelve crucial, porque sin organización de los ciudadanos es impensable la participación, no se suman las fuerzas necesarias para los cambios, es imposible canalizar el aporte financiero de la cooperación y, por último, sin organización ¿se puede hablar de “sociedad civil?”

Sobre las tensiones surgidas en torno a la organización, en el marco de sus relaciones con la cooperación entre 1980 y 2010 aproximadamente, discurren estas reflexiones.

Los actores: organizaciones sociales y agentes de cooperación internacional

Organizaciones sociales

El término “organizaciones sociales” en este artículo remite a un universo de expresiones organizativas ciudadanas en Centroamérica, que tomó forma en el marco de los procesos de democratización en la región. Dichas organizaciones se formaron alrededor de la defensa de intereses comunes a un determinado sector social y que procuraron influir en el poder político en función de sus intereses y de objetivos compartidos entre ellas. Otra característica importante es que surgen entre los grupos sociales subordinados en el sistema social, económico, político y cultural dominante, es decir, constituyen una parcela específica de la sociedad civil.

Sus antecedentes se remontan al siglo XIX y más atrás, no tienen una historia rectilínea en esta región habitada largamente por regímenes dictatoriales; pero, aunque fuera de manera fragmentaria en la historia, han expresado, representado y luchado por los intereses de sectores sociales diversos; a veces, con un énfasis religioso, otras étnico, comunal o de clase.

A partir de la década de 1970, se comenzaron a destacar dentro de este universo las Organizaciones No Gubernamentales, las “ONG”, que aparecen en el escenario y se multiplican con el advenimiento de la cooperación internacional. ONG es una noción sombrilla introducida por las Naciones Unidas en 1945, que se ha impuesto como término para denominar toda aquella acción social que no se origina en el Estado, pero nada nos dice sobre la naturaleza y los propósitos de diferentes tipos de expresiones organizativas ciudadanas.

ONG ha quedado como un término que cubre desde un colegio de odontólogos hasta una organización de mujeres rurales. En este texto me refiero exclusivamente al sector de organizaciones sin fines de lucro, que trabajan en función del desarrollo social y económico y que, por esta razón, han sido consideradas para recibir financiamiento de la cooperación. Sin embargo, la denominación de ONG no encierra un único perfil organizativo, si se revisa la siguiente lista de organizaciones, que ha sido y es beneficiada por los fondos de cooperación, se puede apreciar una amplia diversidad organizativa y de intereses que las mueven:

- Organizaciones de base, rurales y urbanas.
- Movimientos sociales diversos.
- Asociaciones productivas campesinas.
- Organizaciones sindicales.
- Cooperativas.
- Organizaciones privadas de desarrollo (OPD).
- Organizaciones de defensa promoción de diferentes derechos (ODH).
- Organizaciones indígenas y de población afrodescendiente.

- Organizaciones de mujeres.
- Organizaciones vinculadas a diferentes iglesias.

En esta lista es necesario hacer una distinción entre dos sectores de organizaciones, que constituirán la mayor parte del portafolio de los donantes. Por una parte, destacan en la lista las Organizaciones privadas de desarrollo (en adelante, OPD), también llamadas ONG de desarrollo. Las OPD, además de no ser lucrativas y de buscar objetivos de interés social, tienen tres características fundamentales que las diferencian de otras categorías de organizaciones: 1) se organizan alrededor de la prestación de algún servicio (educativo, técnico, legal, etc.); 2) no necesitan contar con una base social, una membresía que le preste legitimidad, necesita personal idóneo para preparar los servicios que dice brindar; 3) su estructura organizativa, en general, tiende a ser compleja y especializada dependiendo del servicio que preste. Ejemplo de OPD son todas aquellas organizaciones que brindan servicios para diversas poblaciones en asuntos vinculados directamente con su bienestar y desarrollo (vivienda, salud, agua y saneamiento, soberanía alimentaria, educación, defensa de derechos, entre otros). También, existen las ODH que brindan servicios específicos (asistencia legal, investigación, etc.) y se pueden considerar dentro de este perfil.

Por otra parte, se encuentran las “organizaciones de movilización social” (OMS) (término que tomo de González 1991, 72), cuyas características organizativas las diferencian de las OPD. Las OMS 1) se organizan en torno a demandas sentidas por uno o diversos sectores sociales; 2) su membresía está formada por los mismos sectores demandantes, es decir, cuentan con una base social; 3) su estructura es, por lo general, de trazos sencillos, su personal suele trabajar de forma voluntaria, unas pocas comisiones y una dirección formada por integrantes de la misma organización. Ejemplos claros de OMS son las organizaciones campesinas y las asociaciones de productores, así como las organizaciones vinculadas a las iglesias.

Las diferencias organizacionales entre OPD y OMS van acompañadas de estilos de trabajo que también las distingue y conviene tener en cuenta.

El estilo de trabajo de las OMS se nutre de convicciones políticas, religiosas o étnicas profundamente arraigadas, un estilo que funciona con base en acuerdos mínimos y sin mucha formalidad, que valora la entrega personal por encima del currículo que se tiene con una fuerte cuota de voluntarismo detrás de pocos objetivos muy claros. Un estilo expresado claramente en los movimientos sociales sostenido por el empuje de sus integrantes y un contexto favorable.

En otro orden, las OPD, se nutren también de determinadas convicciones filosóficas, sociales o políticas, pero deberán respetar los criterios que gobiernan el servicio que brinda, pues esa es su razón de ser. Su funcionamiento estará regido por la complejidad de la producción de servicios (personal técnico o profesional que requiere, procedimientos por seguir, por ejemplo), ne-

cesita formalizarse en función de su tarea y de su relación con los donantes con ciertas tendencias a la burocratización. Requiere personal específico para el desarrollo de las tareas de administración y gerencia.

Al retomar la noción de ONG, ella no da cuenta ni ayuda a comprender la diversidad de expresiones organizativas que comprende, las cuales se ordenan alrededor OPD y OMS como modalidades organizativas predominantes. La formación de organizaciones sociales en Centroamérica en el período bajo análisis puede entenderse como un continuum entre esos dos extremos. Una buena parte de las organizaciones que se vincularon con la cooperación surgieron como una OMS y posteriormente transitaron hacia un perfil de OPD.

Víctor González incluye en su estudio el testimonio de un funcionario de una OPD salvadoreña, muy ilustrativo a este respecto: "...en 1980 comenzamos siendo un proyecto para dar alimentación y vestuario a niños huérfanos por la guerra, a mujeres desplazadas con hijos que llegaban a la capital huyendo de la guerra. Unos años después comenzamos un intento de brindar atención integral a estos niños y sus familias y, en la medida en que el conflicto se prolongó por años, nuevos problemas aparecieron y a los niños víctimas del conflicto se sumaron los niños de la calle, los que trabajaban en los semáforos. Por eso decidimos cualificar el trabajo, especializarnos en la atención al niño por medio de programas de largo y mediano plazo" (González 1991, 64).

Formación de organizaciones sociales en Centroamérica (1960-2000)

Entre los años 1960 y 2000, se puede decir que cada década coincide con un momento en el que se produjo un empuje en la formación de organizaciones sociales orientadas hacia el cambio social y político en Centroamérica. Dicho surgimiento fue favorecido por el juego de cuatro factores principalmente: el contexto político autoritario y represivo, la movilización popular y la insurgencia, la gradual apertura para el funcionamiento libre de asociaciones civiles y la presencia de la cooperación no gubernamental fundamentalmente europea.

- 1 Durante la década de 1960 se observa el surgimiento de entidades promovidas desde círculos de la Iglesia Católica al vivir la renovación derivada del Concilio Vaticano II, de donde surge el mandato de trabajar por la justicia social. Desde el poder se toleraba la existencia de organizaciones provenientes de la Iglesia. No fueron numerosas, sin embargo, algunas de ellas aún siguen jugando un papel en sus países, como es el caso del Instituto de Promoción Humana (INPRHU), que se fundó en Nicaragua, en 1966, y el Instituto para el Desarrollo Económico Social de América Central (IDESAC) formado en Guatemala (1964). Surgen con el apoyo financiero de las primeras agencias de cooperación europeas que operaban en Centroamérica, de sello católico y protestante.

1. Un segundo contingente de organizaciones se constituyó alrededor de situaciones de consecuencias catastróficas, que multiplicaron la pobreza y el subdesarrollo acaecidas en la década de 1970. Concretamente, los terremotos de Managua, en 1972, y de Tecpán, Guatemala, en 1976, y el huracán Fifi, que asoló Honduras en 1974. Se agudizan las contradicciones sociales y políticas, crece la oposición y la resistencia a los regímenes autoritarios. Las organizaciones surgen como respuesta humanitaria a la población damnificada y posteriormente orientarán sus esfuerzos hacia el desarrollo. Destacaron entre ellas las organizaciones de perfil confesional, protestante, por ejemplo, el Consejo de Iglesias Evangélicas Pro-Alianza (CEPAD) fundado en Nicaragua, en 1972, y el Consejo Cristiano de Agencias de Desarrollo (CONCAD) surgido en Guatemala en 1976. En este período se aumenta la presencia de entidades cooperación, motivadas, inicialmente, por brindar ayuda humanitaria, la mayor parte se mantendrá en la región en los próximos treinta años.
2. La tercera capa de organizaciones surge en el marco de movimientos insurreccionales, civiles y militares desde finales de la década de 1970 y durante la siguiente. Es el período en el que surgen las organizaciones de defensa de los Derechos Humanos, algunas de ellas formadas por familiares de víctimas de la represión. Destacan tres entidades pioneras del movimiento por los derechos humanos que crecería posteriormente: la Comisión de Derechos Humanos de El Salvador (CDHES), que se formó en 1978; el Comité Pro Derechos Humanos de Honduras (CODEH), en 1981, y el Grupo de Ayuda Mutua en Guatemala (GAM), que se constituyó en 1984. También, en este período, se originaron en El Salvador y Guatemala organizaciones gremiales y populares vinculadas a las organizaciones armadas. Todavía se vive bajo intensa represión de parte del Estado y luchas insurreccionales. Estas organizaciones no tienen una existencia plácida, subsisten bajo represión.
3. El cuarto momento se desenvuelve, ya bajo el clima de los procesos de pacificación y de construcción democrática, desde fines de 1980. También, se cuenta con una presencia masiva de la cooperación internacional en los cuatro países que son escenario de estos procesos: Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala. Reciben un nuevo impulso los procesos organizacionales que se venían desarrollando y aparecen organizaciones vinculadas a una amplia diversidad de asuntos y sujetos, cobrando especial importancia las organizaciones dirigidas a derechos, justicia, fortalecimiento del estado de derecho, descentralización, participación ciudadana y medio ambiente. Se puede decir que es en este último período que comienzan a aparecer organizaciones con perfil más definido de OPD. También, en esta década se difunde la noción de “sociedad civil”, como una categoría que ayude a comprender este amplio espectro de organizaciones sociales. Se expande el término Organizaciones de la Sociedad Civil

(OSC), que resulta útil para referirse a ese amplio movimiento, pero tan poco explicativo como ONG.

Aunque la información cuantitativa que se maneja de ese período es bastante confusa, justamente debido a la poca claridad conceptual, los siguientes datos provenientes de directorios y estudios, de aquel momento, dimensionan en cuatro países claves el proceso que se acaba de dibujar:

Tabla 1

Período	Nicaragua	Honduras	El Salvador	Guatemala
1970-1979	10	33	13	27
1980-1989	65	73	67	98
1990-1999	155	124	95	125

Datos provenientes de: CAPRI 1999; PNUD 1998; Foro de Coordinación de ONG de Guatemala 2002; Anabel Cruz 2003.

Estas cifras se refieren a organizaciones legalizadas y que tenían relaciones con la cooperación. En la cifra de organizaciones de Nicaragua, en la última década relevada, se reflejan iniciativas que hacían parte del gobierno sandinista y que al perder las elecciones de 1990 continúan operando como OPD. Se escapan de este recuento las organizaciones que funcionaban sin personería jurídica y las que funcionaban local y regionalmente.

Además, las cifras no dicen del peso relativo de estas organizaciones. Muchas de ellas contaban con varias sedes en el país, en Guatemala, por ejemplo, de 168 OPD en 1996, 25 contaban con cuatro o más sedes en el territorio nacional (Alvarado Browning, Carrera Guerra y Girón 1998, 51). Con respecto a sus dimensiones, el mismo estudio sobre Guatemala indica que 191 organizaciones consideradas entre medianas y grandes sumaban 4728 personas empleadas, un promedio de 25 por entidad (Alvarado Browning, Carrera Guerra y Girón 1998, 64).

Se cuenta con escasa información con posterioridad al año 2000. La práctica de elaboración de directorios de organizaciones civiles no tuvo continuidad, en la medida en que la cooperación fue perdiendo interés por la región. Desde la práctica llegan señales claras de la disminución y el cierre de operaciones de OPD en todos los países, sin contar con la política de “tierra arrasada” aplicada por el régimen de Ortega con las expresiones de sociedad civil en Nicaragua.

Al retomar la distinción planteada entre OMS y OPD. Las cifras dejan ver cómo la efervescencia organizativa fue acompañando las luchas por los cambios, las organizaciones forjadas en este contexto entre 1970 y 1990 presen-

taban en diferente medida un perfil de OMS. La mayoría de las veces se trata de una herramienta de movilización y defensa nutrida de una militancia comprometida con la causa.

Se pueden distinguir en el grueso de organizaciones que se vincularían con la cooperación en el período analizado, tres orígenes:

- Aquellas organizaciones formadas desde el ámbito religioso. Aunque asumieron estructuras organizativas de OPD, estaban animadas a partir de una visión del mundo religiosa, que favorece el vínculo rápido con la acción social.
- Movimientos sociales de diverso origen (mujeres, campesinado, pueblos indígenas, población trabajadora). Respondían a demandas específicas y urgentes de sus integrantes (derechos, tierras, justicia, etc.), la organización era a la vez un vehículo para sus demandas y un instrumento colectivo de defensa.
- Por último, organizaciones formadas por desmovilizados de las organizaciones guerrilleras. Los procesos de pacificación significaron la inclusión en la vida civil de numerosos integrantes de las organizaciones armadas. Continuaban la lucha política desde una OPD al entender su funcionamiento desde una lógica política.

Estos diferentes antecedentes organizativos tendrán su repercusión en el problema que se analizará más adelante.

Al cerrar este breve apartado, queda expuesto que las contrapartes de la cooperación internacional en este período inicial estaban lejos de responder al perfil de OPD en un sentido estricto, instituciones prestadoras de servicios. Se trataba de organizaciones surgidas en un contexto netamente político, no habían surgido, en su mayoría, motivadas por prestar servicios para el “desarrollo”. Más adelante se encontrarían con él.

Cooperación internacional

Referirse a la cooperación internacional con el desarrollo en Centroamérica es abordar un ámbito de actores e interacciones en permanente cambio desde la década de 1970. Al pensar con las categorías de Bourdieu se puede comprender a la cooperación internacional como un subcampo del vasto campo de relaciones internacionales de los países desarrollados. Un ámbito de agentes, movidos por diferentes intereses y en relaciones conflictivas, a la vez que subordinados, en gran medida, a las políticas que rigen el juego internacional en cada coyuntura.

Lo financiero no es el único componente que mueve el sistema, tampoco es siempre el más importante, la influencia de los países donantes en las políticas de los países receptores suele ser mucho más importante. Basta recor-

dar el papel jugado por los programas de la AID en Centroamérica en el periodo de la insurgencia en varios países. (Danby 1990; González 1991, 55-58).

El flujo dominante dentro de la cooperación internacional lo forma la asistencia oficial para el desarrollo (AOD), ayuda financiera y técnica proveniente de gobiernos nacionales y estatales, canalizada de forma bilateral o vía instancias multilaterales. La cooperación no gubernamental, que percibe sus recursos de fuentes privadas, forma la parte más modesta del sistema de cooperación.

En Centroamérica, la cooperación ha operado y opera mediante cuatro actores: gobiernos, agencias multilaterales, ONG internacionales y fondos empresariales, estos últimos de reciente protagonismo. Siempre situados en el período 1980-2000, la cooperación oficial, de modo bilateral y multilateral jugó un papel fundamental en la construcción y el fortalecimiento de institucionalidad democrática, por ejemplo, de los sistemas de justicia, normativas e instituciones para la descentralización y la participación ciudadana e instituciones y normativas de protección del medio ambiente. Las agencias no gubernamentales tuvieron un desempeño clave en relación con el fortalecimiento de las condiciones para y los actores de sociedad civil, por ejemplo, fue por su apoyo que se concretó una instancia como la Concertación Centroamericana de Organismos de Desarrollo, en 1988, que reunía a cuatro redes regionales y dieciséis ONG centroamericanas. Se trató de un esfuerzo de cooperación regional de la sociedad civil, que no ha sido superado por otras iniciativas.

El foco de estas reflexiones se dirige al trabajo y las repercusiones de la cooperación no gubernamental europea. Su apoyo se alineó con las propuestas políticas de las organizaciones que lucharon por un cambio social y político. Por esta razón, fue conocida como la “cooperación solidaria”, porque asumía un compromiso mucho más definido con las causas sociales que la cooperación oficial. Su papel, más allá del apoyo financiero, fue crucial en el cabildeo ante los gobiernos europeos y en el trayecto que condujo a los acuerdos de paz y la apertura democrática.

Su presencia ha menguado mucho con respecto al inicio de este siglo. De algunos países, como Costa Rica y Panamá, ha prácticamente desaparecido. Algunas agencias protagonistas en aquellos años, hoy ya no existen. Por ejemplo, para 1999, en Nicaragua todavía tenían presencias representantes de 93 ONG internacionales. (CAPRI 1999). Actualmente, la Federación de ONG Internacionales en Guatemala, cuenta con la participación de 32 organismos que trabajan en el país (consulta personal a FONGI 18/03/25). Un estudio de 2001 indicaba, por lo menos, de unas 80 ONG internacionales que operaban en Guatemala (Morales López 2002, 206-206).

Este sector de cooperación desde finales del pasado siglo comenzó a ver reducidas las donaciones del público, que es la principal fuente de sus recursos. Las entidades, que se mantuvieron trabajando en Centroamérica, empezaron a acceder a recursos de la cooperación oficial; por lo tanto, debieron

acompañar en alguna medida sus decisiones a las políticas de dicha cooperación al ceder parte de su anterior independencia.

Sobre la significación económica, técnica y política de la cooperación no gubernamental para sus contrapartes y para los sectores sociales destinatarios de su apoyo, no me voy a referir. Me enfoco en su significación cultural para sus organizaciones contrapartes, pues la cooperación desde sus inicios estableció una conversación con varias generaciones de organizaciones centroamericanas. La conversación que a veces se puede entender como interlocución y negociación, otras como imposición, otras como diálogo de sordos. Una conversación necesariamente marcada por la asimetría de poder, en la que se han filtrado concepciones sociales y políticas, valores, hábitos, expectativas, prioridades políticas, métodos de trabajo, modelos organizativos.

Como toda conversación dejó tanto saldos positivos como nudos en los que no hubo acuerdo y temas que quedaron abiertos. La cuestión de la organización fue uno de esos nudos que no terminaron de desatarse.

El nudo

Un propósito estratégico de la cooperación no gubernamental fue que las nuevas organizaciones que iban surgiendo se consolidaran como actores sociales, si se quería avanzar hacia una democracia participativa. Fue un momento crucial para Centroamérica, por primera vez, a nivel de la región la sociedad civil, se estaba organizando.

De ahí que una parte importante de sus esfuerzos se haya dirigido hacia el fortalecimiento de las capacidades de sus organizaciones contrapartes en cinco direcciones complementarias:

- capacidades políticas y técnicas de su liderazgo, para un manejo idóneo de los temas que les movían (ambiente, agricultura, derechos, justicia etc.) y la comprensión de su contexto;
- capacidades metodológicas para relacionarse y trabajar con sus públicos meta;
- capacidades para el establecimiento de alianzas con otras organizaciones;
- capacidades organizativas y administrativas, para su desenvolvimiento tanto en relación con la cooperación como en su contexto en interrelación con otros actores.

1. En 2002, en Monterrey, se inició una serie de eventos definitorios de directrices para aumentar el impacto de la cooperación. Sobre todo, los acuerdos tomados en las reuniones realizadas en París (2005) y Accra (2008) tendrán repercusiones en el apoyo que se brinda a las organizaciones en esta región. Los países donantes necesitaban visibilizar que la ayuda brindada generaba impactos en función del desarrollo.

2. La gestión orientada a resultados pone el énfasis no en los productos inmediatos de las acciones de los proyectos, sino en los efectos posteriores que estos tienen, expresados en cambios que se producen en la realidad.

Con el correr de los años, fue ganando mayor fuerza esta última línea de fortalecimiento centrada en el monitoreo de efectos de los proyectos de desarrollo. Sobre todo, a partir de los acuerdos del sistema de cooperación internacional en torno a la “eficacia de la ayuda”¹, mediante los cuales países donantes y países receptores suscribieron la “gestión orientada a resultados”².

Desde allí, en adelante, el énfasis del fortalecimiento se ubicará en políticas, métodos e instrumentos que posibilitaran medir dicho impacto.

Puestos en la pista del monitoreo de efectos, es lógico pensar que para los agentes de cooperación se hiciera imprescindible que sus contrapartes funcionaran como organismos técnicos que prepararan adecuadamente sus servicios, que operaran con un sistema de planificación y monitoreo, que estuvieran en condiciones de dar cuenta en tiempo y forma de los efectos de su trabajo.

Los datos, que venían de la práctica indicaban que el promedio de organizaciones, se encontraban lejos de responder a ese perfil. Sobre todo, desde las evaluaciones de proyectos y de desempeño de las organizaciones, se acumularon los indicios de determinadas características del promedio de organizaciones consideradas como debilidades organizativas. Se destacaban entre las más señaladas las siguientes:

- Liderazgos con estilos autoritarios de conducción y con poca o ninguna rotación.
- Serias dificultades para planificar y monitorear su trabajo.
- Visión estratégica débil y mucho voluntarismo.
- Poco espacio para la participación efectiva de mujeres y jóvenes.
- Gestión organizativa y administrativa poco eficiente.

Estos rasgos representaban un obstáculo para que se cumplieran las expectativas de los organismos donantes. Es en este punto donde se volvió crucial la distinción que antes explicaran entre OMS y OPD, pues, a pesar de los sucesivos programas de fortalecimiento, con diferentes enfoques y metodologías, los resultados no eran los esperados y se perpetuaban las debilidades que se pretendía ver superadas.

Las conclusiones de un estudio realizados en esos años (CUDECA 2010), acerca de los alcances de los diversos esfuerzos realizados desde las agencias en fortalecimiento institucional, señalaban tres limitaciones claves:

- Programas de fortalecimiento diseñados para el perfil de OPD y aplicados sin reparar en la diversidad de organizaciones a la que se dirigían.
- Los programas se concebían a partir de las necesidades de los donantes, sin indagar en las necesidades o las expectativas de las organizaciones contrapartes.
- Se introducían contenidos en los programas formativos sin un cierto “aterrizaje” en el contexto de las organizaciones. Por ejemplo, la resistencia encontrada en las organizaciones a incorporar técnicas que se consideraban de corte empresarial.

En esta discrepancia entre ofertas de fortalecimiento y características específicas de las organizaciones, se produjo el nudo que ha dificultado las relaciones entre donantes y sus contrapartes centroamericanas.

La cooperación se propuso consolidar actores sociales con el perfil dominante de OPD, lo que tenía sentido, pues en el concepto de democracia que se manejaba las OPD, como sociedad civil organizada, debía jugar un papel preponderante en la incidencia sobre el Estado. Se logró con una capa delgada de organizaciones con capacidades técnicas y políticas como para llevar adelante procesos de impacto en políticas públicas.

Pero, por debajo de esa capa, el grueso de las organizaciones aprovechó parcialmente el fortalecimiento en la medida que estaban alejados del perfil de OPD. Los procesos quedaban en la superficie, calaban lo necesario para mantener la relación con la cooperación, pero no se ampliaban realmente las capacidades institucionales. Se produjo lo que se llamó la “onegenización” de las organizaciones sociales, que adquirían una fisonomía de OPD, pero continuaban operando como una OMS.

Al inicio del presente siglo el “fortalecimiento institucional” fue parte de un debate del que participaban tanto organizaciones sociales como consultores e instancias de apoyo. La Fundación Arias impulsaba un concepto de ONG como actores sostenibles con un papel fundamental en la incidencia política (Antezana 2000). Otras posiciones entendían que no era posible plantearse fortalecer a las ONG de manera despegada de otros actores de la sociedad civil (Valderrama 2000). Un debate sin continuidad.

Se estaba ante algo inédito, no se había dado antes en la historia de Centroamérica un surgimiento de organizaciones sociales como el observado en ese período. Nadie sabía bien ante qué fenómeno se estaba, no era solo una carencia de los agentes externos, pues existían en el medio muchas preguntas que dieron paso a una línea de investigaciones y estudios financiados desde la cooperación en búsqueda de respuestas.

Las ONG bajo la lupa

Durante el apogeo del interés de la cooperación internacional por Centroamérica, entre 1990 y 2005, aproximadamente, fueron publicados numerosos trabajos acerca de las ONG como actores de desarrollo y su significación en los procesos de democratización. Libros, artículos, ensayos, tesis, directorios e informes de investigación armaron una primera imagen regional de las ONG. Se llegó a contar con una mina de información dispersa, que, según creo, posteriormente, no fue analizada sistemáticamente.

Por lo general, los estudios de este período tienen en común el querer esclarecer de qué se trata el fenómeno ONG en Centroamérica. En este sentido, fueron un aporte importante en su momento. Sin embargo, una limitación común que presentaban era que partían de la existencia de las ONG, aquí están y que hay que entenderlas en cuanto a cómo funcionan y para qué sirven, pero poca atención se prestó a su génesis. Si bien se reconocían, en mayor o menor medida, los antecedentes históricos de las ONG en cada país, se trató como un antecedente más. No se indagó en las particularidades de esas experiencias organizativas anteriores y de sus posibles vínculos con el presente.

Un trabajo que se escapa a esta limitación es el ya citado de Víctor González sobre las ONG en El Salvador, quizás, el estudio más sólido en cuanto exploración de una metodología para comprender a las ONG en estos países. Es el que más indaga en la historia reciente de las ONG y sobre sus posibles repercusiones en su constitución como organizaciones. Reconstruye el proceso que siguieron algunas entidades desde que comenzaron como organizaciones religiosas o sindicales y devinieron poco a poco en ONG. González identifica una tensión que considero clave entre ONG y OMS.

“Uno de los campos más interesantes de estudio, sobre todo con carácter prospectivo, son las relaciones entre las ONG y las organizaciones de movilización social, puesto que la resolución adecuada de dicha problemática conlleva al aprovechamiento óptimo y la complementariedad que debería existir entre los diferentes tipos de energía social en función del desarrollo” (González 1991, 86).

Este señalamiento alude a una situación conflictiva que se observaría a menudo en las relaciones entre ONG y movimientos sociales. En parte, esta situación respondía a la competencia generada alrededor de los recursos de cooperación, pero, lo que considero más importante es que representaban dos maneras diferentes de abordar la acción social, dos estilos distintos de entender la organización y dos “diferentes tipos de energía social”.

Algo más interesante es que esta tensión no fue siempre algo externo a las ONG, muchas veces se ubicó al interior de organizaciones, conformadas como un equipo técnico, pero con alma de movilización social. Fue una situación bastante común en movimientos campesinos, indígenas y comunales, entre otros, obligados a tener un equipo técnico por su relación con la cooperación, pero el desempeño organizacional respondía a la razón política que orientaba al movimiento.

Cuadro 1

Un ejemplo de lo que se plantea es el Movimiento de Trabajadores (as) Campesinos (as) (MTC) formado, en 1996, con trabajadores de las fincas cafetaleras del occidente de Guatemala. Es una organización reivindicativa se propuso luchar por los derechos de los trabajadores de finca, pero posteriormente se fue proyectando a otras problemáticas sociales. Está integrada por once asociaciones locales esparcidas por el Departamento de San Marcos, parte de las asociaciones constituidas por población ladina y parte por población indígena.

Su estructura organizativa responde a un perfil de movimiento social. Se formó por consejos alrededor de diferentes temas y un consejo directivo con representación de todas las asociaciones. Todo ello se gestionó con personal voluntario e integrantes de la organización.

Desde sus inicios, el MTC recibe apoyo de la cooperación. Este hecho le ha obligado a contar con una planta de personal técnico y administrativo que responda a un perfil de OPD.

El MTC se ha desempeñado hasta la actualidad al experimentar diferentes tipos de tensiones internas. Una de ellas entre las concepciones y los estilos de organización de las comunidades ladinas y los de las comunidades mayas; la otra entre una organización que se identifica como un movimiento y un cuerpo organizativo que debe operar como una OPD. El MTC ha aprendido a navegar con estas tensiones. En otros casos, tensiones similares han llevado a la ruptura de la organización.

Para los organismos donantes, aunque intenten comprender esta complejidad organizativa, su referente principal es el equipo técnico, el componente OPD que puede dar cuenta por los proyectos.

Otro estudio que vinculo en esta reflexión tuvo como objeto indagar en el perfil de las ONG en Guatemala (Alvarado Browning, Carrera Guerra y Girón 1998). También, una investigación con buen soporte empírico, teórico y metodológico basada en la información recopilada de 296 organizaciones. Los autores señalan cinco aspectos definitorios de lo que es una ONG y uno de ellos es poseer una “identidad institucional clara”.

No se explica en qué consiste esa identidad, pero se trae a colación la situación de organizaciones que fueron creadas; por ejemplo, por un partido político o una iglesia. ¿Cuál es la línea divisoria entre la ONG y su institución fundadora? Según este estudio:

La distinción institucional que establece la ONG de desarrollo respecto de su entidad rectora (...) se basa tanto en la existencia de un registro legal propio, como en su relativa independencia para el dictado de políticas y la obtención de recursos (Alvarado Browning, Carrera Guerra y Girón 1998, 23).

Sin embargo, la experiencia desde las labores de consultoría dice que, si bien esos indicadores sirven para distinguir ambas instituciones, un factor de mayor peso se relaciona con la identidad en términos subjetivos. ¿De qué se sienten parte los integrantes de una organización? ¿En torno a qué se construye el “nosotros” de la organización? Es, en definitiva, el motor para la acción social.

Cuadro 2

Un ejemplo a este respecto es el Instituto de Desarrollo Social de la Iglesia Mora (IDSIM) en la costa atlántica de Nicaragua. Es una iglesia que reúne dos fuertes identidades: la misquita y la morava. En 1991, un conjunto de donantes solicitó un diagnóstico institucional del organismo debido a las dificultades que existían para que se desempeñara como un organismo de desarrollo. IDSIM era un organismo creado por la Iglesia Morava y cumplía un papel importante para las comunidades de la costa atlántica al canalizar proyectos de desarrollo, pero no lograba una gestión más autónoma de la iglesia.

El diagnóstico reveló que para los integrantes de la iglesia el instituto de desarrollo era un órgano más de la Iglesia, que debía estar al servicio de sus integrantes. Para el director ejecutivo, nombrado y bajo la tutela de la Junta Directiva, formada por pastores, era prácticamente imposible llevar planes adelante, porque eran cruzados por decisiones y demandas de la misma Iglesia. Lo que tenía su razón de ser, porque en un contexto social de muchas carencias la Iglesia Morava era una organización autóctona, que cumplía funciones de asistencia para la población. Existía una contradicción entre asistencialismo y desarrollo difícil de resolver.

Culturas organizacionales

Si se rastrea en Google la noción “cultura organizacional” aparece vinculada directamente con empresas. Allí ha estado el origen de su uso más generalizado de cómo hacer de la cultura de una empresa un factor de éxito. Pero, las bases de un abordaje sociológico las puso Weber en sus teorías sobre comunidad y acción social y diferentes tipos de dominación y organización, veta por la que siguen estas reflexiones.

El conocimiento que se ha acumulado sobre organizaciones sociales, en particular ONG, en Centroamérica, han prestado poca atención al tema de las culturas que las animan. Un tejido de creencias, valores, normas, lenguajes, historias, imágenes y estilos, algunos explícitos y la mayoría implícitos, que los integrantes de una organización comparten. Tiene su basamento en determinadas visiones del mundo o filosofía y una experiencia, también compartidas por el grupo.

Opera como un lenguaje esencial, base de la identidad organizacional, facilita la comunicación entre los integrantes de una organización y modela sus comportamientos en relación con la acción social que emprenden. Un len-

guaje no muy cargado de signos fonéticos, como de gestos, acciones y también silencios, que se mueve más en el plano afectivo que en el racional.

Contrario como se piensa, una cultura empresarial, delimitada por la historia de la empresa, la cultura de organizaciones sociales está ligada a los procesos históricos que han marcado esas sociedades. Sus antecedentes más cercanos se encuentran en la experiencia de las primeras organizaciones surgidas en los setenta, la generación de OPD que acertadamente fueran denominadas como las OPD “misioneras” y “militantes” (Valderrama y Ballón 2004, 5), pero la historia previa permanece sumergida.

En la mayoría de las OPD con las que trabajé, se podía identificar una cierta arqueología. El hueso duro de sus integrantes antes de llegar a formar parte de una organización de desarrollo muy probablemente había sido militante de una organización comunal, una comunidad cristiana de base, un sindicato o una organización guerrillera. Se llegaba a la OPD para continuar una militancia, no para preparar un servicio para determinado público.

Cuando estuvieron al frente de una ONG operaron con los criterios, los valores, las normas y los procedimientos organizativos adquiridos en sus experiencias anteriores y que mostraron ser efectivos. Cada etapa anterior fue dejando un sedimento cultural, que se incorporó como aptitudes y actitudes alrededor de lo organizativo, lo cual se volcó en la OPD.

Siempre se mantuvo la tensión entre la movilización y el perfil de OPD. En la medida en que los servicios exigían una mayor especialidad técnica (crédito, medio ambiente, asuntos jurídicos, p. ej.), el perfil de OPD tendía a consolidarse; en sentido contrario, a mayor tendencia hacia la movilización social, el perfil de movimiento social se fortalecía.

Ahora bien, así como una cultura organizacional posibilita construir un “nosotros”, que emprende determinadas acciones hacia el entorno, también funciona como filtro de las tendencias y las presiones provenientes del exterior, qué se acepta y es integrado, qué se rechaza y es descartado. Este filtro operó con las iniciativas de fortalecimiento institucional emprendidas por la cooperación, cuando los aportes eran puramente técnicos eran apropiados más fácilmente que cuando involucraban ciertos aspectos de la visión del mundo o la filosofía que sostenía a la organización. Por ejemplo, se incorporaba con relativa facilidad las técnicas para preparar informes financieros, pero no sucedía lo mismo con metodologías y concepciones que buscaban el desarrollo de una perspectiva de género dentro de la organización.

Un posible abordaje de la arqueología

Considero pertinente colocar estas preocupaciones en los procesos dibujados por Canclini con respecto a lo que él denominó las “culturas híbridas”, producto de diversas mezclas culturales en el cruce entre modernidad y tradición, que siguen marcando a América Latina. Llevamos siglos en los que en este continente se aplican e imponen visiones del mundo, conceptos, valores

e instituciones que han respondido a diversas modernidades, lo cual ha generado un estado en el que "...las tradiciones aún no se han ido y la modernidad no acaba de llegar..." (García Canclini 1990,13).

Además, la sucesiva influencia de experiencias de la organización, a lo largo del tiempo, no debe entenderse como la suma de contenidos, que se apilan unos sobre otros. En la comunicación entre generaciones de estratos sociales similares, al vivir en diferentes contextos históricos, ciertos contenidos son retomados, siguen siendo significativos y se incorporan nuevos que implican mayores o menores rupturas con el pasado.

En este sentido, considero imprescindible las categorías de Bourdieu de "campo" y "hábito" para intentar comprender estos procesos. Entender la realidad en términos de campos es comprenderla en términos de relaciones sociales, en conflicto en torno a determinados bienes y capital (materiales o simbólicos). En este tejido de conflictividad, se desarrollan los hábitos: "matrices simbólicas" de los pensamientos, las actitudes y los sentimientos de los agentes sociales, según Bourdieu.

Los hábitos representan la interiorización de las condiciones sociales en determinadas coyunturas del campo en que se originan, que se transforman en pautas mentales que orientarán los comportamientos futuros. Estructuran las subjetividades y son estructurantes de la práctica de los agentes sociales.

Un campo está integrado por un conjunto de relaciones históricas objetivas entre posiciones ancladas en ciertas formas de poder (o de capital), mientras que el habitus alude a un conjunto de relaciones históricas, "depositadas" en los cuerpos individuales bajo la forma de esquemas mentales y corporales de percepción, apreciación y acción (Bourdieu y Wacquant 1995, 23).

En mi opinión, el punto inicial de lo que he denominado la arqueología de culturas organizacionales, se encuentra en una matriz simbólica generada en el período colonial, que integraba el componente hispánico católico con el componente indígena, como expresión del conflicto que encerró el proceso de evangelización y dominación de los pueblos originarios. Hermandades y cofradías fueron las dos principales expresiones organizativas de esta matriz. Las expresiones que contenían rasgos de hibridez: español-indígena, religión católica-religiones prehispánicas, estructuras religiosas y económico-políticas a la vez.

La identificación de rasgos religiosos en las culturas organizacionales de OPD contemporáneas que no tienen un evidente origen religioso (el sacrificio como valor, liderazgos carismáticos, la importancia de la acción sobre la planificación y de las emociones sobre la razón, entre otros) me ha llevado a la

idea de que el origen se encuentre en esa matriz colonial, cuyas características deberían definirse.

Dos factores abonan a esta idea. Por una parte, las sociedades centroamericanas no vivieron un proceso de secularización radical, a pesar de la separación entre Iglesia y Estado en todos los países menos Costa Rica; la religión ha seguido jugando un papel social y político preponderante hasta nuestros días; por otra parte, los modelos organizativos seculares de crítica social introducidos en el siglo XX (sindicatos y partidos) tuvieron dificultades para echar raíces en estos países, debido a la represión y el anticomunismo profesado desde el poder político y la dominante oligarquía.

En el caso de la religión, la introducción de modelos organizativos modernos, que se incorporaron durante el siglo XX, generaron que el proceso se desarrollara de otra manera. Contrario a lo ocurrido con sindicatos y partidos, en el campo religioso, las organizaciones modernas prosperaron. La Acción Católica en Guatemala, desde la década de 1940, rompió la hegemonía que hasta esos años tenía la cofradía en el altiplano.

Esta nueva organización atrajo a jóvenes católicos, quienes no encontraban espacio en el sistema de cargos de las cofradías. La Acción Católica habría de prosperar como un movimiento, que más adelante se conectó con otras expresiones sociales emergentes y relevantes en el proceso político.

Entre las décadas de 1960 y 1970 apareció un nuevo tipo de organización: las comunidades eclesiales de base, que surgieron dentro de la Iglesia Católica, pero con proyección social y una participación bastante reconocida en los procesos sociopolíticos, que condujeron a la apertura democrática.

A estos antecedentes se debe sumar el modelo organizativo introducido por las iglesias protestantes al iniciar el siglo XX y las evangélicas después. Una concepción religiosa que democratiza el modelo cerrado y jerárquico de la Iglesia Católica. También, desde la corriente protestante, se produjo la evolución que lleva a la participación política de parte de sus iglesias.

El estudio de Ricardo Falla, que tiene como eje procesos de conversión religiosa y transformaciones en la estructura de poder en el municipio de San Antonio Llotenango, presentó de manera resumida la diversidad de organizaciones que interactúa de manera conflictiva (Cofradía, Acción Católica, catequistas, cooperativa, liga campesina, partidos políticos e iglesias evangélicas), entre 1950 y 1970, en el periodo previo al inicio de las acciones guerrilleras en el Quiché y la conformación de nuevos movimientos sociales (Falla 2007, 433-478). En estos procesos locales se podría estudiar procesos de constitución, reproducción y transformación de “sistemas de disposiciones” (habitus) organizacionales, que todavía se rastrean en las organizaciones actuales.

Este tipo de procesos se presentaron en todos los países con sus matices diferenciales en los que se modificaron criterios, principios y valores organizativos, pero sin suplantarlos totalmente. Más bien, lo nuevo se instalaba al reto-

mar elementos de lo anterior. En algunos casos se resignificaron y en otros mantuvieron su significado.

Así, me imagino se fueron tejiendo diferentes modalidades de “hibridez” organizacional escondidas en el interior de las “modernas” OPD y que no conocemos.

Para cerrar

Estas reflexiones son unas sospechas fundadas en datos de la experiencia. El nudo que está en su raíz es solo un punto de partida. La intervención prolongada de la cooperación internacional en estos países ha dejado rastros evidentes y ha abierto preguntas sobre nuestra realidad, que van más allá de la ejecución de proyectos de desarrollo.

Un ejercicio investigativo subsiguiente debería partir del presente ejercicio reflexivo para transformar las sospechas en hipótesis. Definir el perfil de diferentes culturas organizacionales y sus componentes es el primer paso. El material para hacerlo está en una mina de datos dispersa en trabajos producidos por investigadores y consultores los últimos treinta años.

Identificar la arqueología es el segundo al partir de las capas más superficiales y conocidas. Pareciera que rastrear la evolución de ciertos componentes claves en las culturas organizacionales actuales podría ayudar a visibilizar la formación de e interacción entre los diferentes estratos

Por ejemplo, el valor asignado al sacrificio personal en algunas ONG actuales presenta una clara relación con la visión del cristianismo y fue retomada por organizaciones de opción marxista en estas tierras. Se le ha considerado un criterio para valorar el desempeño personal.

Las evaluaciones de proyectos han permitido comprobar, con frecuencia, como el sacrificio personal es considerado un indicador de compromiso con la causa y tiene tanto o más peso que la eficiencia o la eficacia con que se desarrollen las acciones. Se trata de un fenómeno que encierra tanto fortalezas como debilidades para las organizaciones.

Otro ejemplo es el del nepotismo dentro de algunas organizaciones. A menudo, se considera una base de corrupción. El parentesco es un sistema de relaciones presente en las organizaciones desde el período colonial. Es interesante como Segundo Montes rastrea en las sociedades prehispánicas figuras similares al compadrazgo hispano, que se verían reforzadas por la religión católica (Montes 1987, 56).

Ha perdurado debido, en gran medida, a la falta de confianza que permea las relaciones sociales en estas sociedades y no solamente en las organizaciones sociales. La familia ayuda a cerrar este vacío. “Tener las espaldas cubiertas”, me decía el director de una OPD en la que su hermana era la administradora. Ahora bien, ¿esta práctica en organizaciones sociales es necesariamente corrupta?

Por último, se debería identificar la matriz simbólica formada en el período colonial, si realmente existió y si se pueden probar sus vínculos con la arqueología aquí propuesta. Comprobar si de allí devienen ciertas disposiciones para pensar, sentir y actuar que han perdurado en las organizaciones sociales y que actualmente pueden representar tanto fortalezas como debilidades.

Al final vienen las preguntas de la relevancia. ¿Para qué hacer esa exploración? En mi opinión, es relevante el solo hecho de conocer mejor nuestra historia profunda de las organizaciones que antes y ahora han representado un varapalo para el poder político.

Además, si se sigue apostando por una convivencia democrática participativa, el conocer cómo se construyen y transforman las organizaciones sociales es un activo. Las que mejor conocemos son las OPD, aquellas que han recibido toda la atención en los últimos tiempos. Las organizaciones de movilización social, hoy de bajo perfil en toda la región, seguramente, deberán transformarse para canalizar el descontento y la bronca que este sistema produce sin parar. Quizás, conocer críticamente la tradición cultural de la que provienen les ayude a encontrar formas de organización más adecuadas a los contextos futuros.

Bibliografía

- Alvarado Browning, Félix, Maribel Carrera Guerra y Abel Girón. 1998. *Perfil de las Organizaciones No Gubernamentales en Guatemala*. Guatemala: Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala / Coordinación de ONG y Cooperativas.
- Antezana, Paula. 2000. "Fortalecimiento de las ONG's: paradojas y contradicciones". En *Cambios institucionales. ONG: retos y tareas a partir del 2000*, editado por Fundación Augusto César Sandino, 148–157. Managua: FACS.
- Bourdieu, Pierre y Loïc Wacquant. 1995. *Respuestas. Por una antropología reflexiva*. México: Grijalbo.
- Centro de Apoyo a Programas y Proyectos-CAPRI. 1999. *Directorio de ONG de Nicaragua*. Managua: CAPRI.
- Canclini, Néstor García. 1990. *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Grijalbo.
- Concertación Centroamericana de Organismos de Desarrollo. 1990. *Cooperación externa y desarrollo en Centroamérica. Documentos de la II Consulta Internacional de Cooperación Externa para Centroamérica*. San José: Concertación Publicaciones.

- Cruz, Anabel y José Luis Espinoza. 2003. "Organizaciones de la Sociedad Civil en Honduras". Ponencia presentada en la IV Conferencia ISTR LAC, San José, Costa Rica, 8–10 octubre.
- CUDECA. 2010. *Desarrollo de capacidades en organizaciones de la sociedad civil en Centroamérica y México. Informe de investigación*. San José: CUDECA.
- Danby, Colin. 1990. "Perspectivas sobre la ayuda de Estados Unidos a Centroamérica en la década de los 90". En *Cooperación externa y desarrollo en Centroamérica. Documentos de la II Consulta Internacional de Cooperación Externa para Centroamérica*, 63–79. San José: Concertación Centroamericana de Organismos de Desarrollo.
- Falla, Ricardo. 2007. *Quiché rebelde. Estudio de un movimiento de conversión religiosa rebelde a las creencias tradicionales en San Antonio Ilotenango (1948–1970)*. Guatemala: Editorial Universitaria.
- Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala. 2002. *Directorio ONG en Guatemala 2002*. Guatemala: Coordinación de ONG y Cooperativas.
- Fundación Augusto César Sandino. 2000. Cambios institucionales. ONG: retos y tareas a partir del 2000. FACS.
- González, Víctor. 1991. *Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Nueva expresión de la sociedad civil salvadoreña*. San Salvador: PREIS.
- Montes, Segundo. 1987. *El compadrazgo. Una estructura de poder en El Salvador*. San Salvador: UCA Editores.
- Morales López, Henry. 2002. *La cooperación al desarrollo en Guatemala 1996–2001. Desde la perspectiva de la sociedad civil*. Quetzaltenango: Foro de Coordinaciones de ONG de Guatemala.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 1998. *Directorio de Organizaciones Privadas para el Desarrollo de El Salvador*. San Salvador: PNUD.
- Valderrama, Mariano. 2000. "¿De qué clase de fortalecimiento institucional estamos hablando?". En *Cambios institucionales. ONG: retos y tareas a partir del 2000*, editado por Fundación Augusto César Sandino, 160–167. Managua: FACS.
- Valderrama, Mariano y Eduardo Ballón. 2004. "Las relaciones de las ONGD de América Latina y las Agencias Privadas de Cooperación Internacional europeas en el contexto de la globalización". Ponencia presentada en el congreso de ALOP, Quito.