



COMILLAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

**MÁS ALLÁ DE LOS ESTADOS:
EL IMPACTO DE LAS ONGD EN LA
COOPERACIÓN INTERNACIONAL
PARA EL DESARROLLO**

El caso de Manos Unidas

Estudiante: Javier Hurtado Montoya

Directora: Sonia Alda Mejías

Madrid - Junio 2026

RESUMEN

El presente trabajo examina el papel de las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) españolas en la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), tomando la acción de Manos Unidas en Bolivia como estudio de caso. La investigación adopta un enfoque cualitativo basado en el análisis documental de memorias de proyectos, documentos internos de la organización y fuentes institucionales oficiales de organismos externos. A partir de este material se evalúa el grado de alineación de sus intervenciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), su orientación hacia el fortalecimiento de capacidades locales frente a la asistencia directa, y su relación de complementariedad o solapamiento con los actores estatales presentes en el territorio. Asimismo, el estudio incluye la alineación geográfica y sectorial de la organización con las brechas de desarrollo del país, así como las dificultades internas y estructurales que enfrenta para combatirlas y hacer que sus resultados perduren en el tiempo, consolidándose como herramientas de desarrollo para las poblaciones beneficiarias.

PALABRAS CLAVE:

Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), ONG, ONGD, Cooperación española, Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Bolivia, Manos Unidas, Complementariedad ONG-Estado.

ABSTRACT

The following study examines the role of Spanish Non-Governmental Development Organisations within International Development Cooperation, using the framework of Manos Unidas in Bolivia as a case study. The research adopts a qualitative approach based on the analysis of project reports, internal organisational documents, and official institutional sources produced by external actors. Drawing on these materials, the study assesses the extent to which the interventions of Manos Unidas are aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs), their emphasis on strengthening local capacities rather than providing direct assistance, and their degree of complementarity or overlap with state actors operating in the country. The analysis also examines the geographical and sectoral alignment of the organisation's activities with Bolivia's development gaps, as well as the internal and structural challenges they face to address them and ensuring the long-term sustainability of its results, allowing those results to become effective tools for the development of beneficiary communities.

KEYWORDS:

International Development Cooperation (IDC), NGOs, NGDOs, Spanish Cooperation, Sustainable Development Goals (SDGs), Bolivia, Manos Unidas, State-NGO Complementarity.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Presentación del Tema.....	7
1.2 Justificación del tema elegido.....	8
1.3 Estado de la cuestión.....	9
1.3.1 Debates sobre la eficacia de las ONGD en el desarrollo.....	9
1.3.2 Condicionantes estructurales de las ONGD.....	10
1.3.3 La relación entre estados y ONGs.....	10
1.3.4 La contribución de las ONGs a los ODS.....	11
1.3.5 Vacíos en la literatura y aportación del estudio.....	12
1.4 Pregunta de investigación.....	14
1.5 Objetivo general y objetivos específicos.....	14
1.6 Hipótesis de investigación.....	15
1.7 Estructura del trabajo.....	16
2. MARCO TEÓRICO	17
2.1 Cooperación Internacional para el Desarrollo: concepto y evolución.....	17
2.2 Las ONGD como actores no estatales de la CID.....	18
2.3 Sistema de cooperación español y Ayuda Oficial al Desarrollo.....	19
2.4 Los ODS como marco de referencia para las ONGD en la CID.....	21
2.5 Principales brechas de desarrollo en Bolivia.....	23
3. METODOLOGÍA	28
3.1 Diseño de la investigación.....	28
3.2 El estudio de caso como estrategia metodológica.....	29
3.3 Justificación de la elección del caso: Manos Unidas en Bolivia.....	29
3.4 Fuentes de información; análisis de documentación pública y privada, fuentes oficiales y entrevista semiestructurada.....	31
3.5 Criterios de análisis.....	32

4. CONTEXTO DEL CASO: MANOS UNIDAS EN BOLIVIA.....	35
4.1 La CID en Bolivia: actores estatales, multilaterales y ONGD.....	35
4.2 Trayectoria de Manos Unidas en Bolivia.....	37
4.3 Líneas de acción del MAP España-Bolivia 2022-25.....	38
5. ANÁLISIS DEL CASO Y DISCUSIÓN	41
5.1 Contribución al desarrollo local y alineación con los ODS. ¿Función asistencial o desarrollo de capacidades?	41
5.1.1 Alineación geográfica con las brechas de desarrollo.....	41
5.1.2 Alineación sectorial con los ODS.....	42
5.1.3 Asistencialismo frente a desarrollo de capacidades.	46
5.2 Coordinación con otros actores.	48
5.2.1 Coordinación con los socios locales.	48
5.2.2 Coordinación con redes internacionales.	49
5.2.3 Coordinación con el sistema de cooperación español.	50
5.3 ¿Complementariedad o solapamiento?	52
5.3.1 Según el lugar de actuación.	52
5.3.2 Según el tipo de servicio prestado.	53
5.3.3 Según la coordinación entre ONGD y Estados.....	54
5.4 Alcance y desafíos de la ONG.....	56
5.4.1 Capacidades y limitaciones internas.	56
5.4.2 Contexto externo y limitaciones estructurales.	57
6. CONCLUSIONES	59
6.1 Respuesta a la pregunta de investigación.	59
6.2 Principales hallazgos.	60
6.3 Propuestas de mejora y reflexión final.	63
6.4 Limitaciones y líneas de investigación futuras.	64

LISTA DE ABREVIATURAS

AECID - Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AOD - Ayuda Oficial al Desarrollo

BOE - Boletín Oficial del Estado

CAD - Comité de Ayuda al Desarrollo

CECASEM - Centro de Capacitación y Servicio para la Integración de la Mujer

CEPAL - Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CID - Cooperación Internacional para el Desarrollo

CIDSE - Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité

CIPCA - Centro de Investigación y Promoción del Campesinado

CONCORD - Confederación Europea de ONG para el Desarrollo y la Ayuda Humanitaria

CONGDE - Coordinadora de ONG para el Desarrollo de España

EML - Enfoque del Marco Lógico

FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

FIDA - Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola

FIIAPP - Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas

FMI - Fondo Monetario Internacional

GAM - Gobierno Autónomo Municipal

IDH - Índice de Desarrollo Humano

INE - Instituto Nacional de Estadística (de Bolivia)

IPDRS - Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica

MAP - Marco de Asociación País

ODM - Objetivos de Desarrollo del Milenio

ODS - Objetivos de Desarrollo Sostenible

OCDE - Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OCE - Oficina de Cooperación Española

ONGD - Organización No Gubernamental para el Desarrollo

ONU - Organización de las Naciones Unidas

OTC - Oficina Técnica de Cooperación

PDES - Plan de Desarrollo Económico y Social (Bolivia)

PNUD - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

REPAM - Red Eclesial Panamazónica

TFG - Trabajo Fin de Grado

UNICEF - Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

UNITAS - Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social

USAID - Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Tabla de frecuencias de proyectos de Manos Unidas en Bolivia y su vinculación a los ODS.</i> Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Manos Unidas, (s. f.).	22
Figura 2. <i>Criterios de complementariedad y/o solapamiento entre la acción estatal y las ONGD.</i>	33
Figura 3. <i>Mapa político de Bolivia.</i> Fuente: D-Maps (s. f.).	41

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del Tema.

En el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), suele destacarse la función de los Estados y organismos internacionales como actores más representativos. No obstante, este trabajo se centra en el papel que desempeñan las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) dentro de dicho marco, como entes no estatales que también contribuyen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En este contexto, las ONGD son también actores reconocidos institucionalmente, pues el Plan Director de Cooperación Española vigente los incluye explícitamente junto a la Administración General del Estado, las comunidades autónomas, las entidades locales, los sindicatos y las empresas (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2024). A escala europea, programas como el “Global Europe Instrument for Civil Society Organisations” de la Comisión Europea (2021), tienen la finalidad de destinar 1.500 millones de euros al refuerzo de su papel en las diferentes políticas nacionales y promover su participación en la implementación de los ODS. Con independencia de su reconocimiento, la pretensión de este trabajo es valorar razonadamente hasta qué punto actúan de forma complementaria a la acción estatal, o si, por el contrario, se solapan con ella o la sustituyen en ciertos contextos a consecuencia de sus limitaciones estructurales.

Para abordar esta pregunta de forma tangible, la investigación utiliza la acción de Manos Unidas en Bolivia como estudio de caso representativo dentro del sistema de cooperación español. A pesar de ello, el interés del estudio no está en la mera descripción de la actividad de la ONGD analizada, sino en la relación de esta con las políticas públicas de desarrollo y las capacidades estatales allí donde opera, para precisar en qué medida la organización cubre vacíos no atendidos y refuerza las capacidades públicas, o si por contra genera situaciones de sustitución o dependencia que las debilitan.

Partiendo de este planteamiento, la justificación que se presenta a continuación trata de enmarcar la relevancia académica y empírica del caso seleccionado, poniendo en contexto el papel de Manos Unidas dentro del sistema de cooperación español, y fundamentando así su elección como estudio de caso.

1.2 Justificación del tema elegido.

La Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) surgió tras la Segunda Guerra Mundial, cuando se implantó una estructura de ayuda en la que predominaban los estados como donantes y los organismos multilaterales, como principales actores de distribución y canalización de dichas donaciones.

En la actualidad, esta estructura ha evolucionado, reconociendo de forma explícita a la sociedad civil y las ONGs como actores decisivos para el desarrollo, a través de políticas nacionales y europeas de cooperación, con acceso a fondos públicos. Esto demuestra que existe un creciente interés político y social en dar a estos agentes el espacio que merecen por su impacto, considerándolos un gran soporte para intermediar entre donantes y beneficiarios a un nivel menos macro, más cercano. Dicha intencionalidad se ve reflejada en los ODS, ya que hay ONGs que, como Manos Unidas, tienen experiencia técnica en áreas determinadas que los abarcan, así como presencia en las comunidades locales donde más se necesitan. Esto evidencia que el reconocimiento institucional de las ONGD no responde solamente a criterios de subsidiariedad, sino también al hecho de que estas aportan conocimiento técnico y una presencia donde difícilmente pueden llegar otros actores.

Adicionalmente, si nos centramos en el ODS 17, que consiste en promover alianzas para lograr el resto de los objetivos (Naciones Unidas, 2015), la integración de las ONG pasa a ser algo estructural además de coherente para complementar la acción de otros organismos. Esto permite observar cómo los propios objetivos incentivan la participación de actores no estatales, posicionándolos como estructuralmente necesarios para alcanzarlos.

La elección concreta de Manos Unidas como estudio de caso se justifica por su representatividad dentro del sistema de cooperación español, y esto se debe a su larga trayectoria, así como a la cantidad y diversificación geográfica y sectorial de sus proyectos, lo cual se abordará con mayor detalle en el apartado 3.3.

Por otro lado, la elección de Bolivia como territorio de estudio responde a tres consideraciones. La primera es que el país presenta brechas estructurales de desarrollo en ámbitos como la seguridad alimentaria, la igualdad de género, el acceso al agua, la gobernanza y los derechos de los pueblos indígenas, en los que se profundizará posteriormente.

La segunda es que Manos Unidas mantiene presencia allí desde 1971, lo que facilita que dispongan de una cartera de proyectos de dimensiones considerables, especializada en ciertos ámbitos que han decidido fortalecer a lo largo de los años. Y como tercera consideración, Bolivia cuenta con un marco de fuentes suficiente para desarrollar la investigación porque existen instituciones de cooperación española activas en el país, junto con un Marco de Asociación País (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022) que permite contrastar sus actuaciones tanto con las necesidades de desarrollo del territorio, como con las prioridades oficiales de la cooperación bilateral entre Bolivia y España.

En este marco, el análisis de un caso específico permite comprender de qué manera estas organizaciones operan sobre el terreno, cómo se articulan sus acciones con respecto a otros actores de la cooperación, y en qué medida contribuyen a los objetivos de desarrollo en contextos determinados, convirtiendo a Bolivia en un territorio idóneo para responder a la pregunta de investigación.

1.3 Estado de la cuestión.

Establecida la relevancia del caso y la pertinencia del enfoque adoptado, resulta necesario examinar qué se ha investigado previamente sobre el papel de las ONGD en la CID, los debates académicos que enmarcan el presente estudio, y los vacíos existentes en la literatura actual. Para ello la revisión de literatura no solo abre la puerta a debates sobre su funcionalidad real o sobre su complementariedad o solapamiento, sino que también fomenta otra de las discusiones que se pretende poner sobre la mesa; su contribución a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

1.3.1 Debates sobre la eficacia de las ONGD en el desarrollo.

En el debate sobre la eficacia de las ONGs, la literatura coincide ampliamente en reconocer su capacidad para generar impactos positivos en los contextos donde actúan, en ámbitos tan diferentes como la salud, la seguridad alimentaria o la vivienda, especialmente cuando adaptan sus intervenciones a las necesidades del contexto local (Bebbington et al., 2008; Cameron et al., 2016).

Estas perspectivas coinciden en que el éxito de las ONGD depende en gran medida de su capacidad de adaptación al contexto local, la cual es clave para el presente trabajo porque conecta la literatura con el debate entre complementariedad y sustitución funcional que pretende abordarse. Esto es así porque la medición de esa capacidad permite determinar en qué medida la actuación de una ONGD como Manos Unidas se ajusta a los vacíos concretos que la acción pública deja en los territorios donde interviene, sin sustituir, necesariamente, las funciones que realmente corresponden a los estados.

1.3.2 Condicionantes estructurales de las ONGD.

Por otra parte, diversos autores sostienen que las ONGD operan bajo una serie de condicionantes estructurales que limitan su capacidad para influir sobre las causas donde radican los problemas de desarrollo. En este sentido, Edwards y Hulme (1992) señalan factores como la dependencia de financiación externa, la dificultad para garantizar la sostenibilidad de las intervenciones una vez finalizadas o la escala geográfica reducida de muchos de sus proyectos. Desde esta perspectiva, el debate deja de centrarse en la utilidad o eficacia inmediata de las ONGD sobre el terreno, para pasar a poner el foco en su capacidad real, y, por ende, en sus limitaciones, para lograr grandes cambios sostenibles en el tiempo. En el contexto concreto de este trabajo, se trata de analizar con el estudio de caso si dichas limitaciones son igualmente observables en el ejemplo concreto de Manos Unidas en Bolivia, permitiendo valorar si su actuación en el país refuerza las capacidades actuales de sus socios locales y del Estado, o si a causa de estas limitaciones se generan situaciones de dependencia que a medio y largo plazo terminen debilitando a las instituciones públicas o redes de acción locales.

1.3.3 La relación entre estados y ONGs.

Respecto a la relación entre estados y ONGs, la literatura presenta diversos enfoques. Por una parte, algunos estudios sostienen su complementariedad, argumentando que las ONGD cumplen la función de llenar los vacíos que los estados no cubren en cuanto a prestación de servicios, especialmente en zonas con servicios públicos mínimos o inexistentes (Taufiq, H. A., 2024).

Sin embargo, esa capacidad para llegar a zonas desatendidas termina planteando si su presencia contribuye a fortalecer la capacidad del Estado para asumir esas funciones, o si su dilatación temporal normaliza la ausencia estatal, aminorando aún más su presencia.

Por otra parte, los hay quienes, con una postura más cercana a la segunda, advierten que pueden existir solapamientos al respecto, pues, en ocasiones, algunas ONGs terminan sustituyendo al estado mediante la adopción de funciones propias de este, lo que, en lugar de complementarlo, podría mermar sus capacidades institucionales a largo plazo (Nsah E.S. 2023; Lewis, 2014).

En torno a esta situación, la coordinación entre ambos actores es decisiva porque, bien gestionada, puede potenciar el impacto de ambos mediante la división complementaria de sus acciones, mientras que, mal gestionada, o en caso de inexistencia, implica la duplicación de esfuerzos y por ende la pérdida de eficiencia de los recursos empleados.

Esta discusión está también vinculada al concepto de fortalecimiento institucional, ya que tanto Fowler (1997) como Brinkerhoff (2002) coinciden en que la contribución de las ONGD es más sostenible cuando refuerza las capacidades de las instituciones públicas locales y se orienta a la colaboración hacia objetivos compartidos en lugar de prestar servicios directamente.

De aquí puede inferirse que la acción de las ONGD allá donde existan vacíos estatales es una respuesta necesaria siempre y cuando no se generen relaciones de dependencia a largo plazo, y, precisamente por ese motivo, la investigación utiliza el criterio de ausencia o presencia de coordinación formal como uno de los indicadores de complementariedad o solapamiento en el capítulo de análisis del caso.

1.3.4 La contribución de las ONGs a los ODS.

A su vez existe una clara división de interpretaciones en cuanto al debate sobre la consecución de los ODS por parte de las ONGs, ya que hay autores que sostienen que estos favorecen la coherencia y la rendición de cuentas de estas organizaciones, mientras otros critican que son imposibles de conseguir sin que se produzca un profundo cambio político y social.

Autores como Fukuda-Parr (2016) y Kroll (2015) sostienen que los ODS suponen un gran avance respecto a los Objetivos de Desarrollo del Milenio, al integrar de forma explícita a actores no estatales en la agenda global de desarrollo y aportar un marco de medición más preciso para evaluar su contribución. Aun así admiten que la elevada complejidad de la agenda 2030 hace que su implementación y seguimiento se convierta en una dificultad añadida. Su visión contrasta con la de Pogge y Sengupta (2015), quienes sostienen que los ODS ignoran los mecanismos estructurales que generan desigualdad en el mundo, como el comercio o la arquitectura financiera mundial, por lo que, sin modificar este tipo de estructuras, la capacidad real de actores como las ONGD para alcanzar estos objetivos será limitada.

En otras palabras, hay veces que la realidad local difiere de los objetivos marcados, o dificulta la ejecución de las acciones pertinentes para su realización. Como consecuencia, la capacidad de las ONGD para contribuir al logro de estos objetivos no depende solo de cómo intervengan, sino de cómo se estructuren las instituciones y la economía del lugar donde actúen para que sus resultados terminen calando en la población. Esta distinción tiene peso para el trabajo porque la contribución de Manos Unidas a ciertos ODS en Bolivia no debería valorarse simplemente por su grado de alineación con las metas globales, sino que debería contrastarse con las capacidades de las instituciones locales para contribuir a los que el país necesite concretamente.

1.3.5 Vacíos en la literatura y aportación del estudio.

Sintetizando la literatura revisada a modo de conclusión general, puede afirmarse que existe un consenso notable respecto a la capacidad de las ONGD para llegar a lugares que las instituciones públicas no siempre cubren, al igual que en referencia a las condiciones estructurales que limitan su poder de transformación.

También se reconoce que la relación entre ONGD y Estados puede ser de sustitución o complementariedad, aunque no existe un acuerdo sobre la dinámica que predomina realmente. Lo que se explora en menor medida es cómo se manifiestan estas dinámicas en casos concretos, y ese es el aspecto que pretende analizarse en los capítulos siguientes.

En lo referente a estudios de caso, aunque Manos Unidas presenta informes de proyectos y memorias anuales para hacer seguimiento y divulgar su acción social, durante la realización del presente estudio no se ha localizado una vinculación académica directa que relacione estos casos con los ODS, o que contraste su actuación con la de otros actores estatales en el mismo territorio. Esto hace que este trabajo aporte un enfoque nuevo al centrarse en su papel integral en un territorio concreto, examinando de manera conjunta la contribución de una ONGD, su alineación con los ODS y su relación con otros actores de la cooperación.

Más específicamente, puede afirmarse que, aunque abunda la literatura sobre cooperación, ONGs y Agenda 2030 en términos generales, escasean los estudios que ponen el foco en contextos de implementación de proyectos para analizar la interacción entre ONGD y organismos públicos. En particular, dentro de ese ámbito, la brecha que el trabajo aborda a través del estudio de caso es la posibilidad de que estas organizaciones complementen, refuercen o, en determinadas circunstancias, sustituyan funciones que corresponderían al Estado.

Partiendo de esta revisión literaria, este trabajo se vincula de forma crítica con los puntos de vista que, reconociendo la capacidad de las ONGD para generar impactos positivos a nivel local, no ignoran las limitaciones que enfatizan otros autores como Edwards y Hulme (1992).

En suma, el valor añadido del presente trabajo está en la combinación del análisis de ciertos elementos que normalmente aparecen separados. La evaluación de la contribución de una ONGD a ciertos ODS en un territorio concreto, el estudio de la relación entre actores de diferente clase en dicho territorio, y el hecho de poder realizar un estudio de caso concreto donde contextualizar lo anterior. Este enfoque multidimensional permite tener una visión más completa de cómo las ONGD actúan en la CID, ya que, además de analizar sus resultados, también se incluye su nivel de alineación con la acción pública y con las prioridades de desarrollo establecidas a escala internacional.

1.4 Pregunta de investigación.

A la luz de los debates académicos y vacíos detectados en la literatura, la siguiente pregunta de investigación tiene la función de guiar el estudio junto a los objetivos e hipótesis dispuestos a continuación.

¿De qué forma contribuyen las ONGD al desarrollo en el marco de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, y qué grado de complementariedad o solapamiento existe con respecto a la acción estatal?

Utilizando esta pregunta como hilo conductor, los capítulos 2 y 4 son el contexto donde presentarla, mientras que el capítulo 3 hace explícitos los criterios para responderla y los capítulos 5 y 6 la abordan de forma directa.

1.5 Objetivo general y objetivos específicos.

El objetivo general de este TFG es el siguiente:

1. Analizar la relación entre la actuación de las ONGD en la CID y la acción de los actores estatales en un territorio específico, en términos de complementariedad, solapamiento o sustitución de funciones.

Bajo la adopción de Manos Unidas y su actuación en Bolivia como caso de estudio, se desarrollarán los siguientes objetivos específicos:

2. Justificar la elección de Manos Unidas como estudio de caso, atendiendo a su utilidad para observar la interacción entre ONGD, cooperación española y desarrollo local.
3. Evaluar el grado de complementariedad o solapamiento entre la actuación de Manos Unidas en Bolivia y la de los actores estatales presentes en el territorio.
4. Determinar si los ámbitos de intervención de Manos Unidas se alinean con las necesidades de desarrollo más urgentes del país según los ODS.
5. Identificar los principales límites de la contribución de Manos Unidas al desarrollo local en Bolivia, a partir de los cuales se plantearán posibles vías de mejora.

1.6 Hipótesis de investigación.

Hipótesis general:

- H0. Cabe esperar que las ONGD contribuyan de forma relevante al desarrollo en el marco de la CID, especialmente en la medida en que sus intervenciones se complementen con la acción estatal y se orienten al fortalecimiento de las capacidades locales.

Hipótesis específicas:

- H1. Se espera que la actuación de Manos Unidas en Bolivia presente un mayor grado de complementariedad que de solapamiento con la acción estatal.
- H2. Es razonable prever que los ámbitos en los que Manos Unidas interviene en Bolivia estén alineados con las principales necesidades de desarrollo del país en el marco de los ODS.
- H3. Es plausible que la contribución de Manos Unidas al desarrollo en Bolivia esté centrada en el ámbito local, y por tanto más enfocada en el fortalecimiento de las capacidades locales y la sostenibilidad del desarrollo en el tiempo que en lograr transformaciones estructurales de gran escala.
- H4. Es de esperar que la acción de Manos Unidas en Bolivia presente limitaciones internas y estructurales que condicionen su capacidad para lograr una mayor efectividad.

El contraste directo de estas hipótesis tendrá lugar en el capítulo 5. En todos los casos este contraste estará apoyado en la comparación de los proyectos de Manos Unidas en Bolivia con las prioridades del MAP entre España y Bolivia para el período 2022-25, así como con el plan estratégico que la organización desarrolló para su uso interno durante el período 2021-25. El presente estudio ha tenido la posibilidad de acceder a él tras la realización de la entrevista a la responsable de Bolivia dentro de la organización, cuya visión y datos aportados se usarán puntualmente a modo de matización. Concretamente, H1 se valorará a partir de los criterios de complementariedad y solapamiento aplicados en el apartado 5.3.

H2, mediante el análisis de la alineación geográfica y sectorial desarrollado en el apartado 5.1.

H3, a través del análisis sobre el fortalecimiento de las capacidades locales frente al asistencialismo, del apartado 5.1.3, mientras que su dimensión de sostenibilidad temporal se aborda en el 5.4.1.

Por último, H4 se valorará mediante la identificación de limitaciones internas y estructurales que se recogen en el apartado 5.4.

1.7 Estructura del trabajo.

Este trabajo se estructura en seis capítulos, partiendo de la introducción del tema, pasando por la fundamentación teórica, metodología, análisis y conclusiones. El primer capítulo introduce el tema y justifica su relevancia además de formular la pregunta de investigación, los objetivos y las hipótesis que guían el desarrollo del trabajo. De igual forma presenta el estado de la cuestión, revisando los principales debates académicos alrededor de las ONG con relación al presente estudio, e identificando los vacíos en la literatura existente.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, definiendo los conceptos centrales del trabajo y exponiendo las principales brechas de desarrollo de Bolivia. El tercero expone la metodología justificando el enfoque del estudio, mientras que el cuarto contextualiza el caso describiendo los actores presentes en el territorio elegido como caso de estudio, y el quinto examina la contribución de Manos Unidas al desarrollo local, su coordinación con otros actores, el grado de complementariedad o solapamiento con la acción estatal, y los principales alcances y desafíos de la organización. Esto lo logra integrando el análisis documental con los hallazgos de la entrevista realizada a la responsable del país dentro de la ONGD analizada.

Por su parte, el sexto y último capítulo presenta las conclusiones y trata de responder a la pregunta de investigación, además de identificar las limitaciones del estudio y las posibles líneas de investigación futuras. Asimismo, ha de remarcarse que el trabajo se completa con los anexos correspondientes además de la bibliografía, que recogen la portada del documento interno de estrategia facilitado por la organización y los extractos verificables de la entrevista realizada.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Cooperación Internacional para el Desarrollo: concepto y evolución.

La definición de Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) ha evolucionado a lo largo de la historia, ya que, como indican autores como Duarte Herrera y González Parias (2014), es un concepto que se ha adaptado a las políticas y valores de cada etapa histórica de las relaciones internacionales. En la actualidad existe consenso académico e institucional en que la CID comprende un conjunto de acciones orientadas a promover el desarrollo social y económico de los países receptores, mediante la participación de actores estatales y privados (AMEXCID, 2018; Gómez Galán & Sanahuja, 1999).

Desde un punto de vista histórico, tal como anticipaba la introducción, su origen se sitúa en la posguerra, con estrategias como el Plan Marshall y la creación de organismos como el Banco Mundial y el FMI (Sanahuja, 2001). Su consolidación institucional, en cambio, no se produjo hasta los años sesenta, con la creación del CAD (Comité de Ayuda al Desarrollo) de la OCDE y la incorporación de los principales países occidentales industrializados al grupo de donantes (Unceta y Yoldi, 2000).

Durante las dos décadas posteriores, las limitaciones que aún persistían para reducir la pobreza impulsaron un giro hacia enfoques centrados en el desarrollo humano y las necesidades básicas, del que surgieron conceptos como el Índice de Desarrollo Humano (IDH) o el desarrollo sostenible (Duarte Herrera y González Parias, 2014; Unceta y Yoldi, 2000). Esta transformación dejó atrás el entendimiento de la cooperación al desarrollo como algo estrictamente económico, dando a los actores no estatales un peso creciente en el sistema internacional de cooperación.

Dicha evolución se aceleró a comienzos de siglo con la Declaración de París de 2005, promoviendo una relación más horizontal entre donantes y receptores mediante principios como la armonización de la ayuda de los donantes, la apropiación (definición de los receptores de sus propias necesidades de desarrollo) y la gestión orientada a resultados (OCDE, 2005), lo que abrió paso a una integración más estructurada de actores no estatales en el sistema, ampliando el papel que tradicionalmente habían desempeñado como meros ejecutores de proyectos (FIIAPP, 2014).

Tras ello, el hito más definitorio de esta etapa fue la adopción de la Agenda 2030 y los diecisiete ODS como marco universal de desarrollo (Naciones Unidas, 2015), abriéndolos completamente a la participación de actores no estatales.

Pese a todo, según la ONU (2025), únicamente el 17% de las metas de los ODS están actualmente en vías de cumplirse, y más de un tercio presentan estancamiento o retrocesos. Esto refuerza la importancia de analizar el papel de actores como las ONGD en contextos donde la brecha entre los compromisos globales y realidades locales sigue siendo considerable, como es el caso de Bolivia.

2.2 Las ONGD como actores no estatales de la CID.

Como anticipa la perspectiva histórica, uno de los rasgos más definitorios para el presente trabajo en cuanto a la evolución del sistema de CID ha sido la inclusión de actores no estatales y el aumento de su relevancia. Dentro de estos actores, las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) ocupan un lugar que debe delimitarse conceptualmente, ya que no toda ONG puede presentarse como ONGD en el ámbito de la CID.

A este respecto, Lewis (2014) indica que las ONGD desempeñan funciones de colaboración con los gobiernos y ejercen incidencia política en cuestiones de desarrollo, lo que subraya que no son simplemente ejecutoras de proyectos sino actores con capacidad de diálogo e intermediación. Esto las distingue de ONGs al uso al orientar su misión hacia proyectos de CID, combinando su acción sobre el terreno con actividades de sensibilización en sus lugares de origen.

Por ello, desde la perspectiva de las relaciones internacionales, las ONGD forman parte de lo que la literatura llama gobernanza global, entendiendo el concepto como el conjunto de instituciones y normas, tanto formales como informales, que los actores estatales y no estatales utilizan para gestionar conjuntamente los problemas que trascienden de las fronteras nacionales (Weiss y Wilkinson, 2014). Y es precisamente en este marco donde las ONGD operan como actores de cooperación a diferentes niveles, movilizando recursos a escala internacional, estatal y local.

En cuanto a los roles que estas organizaciones llevan a cabo, Lewis (2014) identifica, principalmente, tres, siendo la prestación directa de servicios la primera de ellas. La segunda es la función de intermediación, por la que las ONGD añaden valor a los recursos de los donantes a través de su proximidad con los beneficiarios y el conocimiento de sus necesidades. Y la tercera, su mencionada influencia en las políticas públicas y debates internacionales sobre desarrollo. Esta distinción de roles es útil para analizar el caso de Manos Unidas en Bolivia, ya que permite discernir si su actuación es más cercana a la sustitución de los servicios públicos o si fortalece a los actores locales, lo cual se abordará en el quinto capítulo.

En otro orden de ideas, el reconocimiento público de estos actores se ha traducido en su integración en las instituciones de los países de donde proceden. En el caso de España, la Ley 1/2023, del 20 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y Solidaridad Global, reconoce explícitamente a las ONGD como "actores clave del sistema de cooperación desde hace décadas", lo que hace que tengan acceso a instrumentos de financiación pública y convocatorias gestionadas por la AECID. En consecuencia, el hecho de que las ONGD actúen como complemento o sustituto de la acción estatal depende tanto de cómo se articulen los sistemas nacionales de cooperación como de su forma de relacionarse con el resto de actores.

Por ello, para este trabajo, la categoría estudiada son las ONGD con proyección internacional y orientación exclusiva hacia la CID, es decir, aquellas cuya misión está centrada en proyectos de desarrollo en terceros países.

2.3 Sistema de cooperación español y Ayuda Oficial al Desarrollo.

El sistema de cooperación español es el ecosistema normativo en que se enmarca la actuación de las ONGD, y está apoyado legalmente en la ya mencionada Ley 1/2023, del 20 de febrero, que sustituyó a la Ley 23/1998 con el propósito de incluir los objetivos derivados de la Agenda 2030. Todo ello está coordinado por el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, que define, a través del Plan Director de Cooperación, las prioridades generales del sistema de cooperación nacional durante un período de tiempo determinado, actualmente, desde 2024 hasta 2027.

La Agencia Española de Cooperación internacional para el Desarrollo (AECID), brazo ejecutor de este ministerio como agencia estatal adscrita al mismo, “gestiona una parte del total de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) emitida por España” (AECID, s. f.), coordinando tanto la cooperación bilateral directa como las subvenciones concedidas a las ONGD.

Dicha AOD puede definirse, según el Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación (2020), como los flujos de recursos que van dirigidos a territorios receptores e instituciones multilaterales de desarrollo, destinados a promover su bienestar económico y desarrollo, y que pueden canalizarse a través de organismos multilaterales, cooperación bilateral directa, o subvenciones a entidades como las ONGD.

Una particularidad del sistema de cooperación español es su descentralización, ya que la Ley 1/2023 reconoce la cooperación descentralizada, ejecutada por las comunidades autónomas, como "una de las señas de identidad y fortaleza de la cooperación española al desarrollo sostenible" (BOE, 2023). Consecuentemente, las ONGD pueden recibir financiación simultánea a nivel estatal, local y autonómico, aunque esto también pueda traer consigo la gestión de los requisitos y prioridades de financiadores diferentes.

En cuanto a la estrategia de desarrollo que se formula para cada país concreto desde España, los Marcos de Asociación País (MAP) fijan sus prioridades y objetivos compartidos (AECID, s. f.).

Extrapolando esto al caso de estudio en que se centra la investigación, el MAP España-Bolivia 2022-25 establece los principales objetivos estratégicos, ámbitos de actuación y resultados de desarrollo que deben orientar las intervenciones en Bolivia que se financian a través de la cooperación española (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022). Por ello será el documento de referencia utilizado en el capítulo de análisis del caso para valorar en qué medida los proyectos de Manos Unidas se alinean con las prioridades acordadas entre los dos gobiernos.

Pese a ello, más allá de las orientaciones estratégicas que puedan recibir, las ONGD españolas son reconocidas como actores con capacidad de decisión sobre sus intervenciones (Ley 1/2023, de 20 de febrero), lo que les permite intervenir en áreas o territorios que el estado donante no prioriza de forma directa. Precisamente en ese entorno es en el que Manos Unidas opera, recibiendo un cierto porcentaje de financiación pública pero manteniendo su autonomía en términos operativos.

Esto significa que, como organización no gubernamental, forma parte del sistema nacional de cooperación, pero al mismo tiempo decide sobre sus propias prioridades de acción. Esta libertad de intervención les permite vincularse o desvincularse de las prioridades de desarrollo estatales e internacionales, siendo uno de los factores que el capítulo 5 deberá tener en cuenta al valorar si la acción de Manos Unidas en Bolivia complementa realmente al Estado.

2.4 Los ODS como marco de referencia para las ONGD en la CID.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), enunciados al término del apartado 2.1, fueron adoptados en el marco de las Naciones Unidas en 2015 y se convirtieron en referencia para la agenda global de desarrollo, englobando, por ende, a la CID. Estos diecisiete objetivos integran dimensiones económicas, sociales y ambientales del desarrollo, siendo aplicables tanto a países desarrollados como en vías de desarrollo (Naciones Unidas, 2015). A diferencia de sus también mencionados predecesores, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), los ODS no hacen distinción entre territorios y reconocen de forma explícita el papel de las ONGs, empresas y organizaciones civiles en colaboración con los estados (Naciones Unidas, 2015).

Este nuevo marco normativo articula los criterios que las ONGD pueden seguir para evaluar su forma de intervenir en función de las necesidades concretas de cada territorio, lo que este trabajo también usa para clasificar los ámbitos de actuación de la organización estudiada. Esto es así porque dicha estructura de objetivos, desgranados en 169 metas y 232 indicadores, aporta un tablero de juego detallado frente al que comparar la acción de organizaciones concretas (Naciones Unidas, 2015).

En el caso de Manos Unidas en Bolivia, los proyectos anunciados en su página web institucional se concentran principalmente en los ODS 2 (hambre cero), 5 (igualdad de género), 13 y 15 (acción por el clima y protección de los ecosistemas terrestres), incorporando también actuaciones vinculadas al ODS 16 (instituciones sólidas) y, en menor medida, al ODS 6 (agua limpia y saneamiento). A priori, esto permite identificar las áreas que la ONGD considera prioritarias dentro de su estrategia de intervención en el país, aportando una base para después analizar si dicha priorización responde, o no, a las principales necesidades de desarrollo existentes en el territorio.

Esta alineación es uno de los principales ejes del presente trabajo, ya que permite evaluar en qué medida su intervención se orienta por la realidad de los territorios donde opera o por la dirección de los recursos o prioridades de sus donantes.

Código interno de proyecto	ODS 2 Hambre cero	ODS 5 Igualdad de género	ODS 6 Agua limpia	ODS 13 Acción por el clima	ODS 15 Vida terrestre	ODS 16 Instituciones sólidas
BOL70179	X					
BOL66828	X					
BOL68056	X					
BOL71566	X					
BOL71438	X	X				
BOL70534	X					
BOL71070	X					
BOL70614	X	X				
BOL72307		X		X	X	X
BOL76042		X	X			
BOL77570		X				X
BOL76185	X	X		X	X	X
BOL78036	X	X	X	X	X	X

Figura 1. Tabla de frecuencias de proyectos de Manos Unidas en Bolivia y su vinculación a los ODS. Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de Manos Unidas, (s. f.)*

La notable concentración de proyectos de Manos Unidas en los ODS 2 y 5, sobre la lucha contra el hambre y la igualdad de género, respectivamente, coincide con dos de las brechas estructurales más acusadas de Bolivia, como se expone en la siguiente sección sobre los obstáculos para el desarrollo del país.

Asimismo, extrapolarlo a este caso las prioridades destacadas por el plan estratégico de desarrollo que Manos Unidas elabora de forma periódica para Bolivia (2021), concretamente para el período 2021-25, puede observarse que sus prioridades coinciden con los ODS identificados en la tabla de frecuencias anterior, aunque cabe mencionar que la tabla supone una muestra con representatividad limitada teniendo en cuenta que se han aprobado decenas de proyectos que no se contemplan en ella en los últimos años.

Para solucionar esto, el análisis en los capítulos siguientes tomará un período concreto y coincidente con el horizonte temporal de dicho plan estratégico, y las conclusiones extraídas contemplarán el cómputo global de proyectos en el mismo.

Volviendo al documento en cuestión, este define seis sectores de intervención prioritarios para el período, comenzando por los derechos de las mujeres y equidad, y siguiendo por alimentación y medios de vida, medioambiente, derechos humanos y sociedad civil, agua y saneamiento, y educación (Manos Unidas, 2021a, pp. 18-24). Tales sectores se corresponden en cierto modo con los ODS identificados en la tabla, y, adicionalmente, el plan documenta que entre 2016 y 2020 el 75% de la inversión total en Bolivia se concentró en el sector de alimentación y medios de vida (Manos Unidas, 2021a, p. 16), cuya correspondencia con el ODS 2 confirma que su preponderancia en la tabla no es circunstancial sino el resultado de una estrategia que lleva años consolidándose.

Con esto en mente, vuelve a aparecer la pregunta sobre si dicha concentración sectorial realmente está relacionada con las necesidades del país o si refleja las capacidades de la organización y sus oportunidades de financiación, que será abordada en el análisis del caso para matizar la segunda hipótesis de la investigación.

2.5 Principales brechas de desarrollo en Bolivia.

Tras exponer el marco conceptual que sustenta el análisis, es decir, la CID como tablero de juego, el papel de las ONGD dentro de este, el sistema de cooperación español y los ODS, el presente apartado inicia la transición hacia el estudio de caso. A diferencia de la naturaleza teórica de los anteriores, este presenta pruebas tangibles sobre las principales brechas de desarrollo que enfrenta Bolivia, sirviendo como referencia para contrastar la actuación de Manos Unidas en el capítulo 5.

Según el Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Bolivia se encuentra en la posición 108 de 193 países con un valor de 0,733, situándose en el grupo de países considerados con un IDH alto (PNUD, 2025).

Esto refleja un avance con respecto a décadas anteriores, aunque el país continúa enfrentando brechas estructurales y retos de desarrollo que requieren intervención mediante proyectos de CID.

Los datos evidencian que el crecimiento de este indicador del desarrollo no se ha visto acompañado de una reducción equivalente de las desigualdades estructurales, lo que puede observarse de forma notoria al comparar los entornos rurales y urbanos del país, que a menudo son un contraste más relevante que la media nacional.

En términos de pobreza, los datos del INE de Bolivia (2024) muestran una incidencia de la pobreza extrema del 6% en áreas urbanas en contraste con el 29'6% de las rurales, donde la vulnerabilidad económica es superior a otros entornos, conformando una desigualdad territorial que se extrapola al resto de brechas de desarrollo que se describen a continuación. La concentración de esta pobreza en el ámbito rural conecta el estudio de caso con la actuación de Manos Unidas, ya que sus proyectos suelen desarrollarse en comunidades indígenas y rurales donde las carencias de desarrollo presentan una mayor notoriedad.

En materia de seguridad alimentaria (ODS 2), el reto de Bolivia es, además de la vulnerabilidad climática, la dependencia de la agricultura de subsistencia en zonas rurales, ya que, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, el 21'8% de la población sufre subalimentación, y esto es algo que se agrava en dichas zonas rurales donde los hogares con menos recursos presentan una mayor dependencia de los mercados alimentarios (FAO, 2025). En línea con esto, el informe señala que el coste diario de una dieta saludable en el país ha aumentado aproximadamente en un 33% de 2017 a 2024, lo que provoca que en un contexto de desigualdad territorial en términos económicos, las zonas rurales se vean de nuevo especialmente perjudicadas.

Dicha inseguridad alimentaria también tiene consecuencias sobre la población infantil, ya que distintos estudios y organismos regionales sitúan la desnutrición crónica en torno al 16% de los menores de cinco años del país, mientras que la anemia afecta a más de la mitad de este grupo poblacional (UNICEF Bolivia, 2019; Yañez Villanueva et al., 2016).

Este cómputo de circunstancias ayuda a explicar por qué la seguridad alimentaria es uno de los ámbitos de actuación más definitorios de Manos Unidas en Bolivia, pues la mejora de la producción agrícola y su optimización para incrementar su capacidad de producción es la respuesta directa a esta urgente necesidad del país, sobre la que a su vez descansan muchas otras.

En cuanto al ODS 5, sobre igualdad de género, a pesar del avance institucional de Bolivia para reducir la violencia mediante la Ley Integral para Garantizar a las Mujeres una Vida Libre de Violencia (Ley 348, 2013), existe una brecha entre lo legal y lo real en la aplicación efectiva de los derechos de las mujeres. Centrando el enfoque del estudio en el ámbito de la desigualdad, cabe destacar que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe señala que las mujeres representan el 45% del empleo rural en Bolivia, mientras siguen experimentando dificultades añadidas en el acceso a la tierra y a los espacios de toma de decisiones sobre agricultura y gestión de recursos (CEPAL, 2021).

Del mismo modo, la comisión incide en la gran cantidad de tiempo que las mujeres rurales dedican al trabajo doméstico no remunerado, prolongando su dependencia y suponiendo un límite para sus oportunidades económicas. Además, los datos sobre violencia de género en Bolivia refuerzan la necesidad de actuación en este ámbito más allá del entorno legal, ya que, según la Fiscalía General del Estado, en 2023 se registraron 81 feminicidios en el país, así como más de 40.000 denuncias por violencia contra las mujeres y niños (Swissinfo, 2024). En conjunto, estos datos evidencian que la brecha de género en Bolivia no está simplemente limitada al plano legal, dado que, a pesar de los avances formales, las prácticas cotidianas de distribución de poder reflejan esta desigualdad con un énfasis especial en comunidades rurales cuyos avances en estos términos resultan decisivos para el total de la población.

El acceso a agua limpia y saneamiento (ODS 6) es otro de los desafíos que enfrentan las zonas rurales de Bolivia, ya que, según datos del Banco Mundial, aproximadamente un 28% de su población total no tiene acceso a servicios básicos de saneamiento (Banco Mundial, 2025). También aquí existe una marcada brecha entre el ámbito urbano y rural, donde la cobertura de saneamiento en el año 2023 era del 72'1% y 45'9% respectivamente, probando que más de la mitad de la población rural carecía de acceso a un saneamiento adecuado (La Voz de Tarija, 2024).

Por otra parte, en cuanto a la dimensión ambiental (ODS 13 y 15, acción por el clima y vida terrestre), Bolivia presenta niveles elevados de deforestación, asociados a los incendios forestales recurrentes y la expansión de la agricultura (Global Forest Watch, 2023). Según el mismo informe, entre 2001 y 2025, el país perdió aproximadamente 11 millones de hectáreas de cobertura arbórea, lo que, unido a la vulnerabilidad de las comunidades rurales frente al cambio climático, hace que fenómenos como las sequías o la degradación del suelo también incidan en materia de seguridad alimentaria.

Esta problemática es crucial para las personas en Bolivia, más allá de lo ambiental, porque la degradación de los ecosistemas afecta directamente a los medios de vida de las comunidades rurales, que en este caso son altamente dependientes de la agricultura. Por ese motivo, los proyectos de Manos Unidas en relación a este ámbito podrían interpretarse como estrategias orientadas a cuidar los medios económicos de las poblaciones rurales y a reducir su vulnerabilidad económica y alimentaria, al margen de su contribución a la cuestión ambiental.

En referencia al ODS 16, sobre gobernanza e instituciones, Bolivia también presenta la participación política como un área de mejora, principalmente por parte de los pueblos indígenas que, lejos de ser una minoría, representaban en el año 2012 más del 40% de la población según el Censo Nacional de Población y Vivienda de ese año (INE, 2012). Por ese motivo las intervenciones de cooperación en el ámbito de la gobernanza han prestado una atención especial a los derechos de este segmento poblacional para tratar de eliminar la desigualdad en la que está inmerso.

ONU Bolivia (2025) señala que dos de sus ejes de actuación prioritarios en el país son la participación ciudadana y el fortalecimiento de sus instituciones, lo que debe realizarse mediante el apoyo a procesos electorales, y mecanismos de justicia y transparencia. Esta pretensión concuerda con las necesidades reales del país en diversos ámbitos, donde, como indica la coordinadora de Manos Unidas en el país en la entrevista realizada, el Estado no actúa de facto a pesar de reconocer sus brechas (Santolaya, 2026, R. 12). Por ejemplificar, en materia de género, a pesar de la aprobación de leyes al respecto y de la reciente reducción en el número de feminicidios registrados, Bolivia continúa situándose entre los países con mayores tasas de feminicidio de América Latina como recientemente se indicaba, lo que refleja sus dificultades para aplicar leyes efectivas contra esta realidad (Coordinadora de la mujer, 2024).

Más allá de la situación de los ODS recién descritos, que son aquellos en los que la ONG que sirve como estudio de caso tiene presencia en el país, Bolivia presenta brechas adicionales en materia de educación (ODS 4), salud (ODS 3) o trabajo (ODS 8), manteniendo desigualdades notables en cuanto al acceso a servicios y nivel económico.

La tasa de informalidad laboral es superior al 70% de la población ocupada, lo que a largo plazo limita la capacidad del país para desarrollar una protección social acorde a su actividad económica (ONU Bolivia, 2025).

Siendo esta la situación del país, el uso Manos Unidas como caso representativo permite observar que la organización no interviene en igual medida en estos últimos ámbitos de su desarrollo. Esto no implica que dichos ODS sean irrelevantes para Bolivia, sino que pueden usarse para evaluar de forma crítica hasta qué punto las prioridades de la organización coinciden con lo que el país necesita realmente. Como se indicaba al término del apartado anterior, ese contraste entre las necesidades estructurales del país y los ámbitos de actuación de la organización es la base empírica sobre la que se desarrollará el análisis del caso, con el fin de contrastar tanto la segunda como la tercera hipótesis del estudio.

3. METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación.

El enfoque del presente trabajo es cualitativo, lo cual resulta adecuado para estudiar fenómenos complejos en los que interactúan múltiples actores, ya que su objetivo no es establecer relaciones de causalidad que necesariamente deban generalizarse, sino entender cómo funciona la actuación de las ONGD en un contexto específico.

Dentro de este enfoque, el estudio toma forma a partir de tres categorías analíticas diferentes que es preciso definir conceptualmente. La primera de ellas es la complementariedad con la acción estatal, que en este trabajo se interpreta como la capacidad que tiene la ONGD analizada para operar allí donde la presencia de los actores públicos no es suficiente, en términos geográficos y sectoriales. Por supuesto, haciéndolo de forma coordinada, y por tanto complementaria con ellos, en lugar de simplemente sustituirlos en términos funcionales.

La segunda es el impacto de sus acciones sobre el desarrollo local, entendido tanto como el fortalecimiento de las capacidades locales como en términos de los resultados que logran a corto plazo. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo define el desarrollo de capacidades como "el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo" (PNUD, 2009, p. 3). A esto el presente trabajo añade que los avances logrados mediante proyectos orientados al desarrollo de capacidades deberán poder sostenerse en el tiempo una vez finalizados, reduciendo así la dependencia de la ayuda externa.

La tercera es la identificación de limitaciones y fortalezas de las ONGD, que termina derivando en la definición de su alcance y sus desafíos. Esto es así porque se aborda desde los condicionantes estructurales del sistema de CID hasta las capacidades internas de la organización. Con todo, la definición conceptual de estas tres categorías permitirá establecer más adelante (apartado 3.5) los criterios concretos mediante los que cada una será evaluada en los capítulos posteriores.

3.2 El estudio de caso como estrategia metodológica.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se ha optado por abordar un estudio de caso concreto como estrategia metodológica principal, examinando la actuación de las ONGD en un contexto real. No obstante, el caso no se aborda como una realidad aislada, sino como un ejemplo que, enmarcado en un contexto, permite extraer conclusiones sobre dinámicas más amplias del sistema de la CID. De esta forma, la metodología pretende contribuir al debate académico mediante un análisis contextualizado, sin el objetivo de generalizar los resultados obtenidos de forma estadística al entender que la realidad estudiada puede variar en cada territorio, y también según el actor analizado.

3.3 Justificación de la elección del caso: Manos Unidas en Bolivia.

La elección de Manos Unidas responde a una combinación de criterios analíticos, empíricos y de disponibilidad de información. La organización constituye una ONGD representativa dentro del sistema de cooperación español, tanto por su trayectoria, como por el volumen y diversidad de sus proyectos.

Aterrizando estas afirmaciones en datos concretos, nos encontramos ante un referente histórico de las ONGs españolas, pues Manos Unidas fue fundada en 1960. A lo largo de su historia, la organización se ha labrado el reconocimiento institucional del que goza hoy día, colaborando activamente con organizaciones nacionales e internacionales como la Alianza internacional de organizaciones católicas para el desarrollo (CIDSE), la Confederación europea de ONG para el desarrollo y la ayuda humanitaria (CONCORD) y la Coordinadora de ONG para el desarrollo de España (CONGDE), entre otras que han recogido en sus memorias anuales durante su trayectoria.

Del mismo modo, la disponibilidad de documentación pública sobre sus proyectos, memorias e informes de auditoría, convierten esta ONG en un caso de estudio abarcable a pesar de su tamaño.

No en vano, estos documentos muestran que la organización invirtió, en 2024, un presupuesto superior a 48 millones de euros para la ejecución de 575 proyectos en 53 países, apoyando directamente a más de 1,6 millones de benefactores (Manos Unidas, 2024b).

En 2025 la inversión ha superado los 41 millones de euros, para lo que han contado con el apoyo de 162 personas contratadas, más de 6.900 voluntarios y más de 450 socios locales (Manos Unidas, 2025), que canalizan la ayuda económica de sus colaboradores hacia las capas de población más vulnerables. La organización ha aprobado en 2025 un total de 531 nuevos proyectos en el mundo, manteniendo unos 800 en ejecución (Manos Unidas, 2025).

Algunas de sus ONGD homólogas incluyen a Oxfam Intermón (2024), Médicos del Mundo (2025), Ayuda en Acción (2025) o Entreculturas (2025), y un aspecto especialmente significativo es que otras ONG ampliamente conocidas, como Cáritas o Cruz Roja, no encajarían de forma tan acertada en este marco conceptual, ya que, a pesar de ser en parte ONGD, no están orientadas principalmente a la cooperación internacional, sino que son entidades mixtas que disponen de una fuerte presencia en otras áreas de acción a pesar de sus aportaciones en este ámbito.

Comparativamente, estos datos hacen de Manos Unidas, una de las ONG más grandes y representativas de España en el entorno de la CID. Más allá de la existencia de ONGs de mayor presupuesto o antigüedad, lo que hace de Manos Unidas la elección más adecuada además de su enfoque íntegro en el desarrollo internacional y su diversidad de proyectos, es la autonomía de operar desde España, pues el hecho de no ser la sección española de una ONG internacional de origen diferente, como sucede a algunas de sus homólogas, permite centrar el análisis únicamente en la CID española, escogiendo una organización que encaja perfectamente en el marco descrito sin renunciar al tratamiento de datos de un volumen de proyectos considerable.

En otro orden de ideas, la elección de Bolivia como territorio también representa un contexto adecuado para el análisis por diversos motivos además de los presentados en el apartado 1.2. El modelo operativo de Manos Unidas en el país está basado en la ejecución de proyectos a través de socios locales que operan bajo el marco legal boliviano. Además, el hecho de que reciben cofinanciación pública del sistema de cooperación, y el grado de interlocución que mantienen con las instituciones de cooperación presentes en el territorio, conlleva una triple condición que permite observar, de manera concreta, cómo coexisten las acciones de las ONGD y las intervenciones del aparato estatal en la práctica.

En cuanto a la mencionada (1.2) ventaja que conlleva la existencia de diversas instituciones de cooperación española en el país, deben subrayarse la Oficina Técnica de Cooperación, el Centro Cultural de España en La Paz, y el Centro de Formación en Santa Cruz, junto con el señalado Marco de Asociación País (MAP). Esto significa que, además de los citados retos de desarrollo que enfrenta este territorio, existe un marco de referencia con el que contrastar las actuaciones de las diferentes ONGD que actúan en él, permitiendo observar, mediante su comparación con estas dificultades, tanto el impacto de sus proyectos como su grado de alineación con las estrategias de cooperación que promueve España.

Sobre esta base, estudiar el caso concreto de esta ONG en dicho territorio permite plasmar el rol que adopta, entender qué problemas aborda, cómo opera y cómo se relaciona para tratar de solucionarlos. De esa forma puede entenderse el impacto que logra, posibilitando la generación de recomendaciones, siendo aplicable a casos similares, y útil tanto para otras organizaciones como para académicos y profesionales de la CID.

3.4 Fuentes de información; análisis de documentación pública y privada, fuentes oficiales y entrevista semiestructurada.

Esta investigación cuenta con tres tipos diferentes de fuentes de información, cada una con su propia función dentro del análisis. La primera es la documentación institucional. Comenzando por la públicamente disponible, esta incluye las memorias anuales y memorias de proyectos de Manos Unidas, los documentos de la AECID, el informe del MAP España-Bolivia 2022-25, la Ley 1/2023, el Plan Director para la Cooperación Española 2024-27, etc. Su uso permite reconstruir el ecosistema normativo en que opera la ONG, identificar sus ámbitos de actuación y compararlos con las prioridades de la cooperación española.

En cuanto a la documentación interna de la organización, que no está disponible públicamente, esta incluye el Plan Estratégico de Manos Unidas en Bolivia para el período 2021-25, lo que aporta un punto de vista sobre sus prioridades de intervención que los documentos públicos no presentan con el mismo nivel de detalle. Además, permite contrastar sus prioridades directas con las necesidades del territorio y las prioridades estatales, para después pasar a analizar su histórico de acciones al respecto.

De forma paralela, los indicadores internacionales como los informes del PNUD, la FAO, el Banco Mundial, CEPAL y ONU Bolivia sirven para contextualizar con datos las brechas de desarrollo que experimenta Bolivia, suponiendo la base sobre la que contrastar el grado de alineación de las acciones de cada actor con las necesidades reales del territorio. El matiz que aportan estos indicadores a los documentos institucionales previamente descritos es que son fuentes objetivas en el sentido de que plantean con números la magnitud de cada brecha, aportando una perspectiva externa sobre los ámbitos en los que es conveniente que la CID actúe en cada caso.

En tercer lugar, la entrevista semiestructurada a la coordinadora de proyectos de Manos Unidas para Bolivia y Paraguay se presenta como fuente complementaria, no como evidencia principal, ya que su función en el trabajo es la de proporcionar información interna de la organización que sus documentos públicos no recogen con tal nivel de detalle. Su función específica es, por tanto, ampliar o contextualizar la información obtenida a través de las fuentes documentales, sin que las conclusiones del trabajo descansen necesariamente sobre dicho testimonio.

Concretamente, esta pretende profundizar en los mecanismos de coordinación con la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID en Bolivia, la dinámica que sigue la organización con sus socios locales, y la valoración que tienen sobre sus propias fortalezas y limitaciones de intervención en el país. Dicho lo cual, no se utilizará para respaldar afirmaciones que puedan fundamentarse directamente con fuentes documentales, ni tampoco para suplir la ausencia de evidencias a otros niveles. Considerando que tan solo recoge la perspectiva de la organización, sus hallazgos se presentarán siempre como material de matización del análisis documental, mencionando explícitamente su limitación en términos de representatividad, y, por ende, su fin meramente ilustrativo.

3.5 Criterios de análisis.

Habiendo definido las categorías analíticas del estudio en el apartado 3.1, el presente apartado especifica los criterios de análisis a partir de los cuales serán evaluadas en el capítulo de análisis del caso, correspondiéndose directamente con los objetivos específicos 3, 4 y 5, y con las hipótesis 1, 2, 3 y 4 definidas en el capítulo introductorio.

Primeramente, la complementariedad de las ONGD con la acción estatal se evalúa a partir de los tres criterios recogidos en la siguiente tabla, permitiendo determinar si la actuación de Manos Unidas en Bolivia sigue un esquema de solapamiento o si, por el contrario, como anticipan las hipótesis del estudio, presenta una relación de complementariedad con los actores públicos presentes en el territorio.

CRITERIO	COMPLEMENTARIEDAD	SOLAPAMIENTO
Lugar de actuación	La ONG actúa donde el estado no llega	Ambos actores operan en la misma zona
Tipo de servicio prestado	La ONG cubre servicios que el estado no da	Se duplican servicios a la población por la ONG
Coordinación ONG- Estado	Formalmente, están coordinados	No existe coordinación o hay algún tipo de conflicto

Figura 2. Criterios de complementariedad y/o solapamiento entre la acción estatal y las ONGD.

A modo aclaratorio sobre la presente tabla es conveniente señalar que el criterio de existencia de coordinación formal entre actores estatales y ONGs es el único de los tres para el que no se ha encontrado información pública en el período y territorio analizado. Por ello, para este criterio específico, dado que los mecanismos de coordinación entre la Oficina Técnica de Cooperación y Manos Unidas no aparecen en sus memorias ni en los documentos oficiales de la AECID, el análisis documental se complementará con los documentos internos de Manos Unidas y datos proporcionados por la entrevista como fuente complementaria, siendo conscientes de su limitación al ofrecer exclusivamente la perspectiva interna de la organización, y no la del resto de actores estudiados.

Dicho esto, conviene precisar que la realidad empírica puede no ajustarse de forma perfecta a esta dicotomía entre complementariedad y solapamiento, porque existe la posibilidad, en términos de coordinación, de que en ciertos aspectos quepan términos medios, como podría ser la existencia de conversaciones informales entre ambos tipos de actores en el ámbito organizativo.

Como segundo criterio de análisis, en cuanto al impacto sobre el desarrollo local y la sostenibilidad de sus intervenciones, esto se evaluará mediante el contraste entre las memorias y documentación de proyectos de Manos Unidas con los retos de desarrollo de Bolivia presentados en el apartado 2.5 y los datos internos aportados por la organización sobre la valoración de los resultados alcanzados. En la misma línea, el grado de alineación de sus proyectos con los ODS más prioritarios servirá como criterio adicional para evaluar la pertinencia de sus intervenciones.

En tercer lugar, por el lado de las limitaciones y fortalezas de las ONGD, estas se identificarán en el estudio de caso a partir de dos planos. El estructural y el interno. El plano estructural implica contrastar el caso de Manos Unidas con las limitaciones de actuación que la literatura atribuye a las ONGD en general, recogidas en el apartado 1.3.2. En el plano interno se analiza la coherencia entre la estrategia de la organización (Plan Estratégico para Bolivia, 2021), los proyectos ejecutados bajo la misma, los recursos movilizados y los resultados obtenidos.

Llegado este punto, resulta pertinente volver a señalar que el diseño de investigación adoptado implica que las conclusiones obtenidas se derivan del análisis de un caso concreto, por lo que, para poder atenerse plenamente a sus afirmaciones, deben interpretarse dentro de ese contexto. Esto no plantea una limitación del estudio, sino una característica propia de su enfoque en la que conviene incidir para entender su alcance correctamente.

4. CONTEXTO DEL CASO: MANOS UNIDAS EN BOLIVIA

4.1 La CID en Bolivia: actores estatales, multilaterales y ONGD.

En Bolivia, las brechas de desarrollo descritas en el apartado 2.5, incluyendo la seguridad alimentaria, igualdad de género, agua, saneamiento, medio ambiente y gobernanza, no son atendidas por un único actor sino por un conjunto de organismos estatales, multilaterales y no gubernamentales que operan simultáneamente. El presente apartado describe ese ecosistema para posteriormente valorar en qué medida la actuación de Manos Unidas forma parte del mismo de manera complementaria o superpuesta al resto.

En el ámbito de la cooperación bilateral entre Bolivia y España, el mencionado Marco de Asociación País vigente preveía a sus inicios una movilización superior a 100 millones de euros en financiación no reembolsable para el trienio 2022-25 (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022), además de establecer las prioridades de la actuación de ambos gobiernos en materia de desarrollo, lo que sitúa a España como uno de los principales socios bilaterales para Bolivia.

Sin embargo, la cooperación española en Bolivia no se limita a la AECID, ya que las comunidades autónomas, como agentes de cooperación descentralizada, participan junto a otros actores españoles en iniciativas de cooperación con instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil boliviana (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022). Tal rasgo es importante para el análisis, dado que diversos proyectos de Manos Unidas reciben cofinanciación simultánea de la AECID y de administraciones públicas españolas.

En el plano de los agentes multilaterales, centrandolo en las agencias de la ONU como ente más representativo, el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) tiene la misión de fortalecer el sistema democrático e institucional del país, así como promover el acceso a servicios sanitarios, la transición al uso de energías limpias y la preservación de la biodiversidad (PNUD Bolivia, s. f.).

En paralelo, la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) (s. f.) está centrada en la seguridad alimentaria y el uso de los recursos naturales, el FIDA (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola) (s. f.) en la reducción de la pobreza para el empoderamiento de las comunidades rurales, y ONU Mujeres (s. f.) en la igualdad de género.

Estos ámbitos de actuación coinciden en gran medida con los ODS priorizados por Manos Unidas en Bolivia, en especial la cuestión alimentaria (ODS 2), la seguridad institucional (ODS 16) y la igualdad de género (ODS 5). Esta coincidencia revela que las brechas estructurales de Bolivia atraen actores diferentes con misiones similares, lo que vuelve estrictamente necesaria la coordinación entre ellos para evitar que se dupliquen sus esfuerzos y estos pierdan efectividad conjunta, motivo por el cual el presente análisis cobra relevancia.

Además de los agentes mencionados, Bolivia posee una red nacional de organizaciones civiles movilizadas a través de plataformas como la Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (UNITAS). Su misión es generar propuestas alternativas de desarrollo y llevarlas a cabo mediante la coordinación de las diferentes instituciones que representa, con presencia en áreas rurales y urbanas de todo el país (UNITAS, s. f.). Estas organizaciones actúan en muchos casos como socias locales de las ONGD internacionales que operan en el país (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022), y, en el caso de Manos Unidas, se convierten en el eslabón operativo a través del cual la ONGD canaliza sus recursos hacia los beneficiarios, lo que transforma la calidad de su relación en un factor determinante para el impacto de sus intervenciones.

Por otro lado, diversas ONGD internacionales intervienen en Bolivia además de Manos Unidas, por lo que es preciso nombrar algunas de las más destacadas en este apartado al convivir en el mismo ecosistema de cooperación. Aun así, conviene subrayar que, al tratarse de organizaciones no españolas, no forman parte del sistema español de CID que analiza el estudio. Oxfam Internacional (s. f.) apuesta por combatir las desigualdades estructurales con especial atención a los pueblos indígenas y comunidades campesinas. World Vision Bolivia (s. f.) está enfocada en la protección infantil, velando por las problemáticas que conciernen a la niñez en el país, así como Plan International Bolivia (s. f.), cuyo foco también se centra en la promoción de los derechos de la infancia.

A estas se suman organizaciones españolas tales como Entreculturas, Cáritas Española y Ayuda en Acción, entre otras cuyos ámbitos de actuación en ocasiones coinciden con los mencionados, aunque tampoco se enmarcan en el estudio por los motivos expuestos en el apartado 3.3.

Considerando lo anterior, la presencia simultánea de todos estos actores en el país implica que cualquier ONGD que opere en él lo hace en un sistema donde la complementariedad con ellos se convierte en una necesidad, por lo que la efectividad de las intervenciones de Manos Unidas y sus homólogas está altamente relacionada con la existencia de una clara diferenciación de roles y mecanismos de coordinación conjunta.

Asimismo, la descripción anterior anticipa dos cuestiones que el capítulo 5 aborda con mayor profundidad. La coincidencia de ámbitos de actuación de diversos actores en unos ODS concretos, y la existencia de redes locales y socios que operan localmente como eslabones de las ONGD sobre el terreno. La primera supone que la diferenciación de roles no es un asunto menor para evitar la duplicación de esfuerzos, y la segunda que la relación entre Manos Unidas y las instituciones públicas bolivianas no puede entenderse de forma bilateral, sino como parte de una red de actores más compleja.

4.2 Trayectoria de Manos Unidas en Bolivia.

Tras más de cinco décadas de actuación de Manos Unidas en Bolivia, puede afirmarse que su presencia como actor de la CID española está consolidada en el país. Según informa su propia página web, la ONGD enfoca sus actuaciones principales en colectivos rurales, urbanos e indígenas del territorio, priorizando las áreas de alimentación y medios de vida, así como la equidad y derechos de las mujeres (Manos Unidas, s. f.). En cuanto a su distribución geográfica, su estrategia consiste en actuar en múltiples territorios a través de socios locales para alcanzar comunidades alejadas de los entornos urbanos, allá donde esté la necesidad.

Su modelo operativo, basado en la financiación y acompañamiento de proyectos ejecutados por entidades locales, se lleva a cabo mediante criterios de selección que dan prioridad a aquellos proyectos que parten de las propias comunidades beneficiarias, con la colaboración de entidades con experiencia previa y capacidad de gestión suficiente (Fundación Lealtad, 2023). Entre los socios locales con los que Manos Unidas trabaja en Bolivia según la información pública disponible, se encuentran el Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), el Centro de Capacitación y Servicio para la Integración de la Mujer (CECASEM) y el Instituto para el Desarrollo Rural de Sudamérica (IPDRS), junto a otras entidades locales abiertas a ejecutar este tipo de proyectos (Manos Unidas, 2023b).

El valor añadido que presenta este modelo de intervención tiene varias ventajas, entre las que destacan el principio de apropiación local por el que las comunidades beneficiarias ganan la posibilidad de trabajar por sus propias necesidades (OCDE, 2005), el alcance de beneficiarios remotos a través de instituciones que ya están consolidadas en el territorio donde estos se sitúan, y el fortalecimiento de las capacidades locales en lugar de simplemente apostar por la transferencia directa de fondos en el plano asistencial. Como contraparte, el modelo también plantea ciertos interrogantes sobre los mecanismos que garantizan la calidad de los proyectos cuando su ejecución recae sobre terceros, la forma en que se supervisa a los socios locales y la coordinación con el resto de actores presentes en el territorio, los cuales se examinarán en el próximo capítulo.

En cualquier caso, el análisis de sus proyectos permite distinguir entre los procesos de desarrollo que acompañan y lo que serían intervenciones puntuales, planteando si su trayectoria continuada en los sectores mencionados se ha traducido en un fortalecimiento real de las capacidades locales en estos aspectos.

En suma, estas más de cinco décadas de intervención en Bolivia permiten plantear, de cara al capítulo 5, si una presencia prolongada en los mismos sectores debe interpretarse como evidencia de un proceso de fortalecimiento de capacidades a largo plazo, o como indicio de que las necesidades iniciales del país siguen sin ser resueltas por las instituciones públicas, lo que supondría un indicativo de dependencia más que de complementariedad.

4.3 Líneas de acción del MAP España-Bolivia 2022-25.

Tal como se enunciaba en capítulos anteriores, el Marco de Asociación País España-Bolivia para el período 2022-25 sirve para enmarcar la cooperación bilateral entre ambos países, por lo que plantear cuáles son sus líneas de acción, es decir, qué establecen ambos estados como prioritario en materia de CID, es esencial para plantear si la actuación de las ONGD es paralela o complementaria a la acción estatal. Sobre este punto el MAP para el trienio definido ha concentrado los esfuerzos de cooperación española en torno a tres pilares, que son la transición ecológica justa, la cohesión social, y la gobernabilidad democrática y de género (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022).

Según el propio Marco de Asociación (2022), el primer pilar implica el acceso a alimentación, agua y saneamiento, así como a un medio ambiente saludable, mientras que el segundo hace referencia a salud, educación y cultura. El último implica el acceso a justicia e igualdad, con un énfasis especial en reducir las brechas de género y velar por los derechos de los indígenas.

Cada uno de estos ejes tiene sus propias implicaciones a la hora de abordar el estudio de caso, siendo la transición ecológica justa el que mayores coincidencias aparentes presenta con los proyectos de Manos Unidas en Bolivia, en los que la seguridad alimentaria tiene un peso significativo.

Contrastando con esto, en materia de cohesión social, Manos Unidas no tiene tantos proyectos activos o publicados en Bolivia que estén vinculados expresamente a la salud o educación de su población en el período analizado, lo que podría interpretarse, según si dicha necesidad está cubierta o no por otro actor, como un espacio de no solapamiento con la acción estatal.

Por último, en materia de gobernabilidad democrática y de género, los proyectos de la organización están alineados con dichas directrices y de hecho constituyen dos de los ejes más representativos de su actuación en el país. El empoderamiento de mujeres en el ámbito rural y el fortalecimiento de sus instituciones y capacidades locales.

Como aportación adicional al análisis, el énfasis que pone el MAP en los pueblos indígenas coincide con la visión de Manos Unidas, que identifica a ese colectivo explícitamente como uno de sus principales grupos de beneficiarios en el país. Consecuentemente, la cuestión es si esto podría implicar solapamiento con la acción estatal si otros actores se centrasen en el desarrollo del mismo grupo poblacional mediante contribuciones similares.

En cuanto a la alineación de Manos Unidas con el MAP, en el ámbito de la transición ecológica justa, es observable que la organización tiene proyectos al respecto (BOL/77515, etc), lo que responde directamente al primer pilar del MAP sobre el acceso a alimentación y cuidado del medio ambiente. Por parte de la gobernabilidad democrática y de género, proyectos como BOL/76042 se alinean con el tercer pilar del MAP al enfatizar el empoderamiento de las mujeres además de otras cuestiones.

Al margen de estos, la reducida presencia de proyectos vinculados al segundo pilar de forma expresa sugiere que Manos Unidas tiene una especialización sectorial, y plantea si dicho espacio está siendo cubierto por otros actores o si representa un vacío de intervención en el país.

Por otra parte, dado que el Marco de Asociación abordado es la materialización a escala territorial (Bolivia) de una estrategia más amplia de desarrollo promovida por España, también son determinantes las prioridades del VI Plan Director de la Cooperación Española para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global 2024-2027, cuyos principios generales tienden hacia un enfoque feminista, así como medioambiental y de promoción de los derechos humanos, alineados con la Agenda 2030 y los ODS (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2024).

En lo que a geografía se refiere, este Plan Director tiene 35 socios prioritarios, entre los que Bolivia figura en el bloque de América Latina y el Caribe, conectando al país directamente con la cooperación española a través del Marco de Asociación como hoja de ruta más concreta. Dicho esto, la conexión entre los tres pilares del MAP y las tres prioridades de acción del Plan Director no es casual, ya que fue diseñado para traducir esas prioridades al contexto específico de Bolivia (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022).

En consecuencia, es una limitación analítica el hecho de que el MAP defina las prioridades sectoriales de actuación, pero no separe, por territorios, dónde tiene que realizarse cada acción. Para determinar si los proyectos coordinados por la AECID se solapan o se complementan con los de Manos Unidas, el análisis estará esencialmente basado en la documentación pública sobre proyectos activos e históricos, siguiendo los criterios definidos en el apartado 3.5. En definitiva, la función del presente MAP es la de contrastar si la actuación de Manos Unidas es complementaria a la del estado donante, o si sucede de forma paralela sin coordinación explícita.

El contexto descrito en este capítulo, es decir, un ecosistema de actores con ámbitos de actuación coincidentes en ciertos casos, una ONGD con trayectoria consolidada en sectores concretos, y un marco de cooperación que comparte prioridades con ella sin coordinar su implementación formal, es la base sobre la que el próximo capítulo aplicará los criterios de análisis que correspondan en búsqueda de conclusiones.

5. ANÁLISIS DEL CASO Y DISCUSIÓN

5.1 Contribución al desarrollo local y alineación con los ODS. ¿Función asistencial o desarrollo de capacidades?

La revisión de los más de 80 proyectos que Manos Unidas ha aprobado en Bolivia entre 2021 y 2025 permite evaluar de forma empírica la alineación de la organización con las necesidades de desarrollo del país, entendiendo también si responden en mayor medida al desarrollo de capacidades de las comunidades locales o a una función asistencial, contrastando de forma empírica la segunda y tercera hipótesis del trabajo en el contexto descrito en los capítulos anteriores.

5.1.1 Alineación geográfica con las brechas de desarrollo.

La distribución geográfica de los proyectos de la organización desde 2021 confirma el hecho de que esta ha centrado sus esfuerzos de actuación en aquellos lugares que habían sido definidos como prioritarios en su estrategia de país 2021-25, comenzando por los departamentos de Potosí, Chuquisaca y Cochabamba, al presentar estos los indicadores de desarrollo más bajos del país en combinación con una creciente conflictividad (Manos Unidas, 2021a, p. 17). A estos se suma el foco en las regiones del Chaco boliviano (que incluye partes de Chuquisaca, Santa Cruz y Tarija) y la Amazonia boliviana, donde Manos Unidas (2021a) busca fortalecer a las comunidades indígenas frente a las amenazas del cambio climático, la presión sobre los recursos naturales y sus dificultades para generar medios de vida sostenibles.



Figura 3. Mapa político de Bolivia. Fuente: D-Maps (s. f.)

La actividad de la organización, en términos de número de proyectos, se ha concentrado especialmente en los departamentos de Potosí y Chuquisaca desde que dichas prioridades se estableciesen en 2021, mientras que Cochabamba ha recibido un menor número en comparación con estos, y el Chaco boliviano ha acogido los de mayor envergadura en términos económicos (Manos Unidas, 2021b, 2022, 2023, 2024a, 2025). Esta concentración geográfica indica que la organización dirige sus recursos hacia los territorios donde la presencia estatal es más débil, suponiendo una primera evidencia, aunque aún preliminar, de un patrón de complementariedad geográfica que se contrastará más adelante (5.3.1).

Más allá de la coherencia interna entre las pretensiones y acciones de la organización, el valor analítico de esta información está en el hecho de que estos territorios coinciden con los departamentos que el INE de Bolivia (2024b) identifica como aquellos con mayor incidencia de pobreza, con las áreas donde la presencia directa de la cooperación española es limitada al contar únicamente con sedes institucionales en Santa Cruz y La Paz (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022), y con lugares donde existen importantes brechas de desarrollo y acceso a servicios básicos, especialmente entre poblaciones rurales e indígenas (ONU Bolivia, 2025). A partir de esto, la dimensión geográfica de la segunda hipótesis del trabajo, que enuncia que “...los ámbitos en los que Manos Unidas interviene en Bolivia estén alineados con las principales necesidades de desarrollo del país...”, encuentra respaldo en los requerimientos de desarrollo de los territorios donde focaliza sus intervenciones.

5.1.2 Alineación sectorial con los ODS.

El análisis de proyectos del período 2021-25 muestra una clara concentración en intervenciones vinculadas a la seguridad alimentaria y el desarrollo rural (ODS 2), representando aproximadamente la mitad de la cartera, seguidos por los proyectos centrados en igualdad de género y autonomía de las mujeres (ODS 5). Los relacionados con derechos, gobernanza territorial (ODS 16), acción climática y conservación ambiental (ODS 13 y 15) y agua y saneamiento (ODS 6) están en un plano inferior, aunque también tienen una presencia destacable (Manos Unidas, 2021b, 2022, 2023a, 2024a, 2025).

Sin embargo, dado el carácter transversal de muchos de sus proyectos, estas proporciones deben entenderse como aproximaciones, ya que hay proyectos enfocados en más de un objetivo de desarrollo. Lo que sí resulta destacable además de la preponderancia de los ODS 2 y 5 es la escasa presencia de proyectos orientados explícitamente a la salud (ODS 3) y educación (ODS 4).

En un análisis más profundo, puede observarse que aquellos proyectos que han estado enfocados en la agricultura y en el fortalecimiento de la soberanía alimentaria, es decir, los que están conectados con el ODS 2 (Hambre Cero), no son solo los más numerosos sino también aquellos en los que se invierte una mayor cantidad de recursos (Manos Unidas, 2021b, 2022, 2023a, 2024a, 2025). De hecho, el de mayor presupuesto del período, marcado con el código BOL/78036, ha dedicado 876.079 € a la promoción de los derechos humanos para la seguridad y soberanía alimentaria en el Chaco boliviano (Manos Unidas, 2024a), por lo que el crecimiento de este tipo de proyectos demuestra que el ODS 2 es el sector de mayor especialización de la organización en el país, lo cual resulta coherente con sus necesidades en materia de seguridad alimentaria (FAO, 2025), y también con el primer pilar del MAP España-Bolivia para el período 2022-25 (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022).

Además, el hecho de que este sea el proyecto con mayor porcentaje de cofinanciación pública del período sugiere que, en la rama de acción en que Manos Unidas tiene una mayor especialización, las prioridades de la AECID coinciden con las suyas, lo que podría interpretarse como una forma de complementariedad estratégica. Aunque, como se desarrollará en próximos apartados, ello no implica necesariamente una planificación común.

Siguiendo con la cobertura de las necesidades básicas, el ODS 6, sobre agua y saneamiento, no ha sido explícitamente tan perseguido si nos guiamos por el porcentaje de la financiación total o el número de proyectos dedicados explícitamente a esta causa. Sin embargo, dado su grado de alineación con dicha cuestión, es posible observar que algunos proyectos (BOL/76321) incluyen componentes sobre el riego o la gestión hídrica enfocada en la agricultura (Manos Unidas, 2021b), lo cual pone de manifiesto que clasificar los proyectos por ámbitos de acción individuales puede subestimar su alcance real si no se tiene en cuenta que hay objetivos que habilitan la consecución de otros.

Por tanto, aunque el ODS 6 ocupa aparentemente una posición secundaria en la cartera de proyectos de la organización, su contribución transversal a otros objetivos sugiere que su relevancia estratégica es mayor de la que inicialmente podrían reflejar las cifras, como sucede con el siguiente objetivo analizado. Pese a ello, esta interpretación no debe ocultar que la brecha de saneamiento en Bolivia es de una magnitud que requiere intervención a gran escala, como se anticipaba, con una cobertura en ámbitos rurales inferior al 46% y un 28% de la población total sin acceso a servicios básicos de saneamiento (Banco Mundial, 2025; La Voz de Tarija, 2024). Por ello la limitada atención explícita al ODS 6 como objetivo principal refleja la especialización de la organización en otras áreas, más que el hecho de que sus necesidades en este aspecto estén siendo cubiertas por otros actores. Esta interpretación está unida a la segunda hipótesis del trabajo, ya que, aunque su alineación sectorial no sea tan fuerte como lo es con otros ODS, esto no invalida la hipótesis, sino que indica que su atención a las necesidades del país es selectiva y está guiada por sus propias decisiones y capacidades.

El ODS 5, sobre igualdad de género, es igualmente perseguido por Manos Unidas y trabajado a través de diversos socios locales en ubicaciones geográficas diferentes, repartidas por todos sus territorios prioritarios de acción (Manos Unidas, 2021b, 2022, 2023a, 2024a, 2025). Además de aquellos proyectos dedicados exclusivamente a este fin, como pueden ser BOL/77889 o BOL/75849 sobre el empoderamiento frente a la violencia de género y en términos económicos, respectivamente, la organización ha ejecutado otros que extienden el trabajo de género al ámbito indígena (BOL/77920) o el liderazgo juvenil (BOL/77758), lo que guarda coherencia con el objetivo estratégico de la ONGD de lograr que los derechos de las mujeres sean un ámbito de acción transversal, volviéndolo presente incluso en proyectos dedicados explícitamente a otros sectores (Manos Unidas, 2021a, p. 19). Esta forma de enfocar sus intervenciones supone una respuesta acorde a la brecha de participación política, autosuficiencia económica y violencia bajo la que se encuentran las mujeres en el país (CEPAL, 2021; Coordinadora de la Mujer, 2024).

Por su parte, aunque los ODS 13 y 15 sobre acción por el clima y vida de los ecosistemas terrestres, respectivamente, son un número inferior de proyectos en comparación con el ODS 2, su contribución no puede evaluarse estrictamente desde la perspectiva ambiental.

Esto es así porque el plan estratégico de la organización identifica el cambio climático como un multiplicador de vulnerabilidades vinculado a la seguridad alimentaria de las comunidades rurales e indígenas (Manos Unidas, 2021a, p. 10). Por eso estos proyectos no persiguen la preservación de ecosistemas como fin único, sino que contribuyen a su vez a la protección de los medios de vida de las comunidades locales a través de la protección de sus territorios.

En este sentido, su presencia en la cartera de proyectos de la organización es coherente con la afectación de Bolivia como uno de los países más dañados por la deforestación y los desastres naturales derivados del cambio climático (Global Forest Watch, 2023), pero su volumen sigue siendo modesto en proporción a la magnitud del problema, por lo que el objetivo de incrementar en un 20% el número de proyectos de medioambiente y cambio climático durante el período (Manos Unidas, 2021a, p. 29) está alineado con esta realidad.

Por último, en referencia al ODS 16, sobre instituciones y gobernanza, estos proyectos suponen el tercer bloque presupuestario tras los de alimentación y de género, lo que responde al diagnóstico de la estrategia de la ONGD, que identifica que la violación de los derechos de los pueblos indígenas, la debilidad de las instituciones y la exclusión política son condicionantes estructurales del subdesarrollo del país (Manos Unidas, 2021a, pp. 7-9). Es en este ámbito donde la limitación de alcance de las ONGD es más acusada, ya que su nivel de intervención, en este caso, orientado al fortalecimiento de las comunidades locales, está lejos de los cambios institucionales y legales que serían necesarios ante los problemas diagnosticados por la organización.

Esto confirma el límite que Edwards y Hulme (1992) atribuían a las ONGD para influir en las fuerzas políticas del ecosistema en que se encuentran, por lo que las transformaciones estructurales necesarias en este aspecto siguen recayendo sobre la responsabilidad de los estados dada su escala.

Dicho conjunto de afirmaciones sitúa la contribución de Manos Unidas en este ámbito más cerca del fortalecimiento de capacidades locales que del institucional, entendiendo este último como el refuerzo de las capacidades de las instituciones públicas. Por ello, en conjunto, la segunda hipótesis del estudio se ve parcialmente apoyada en el análisis sectorial realizado, ya que la organización se alinea con las necesidades del país en los ámbitos en los que ha desarrollado experiencia técnica y redes estables de socios.

La responsable de Bolivia en Manos Unidas confirma que esa priorización sectorial responde a una decisión estratégica de la organización, basada en su propio análisis y en la interlocución con los socios locales como portavoces de las necesidades de cada territorio, aunque reconoce que, en este período, las prioridades de ambos actores convergen en cuanto a seguridad alimentaria, género, cambio climático y gobernanza (Santolaya, 2026, R. 6).

Cambiando el punto de vista, esa misma autonomía explica su menor implicación en los ODS 3 y 4, sustentando la hipótesis de alineación con las necesidades del país solamente en aquellos ámbitos donde más actúa. Aun así, la pregunta sobre qué actor cubre los vacíos de intervención disponibles no tiene clara respuesta en la documentación disponible, algo a tener en cuenta para la evaluación de la complementariedad que se analiza en el apartado 5.3.

5.1.3 Asistencialismo frente a desarrollo de capacidades.

Durante el período analizado, los objetivos de los proyectos de Manos Unidas han puesto el foco en las capacidades más que en la provisión directa de servicios de asistencia, que solamente ha tenido lugar en un número anecdótico de ocasiones, en respuesta a emergencias provocadas por incendios forestales o inundaciones, como BOL/78447 o BOL/78831 (Manos Unidas, 2024a, 2025). Esto puede ejemplificarse en el hecho de que la inmensa mayoría de los proyectos orientados a la lucha contra el hambre, como puede ser BOL/76787, comparten el objetivo de transferir prácticas productivas a las poblaciones locales para que estas puedan gestionarlas de forma autónoma (Manos Unidas, 2022), y no consisten simplemente en distribuir alimentos de forma puntual. De forma similar, sus proyectos de género no consisten en la atención directa a víctimas, sino que se centran en fortalecer la capacidad de las mujeres para ejercer sus derechos y ganar peso en aquellos ámbitos sociales donde aún hoy experimentan brechas (Manos Unidas, 2021a, pp. 8-9; Santolaya, 2026, R. 12).

Dichas acciones son coherentes con el principio de apropiación local que se identifica como condición para que los proyectos puedan considerarse eficaces en la Declaración de París (OCDE, 2005), y con la visión de Bebbington et al. (2008) sobre el hecho de que las ONGD más eficaces son aquellas que potencian las capacidades de las comunidades existentes adaptando sus intervenciones al contexto local.

Este concepto de participación local entraña la adopción de unas prácticas que cambian el rol de las comunidades beneficiarias, dejando de ser solamente receptoras de ayuda para convertirse en actores de su propio desarrollo (PNUD, 2009).

No obstante, la sostenibilidad de estas capacidades en el tiempo no está respaldada por la documentación disponible, por lo que el objetivo estratégico de que el 80% de los procesos continúen tras la intervención (Manos Unidas, 2021a, p. 28) es, a efectos prácticos, solamente una aspiración, pues la ausencia de evaluaciones externas a este respecto hace que no sea posible comparar ese objetivo con lo que realmente se ha logrado.

Tan solo puede afirmarse, por el momento, que la tercera hipótesis del trabajo encuentra sustento parcial. Por un lado, la lógica de intervención que sigue la ONGD es el desarrollo de capacidades, aunque, por otro, no está plenamente garantizado que las condiciones estructurales para que dichas capacidades sean sostenibles en el tiempo se estén produciendo. Frente a ello, la responsable de proyectos del país dentro de Manos Unidas indica que la organización apuesta por procesos de entre seis y ocho años de acompañamiento continuado, entendiendo que es el tiempo necesario para generar impacto en el territorio (Santolaya, 2026, R.8). Esto sitúa a la ONGD en el extremo opuesto a la intervención puntual, como ellos mismos indican, y ayuda, aunque no garantiza, a que dichos procesos sean autónomos una vez retirada la financiación.

En conjunto, en cuanto a la contribución de Manos Unidas al desarrollo, el análisis de este primer bloque permite dar una primera aproximación en respuesta a la pregunta de investigación. La organización ocupa un papel de fortalecimiento de capacidades donde el estado tiene un alcance limitado, particularmente en asuntos de género y seguridad alimentaria.

Asimismo, esto plantea la pregunta de si este papel es complementario a la acción estatal por no sustituir servicios existentes, o si, por el contrario, su continuidad indefinida podría limitar al Estado para asumir esas funciones.

5.2 Coordinación con otros actores.

5.2.1 Coordinación con los socios locales.

La actividad de Manos Unidas en el período 2021-25 también se ha caracterizado por la estabilidad de sus socios locales. Primeramente, cabe mencionar al CIPCA como socio de mayor peso presupuestario, y que además ejecuta proyectos en múltiples regiones, consolidando una relación que se ha mantenido durante todo el período (Manos Unidas, 2021b, 2022, 2023a, 2024a, 2025).

Además, otros actores locales como Acción Cultural Loyola también ejecutan proyectos de forma ininterrumpida en Bolivia desde 2022, con presencia en tres de las cinco áreas prioritarias marcadas por la estrategia país de la organización para el ciclo estudiado, así como CECASEM, que, aun actuando de forma más localizada en el municipio de San Borja, mantiene la continuidad de colaboración que caracteriza la relación de la ONGD con estos actores (Manos Unidas, 2021b, 2022, 2023a, 2024a, 2025).

Dicha estabilidad es el resultado del objetivo de la organización de establecer planes de trabajo conjuntos a medio plazo con sus socios locales (Manos Unidas, 2021a, p. 26), construyendo la colaboración hacia objetivos compartidos que Brinkerhoff (2002) identificaba como condición para la eficacia de estas relaciones de colaboración.

Asimismo, debe destacarse el hecho de que existe una marcada asimetría financiera entre Manos Unidas, como donante, y los socios locales como ejecutores, lo cual trae consigo el riesgo de que la relación, con el paso del tiempo, acabe derivando hacia la dependencia de esos fondos más que a la plena autonomía que pretende lograrse.

Más allá de esta tensión entre dependencia y autonomía, el hecho de que los socios locales hayan continuado ejerciendo sus funciones durante años indica que Manos Unidas ha escogido organizaciones con capacidad y arraigo local suficientes como para mantener procesos de desarrollo en territorios de difícil acceso.

Esto implica, como enunciaba el apartado anterior, que la forma de intervención de la ONGD va más allá de la financiación puntual de proyectos. Manos Unidas, por ende, no es la que interviene en estas comunidades directamente, sino que fortalece a los actores que lo hacen.

Esta forma de relacionarse es coherente con lo que Brinkerhoff (2002) identifica como condición para la eficacia de los partenariados entre organizaciones, es decir, la construcción conjunta de objetivos y el respeto mutuo de la autonomía de cada actor (Santolaya, 2026, R. 2).

En cuanto a su capacidad operativa, la organización compensa la ausencia de representación permanente en el terreno mediante un seguimiento técnico que implica auditorías externas, informes semestrales, y hasta cuatro visitas anuales por proyecto (Manos Unidas, 2021a, pp. 27-28; Santolaya, 2026, R. 3).

En la práctica, esta forma de coordinación permite supervisar la ejecución de proyectos sin que Manos Unidas necesite reemplazar a sus socios locales como ejecutores, lo que incentiva su apropiación local, también por el hecho de que su colaboración continuada a lo largo de los años les permite acumular un nivel de conocimiento técnico y práctico que sería difícil de replicar sin esa extensión temporal. Independientemente de la duración individual de cada proyecto, esta continuidad refuerza la capacidad operativa de dichos socios locales, y, consecuentemente, del tejido de actores locales del que forman parte en el ecosistema de desarrollo del país.

Llegado este punto, desde una perspectiva crítica, la pregunta que no puede responderse documentalmente es si esas organizaciones mantendrían sus procesos de forma autónoma si Manos Unidas faltase, y su respuesta es la medida real de éxito del modelo de intervención de la organización. Por ello la falta de evaluaciones externas que la respondan es una limitación documental de este análisis.

5.2.2 Coordinación con redes internacionales.

La pertenencia de Manos Unidas a la red CIDSE (Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité) se traduce en reuniones anuales de coordinación y análisis (Manos Unidas, 2021a, p. 14) que contribuyen a la definición de las prioridades estratégicas de sus organizaciones miembros.

De forma similar, su pertenencia a REPAM (Red Eclesial Panamazónica) (Manos Unidas, 2021a, p. 18) añade un canal de coordinación adicional para proyectos en la Amazonia, dando roles diferentes a distintas ONGD de base confesional en el territorio boliviano sin depender, necesariamente, de la intermediación del Estado boliviano ni la AECID.

Un ejemplo de esta forma de trabajar es el proyecto “Promoción de los derechos humanos para la seguridad y soberanía alimentaria”, ya que, según la entrevista realizada a la responsable del país en Manos Unidas, esta intervención se diseñó y ejecutó junto con otras organizaciones pertenecientes a la red CIDSE, especialmente Misereor y CCFD-Terre Solidaire, que operan en el mismo territorio y con la misma contraparte local (Santolaya, 2026, R. 4). Ello permitió articular recursos de forma conjunta para evitar duplicidades y reforzar su estrategia coincidente de apoyar a las comunidades campesinas e indígenas del Chaco boliviano.

El efecto concreto que tiene esta coordinación es reducir el riesgo de duplicación de esfuerzos entre aquellas ONGD que comparten territorios y beneficiarios objetivos, articulando recursos de forma coordinada para evitar que una misma comunidad reciba intervenciones paralelas. Esto es una forma de complementariedad horizontal entre actores no estatales, sin integrar a los actores públicos en su estrategia.

Adicionalmente, desde una perspectiva crítica y más allá de la verificación puntual en las visitas al terreno de que no hay solapamiento con otras intervenciones (Santolaya, 2026, R. 5), el hecho de que ni las fuentes analizadas ni la entrevista documenten la coordinación operativa de Manos Unidas con otras organizaciones similares como OXFAM Bolivia o con las propias agencias de la ONU, contrasta con la complementariedad promovida por el MAP e identificada como condición necesaria para maximizar el impacto conjunto por la OCDE (2011).

Esto indica que la coordinación internacional, a pesar de existir, todavía cuenta con un cierto margen de ampliación, ya que la cooperación horizontal a escala local supone un ámbito mucho más trabajado.

5.2.3 Coordinación con el sistema de cooperación español.

La evidencia más clara de coordinación institucional entre Manos Unidas y el sistema de cooperación español es la cofinanciación de proyectos de la organización por parte de la AECID y las administraciones públicas españolas.

De hecho, la AECID ha cofinanciado, respectivamente en un 77 y un 84% del total, los dos proyectos de mayor envergadura del período (BOL/76185, con 446.710 € y BOL/78036, con 876.079 €) (Manos Unidas, 2021b, 2024a).

Ello supone un indicio de que el organismo ha validado la estrategia de Manos Unidas en los ámbitos de soberanía alimentaria y derechos humanos en el Chaco boliviano, interpretándola como coherente con sus propias prioridades. En el ámbito autonómico, los proyectos de Manos Unidas en Bolivia recibieron cofinanciación de al menos nueve comunidades autónomas españolas diferentes en el período estudiado (Manos Unidas, 2021b, 2022, 2023a, 2024a, 2025), haciendo así tangible la cofinanciación múltiple que preveía su plan estratégico (Manos Unidas, 2021a, p. 25).

Esta cofinanciación tiene un doble efecto al validar, por un lado, las prioridades sectoriales de la organización desde la perspectiva estatal española, y además supone un sistema adicional de rendición de cuentas, al implicar la implantación de auditorías externas y otros requisitos exigidos por cada financiador.

Aun con todo, la coordinación en términos económicos en proyectos puntuales no implica necesariamente que también exista coordinación operativa. El hecho de que ninguna de las memorias anuales ni el plan estratégico describan mecanismos de planificación conjunta entre la ONGD y la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID en Bolivia hace que la complementariedad entre ambos no pueda garantizarse sobre el papel, ya que no hay una determinación oficial sobre los proyectos que debe ejecutar cada actor en cada territorio para maximizar su eficiencia conjunta. Sobre esta base, la situación es coherente con las advertencias de la OCDE (2011) sobre los efectos negativos que una insuficiente coordinación entre actores puede tener sobre la eficacia de la cooperación al desarrollo.

Por otra parte, en cuanto a la coordinación con las instituciones del Estado boliviano, la entrevista realizada a la responsable de Bolivia Manos Unidas señala que el contacto más frecuente se da con las administraciones locales, es decir, con los Gobiernos Autónomos Municipales (Santolaya, 2026, R. 7).

Esta coordinación informal se enmarca en el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-25 del Estado boliviano, que establece como uno de sus objetivos la soberanía alimentaria, el desarrollo rural y el respeto a los derechos de los pueblos indígenas (Estado Plurinacional de Bolivia, 2021), coincidiendo con las prioridades de intervención de Manos Unidas. Sin embargo, la limitada capacidad presupuestaria y de gestión de estos gobiernos en los municipios rurales (Andersen & Peñaranda Ferrufino, 2019) donde suele operar la organización, hace que esta actúe en ciertos casos donde las instituciones locales no llegan.

Considerando lo expuesto en este segundo bloque, la coordinación de Manos Unidas con otros actores varía en función del actor en que se ponga el foco. Con sus socios locales, existe una coordinación continuada que refuerza sus capacidades operativas sin sustituirlas. Con las redes internacionales de ONGD, existe una coordinación horizontal que en ciertos casos reduce la duplicación de esfuerzos entre actores no estatales, aunque dichas redes siempre pueden ampliarse para seguir mejorando en este aspecto. Por último, con el sistema de cooperación español y con las administraciones públicas bolivianas, existe una coordinación financiera en algunos aspectos, aunque no necesariamente se traduce en un despliegue operativo conjunto.

La diferenciación de la intensidad de su coordinación, por ende, es significativa para la primera hipótesis del trabajo, porque la relación de Manos Unidas con los distintos actores no es uniforme, y eso condiciona el alcance de su complementariedad con el Estado de la forma que el siguiente apartado expone.

5.3 ¿Complementariedad o solapamiento?

5.3.1 Según el lugar de actuación.

Durante el período 2021-25, la inmensa mayoría de los proyectos de Manos Unidas en Bolivia han tenido lugar en municipios rurales con indicadores de desarrollo por debajo de la media nacional, como adelantaba el segundo capítulo. Mientras que los proyectos de la organización se desarrollan principalmente en Potosí, Chuquisaca, el Chaco boliviano, la Chiquitania, el norte amazónico y los valles cochabambinos (Manos Unidas, 2021b, 2022, 2023a, 2024a, 2025), veíamos como, según la información hasta ahora analizada, la presencia institucional de la cooperación española se concentraba en Santa Cruz y La Paz (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022), lo que suscita que Manos Unidas opera donde la presencia de los actores públicos es más limitada, indicando que existe complementariedad entre ambos al alcanzar las zonas con menos servicios que la literatura atribuía a las ONGD complementarias (Taufiq, 2024).

De todos modos, para evitar simplificar en exceso, es pertinente indicar que, allí donde Manos Unidas opera, el Estado boliviano no está ausente sino presente a través de los Gobiernos Autónomos Municipales, aunque con una capacidad técnica y presupuestaria muy limitada para dar respuesta a las necesidades estructurales de sus poblaciones (Estado Plurinacional de Bolivia, 2021).

Por ello el matiz aquí no es entre presencia y ausencia estatal, sino del tipo de intervención que el Estado puede ofrecer frente a lo que las ONGD implementan. Esto lo matiza la entrevista realizada a la responsable de Manos Unidas en Bolivia, mencionando el ejemplo de que la cooperación oficial ha realizado en Bolivia grandes obras de canalización del agua, pero estas no llegaron a facilitar su distribución a las parcelas de cultivo, donde sus socios locales completan ese último tramo (Santolaya, 2026, R. 14).

Dicha diferencia de escala entre las intervenciones estatales y las de las ONGD es, en este caso, el argumento a favor de la complementariedad entre ambos atendiendo al lugar de actuación. Esta evidencia es también consistente con la primera hipótesis del trabajo en su dimensión geográfica, ya que la complementariedad no se produce por ausencia del Estado sino por la diferencia de escala de sus intervenciones y las de las ONGD, suponiendo un indicio de complementariedad a nivel funcional.

5.3.2 Según el tipo de servicio prestado.

En cuanto al tipo de servicio prestado, si bien es cierto que se observa una cierta complementariedad, a priori, en los dos primeros pilares del MAP España-Bolivia para el período 2022-25 (transición ecológica; alimentación, agua y medio ambiente / cohesión social; salud y educación), el tercer pilar (governabilidad democrática y de género) presenta un riesgo de solapamiento más elevado.

Esto puede percibirse así, primeramente, porque existe una diferencia de escala y tipología entre los proyectos de Manos Unidas y la acción de la cooperación bilateral a través de la AECID. Mientras esta opera a través de políticas nacionales y programas de fortalecimiento institucional (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022), Manos Unidas implementa proyectos de soberanía alimentaria con comunidades rurales concretas, lo que hace que el riesgo de duplicación de esfuerzos en el primer pilar sea reducido al tratarse de escalas distintas.

En cuanto al segundo pilar, la salud y la educación ocupan una posición claramente secundaria en la cartera de proyectos analizada, donde el presente trabajo ya anticipaba que apenas hay ejemplos explícitos de este tipo de proyectos (Manos Unidas, 2021b, 2022, 2023a, 2024a, 2025). Esto confirma la existencia de un espacio de no solapamiento, o vacío de actuación, con actores más dedicados a ello.

Respecto al tercer pilar, lo cierto es que tanto el MAP como Manos Unidas concentran sus intervenciones en los mismos colectivos, siendo estos las comunidades indígenas y las mujeres rurales, compartiendo también los objetivos de empoderamiento, lucha por sus derechos y reducción de la violencia (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022; Manos Unidas, 2021a, pp. 17-19). Por ese motivo la exposición al solapamiento en este pilar es más elevada, pues, dada la coexistencia de la acción de múltiples actores sobre los mismos grupos de personas, existe el riesgo de sustitución funcional que Lewis (2014) y Nsah (2023) identificaban anteriormente.

En líneas generales, siguiendo este criterio, la evidencia que apunta hacia la complementariedad, además de la diferencia de escala de intervención en el primer pilar del MAP, es la menor cantidad de proyectos explícitos de Manos Unidas en salud y educación, dejando ese espacio abierto a otros actores. Como contraparte, el tercer pilar concentra el mencionado riesgo de sustitución mediante la coincidencia de colectivos beneficiarios y de objetivos declarados entre Manos Unidas, el MAP y agencias multilaterales como ONU Mujeres o el FIDA (4.1), lo que entraña el riesgo de que, sin mecanismos de diferenciación, la presencia continuada de actores no estatales dificulte el desarrollo de sus propios servicios en este ámbito a las instituciones bolivianas.

5.3.3 Según la coordinación entre ONGD y Estados.

A nivel documental, la información disponible no confirma que existan mecanismos formales de coordinación entre la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID en Bolivia y Manos Unidas. La ya mencionada cofinanciación de proyectos indica que sus estrategias están alineadas en el área de los proyectos financiados, aunque esto no significa que, operativamente, planifiquen siempre la distribución o los ámbitos de sus respectivas acciones de forma conjunta.

Si bien es cierto que la información disponible tampoco indica que exista ningún tipo de conflictividad entre las partes, la aplicación de los criterios del apartado 3.5 impide que en este caso pueda valorarse la relación entre ambos actores como perfectamente complementaria.

Ahora bien, matizando estas afirmaciones con la entrevista realizada a la responsable de Manos Unidas en Bolivia, esta indica que, tanto desde la coordinación técnica de los proyectos de Bolivia como desde el departamento de cofinanciación, Manos Unidas realiza visitas a la Oficina Técnica de Cooperación (OCE) en el país para mantener la comunicación sobre sus prioridades en el país (Santolaya, 2026, R. 4). Esto revela la existencia de un mecanismo regular de contacto institucional, pero la propia descripción de dicha relación como “interlocución fluida” en lugar de planificación conjunta permite distinguir su forma concreta de complementariedad.

Aunque esta relación, en los términos de Najam (2000) pueda interpretarse como complementaria porque cada parte emplea sus propios instrumentos para alcanzar unos objetivos alineados, la ausencia de mecanismos de planificación o evaluación compartidos hace que la complementariedad entre ambas no llegue al punto de colaboración estrecha, ni mucho menos al de integración operativa.

Esta distinción es pertinente para evaluar la primera hipótesis, ya que hay coordinación, pero no es operativa, por lo que no existe una distribución explícita de los territorios o sectores donde cada actor deba intervenir.

Con todo, la aplicación combinada de los tres criterios anteriores revela que la complementariedad de Manos Unidas no puede evaluarse con un único mecanismo, ya que es sólida donde hay diferenciación geográfica y sectorial, más débil donde sus objetivos y beneficiarios coinciden con los de otros actores, e intermedia en lo que se refiere a su coordinación con el estado español. El capítulo de conclusiones relacionará esta realidad con la primera hipótesis del trabajo, ya que es precisamente esa distinción entre complementariedad por diferenciación y por coordinación lo que este apartado aporta a dicho contraste.

5.4 Alcance y desafíos de la ONG.

5.4.1 Capacidades y limitaciones internas.

La dependencia financiera es uno de los desafíos principales de Manos Unidas en el período estudiado, ya que, durante los ejercicios previos a la publicación de su estrategia país (2016-2020), el presupuesto anual de fondos propios dedicado a Bolivia fue del 52'58% del monto total invertido allí, perteneciendo, la mitad restante, a la cofinanciación externa (Manos Unidas, 2021a, p. 31).

Esto implica que el presupuesto anual de fondos propios resulta insuficiente por sí solo para mantener el mismo nivel de intervención sin apoyo externo, lo que hace que la renovación de dicha cofinanciación pública sea una condición estructural de la operativa de la ONGD en el país. Dicha circunstancia, por ende, condiciona la consecución de sus objetivos a los criterios y a la disponibilidad de fondos de sus cofinanciadores.

A este respecto, Edwards y Hulme (1992) identificaban esta dependencia como uno de los mayores limitadores de autonomía de las ONGD, al tiempo que Riddell (2009) indicaba, sobre la eficacia de la cooperación, que los desajustes entre las prioridades de donantes y beneficiarios son uno de los aspectos que pueden afectar negativamente a esta. Con ello, la cuarta hipótesis del trabajo encuentra respaldo en su dimensión financiera, donde se identifica su primera limitación interna para lograr una mayor efectividad.

Cambiando a la dimensión de su alcance territorial, el plan estratégico de Manos Unidas para Bolivia establece que todos sus proyectos deben ser visitados antes de su aprobación, exigiendo también informes semestrales y auditorías financieras externas anuales para su correcto seguimiento (Manos Unidas, 2021a, pp. 27-28). Pese a ello, al menos aparentemente, la intensidad del seguimiento presencial queda estructuralmente limitada al contar con un equipo reducido, formado por una coordinadora de zona y cinco colaboradores voluntarios (Manos Unidas, 2021a, p. 25).

Además de un elevado volumen de trabajo, estas personas cuentan con una gran capacidad de reacción ante emergencias, pues su respuesta ante los incendios de la Chiquitanía en 2024, con 1.975 beneficiarios directos (Manos Unidas, 2024a), muestra su velocidad y disposición a ayudar, aunque también ilustra que la organización opera en un entorno de alta exposición a imprevistos donde pueden desviarse recursos de toda índole de su plan inicial.

Al margen de esta observación, dicha situación vuelve a ser coherente con la visión de Edwards y Hulme (1992), quienes identificaban que la ampliación de la escala de intervención de las ONGD suponía para ellas un desafío significativo al exigir capacidades de gestión que no siempre evolucionan al mismo ritmo que las necesidades de sus beneficiarios.

Por otra parte, en cuanto a la sostenibilidad de sus intervenciones en el tiempo, la ya mencionada participación recurrente de los socios locales durante estos años podría interpretarse como un enfoque de intervención orientado al largo plazo, lo que confirmaría la dimensión temporal de la tercera hipótesis del trabajo. Por contra, esto también podría indicar una dependencia de fondos por parte de los socios locales para mantener su actividad, por lo que la ausencia de evaluaciones de impacto que distingan la realidad entre estas dos interpretaciones hace que su alcance en términos temporales sea la dimensión menos documentada del estudio. A este respecto, la entrevista realizada a la responsable de Manos Unidas en Bolivia reconoce que el sistema de seguimiento de la organización (marco EML) permite medir la eficacia de la ejecución de sus actividades, pero no monitoriza los aspectos relacionados con la pertinencia de sus intervenciones o su potencial de impacto (Santolaya, 2026, R. 3). Es por ello que dicha falta de evaluación de impacto es la limitación interna que más directamente condiciona la capacidad de la organización para mejorar la sostenibilidad de sus intervenciones.

5.4.2 Contexto externo y limitaciones estructurales.

La historia reciente de la CID se ha visto marcada por la contracción global de la Ayuda Oficial al Desarrollo, potenciada por la congelación de la ayuda exterior de la USAID (United States Agency for International Development) en 2025, cuando EEUU redujo en un 83% los programas activos, afectando directamente a América Latina al incrementar la demanda sobre una financiación global más escasa (Manos Unidas, 2025).

Aunque esto no afectase directamente a los proyectos de Manos Unidas en Bolivia al no contar con cofinanciación de la USAID en el período analizado, es un evento destacable para el entorno general de la CID en el territorio, al que se suma la inestabilidad interna del país.

Con respecto a dicha inestabilidad, contando solamente el primer trimestre de 2026, se registraron 176 conflictos, 60 de los cuales derivaron en bloqueos de accesos estratégicos a modo de protesta social, suponiendo, en cuanto a la primera cifra, casi duplicar las tasas medias de conflictividad del país en los últimos años (Defensoría del Pueblo, 2026). La amenaza concreta que esto entraña para Manos Unidas y sus homólogas, por ende, es que esta conflictividad social pueda comprometer la continuidad de sus proyectos actuales, así como la seguridad y continuidad de sus socios locales.

En materia de política nacional en Bolivia, el gobierno de Evo Morales aprobó en 2013 la Ley 351 de Otorgación de Personalidades Jurídicas y posteriormente el Decreto Supremo 1597 (2013), otorgando al estado el poder de revocar la personalidad jurídica de ONGs y fundaciones bajo determinados supuestos de incompatibilidad con el ordenamiento jurídico. Por ello, aunque no se observan efectos directos sobre la continuidad de los proyectos de Manos Unidas durante el periodo analizado, esta normativa supone, para las organizaciones que operan en el país en el ámbito de la CID, una amenaza estructural, dada la incertidumbre que genera sobre los socios locales que ejecutan sus intervenciones. Esto también puede ejemplificarse desde la perspectiva de Manos Unidas, porque, si alguno de sus socios viera revocada su personalidad jurídica, su capacidad de ejecución de proyectos podría verse limitada legalmente, lo que conlleva una inestabilidad jurídica digna de mención bajo la que se encuentran organizaciones como CIPCA o Acción Cultural Loyola donde Manos Unidas interviene (Manos Unidas, 2021a, p. 7).

Este condicionante externo confirma la cuarta hipótesis del presente trabajo desde una perspectiva estructural, ya que la efectividad de Manos Unidas en Bolivia no depende exclusivamente de su estrategia interna, sino también de la estructura del ecosistema político y legal, coincidiendo con la visión de Pogge y Sengupta (2015), quienes dotaban a los condicionantes estructurales de una importancia determinante para la capacidad de los actores no estatales en su contribución al desarrollo.

En conjunto, este último bloque muestra que las limitaciones de la acción de Manos Unidas en Bolivia no son únicamente internas, sino que están condicionadas por un entorno sobre el que no es sencillo influir desde su escala de intervención. En consecuencia, esto plantea una nueva perspectiva a través de la cual observar la complementariedad con otros actores, ya que esta pasa a depender también de condiciones que escapan a su acción y a la de sus socios locales.

6. CONCLUSIONES

Antes de responder a la pregunta de investigación, es preciso enfatizar que el segundo objetivo del trabajo (justificar la elección de Manos Unidas en Bolivia como estudio de caso) ha quedado respaldado por el desarrollo de los capítulos 3 y 4, puesto que la organización opera mediante socios locales en el ecosistema boliviano de desarrollo, recibe cofinanciación pública y mantiene interlocución con la cooperación española, lo que justifica, de facto, que se ha podido observar cómo esta ONGD interactúa con las instituciones públicas en dicho territorio. Por su parte, los objetivos 1, 3 y 4 se abordan a continuación en relación directa con la pregunta de investigación, y el quinto, referente a la identificación de límites y propuestas de mejora, se desarrolla en los apartados 6.2 y 6.3.

6.1 Respuesta a la pregunta de investigación.

Habiendo realizado el estudio de caso concreto a modo de contextualización, los hallazgos del trabajo apuntan a que las ONGD contribuyen activamente al desarrollo de los territorios donde operan en el marco de la CID, presentando una complementariedad parcial con la acción estatal a través de tres mecanismos diferentes.

El primero de ellos es la complementariedad geográfica, ya que se ha observado que Manos Unidas opera en los departamentos con los indicadores de desarrollo más bajos del país, mientras que la presencia directa de la cooperación bilateral española se limita a sedes institucionales en zonas urbanas (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2022; INE Bolivia, 2024b).

El segundo es la diferente modalidad de intervención que estas organizaciones presentan en comparación con la acción estatal, ya que, mientras los estados actúan a escala nacional, las ONGD, y Manos Unidas en concreto, se mueven a escala comunitaria, lo que significa que terminan completando la fase final de los programas públicos de desarrollo, como ejemplificaba la coordinadora de proyectos de la organización con el caso de la infraestructura de canalización de agua en el país (Santolaya, 2026, R. 14).

En tercer lugar, la orientación de la ONGD hacia el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades locales, relegando las intervenciones asistenciales a situaciones puntuales especialmente demandantes, denota que su contribución al desarrollo conlleva la planificación y seguimiento de unos objetivos, yendo más allá de una simple serie de intervenciones sin estructura.

De cara a definir su grado de complementariedad con los actores estatales, el análisis muestra que las ONGD se complementan, en términos de Najam (2000), a nivel funcional, dado que sus objetivos son compatibles y actúan con medios propios, pero no llegan al nivel de una planificación operativa coordinada. Ante ello surge el riesgo de acción paralela en ciertos sectores de intervención, que se convierten en la excepción que matiza una evaluación que no puede definirse como completamente positiva por ese motivo. Cabe mencionar que además de ello, esta complementariedad no está exenta de puntos débiles y limitaciones estructurales que se especificarán en el apartado siguiente, donde se recopilan los principales hallazgos del estudio.

En suma, las ONGD contribuyen al desarrollo de forma relevante allá donde actúan, pero esa contribución tiene un alcance estructuralmente limitado que, aunque sirva de apoyo a la acción de los Estados, no sustituye su responsabilidad de abordar las causas profundas del subdesarrollo a gran escala. Así puede concluirse que la complementariedad con la acción estatal es más una consecuencia de la forma y ámbito de intervención de cada actor que un sistema ensamblado de tal modo de forma deliberada.

6.2 Principales hallazgos.

El contraste de las hipótesis específicas del trabajo con la evidencia documental disponible, y su posterior matización con la entrevista, guardando adecuada consciencia sobre sus limitaciones de representatividad, ha permitido ordenar los principales hallazgos del estudio, incluyendo tanto los puntos fuertes como las limitaciones de este tipo de actores no estatales en el ámbito de la CID.

Comenzando por la primera hipótesis específica del estudio, complementariedad frente a solapamiento, el apartado anterior anticipaba que la evidencia analizada respalda parcialmente la expectativa de complementariedad, ya que los criterios de lugar de actuación y tipo de servicio en los pilares 1 y 2 del MAP apuntan hacia ella, dada la presencia de la ONGD en lugares con escasa presencia estatal.

El riesgo de solapamiento del tercer pilar del MAP, en cuanto a género y gobernanza, se debe a que es un espacio de acción donde múltiples actores comparten estas prioridades, y donde, al mismo tiempo, no existen mecanismos que coordinen operativamente a todos ellos. Desde el punto de vista de la organización estudiada, sus visitas regulares a la OCE (Santolaya, 2026, R. 4) reducen dicho riesgo, pero lo cierto es que tampoco garantizan una complementariedad operativa absoluta.

La segunda hipótesis, referente a la alineación de las ONGD con los ODS, encuentra un respaldo igualmente parcial, ya que en aquellos objetivos donde la organización ha acumulado experiencia a lo largo del tiempo, es decir, en los ODS 2, 5, 13, 15 y 16, sus actuaciones se corresponden con las brechas estructurales que experimenta el país y que documenta el apartado 2.5. En cambio, la menor presencia de proyectos dedicados explícitamente al desarrollo de otros ámbitos como la salud o educación a lo largo del período, es decir, aquellos que se relacionan con los ODS 3 y 4, indica que esta alineación sectorial no es estrictamente paralela a las necesidades documentadas, tal como abordaba el apartado 5.1.2. Además, el hecho de que el alcance del presente estudio no permita determinar qué actor cubre esos vacíos en el país, si lo hay, es en sí mismo un indicador para evaluar esta situación como un punto de mejora de la eficacia conjunta del sistema de cooperación en Bolivia.

En cuanto a la hipótesis referente al fortalecimiento de las capacidades frente al asistencialismo, la evidencia disponible la respalda en su dimensión intencional, ya que la lógica de los proyectos del período está enfocada en la apropiación local y la transferencia de procesos que las comunidades locales puedan gestionar a posteriori (OCDE, 2005; Bebbington et al., 2008). La cuestión de fondo que surge, sin embargo, es si esas capacidades realmente perduran una vez retirada la financiación, y eso es algo que las fuentes consultadas no pueden acreditar porque la organización estudiada no posee mecanismos formales de evaluación de impacto que vayan más allá de la medición de la eficiencia y eficacia de la ejecución de ciertas actividades dentro de sus proyectos (Santolaya, 2026, R. 3).

Con todo, la hipótesis se sustenta en lo que puede documentarse, pero deja un vacío en el estudio para el que se necesitan mediciones empíricas y sostenidas en el tiempo, en un entorno real.

La última hipótesis, acorde a la existencia de limitaciones internas y estructurales, encuentra respaldo en ambas dimensiones. Primero, por el hecho de que la dependencia financiera de la financiación pública condiciona la hipotética continuidad del caudal de proyectos en caso de interrupción de esta. Seguidamente, porque la capacidad operativa de la organización, con un equipo de una coordinadora y cinco voluntarios para decenas de nuevos proyectos anuales, es limitada para gestionar su gran diversidad de proyectos, especialmente en caso de aumento de los mismos. Del mismo modo, la ausencia de evaluaciones externas de impacto ralentiza el aprendizaje y la potencial mejora de las intervenciones a consecuencia de la observación de sus resultados, lo que, añadido al deterioro del entorno externo, marcado por la contracción global de la Ayuda Oficial al Desarrollo, la conflictividad interna en Bolivia, y una legislación restrictiva para este tipo de organizaciones, entraña una serie de condicionantes para cuya neutralización se requiere no solo el esfuerzo diario de las ONGD, sino un apoyo estatal e internacional paralelo que, conjuntamente, contribuya a abordar las causas subyacentes del subdesarrollo.

Todo esto es consistente con la hipótesis general del trabajo, pudiendo sostener que las ONGD contribuyen de forma notable al desarrollo en el marco de la CID cuando sus intervenciones se complementan con la acción estatal y se orientan al fortalecimiento de las capacidades locales, si bien su complementariedad, como se ha visto, trae consigo riesgos y limitaciones que acotan su alcance.

Tomando estas conclusiones conjuntamente, los hallazgos responden también a los objetivos del trabajo de forma directa. Primeramente, porque el análisis de la relación entre la actuación de Manos Unidas y los actores estatales (objetivo 1) se hace tangible mediante los resultados de la evaluación de su complementariedad (objetivo 3). También se justifica la elección del caso (objetivo 2) en los capítulos iniciales, se analiza si los ámbitos de intervención de la organización se alinean con las necesidades de desarrollo del país (objetivo 4) en el apartado 5.1.2, y se identifican los principales límites y propuestas de mejora (objetivo 5) en los apartados 5.4, 6.2 y 6.3.

En síntesis, H0 encuentra un respaldo condicionado, ya que las ONGD contribuyen de forma relevante cuando se cumplen unas condiciones determinadas que en el presente caso no se verifican de forma completa. Mientras que H1 y H2 encuentran respaldo parcial al existir indicios de complementariedad geográfica y sectorial (que no es plena al identificar riesgos que lo impiden), H3 se sostiene en cuanto a la orientación de la lógica de intervención de la organización, pero no en cuanto a su sostenibilidad en el tiempo al no ser verificable. Por su parte, H4 es la hipótesis que obtiene una mayor validación en el conjunto del análisis, al confirmarse tanto en su dimensión interna como estructural.

6.3 Propuestas de mejora y reflexión final.

A partir de los resultados anteriores, el análisis del caso permite formular tres propuestas de mejora, empezando por la incorporación de Manos Unidas y otras ONGD homólogas a espacios de coordinación multiactoriales en Bolivia, como el Equipo País de las Naciones Unidas (Naciones Unidas Bolivia, s. f.). Esto contribuiría a reducir al mínimo el riesgo de acción paralela que la investigación detecta en el pilar de género y gobernanza, sin requerir por ello cambios a otras escalas del modelo operativo de estas organizaciones.

Seguidamente, el desarrollo de mecanismos internos de evaluación de impacto que complementen el Enfoque de Marco Lógico (EML) permitiría a la organización contrastar el cumplimiento de su objetivo del 80% de continuidad de procesos (Manos Unidas, 2021a, p. 28), convirtiendo esta limitación en una oportunidad de mejora al generar espacios de observación de resultados.

Para terminar, el establecimiento de alianzas con actores especializados en salud o educación, es decir, en aquellos ámbitos donde, requiriendo una intervención sustancial, las acciones de la ONGD analizada no transcurren con tanta profundidad, sería un vehículo adecuado para ampliar la cobertura y complementariedad de ambos socios en el ámbito de los ODS, sin implicar una redefinición de la especialización técnica de cada organización.

En cuanto a su aportación al conocimiento del caso, este trabajo ha identificado que la relación entre Manos Unidas y las instituciones públicas en Bolivia, además de conllevar limitaciones estructurales, combina una complementariedad geográfica y financiera consolidada, no así en términos operativos con la cooperación española. Esta relación también implica una coordinación intensa pero asimétrica con los socios locales, y un riesgo de sustitución funcional en el ámbito de género y gobernanza que no había sido documentado previamente en este caso. La interacción de estas dimensiones es, por tanto, el principal aspecto que el análisis aporta sobre la relación entre las ONGD y el resto de actores en el ámbito de la CID.

A la luz de estos hallazgos, procede plantear una valoración general del presente trabajo, ya que, en definitiva, si algo muestra es que el debate sobre las ONGD en la CID no puede reducirse a algo binario, es decir, no puede quedar a expensas de una mera clasificación de utilidad o inutilidad, ni tampoco de complementariedad o solapamiento como verdades absolutas. Las organizaciones como Manos Unidas operan en entornos inherentemente complejos, por lo que sus resultados se construyen como resultado de diversas acciones e interacciones con actores y entornos diferentes. Y su eficacia, por esto mismo, depende tanto de la calidad de sus intervenciones como de las circunstancias puntuales de los territorios donde opera. Por ello comprender esa complejidad, tratando de abarcarla con un cierto rigor analítico, es la contribución que este trabajo ha pretendido aportar.

6.4 Limitaciones y líneas de investigación futuras.

Para determinar adecuadamente el alcance y propósito real de las conclusiones del presente trabajo, conviene comprender las limitaciones metodológicas en las que se ha incurrido durante su realización.

La primera y quizás también la más destacable es el hecho de que tan solo se cuente con una única fuente primaria para acceder a la perspectiva interna de la ONG, ya que la entrevista realizada aporta una visión estratégica interna y una información adicional con la que de otra forma no podría contarse sobre el funcionamiento de la organización, pero no necesariamente representa la visión de otros actores estatales a los que desde una perspectiva académica el presente estudio no ha tenido la posibilidad de acceder con el mismo nivel de detalle.

Para esto se han consultado documentos institucionales de acceso público, representando así su perspectiva, y por otra parte se ha tratado de exponer el punto de vista de la persona responsable de la ONG como complemento puntual a la documentación institucional más que como sustituto la información públicamente disponible, que es en la que realmente se ha basado su realización las conclusiones.

En la misma línea, la tabla de criterios de complementariedad y solapamiento del apartado 3.5 no incluye el criterio de percepción de la población local sobre la actuación de la ONG. Por supuesto, su incorporación hubiera enriquecido el análisis tanto o más que la de cualquier otra parte implicada, pero hubiera requerido un trabajo de campo que excedería los medios y el alcance de este TFG, al igual que las entrevistas a las entidades estatales mencionadas.

Otra de las limitaciones a destacar es el alcance del estudio de caso, ya que su pretensión no es poder generalizar sus conclusiones al sistema de cooperación en su totalidad, por lo que sería un error interpretarlo así. Dicho lo cual, el valor analítico de las conclusiones está en identificar dinámicas y formular reflexiones aplicables a contextos similares, aunque estos deban interpretarse con cautela antes de extrapolarse a organizaciones de tamaños o ámbitos de intervención diferentes. Asimismo, los límites de generalización del caso también surgen del hecho de que la entrevista recoge únicamente la perspectiva de una persona de la organización, lo que no permite triangular su perspectiva con la visión de otros actores como los socios locales, el Estado español o el boliviano, cuya incorporación hubiera requerido un mayor número de recursos para extender el alcance del trabajo.

A estas limitaciones ha de añadirse la dependencia documental de fuentes elaboradas por la propia organización con fines de comunicación externa y rendición de cuentas, lo que puede sesgar la presentación de resultados hacia los logros frente a sus dificultades, para cuya identificación se han utilizado fuentes oficiales externas en la medida de lo posible.

En este contexto, la ausencia de evaluaciones internas y externas sobre el impacto de la organización no es solo un factor limitante para el alcance del presente estudio, sino también un hallazgo en el sentido de que puede transformarse en una recomendación para la mejora de la actividad de las ONGD si estas implementan este tipo de seguimiento y evaluación de impacto post proyecto.

En cuanto a las líneas de investigación futuras, mediante la realización del presente trabajo se han identificado tres, empezando por la realización de evaluaciones de impacto en distintos momentos temporales, que, además de cubrir el vacío de verificación de la sostenibilidad temporal de los proyectos que deja abierto la presente investigación, permitan a estas organizaciones confirmar el impacto real que generan sus proyectos una vez finalizados.

Otra posibilidad de ampliación de esta investigación sería su replicación a escala continental, ampliando su escala geográfica y por ende su representatividad en este ámbito, aunque la cantidad de información interna de la organización con que debería contarse sería notablemente superior, por lo que requeriría un mayor espacio físico y temporal para su realización.

De forma similar, la realización de un análisis comparativo entre ONGD, de múltiples procedencias y que operen en Bolivia con misiones similares, contribuiría a determinar si los patrones identificados en el presente estudio son exclusivos de la cooperación española o estructurales para toda ONGD en el ámbito de la CID.

En último lugar, cabe mencionar que las conclusiones presentadas se derivan del análisis de caso concreto en torno al que ha girado el presente estudio, así como de las fuentes disponibles para su estudio. Con ello, este trabajo ha pretendido aportar entendimiento sobre una dinámica concreta más que extraer conclusiones universales, por lo que su valor no reside en su capacidad de generalización, sino en la comprensión detallada que aporta sobre la relación específica entre una ONGD y las instituciones públicas con las que comparte espacio en un país receptor determinado.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). (s. f.). *AECID en cifras*. Recuperado el 14 de junio de 2026, de: <https://www.aecid.es/aecid-en-cifras>
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2026). *Buscador ONGD*. Recuperado de: <https://www.aecid.es/buscador-ongd>
- Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). (s. f.). *Planificación y eficacia, Marcos de Asociación*. Recuperado el 14 de junio de 2026, de: <https://www.aecid.es/planificacion-y-eficacia>
- Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo. (2018). *¿Qué es la cooperación internacional para el desarrollo?* Gobierno de México. <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/que-es-la-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29339>
- Andersen, L. E., & Peñaranda Ferrufino, L. (2019, 12 de junio). *La capacidad de gestión de recursos fiscales en los municipios bolivianos*. SDSN Bolivia. <https://sdsnbolivia.org/la-capacidad-de-gestion-de-recursos-fiscales-en-los-municipios-bolivianos/>
- Ayuda en Acción. (2025, 28 de julio). *Memoria anual 2024: un año de transformación y futuro*. <https://ayudaenaccion.org/actualidad/memoria-anual-2024/>
- Ayuda en Acción. (s. f.). *Nuestros proyectos en Bolivia*. Recuperado el 14 de junio de 2026, de: <https://ayudaenaccion.org/proyectos/r/latinoamerica/bolivia/>
- Banco Mundial. (2025). *People using at least basic sanitation services (% of population) - Bolivia*. World Bank Open Data. https://data.worldbank.org/indicador/SH.STA.BASS.ZS?name_desc=false
- Bebbington, A. J., Hickey, S. & Mitlin, D. C. (eds.) (2008). *Can NGOs make a difference? The challenge of development alternatives*. London: Zed Books. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/40555.pdf>
- BOE. Ley 1/2023, de 20 de febrero, de Cooperación para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global. *Boletín Oficial del Estado*. <https://www.boe.es/eli/es/l/2023/02/20/1/con>
- Brinkerhoff, J. M. (2002). Government–nonprofit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/pad.203>
- Cameron, D. B., Mishra, A., & Brown, A. N. (2016). *The growth of impact evaluation for international development: how much have we learned?* *Journal of Development Effectiveness*, 8(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/19439342.2015.1034156>
- Cáritas Española. (s. f.). *Agricultura y formación para familias indígenas en Bolivia*. Recuperado el 14 de junio de 2026, de: <https://www.caritas.es/cooperacion/formacion-en-agricultura-para-familias-indigenas-en-bolivia/>

- Coordinadora de la Mujer. (2024). *Feminicidio en Bolivia: descenso en las cifras no desactiva la alarma*.
https://www.coordinadoradelamujer.org.bo/observatorio/archivos/destacados/2Notafeminiciosdescensovf_215.pdf
- Comisión Europea. (2021, 14 de diciembre). *Europa global: La UE pone en marcha un programa mundial de 1 500 millones EUR para apoyar a las organizaciones de la sociedad civil* (IP/21/6792). Comisión Europea.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/es/ip_21_6792/IP_21_6792_ES.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Implicancias de los roles de género en la gobernanza de los recursos naturales en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/enfoques/implicancias-roles-genero-la-gobernanza-recursos-naturales-america-latina-caribe>
- Defensoría del Pueblo. (2026, 27 de abril). *Defensor del Pueblo reporta 176 casos en el primer trimestre de 2026 y advierte fallas en la gestión gubernamental de la conflictividad*. Defensoría del Pueblo de Bolivia. <https://www.defensoria.gob.bo/noticias/defensor-del-pueblo-reporta-176-casos-en-el-primer-trimestre-de-2026-y-advierte-fallas-en-la-gestion-gubernamental-de-la-conflictividad>
- Duarte Herrera, L. K. y González Parias, C. H. (2014). Origen y evolución de la cooperación internacional para el desarrollo. *Panorama*, 8(15), 117–131.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5051599.pdf>
- D-Maps. (s. f.). *Mapa político de Bolivia* [Mapa]. D-Maps. Recuperado el 14 de junio de 2026, de: https://d-maps.com/carte.php?num_car=4746&lang=es
- Edwards, M., & Hulme, D. (1992). *Scaling up NGO impact on development: learning from experience*. *Development in Practice*, 2 (2), 77–91.
<https://doi.org/10.1080/096145249100076691>
- Entreculturas. (2025). *Memoria actividades 2024* [Informe anual].
https://www.entreculturas.org/wp-content/uploads/2025/07/Memoria2024_ESP.pdf
- Estado Plurinacional de Bolivia. (2013). *Ley n.º 351, Ley de Otorgación de Personalidades Jurídicas* (19 de marzo de 2013). Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia.
<https://www.fofim.gob.bo/docs/normativa/ley/ley351.pdf>
- Estado Plurinacional de Bolivia. (2013). *Decreto Supremo n.º 1597, Reglamento parcial a la Ley n.º 351 de Otorgación de Personalidades Jurídicas* (5 de junio de 2013). Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://www.redunitas.org/wp-content/uploads/2019/05/DS-1597-reglamentario-de-la-ley-351-de-Otorgacion-de-Peroneria-Juridica.pdf>

- Estado Plurinacional de Bolivia. (2021). *Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025: Reconstruyendo la economía para vivir bien, bases para el desarrollo integral*. Ministerio de Planificación del Desarrollo. https://www.planificacion.gob.bo/uploads/Presentacion_PDES_2021-2025.pdf
- FAO. (2025). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2025*. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/9a134349-c4ec-40f8-868f-34d3d66edcea/content>
- FIIAPP. (2014). *¿Es eficaz la ayuda al desarrollo?* Recuperado de: https://www.fiap.gob.es/blog_fiiapp/es-eficaz-la-ayuda-al-desarrollo/
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. FIDA. (s. f.). *Áreas de acción*. Recuperado de: <https://www.ifad.org/es/areas-de-accion>
- Fowler, A. (1997). *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development*. <https://doi.org/10.4324/9781315070735>
- Fundación Lealtad. (2023). *Informe Manos Unidas*. <https://fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2026/04/Informe-Manos-Unidas.pdf>
- Fukuda-Parr, S. (2016). *From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: Shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for development*. *Gender & Development*, 24(1), 43-52. <https://doi.org/10.1080/13552074.2016.1145895>
- Gómez Galán, M., & Sanahuja, J. A. (1999). *El sistema internacional de cooperación al desarrollo: Una aproximación a sus actores e instrumentos*. CIDEAL. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/61220>
- Global Forest Watch. (2023). *Bolivia deforestation data*. <https://www.globalforestwatch.org/dashboards/country/BOL/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2012). *Censo Nacional de Población y Vivienda 2012*. Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://ibce.org.bo/images/publicaciones/Resultados-Censo-2012.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE). (2024). *Pobreza y desigualdad. Encuestas de hogares 2016-2024*. <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/encuestas-de-hogares/>
- Instituto Nacional de Estadística de Bolivia (INE). (2024b). *Bolivia: Incidencia de pobreza(1), según departamento, 2016-2024*. Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia. <https://nube.ine.gob.bo/index.php/s/Jwbz9yvOAjt3eFo/download>
- Kroll, C. (2015). *Sustainable Development Goals: Are the rich countries ready?* Bertelsmann Stiftung. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Studie_NW_Sustainable-Development-Goals_Are-the-rich-countries-ready_2015.pdf

- La Voz de Tarija. (2024, 28 de enero). *Bolivia alcanza cobertura del 87,9 % en agua potable y del 64,4 % en saneamiento básico*. <https://lavozdetarija.com/2024/01/28/bolivia-alcanza-cobertura-del-879-en-agua-potable-y-del-644-en-saneamiento-basico/>
- Lewis, D. (2014). *Non-Governmental Organizations, Management and Development* (3.^a ed.). <https://doi.org/10.4324/9780203591185>
- Manos Unidas. (2023b). *Bolivia*. Observatorio: Encuentro Panamazónico 2023 en Ecuador. <https://www.manosunidas.org/observatorio/encuentro-panamazonico-ecuador-2023/manos-unidas-amazonia/bolivia>
- Manos Unidas. (2024b). *Memoria anual 2024: El efecto ser humano*. https://www.manosunidas.org/sites/default/files/01_memoria_mu_2024_castellano_web.pdf
- Manos Unidas. (2021b). *Memoria de actividades 2021: Libro de proyectos*. Manos Unidas. https://www.manosunidas.org/sites/default/files/00_libro_de_proyectos_mu_2021.pdf
- Manos Unidas. (2022). *Memoria de actividades 2022: Libro de proyectos*. Manos Unidas. <https://www.manosunidas.org/sites/default/files/manos-unidas-ong-memoria-2022-libro-proyectos.pdf>
- Manos Unidas. (2023a). *Memoria de actividades 2023: Libro de proyectos*. Manos Unidas. https://www.manosunidas.org/sites/default/files/00_libro_de_proyectos_2023.pdf
- Manos Unidas. (2024a). *Memoria de actividades 2024: Libro de proyectos*. Manos Unidas. https://www.manosunidas.org/sites/default/files/00_libro_proyectos_2024_web.pdf
- Manos Unidas. (2025). *Memoria de actividades 2025*. https://www.manosunidas.org/sites/default/files/01_memoria_2025_proyectos_castellano.pdf
- Manos Unidas. (s. f.). *Bolivia*. Recuperado el 14 de junio de 2026, de: https://www.manosunidas.org/proyectos-manos-unidas?field_pais_tid=2070
- Médicos del Mundo. (2025). *Memoria de Actividades 2024* [Informe anual]. https://www.medicosdelmundo.org/app/uploads/2025/06/Memoria2024_reducida.pdf
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2020). *¿Qué es la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD)?* https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/Cooperacion/Analista/Metodologia/Anexo_1_Concepto_AOD.pdf
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2024). *VI Plan Director de la Cooperación Española para el Desarrollo Sostenible y la Solidaridad Global 2024-2027*. Gobierno de España. <https://www.cooperacionespanola.es/wp-content/uploads/2024/10/Plan-Director-de-la-Cooperacion-Espanola-2024-2027.pdf>

- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2022). *Marco de Asociación País Bolivia-España 2022-2025*. Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. <https://www.cooperacion.espanola.es/wp-content/uploads/2023/05/MAP-Bolivia-Espana-2022-2025.pdf>
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible* (A/RES/70/1). https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Naciones Unidas Bolivia. (s. f.). *Nuestro equipo en Bolivia*. Naciones Unidas. Recuperado el 14 de junio de 2026, de: <https://bolivia.un.org/es/about/our-team>
- Najam, A. (2000). The four-C's of third sector–government relations: Cooperation, confrontation, complementarity, and co-optation. *Nonprofit Management & Leadership*, 10(4), 375–396. <https://doi.org/10.1002/nml.10403>
- Nsah E.S. (2023) Gaps Between NGOS Policies and Their Implementation in The North West Region, Cameroon, *International Journal of Non-Governmental Organizations (NGOs) and Essays*, Vol.7, No 1, pp. 1- 19. <https://ejournals.org/ijngoe/wp-content/uploads/sites/75/2023/05/Gaps-Between-NGOS-Policies.pdf>
- ONU Mujeres. (s. f.). *ONU Mujeres Bolivia*. Exposure. Recuperado el 14 de junio de 2026, de: <https://onumujeresbolivia.exposure.co/>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2025). *Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2024*. Naciones Unidas. <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2025/secretary-general-sdg-report-2025--ES.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas en Bolivia. (2025). *Informe de resultados 2024*. Naciones Unidas Bolivia. <https://bolivia.un.org/sites/default/files/2025-05/ONU%20Bolivia%20Informe%20resultados%202024.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2005). *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2005/03/paris-declaration-on-aid-effectiveness_g1g12949/9789264098084-en.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2011). *Aid effectiveness 2011: Progress in implementing the Paris Declaration*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2012/03/aid-effectiveness-2011_g1g1530a/9789264125780-en.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. FAO. (s. f.). *Bolivia en una mirada*. Recuperado el 14 de junio de 2026, de: <https://www.fao.org/bolivia/es/>

- Oxfam Intermón. (2024). *Memoria Oxfam Intermón 23-24* [Informe anual]. Recuperado de: <https://426027.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/426027/Oxfam-Website/oi-informes/memoria-oxfam-intermon-23-24-es.pdf?hsCtaTracking=d5142129-71a7-40a4-9efc-541003992ea5%7C96836837-05b0-488d-8fc4-a13625527dc6>
- Oxfam Internacional. (s. f.). *Bolivia*. Recuperado de: <https://www.oxfam.org/es/que-hacemos/donde-trabajamos/paises/bolivia>
- Plan International Bolivia. (s. f.). *Bolivia*. Recuperado el 14 de junio de 2026, de: <https://plan-international.org/bolivia/>
- Pogge, T. W., & Sengupta, M. (2015). *The Sustainable Development Goals: A plan for building a better world?* *Journal of Global Ethics*, 11(1), 56–64. https://knowledge.lancashire.ac.uk/id/eprint/15609/7/15609_pogge.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2025). *Human Development Report 2025: A matter of choice: People and possibilities in the age of AI*. United Nations Development Programme. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-05/hdr2025reporten_1.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Desarrollo de capacidades: Texto básico del PNUD*. PNUD. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s. f.). *PNUD Bolivia*. Recuperado el 14 de junio de 2026, de: <https://www.undp.org/es/bolivia>
- Riddell, R. C. (2009). *Does Foreign Aid Work?* En M. Kremer, P. van Lieshout, & R. Went (Eds.), *Doing Good or Doing Better: Development Policies in a Globalizing World*. <https://www.taylorfrancis.com/reader/read-online/756459b1-49be-4a4d-8469-4f723db0a0ca/chapter/pdf?context=ubx>
- Sanahuja Perales, J. A. (2001). *Altruismo, mercado y poder: El Banco Mundial y la lucha contra la pobreza*. Intermón Oxfam. https://www.researchgate.net/profile/Jose-Antonio-Sanahuja/publication/301621307_Altruismo_mercado_y_poder_El_banco_Mundial_y_la_lucha_contra_la_pobreza/links/571dfcbc08aed056fa225df6/Altruismo-mercado-y-poder-El-banco-Mundial-y-la-lucha-contra-la-pobreza.pdf?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19
- Swissinfo. (2024, 1 enero). *La Fiscalía en Bolivia reporta 81 feminicidios y 25 infanticidios en 2023*. <https://www.swissinfo.ch/spa/la-fiscal%C3%ADa-en-bolivia-reporta-81-feminicidios-y-25-infanticidios-en-2023/49095860>
- Taufiq, H. A. (2024). *NGOs' initiatives and grassroots approach for accessing to health care services for the slum people in Dhaka*. *Frontiers in Health Services*. <https://www.frontiersin.org/journals/health-services/articles/10.3389/frhs.2024.1386698/full>

UNITAS. (s. f.). *Quiénes somos*. Recuperado el 14 de junio de 2026, de:

<https://redunitas.org/quienes-somos/>

UNICEF Bolivia. (2019, 19 diciembre). *Bolivia con dificultades para cumplir metas en nutrición de niños y mujeres*. <https://www.unicef.org/bolivia/comunicados-prensa/bolivia-con-dificultades-para-cumplir-metas-en-nutrici%C3%B3n-de-ni%C3%B1os-y-mujeres>

Unceta, K. y Yoldi, P. (2000). *La cooperación al desarrollo: surgimiento y evolución histórica*. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.

<https://publicaciones.hegoa.ehu.eus/pdfs/14?locale=es>

World Vision Bolivia. (s. f.). *Inicio*. Recuperado el 14 de junio de 2026, de:

<https://www.worldvision.bo/>

Weiss, T. G., & Wilkinson, R. (2014). Rethinking global governance? Complexity, authority, power, change. *International Studies Quarterly*, 58(1), 207-215.

<https://www.jstor.org/stable/24017859>

Yañez Villanueva, R. M., Mendoza Landaeta, G., Villarroel Salinas, F., & Gutiérrez Céspedes, L. (2016). *Prevalencia de la desnutrición crónica en niños menores de cinco años*. *Gaceta Médica Boliviana*, 39(1), 26-29.

<https://www.gacetamedicaboliviana.com/index.php/gmb/article/view/260/217>

Santolaya, C. (2026, 8 de junio). *Entrevista semiestructurada*. [Transcripción parcial incluida como Anexo C]. Manos Unidas.

Manos Unidas. (2021a). *Estrategia de País Bolivia 2021-2025* [Documento interno no publicado]. Área de Proyectos, Manos Unidas.

Este documento fue facilitado por la organización a efectos de investigación académica. Su contenido es de uso interno y no está disponible públicamente. La portada se incluye como Anexo de este trabajo.

ANEXO A.

Portada de la Estrategia de País Bolivia 2021-25 (Manos Unidas, 2021a).

Documento interno aportado por la organización.

**ESTRATEGIA DE
PAÍS
2021-2025**

Manos Unidas

BOLIVIA

APROBADA POR EL ÁREA DE
PROYECTOS:
FEBRERO 2021

1

32

ANEXO B.

Consentimiento informado de la entrevista.



Consentimiento informado

Yo, ...Carmen Santolaya Ruiz-Clavijo, DNI [REDACTED] G..... (Nombre, apellido y DNI)

- He leído la hoja de información previa
- He podido hacer todas las preguntas que he considerado sobre el estudio.
- He recibido respuestas satisfactorias a mis preguntas.
- He recibido suficiente información sobre el estudio.
- He hablado, si ha sido necesario, con: _Javier Hurtado_ (mail: javierhurtadomon@gmail.com)
- Comprendo que mi participación es voluntaria.
- Comprendo que puedo retirarme del estudio:
 - o Cuando quiera.
 - o Sin tener que dar explicaciones.
- Presto libremente mi conformidad para participar en el estudio.

Fecha 08/06/2026

Firma de aceptación del participante: Carmen Santolaya Ruiz-Clavijo

Firma del investigador principal: Javier Hurtado Montoya

ANEXO C.

Extractos verificables de la entrevista citados en el análisis.

Nota introductoria: La presente sección recoge las preguntas que han sido citadas en el cuerpo del trabajo y los fragmentos de las respuestas correspondientes que respaldan dichas citas a efectos de verificación académica. Se omite el resto del contenido de la entrevista a fin de limitar la extensión del anexo y facilitar su lectura.

P2. ¿Cómo describiría el rol de la ONG en esa relación con las contrapartes locales? (Citada como Santolaya, 2026, R. 2)

“Nuestro nivel de colaboración con estas entidades se proyecta hacia un relacionamiento horizontal y complementario. [...] En nuestras visitas de seguimiento aprendemos de sus experiencias, y, a su vez, mostramos aquellas que pueden serles de utilidad recabadas de nuestras propias experiencias en contextos similares. Se trata de un diálogo profundo, horizontal y de mutuo crecimiento.”

P3. ¿De qué forma realiza Manos Unidas el seguimiento de los proyectos en ejecución? ¿Cómo se evalúa si un proyecto ha tenido el impacto esperado? (Citada como Santolaya, 2026, R. 3)

“Los sistemas de seguimiento miden, básicamente, la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de proyectos y/o procesos. El instrumento básico para realizar dicho seguimiento [...] es el Enfoque del Marco Lógico (EML) [...]. Sin embargo, los aspectos ligados a la pertinencia de las intervenciones, su potencial de impacto y su viabilidad no se monitorizan sistemáticamente, dado que se trata de aspectos que no suelen tener cabida en el EML [...].”

“Todos los proyectos ejecutados en Bolivia realizan auditorías externas anuales, con una verificación técnica en el terreno.”

“Desde Manos Unidas realizamos visitas técnicas al terreno, de identificación, formulación, seguimiento, evaluación..., que pueden llegar a ser hasta 4 al año. La política institucional determina que no haya oficinas en el terreno; por ello la importancia de contar con equipos técnicos locales profesionales y de suma confianza.”

P4. ¿Se produce coordinación formal entre Manos Unidas y la Oficina Técnica de Cooperación de la AECID en Bolivia? ¿Cómo funciona en la práctica? (Citada como Santolaya, 2026, R. 4)

“Tanto desde la Coordinación de los proyectos de Bolivia, como desde el departamento de cofinanciación, de Manos Unidas, se realizan visitas a la OCE (Oficina de Cooperación Española) para dar a conocer nuestro trabajo (ejecutado con fondos propios y con fondos cofinanciados) y mantener una interlocución fluida sobre prioridades sectoriales y geográficas en el país.”

“Un ejemplo de proyecto cofinanciado es PROMOCIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS PARA LA SEGURIDAD Y SOBERANÍA ALIMENTARIA...”

P5. ¿Tienen conocimiento de lo que hacen otras organizaciones en los mismos territorios? ¿Existe algún espacio de coordinación? (Citada como Santolaya, 2026, R. 5)

“En nuestras visitas al terreno verificamos que nuestras intervenciones no se solapen con las de otras instituciones y en la medida en que sea posible y pertinente, coordinamos y complementamos.”

P6. ¿Responde la concentración sectorial de los proyectos a una decisión estratégica explícita, o es el resultado acumulado de proyectos propuestos por las contrapartes locales? ¿En qué medida los ODS orientan el diseño de nuevos proyectos? (Citada como Santolaya, 2026, R. 6)

“[E]n nuestras estrategias se analiza el nivel de articulación de nuestras prioridades sectoriales y geográficas/país con la cooperación española; pero esto no las determina. [...] Manos Unidas es soberana para regirse por su propio análisis. Es cierto que en estos momentos las prioridades dirigidas a gobernanza/seguridad alimentaria/cambio climático y medio ambiente/igualdad de género son coincidentes con la prioridad de la cooperación oficial española; pero posiblemente esta lo acote a algunas áreas territoriales específicas [...]”

P7. ¿Cómo es la relación de Manos Unidas con las instituciones del gobierno boliviano, tanto a nivel nacional como local? (Citada como Santolaya, 2026, R. 7)

“Aunque no siempre es viable, se trata de mantener una relación fluida, que suele ser más factible con las instituciones locales, por ser más cercana a los problemas que enfrenta la población dentro de su territorio, y permite consensuar determinadas actuaciones ya previstas en la planificación municipal. Se da prioridad a aquellas iniciativas que consiguen estar articuladas con los municipios de intervención, de forma que se potencia la acción conjunta y un mayor impacto.”

P8. ¿Dónde situaría la intervención de Manos Unidas en el debate entre función asistencial y fortalecimiento de capacidades a largo plazo? (Citada como Santolaya, 2026, R. 8)

“Los proyectos de Desarrollo de Manos Unidas en Bolivia se enfocan a intervenciones que fomentan procesos. No se trata de acciones puntuales. Para conseguir un impacto en el territorio nos comprometemos en procesos de carácter integral y que pueden suponer un trabajo de 6-8 años.”

P12. ¿En qué ámbitos considera que la intervención de una ONGD como Manos Unidas tiene mayor valor añadido respecto a lo que ya hacen los actores estatales o multilaterales? (Citada como Santolaya, 2026, R. 12)

“Bolivia es un país con una avanzada legislación en protección de derechos, como los vinculados a la violencia de género o a la preservación de los recursos naturales; pero no ha articulado herramientas, ni ha otorgado presupuestos, para velar por esos derechos de las mujeres, de los pueblos indígenas y campesinos.”

P14. ¿Qué aporta Manos Unidas en Bolivia que no están aportando ya los actores estatales o multilaterales? (Citada como Santolaya, 2026, R. 14)

“[P]osiblemente lo que aporta más Manos Unidas es pasar de las valoraciones macro a lo micro y acceder a los colectivos más vulnerables. Nos ha tocado intervenir en zonas en las que la cooperación oficial había realizado grandes obras de canalización del agua para la producción agrícola, pero que se quedaron en la red matriz, sin llegar a facilitar una solución de distribución a las parcelas de cultivo. Mucha de la cooperación oficial hace su desembolso, sin un gran seguimiento técnico, y dejan infraestructuras o soluciones técnicas que no han sido acompañadas de los procesos formativos correspondientes para garantizar su sostenibilidad. Nuestros socios locales ponen el acento, como un factor clave, en la formación y apropiación local de las acciones implementadas.”

ANEXO D. Declaración de uso de herramientas de IA generativa

Nombre Grado/Máster:	Doble Grado en ADE y Relaciones Internacionales
Nombre Alumno:	Javier Hurtado Montoya
Coordinador/a TFG/TFM:	Analilia Huitrón Morales
Nombre Director/a de TFG/TFGM:	Sonia Alda Mejías

Declaro que para la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado / Trabajo Fin de Máster se ha utilizado inteligencia artificial generativa como herramienta de apoyo.	SÍ	NO
	X	

1) Uso de la IA Generativo

Si tu respuesta ha sido SÍ, contesta a las siguientes preguntas. Si has contestado NO, pasa al apartado 2.

Uso ético

	SÍ	NO
¿A la hora de usar la herramienta IA, en los <i>prompts</i> utilizados has incluido datos de carácter sensible o de carácter personal (fotos de personas reales, datos personales, etc.)? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		X
¿Has orientado su uso a suplantar tu trabajo personal sin hacer una revisión crítica de lo extraído en la herramienta IA? <i>Si tu respuesta es afirmativa especifica cuáles.</i>		X
¿Has tenido en cuenta las recomendaciones académicas que te han hecho específicamente en el Grado/Máster sobre lo que está permitido o no con la IA?	X	

Uso técnico realizado:

¿Qué herramientas has utilizado (ChatGPT, Copilot, Claude, Nano Banana...)? Especifica la versión o tipo de licencia.

ChatGPT, Google Gemini y Claude en sus versiones gratuitas.

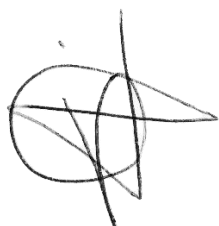
Marcar lo que corresponda:

- Generación de texto (*Especificar qué herramientas*) →
- Reformulación (*Especificar qué herramientas*) → ChatGPT, Google Gemini y Claude en sus versiones gratuitas.
- Traducción / corrección (*Especificar qué herramientas*) → ChatGPT, Google Gemini y Claude en sus versiones gratuitas.
- Sugerencia de estructura (*Especificar qué herramientas*) → ChatGPT, Google Gemini y Claude en sus versiones gratuitas.
- Apoyo metodológico (*Especificar qué herramientas*) → ChatGPT, Google Gemini y Claude en sus versiones gratuitas.
- Buscar o citar bibliografía (*Especificar qué herramientas*) → ChatGPT, Google Gemini y Claude en sus versiones gratuitas.
- Generar contenido audiovisual (videos, infografías, audios, imágenes, gráficos. *Especifica en concreto qué contenidos has generado con IA además de citarlo correctamente en el trabajo.*)
- Otros (*Especificar qué herramientas*) → ChatGPT, Google Gemini y Claude en sus versiones gratuitas.

Confirmando que el contenido final ha sido revisado, corregido y validado íntegramente por mí como autor/a y asumo la plena responsabilidad académica del mismo.

La utilización de la IA no ha sustituido el análisis crítico, la reflexión personal ni el trabajo intelectual propio exigido en un TFG/TFM.

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and lines, appearing to be a stylized name or set of initials.