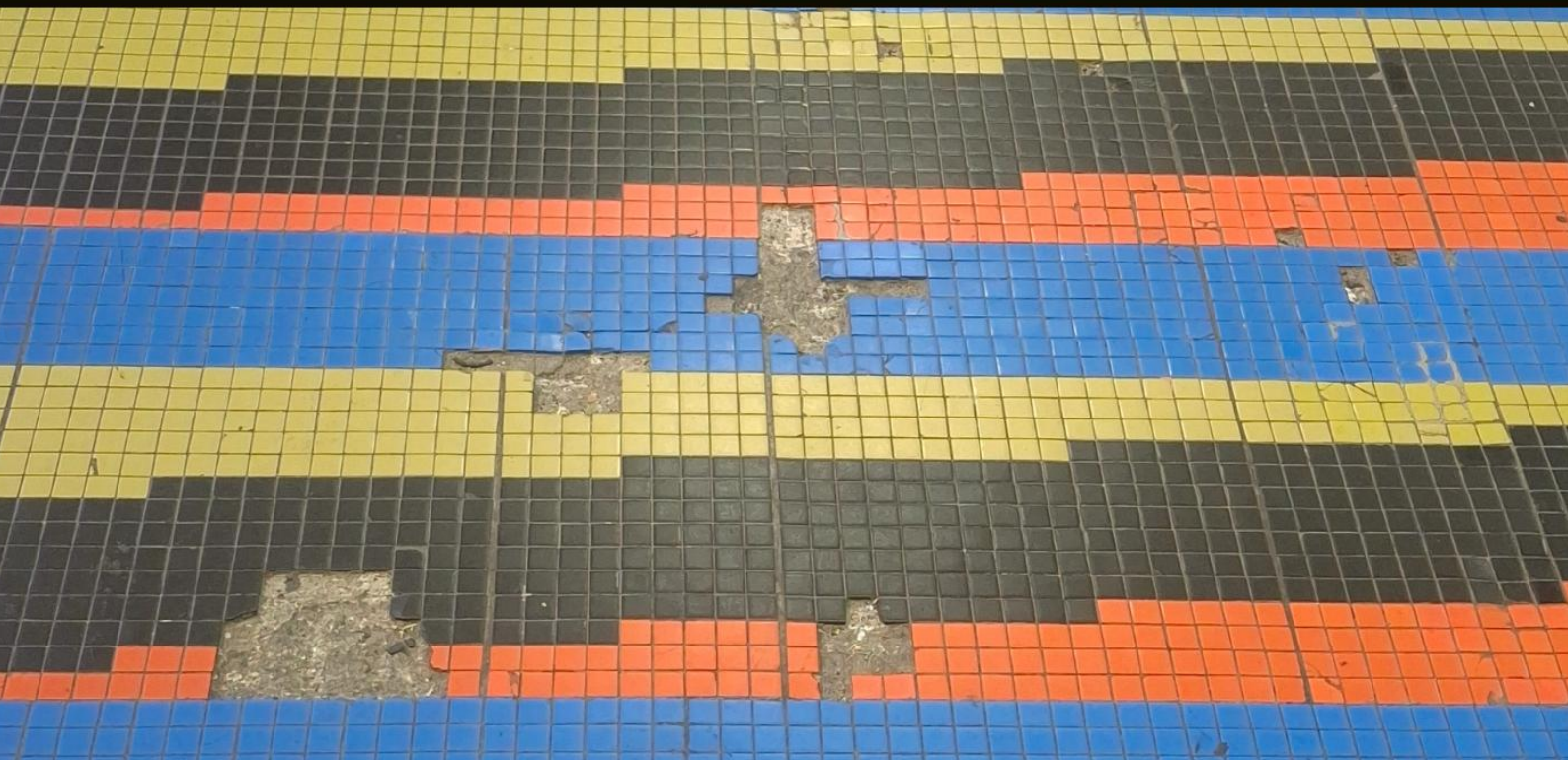




# Análisis del rol de los actores locales en la respuesta humanitaria en Venezuela: retos, alianzas estratégicas y gestión de información

Mayo 2026



**.iecah.**

Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria  
Institute of Studies on Conflicts and Humanitarian Action

**3iS** information  
innovation  
impact



Humanitarian Aid  
and Civil Protection



Esta investigación ha sido realizada por el Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH), en el marco del Consorcio EVIDEM capítulo Venezuela conformado junto con Civilis y 3iS, con el apoyo financiero de la Dirección General de Protección Civil y Ayuda Humanitaria de la Unión Europea (DG ECHO).

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva del IECAH y no refleja necesariamente la opinión de la DG ECHO ni de las organizaciones del consorcio EVIDEM.

Agradecemos a todas las personas y organizaciones que han contribuido con sus opiniones para la realización de este estudio.

#### **Investigadoras:**

Gloria Miranda Ángel

Luisa Fernanda Pineda

Lucía Mateos Jaquete

Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (IECAH)

Calle Jaén, 13 (local), 28020 Madrid (España)

(+34) 91 377 1498 | [comunicacion@iecah.org](mailto:comunicacion@iecah.org) | <https://iecah.org/>

Foto de portada: Alejandro Navarro Marín. Obra ***Cromointerferencia de color aditivo*** (1978) del artista venezolano Carlos Cruz-Diez. *Aeropuerto Internacional de Maiquetía, Simón Bolívar – Caracas*

## ÍNDICE

1. Acrónimos.....	3
2. Introducción.....	5
3. Objetivos y Metodología.....	8
4. Marco conceptual.....	13
5. Contexto humanitario y de la agenda de localización en Venezuela...	17
6. Hallazgos .....	22
7. Conclusiones .....	48
8. Recomendaciones.....	54
9. Bibliografía .....	64
10. Anexos .....	68

## 1. Acrónimos

<b>BHA</b>	Oficina de Asistencia Humanitaria de Estados Unidos (Bureau for Humanitarian Assistance)
<b>CBPF</b>	Fondo Humanitario de País de OCHA (Country-Based Pooled Fund)
<b>CERF</b>	Fondo Central de Respuesta a Emergencias de Naciones Unidas (Central Emergency Response Fund)
<b>CH</b>	Coordinador/a Humanitario/a de País
<b>CHM</b>	Cumbre Humanitaria Mundial
<b>DG ECHO</b>	Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria de la Unión Europea
<b>EHP</b>	Equipo Humanitario de País
<b>EVIDEM</b>	Evidence-Based Decision-Making
<b>FHV</b>	Fondo Humanitario para Venezuela
<b>GMI</b>	Global Mentoring Initiative
<b>HNO</b>	Panorama de Necesidades Humanitarias (Humanitarian Needs Overview)
<b>HRP</b>	Plan de Respuesta Humanitaria (Humanitarian Response Plan)
<b>IASC</b>	Comité Permanente Interagencial (Inter-Agency Standing Committee)
<b>IECAH</b>	Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria
<b>MSF</b>	Médicos Sin Fronteras
<b>NNUU</b>	Naciones Unidas
<b>OCHA</b>	Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>R4V</b>	Plataforma de Coordinación Interagencial para Refugiados y Migrantes de Venezuela
<b>UNHCR</b>	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (United Nations High Commissioner for Refugees)
<b>UNICEF</b>	Agencia de las Naciones Unidas dedicada a la infancia (United Nations agency for children)
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (United States Agency for International Development)

---

# INTRODUCCIÓN

---

## 2. Introducción

En el marco del Consorcio EVIDEM (Evidence-Based Decision-Making) Venezuela, integrado por 3iS<sup>1</sup>, CIVILIS<sup>2</sup> y el IECAH, financiado por la Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria de la Unión Europea (DG ECHO) e implementado en 2025 – 2026, se desarrolló un proceso de fortalecimiento de capacidades con organizaciones nacionales y locales orientado a mejorar su participación en la toma de decisiones, abordando fundamentos humanitarios, herramientas para la gestión de información humanitaria, análisis de riesgos y autoprotección, incidencia y replicabilidad.

Durante la implementación de la formación, se evidenció que el fortalecimiento de capacidades no se traduce de manera automática en una participación significativa en los espacios de coordinación y toma de decisiones. En particular, emergieron limitaciones relacionadas con el acceso, reconocimiento y utilización de la información generada por organizaciones locales dentro de los circuitos formales de coordinación.

Esto mostró que la participación significativa no depende únicamente de las capacidades desarrolladas o del acceso a recursos, sino también de factores vinculados a las dinámicas de relación entre actores, los mecanismos de coordinación y los criterios mediante los cuales se valida y utiliza la información en la toma de decisiones. En este contexto, se identificó la necesidad de profundizar el análisis para comprender en qué medida estos factores facilitan o limitan la participación efectiva de los agentes nacionales y locales.

Es así como este estudio, realizado entre febrero y abril de 2026 por el IECAH, se concibe como un proceso participativo y analítico orientado a generar evidencia y aportar elementos para la reflexión sobre las alianzas estratégicas, el rol de los agentes venezolanos y su participación en los espacios de toma de decisiones, en coherencia con el documento Fomento de alianzas equitativas con los agentes locales en contextos humanitarios de la DG ECHO.

El análisis toma como referencia un momento particular marcado por la simultaneidad entre el impulso global a la agenda de localización, a partir de la Cumbre Humanitaria Mundial de 2016 y los compromisos del Gran Pacto, y el desarrollo y reconocimiento de la crisis humanitaria en Venezuela, una coincidencia que permite observar las condiciones en las que estos compromisos pudieron comenzar a materializarse en el país.

---

<sup>1</sup> Más información disponible en: <https://3is.org/es/>

<sup>2</sup> Las publicaciones de CIVILIS y HumVenezuela se encuentran disponibles en: <https://reliefweb.int/organization/humvenezuela>

El estudio propone una lectura sobre cómo se han configurado las relaciones entre entidades, los espacios de participación y los mecanismos de toma de decisiones en la respuesta humanitaria en Venezuela, así como sobre el papel que desempeñan elementos como la gestión de la información, la rendición de cuentas y la distribución de riesgos en estas dinámicas.

Se busca aportar elementos que permitan comprender qué ha cambiado en la práctica, qué tensiones persisten y qué aspectos continúan limitando la participación efectiva de los agentes nacionales y locales en la respuesta humanitaria.

---

# METODOLOGÍA

---

### 3. Objetivos y Metodología

El **objetivo principal** del estudio es analizar cómo se está implementando la agenda de localización en el contexto humanitario venezolano, identificando factores que facilitan o limitan la participación efectiva de los actores nacionales y locales en la toma de decisiones, con el fin de formular recomendaciones orientadas a fortalecer alianzas más equitativas y a consolidar su liderazgo en la respuesta humanitaria en Venezuela.

Entre los **objetivos específicos** se encuentran:

- Analizar qué efectos ha generado la llegada y consolidación del sistema humanitario internacional en Venezuela sobre las organizaciones nacionales y locales, en términos de sus estructuras institucionales, prioridades programáticas, dinámicas de financiamiento y posicionamiento en los espacios de toma de decisiones.
- Identificar el tipo y la calidad de relaciones establecidas entre los actores internacionales y los actores nacionales y locales en la respuesta humanitaria.
- Analizar cómo las capacidades, barreras y oportunidades en gestión de la información influyen en el posicionamiento y la participación de los actores nacionales y locales en los espacios de toma de decisión.
- Elaborar recomendaciones dirigidas al conjunto de los actores humanitarios para avanzar en los compromisos recogidos en la agenda de localización, así como para promover alianzas equitativas y corresponsables que permitan el liderazgo de los actores humanitarios locales en la respuesta.

El estudio se ha elaborado utilizando una **metodología mixta**, combinando entrevistas semiestructuradas y una encuesta electrónica dirigida a las organizaciones venezolanas. Posteriormente, los principales hallazgos fueron sujetos a validación en un grupo focal.

#### Revisión bibliográfica

Se llevó a cabo una revisión sistemática de documentación relevante producida por organizaciones internacionales y nacionales vinculadas a la respuesta humanitaria en Venezuela y en relación con la agenda de localización. Esta revisión incluyó informes, documentos de coordinación, análisis de contexto y otras publicaciones pertinentes, con el fin de comprender el marco institucional, las dinámicas operativas y las narrativas predominantes en torno a la agenda de localización en el país.

#### Entrevistas con informantes clave

El estudio comenzó con la realización de dos entrevistas exploratorias orientadas a profundizar sobre el estado actual de la agenda de localización en Venezuela, así como

sobre las características y dinámicas del contexto humanitario en el país. En línea con los enfoques cualitativos, las entrevistas exploratorias permitieron delimitar con mayor precisión el objeto de estudio, identificar hipótesis iniciales y ajustar el alcance del estudio antes de iniciar la fase principal de recolección de información.

A partir de ello, se elaboraron tres guiones de entrevista diferenciados según el tipo de entidad: organizaciones venezolanas nacionales y locales, organizaciones internacionales y agencias del sistema de Naciones Unidas, y donantes. Esta diferenciación permitió adaptar las preguntas, asegurando así la pertinencia de la información recopilada y la posibilidad de contrastar perspectivas.

En total, se realizaron **22 entrevistas** (ver Tabla 1) en las que participaron un total de **23 personas**. Las entrevistas se llevaron a cabo mediante un enfoque semiestructurado, lo que permitió combinar un marco común de preguntas orientadoras con la flexibilidad necesaria para profundizar en aspectos emergentes relevantes para la investigación.

Tabla 1. Entrevistas realizadas.

Tipo de actor	Nº de entrevistas
ONG nacional	10
ONG local	4
ONG internacional	2
Agencia NNUU	5
Donante	1
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>

Fuente: elaboración propia

### Encuesta electrónica

Con el fin de ampliar la base empírica del estudio y favorecer la participación de organizaciones nacionales y locales, se diseñó y difundió una encuesta electrónica que permitió recoger de manera sistemática percepciones y experiencias de un grupo amplio y diverso de personas, complementando así la información obtenida mediante entrevistas.

Para su elaboración, se diseñó un cuestionario que fue previamente revisado y validado por una persona representante de la sociedad civil venezolana, con el fin de asegurar la adecuación del lenguaje y la pertinencia de las preguntas al contexto local.

La selección de participantes se realizó mediante una estrategia de muestreo no probabilístico basada en la técnica de bola de nieve, a través de la cual las organizaciones inicialmente contactadas fueron invitadas a difundir la encuesta entre otros actores nacionales y locales.

La encuesta fue difundida el 6 de marzo y permaneció abierta hasta el 27 de marzo de 2026 obteniendo un total de **22 respuestas**.

## Grupo focal

Con el propósito de establecer consensos sobre aportes conceptuales a la agenda de localización a partir de los hallazgos del estudio, se llevó a cabo **un grupo focal interno** en modalidad virtual de intercambio y reflexión con diez personas expertas, en materia de localización y acción humanitaria, vinculadas al IECAH, con trayectorias tanto en el ámbito global como en la región, incluyendo conocimiento del contexto venezolano.

Durante el ejercicio se promovió una discusión orientada a contrastar los hallazgos con los compromisos derivados de la Cumbre Humanitaria Mundial y el Gran Pacto, así como a analizar en qué medida el contexto venezolano podía haber constituido un espacio para la puesta en práctica la agenda de localización.

Este espacio permitió someter a discusión los principales hallazgos emergentes del proceso de investigación, así como recoger comentarios, matices y aportes adicionales que contribuyeron a enriquecer el análisis.

## Análisis y síntesis

El equipo de investigación elaboró una matriz con el objetivo de sistematizar, organizar y analizar la información recopilada de las entrevistas, que permitió estructurar la información cualitativa en función de las preguntas de investigación (Ver [Anexo 1](#)) y de los principales ejes analíticos del estudio, facilitando la identificación de patrones recurrentes, convergencias y divergencias entre los distintos tipos de actores consultados. La información obtenida mediante la encuesta electrónica fue procesada y analizada a través de otra matriz que permitió organizar las respuestas y realizar un análisis descriptivo de los resultados.

Este proceso de sistematización y análisis produjo la identificación de los principales hallazgos del estudio.

## Limitaciones del estudio

- **Necesidad de establecer de redes de confianza para la participación.** El equipo de investigación con la colaboración directa de Civilis, diseñó una estrategia basada en el uso de redes y actores previamente identificados, lo que favoreció el establecimiento de contacto con agentes nacionales y locales y la identificación de interlocutores para las entrevistas y la encuesta, esta última con la opción de participar de manera remota y anónima.
- **Las condiciones de conectividad** fueron una limitación operativa del estudio, en tanto la recolección de información se realizó de manera virtual en un período corto de tiempo (tres semanas). Por lo tanto, fue necesario flexibilizar algunas entrevistas debido a los cortes de fluido eléctrico o la falta de conexión a internet

- **En Venezuela se han estado realizando varios estudios sobre localización**, lo que puede haber generado fatiga y menor disposición para participar. Para evitar duplicidades, optimizar el proceso y generar un valor agregado, el equipo de investigación realizó las entrevistas preliminares y revisó los hallazgos de estos estudios realizados, lo que permitió identificar vacíos, definir elementos diferenciadores y profundizar en aspectos o grupos poco consultados en ejercicios anteriores.

---

# MARCO CONCEPTUAL

---

## 4. Marco conceptual

Desde principios de los años 2000, organizaciones nacionales y locales del sector humanitario a nivel global han venido reclamando un mayor reconocimiento de sus experiencias, conocimientos y su rol como primeras respondientes, con presencia territorial sostenida y capacidad de acceso y relación con las comunidades. Estas demandas se inscriben en los debates sobre la transformación del sistema humanitario, cuya visibilidad y prioridad han fluctuado según las coyunturas globales.

En este marco, el término “localización”, como calco del inglés *localisation*, se ha consolidado para nombrar y estructurar esta agenda. Más que introducir un tema nuevo, su uso ha contribuido a reordenar debates preexistentes en torno a la distribución de roles, recursos y toma de decisiones en la acción humanitaria.

En la **Cumbre Humanitaria Mundial de 2016**, la localización se configuró como un compromiso estratégico dentro del Gran Pacto, un acuerdo promovido por el Grupo de Alto Nivel sobre Financiación Humanitaria y firmado inicialmente por más de 30 donantes y agencias humanitarias<sup>3</sup>. Además del compromiso cuantitativo de **canalizar, al menos, el 25% de la financiación humanitaria “tan directamente como sea posible” hacia actores nacionales y locales**, el Gran Pacto incluyó otros compromisos estrechamente vinculados con la agenda de localización, entre ellos la “revolución de la participación”, la mejora de la calidad y previsibilidad de la financiación, la reducción de cargas administrativas, el fortalecimiento de mecanismos colectivos de financiación y la mejora de la transparencia (IASC, 2016).

Diversos análisis posteriores han señalado que la localización no puede reducirse a un porcentaje de transferencia financiera, sino que debe entenderse como un proceso más amplio de transformación de relaciones de poder, modalidades de gobernanza y prácticas institucionales dentro del sistema humanitario.

Una de las iniciativas pioneras en este proceso de reflexión es la *Global Mentoring Initiative* (GMI, por sus siglas en inglés) la cual define **siete dimensiones de la localización**<sup>4</sup> (Global Mentoring Initiative, 2023):

---

<sup>3</sup> A 28 de mayo de 2025, hay un total de 71 signatarios del Gran Pacto. Ver: [Grand Bargain Signatories | IASC](#)

<sup>4</sup> Para más información, puede visitar este documento (inglés): [Practical Dimensions of Localisation – April 2023](#)

Figura 1. Dimensiones de la localización de GMI.



Fuente: *Global Mentoring Initiative*, 2023.

A partir de que el propio concepto de localización es una expresión internacional y que, en muchos casos, está descontextualizada, GMI estableció una distinción entre las dos principales definiciones de localización. Por un lado, la localización como **descentralización**, entiende que las decisiones humanitarias deben ser tomadas por agentes presentes en la crisis y no desde las sedes internacionales, sin distinguir si esos actores son locales o internacionales. Por el otro, la localización como **transformación**, se basa en una transferencia de poder a las entidades nacionales y locales (Koenraad Van Brabant & Smruti Patel, 2017).

En coherencia con las orientaciones de la Dirección General de Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europea (DG ECHO) (2023) en materia de alianzas estratégicas, complementariedad y fortalecimiento del ecosistema humanitario local, la localización se concibe como un proceso que debe promover relaciones basadas en el **valor añadido comparativo de cada organización, el respeto mutuo, la corresponsabilidad y la rendición de cuentas compartida**. Esto implica avanzar hacia modelos de colaboración que refuercen capacidades existentes y eviten prácticas que reproduzcan subordinación estructural o dependencia prolongada. Desde esta perspectiva, la localización es entendida como una **redistribución real del liderazgo y del poder**, el reconocimiento de los saberes y capacidades situadas de los actores locales y nacionales, y la participación efectiva de colectivos históricamente excluidos,

en los procesos de definición, implementación y evaluación de las respuestas humanitarias. En este sentido, la localización se aproxima a debates sobre la decolonización de la acción humanitaria, en la medida en que cuestiona las relaciones históricas de poder, la centralidad de marcos y conocimientos producidos externamente y las jerarquías en la toma de decisiones dentro del sistema

En línea con análisis recientes del IECAH, la localización se entiende como un proceso de redistribución del poder orientado a reforzar el liderazgo, la capacidad y el espacio en la toma de decisiones de los actores nacionales. Este planteamiento se sitúa en el centro de una crisis más amplia de legitimidad del sistema humanitario, caracterizada por recortes en la financiación y cuestionamientos sobre la capacidad del sistema para responder a las prioridades definidas por los actores en el terreno (IECAH & MSF, 2025). La localización no se limita a un conjunto de compromisos operativos, sino que remite a la necesidad de revisar las relaciones estructurales entre organizaciones internacionales y nacionales. En este marco, el enfoque de triple nexo entre acción humanitaria, desarrollo y paz, cobra relevancia en la medida en que requiere que los agentes locales trasciendan de un rol centrado en la implementación y participen de manera efectiva en el diseño de planes estratégicos y la definición de objetivos comunes (IECAH, 2022) incluyendo procesos de desarrollo y construcción de paz entendidos, en el contexto venezolano, desde dinámicas de cohesión social, articulación territorial y gestión de tensiones.

---

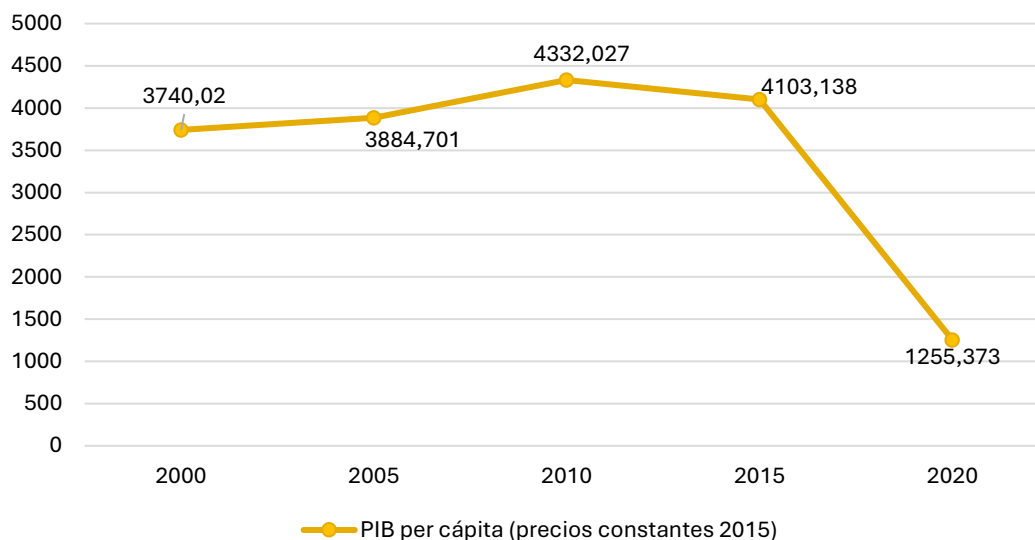
**CONTEXTO**

---

## 5. Contexto humanitario y de la agenda de localización en Venezuela

De acuerdo con los Indicadores de Desarrollo Mundial del Banco Mundial, a inicios de la década de los 2000, Venezuela se caracterizaba como un país de ingreso medio con un Producto Interior Bruto (PIB) per cápita relativamente elevado en la región y mejoras progresivas en algunos indicadores sociales. Para 2010, el país mostraba un aumento del ingreso per cápita y una reducción de la pobreza, en un contexto de altos ingresos petroleros, aunque ya se evidenciaban desequilibrios macroeconómicos persistentes y una elevada dependencia de este sector (Banco Mundial, s.f.). Sin embargo, estas condiciones no lograron sostenerse en el tiempo y, a partir del año 2014 (Ver Figura 2), comenzaron a agravarse factores estructurales que darían lugar a una crisis de mayor complejidad.

Figura 2. Producto Interno Bruto per cápita (Precios constantes 2015)<sup>5</sup>.



Fuente: World Development Indicators.

La crisis en Venezuela, entendida como una **crisis multidimensional**, está marcada por la **interacción y superposición de factores políticos, económicos y sociales** que, de manera progresiva, derivaron en una crisis humanitaria de gran escala. El deterioro institucional, la erosión de las capacidades estatales, el colapso del sistema público de salud, la escasez de alimentos y medicamentos, así como el impacto de las sanciones y del aislamiento internacional sobre una economía debilitada, configuraron un escenario de creciente riesgo para amplios sectores de la población (Human Rights

<sup>5</sup> Se utiliza el PIB per cápita a precios constantes de 2015 con el fin de analizar la evolución de la actividad económica y del ingreso promedio por habitante, eliminando las distorsiones derivadas de la inflación. El uso de un año base fijo (2015) permite comparar distintos períodos temporales en términos homogéneos, reflejando variaciones en la producción y el ingreso real, y no únicamente cambios en los precios.

Watch, 2016). Hasta 2014, la crisis se caracterizaba por ser de evolución gradual, pero con la caída de los precios del petróleo los efectos se intensificaron, llevando a un colapso acelerado de las estructuras económicas y sociales del país (HumVenezuela, 2026).

A partir de ese momento las afectaciones se tradujeron en necesidades humanitarias, donde millones de personas enfrentaron dificultades para cubrir necesidades básicas. Estas condiciones incidieron de manera directa en las estrategias de supervivencia de la población, incluyendo la decisión de salir del país. En este sentido, el éxodo venezolano empezó a consolidarse como una de las principales expresiones regionales de la crisis, incrementando año tras año el número de personas migrantes y refugiadas (UNHCR, 2017).

Debido a la ausencia de una respuesta del sistema humanitario internacional, fueron las **organizaciones nacionales y locales** las que, con recursos limitados, **asumieron la primera fase de la respuesta** ante las crecientes necesidades humanitarias en Venezuela. Estas organizaciones se encontraron, sin experiencia previa en emergencias humanitarias, con la necesidad de llenar el vacío dejado por un Estado incapaz de responder a la magnitud de la crisis.

En los años previos a 2016, el sistema en Venezuela estaba conformado principalmente por organizaciones de la sociedad civil con enfoque en desarrollo, derechos humanos, salud y trabajo comunitario. El país no era considerado prioritario para la acción humanitaria internacional, probablemente por razones de orden político y geopolítico. En general, las organizaciones internacionales presentes en el territorio tenían una vocación orientada a la cooperación para el desarrollo, excepto aquellas organizaciones presentes en zonas fronterizas con Colombia que realizaban trabajos humanitarios vinculados a la respuesta a los flujos migratorios mixtos.

“En julio de 2016, más de 80 organizaciones (locales y nacionales) enviaron una carta al entonces Secretario General de las Naciones Unidas Ban Ki-moon, en la que expresaban su indignación y rechazo al comportamiento y al silencio de varias organizaciones del sistema de las Naciones Unidas en Venezuela, en especial aquellas responsables de la salud y la alimentación (...) en un contexto de incremento acelerado de la pobreza, de fragilidad económica y social, de inestabilidad política e institucional, así como ante la masiva y grave escasez de alimentos, medicamentos e insumos médicos en toda Venezuela y la ausencia de capacidades internas para resolver esta situación a medio plazo” (Reyna Ganteaume, 2022).

En 2018, el presidente Nicolás Maduro **aceptó la entrada de ayuda internacional**, concretamente, más de 9 millones de dólares, a través del Fondo Central de Respuesta a Emergencias (CERF) gestionado por la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCHA), pero, al mismo tiempo, el gobierno

seguía rechazando la existencia de crisis humanitaria (Parker, 2018). No fue hasta mayo de 2019 que se permitió la entrada formal de la cooperación humanitaria internacional. Con ello, se instaló OCHA, se designó al Coordinador Humanitario (CH) y se activó el Equipo Humanitario de País (EHP) (OCHA, 2019). En ese mismo año, en torno a los acontecimientos en la frontera con Colombia y los intentos de ingreso de ayuda humanitaria, la respuesta estuvo acompañada por una fuerte politización, con disputas entre actores sobre el sentido y el uso de la ayuda, en un entorno marcado por tensiones sobre su carácter y alcance (Rey Marcos, 2019).

A partir de ese momento, el sistema de actores experimentó una reconfiguración progresiva con la adaptación de organizaciones internacionales ya presentes en el país y la entrada de nuevos actores humanitarios especializados, organizaciones del sistema de Naciones Unidas como UNICEF y organizaciones no gubernamentales internacionales como el Consejo Noruego de Refugiados, adaptaron sus estrategias programáticas, incorporando acciones orientadas a la atención de necesidades humanitarias al interior del país.

Asimismo, se han identificado casos en los que organizaciones internacionales se registraron localmente manteniendo vínculos operativos, financieros o estratégicos con estructuras internacionales, lo que introduce matices en la configuración del sistema de actores y en la distinción entre actores nacionales e internacionales. Sin embargo, existe limitada información pública u oficial sobre estos arreglos, lo que dificulta analizar con mayor precisión su alcance, funcionamiento y efectos en la participación y posicionamiento de los distintos actores dentro de la respuesta humanitaria.

Este proceso se desarrolló de forma paralela a la evolución de las dinámicas internas del país, incluyendo la superposición de crisis como la pandemia de COVID-19, que intensificó las necesidades humanitarias y las restricciones operativas. En este sentido, HumVenezuela (2021) señala que “durante 2020 y 2021, la pandemia de COVID generó una situación más severa de emergencias superpuestas que intensificaron sus impactos en la vida de las personas, sus hogares y comunidades”. Asimismo, distintos reportes documentaron cómo las restricciones de movilidad incidieron en el deterioro de las condiciones de vida y en los riesgos de protección asociados a la movilidad regional (R4V, 2021).

Para 2025, a pesar de la ambivalencia de las cifras, se estima que cerca de **7,9 millones de personas han salido de Venezuela** (UNHCR, 2025), mientras que alrededor de 7 millones de personas viven con necesidades humanitarias dentro del país (OCHA, 2024).

Después de los acontecimientos del 3 de enero de 2026, en los que se produjo la salida obligada del presidente Nicolás Maduro y la transición forzada del gobierno venezolano, el panorama está marcado por la incertidumbre. “Mientras los ciudadanos retoman con

cautela sus actividades diarias en medio de la ansiedad por el futuro y el temor a una mayor violencia y represión estatal, las organizaciones de ayuda también se esfuerzan por comprender qué significará el control estadounidense sobre el país para su trabajo y cómo afectará a las necesidades humanitarias”<sup>6</sup> (Mohor, 2026).

“En consecuencia, la mayoría de las personas venezolanas fuera del país aún no están en condiciones de tomar una decisión definitiva sobre el retorno. En lugar de ello, la mayoría se mantiene a la espera, observando atentamente las señales políticas, las condiciones económicas y la evolución de la seguridad antes de reevaluar sus opciones” (Chaves-González, 2026). A esto se suman otras variables, como el endurecimiento de las medidas de control migratorio en varios países de la región, así como las dinámicas de integración, o falta de ella, en terceros países, propias de procesos migratorios de larga duración. Todo ello dificulta estimar cuántas personas retornarán al país en los próximos meses y, consecuentemente, planificar adecuadamente su acogida.

---

<sup>6</sup> Traducción libre del texto original en inglés.

---

**HALLAZGOS**

---

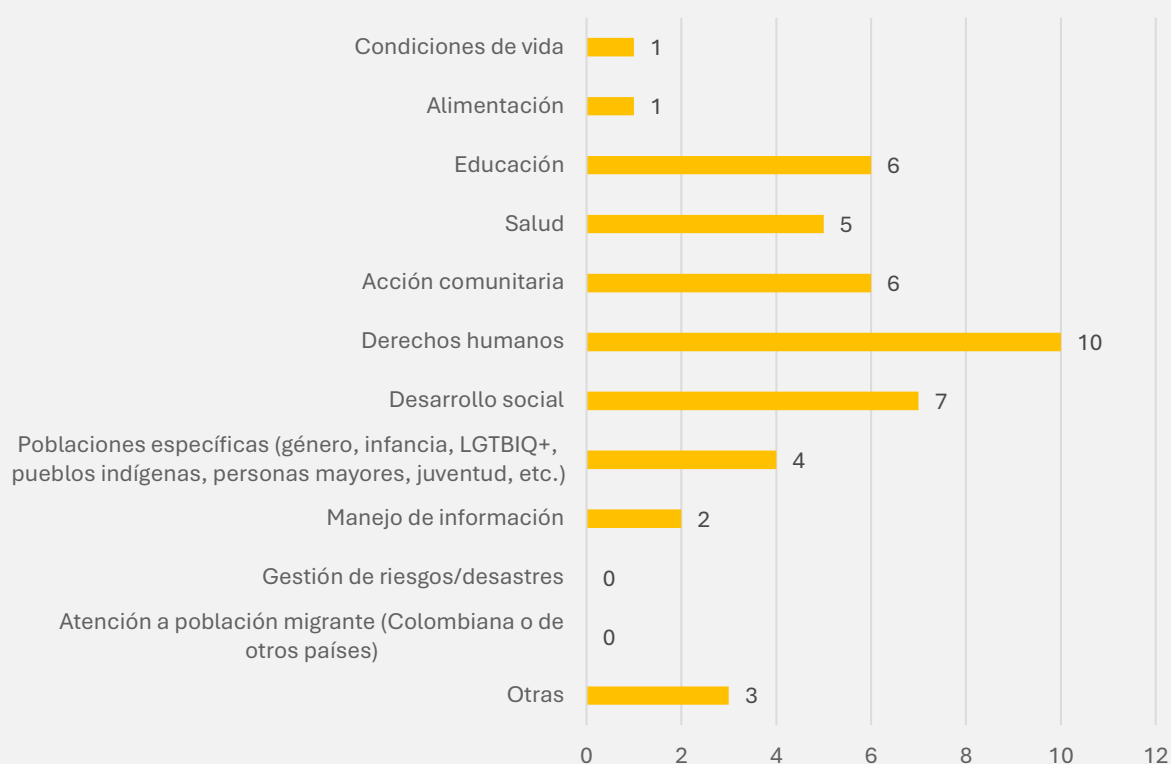
## 6. Hallazgos

Los hallazgos que se presentan a continuación se estructuran a partir de las preguntas orientadoras de la investigación, buscando comprender, en primer lugar, cómo se configuró la arquitectura humanitaria en Venezuela y cuáles fueron sus efectos sobre las organizaciones nacionales y locales y sus alianzas con las organizaciones internacionales en un momento en el que la agenda de localización del Gran Pacto estaba en pleno desarrollo. A partir de este punto, los hallazgos se organizan en torno a las principales dimensiones de la localización al incorporar de manera específica dos ámbitos transversales que han emergido con especial relevancia en el análisis: la gestión de riesgos y la gestión de la información.

**Hallazgo 1. Las organizaciones venezolanas experimentaron una transición desde un contexto de desarrollo hacia la crisis humanitaria, respondiendo con capacidades limitadas de preparación ante el aumento de necesidades humanitarias.**

Antes del agravamiento de la crisis, las organizaciones venezolanas que participaron en las entrevistas indicaron que se dedicaban a la ejecución, **principalmente, de proyectos de desarrollo, asistencia social, derechos humanos y trabajo comunitario**, resultados que también se observan en la encuesta (ver Figura 3). De tal manera, la respuesta humanitaria no ocupaba un lugar en la agenda de cooperación ni en las prácticas habituales de trabajo.

Figura 3. Trabajo previo a la crisis humanitaria de las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

El deterioro progresivo de las condiciones socioeconómicas transformó este escenario cuando fueron incrementando las necesidades humanitarias. Ante la insuficiencia de los programas existentes y antes de la estructuración formal del sistema humanitario internacional, **las organizaciones nacionales y locales asumieron la respuesta inicial**. Su presencia en comunidades, redes sociales consolidadas y conocimiento directo de las necesidades les permitió reaccionar con rapidez y adaptar sus actividades a un contexto cada vez más crítico.

**Esta transición se caracterizó por una respuesta principalmente reactiva**, en la que las organizaciones reconvirtieron programas de desarrollo o defensa de derechos hacia la provisión de asistencia básica. Tal proceso evidencia una capacidad de adaptación operativa, acompañada de limitaciones en términos de preparación específica para contextos de crisis humanitaria.

La incorporación de normas, estándares y procedimientos humanitarios, clave para garantizar niveles mínimos de calidad, protección y rendición de cuentas, se produjo desde **un sistema diseñado fuera del contexto venezolano**. Algunas organizaciones nacionales se ajustaron adoptando estos marcos sin que sus conocimientos, trayectorias y formas de trabajo fueran plenamente reconocidos o integrados en su configuración.

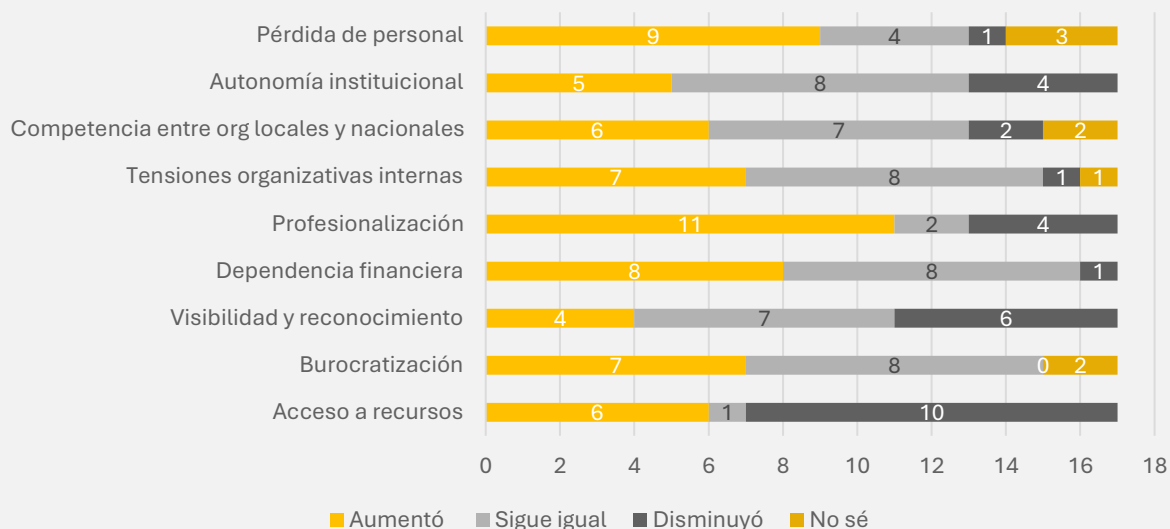
## **Hallazgo 2. La institucionalización de la respuesta humanitaria en Venezuela reconfiguró las relaciones entre actores, generando una integración funcional acompañada de nuevas asimetrías de poder.**

La llegada y progresiva formalización del sistema humanitario internacional introdujo un modelo de coordinación que transformó de manera significativa el entorno en el que operaban las organizaciones nacionales y locales. Este proceso contribuyó a ordenar la respuesta, ampliar redes de colaboración y facilitar el acceso a estructuras formales, lo que algunas personas entrevistadas valoran como un avance relevante en términos de estructura y previsibilidad de la acción humanitaria.

No obstante, esta integración se produjo, en gran medida, bajo marcos definidos externamente. Como señalan distintas personas entrevistadas, *“nos integramos más, pero bajo reglas que no definimos”*, *“vinieron colonizando”*. Estos testimonios reflejan una percepción compartida: la ampliación de espacios de participación no se tradujo necesariamente en una mayor capacidad de incidencia sobre las reglas, prioridades o dinámicas del contexto. La ampliación de espacios no implicó necesariamente mayor control sobre ellos, sino que se produjo un cambio en la naturaleza de las relaciones: *“antes trabajábamos como pares, ahora como implementadores dentro de un sistema”*.

Este hallazgo apunta a una dinámica ambivalente. Por un lado, la adopción de estándares, procedimientos y exigencias del sistema internacional ha impulsado procesos de profesionalización en las organizaciones nacionales. Por otro, estos mismos procesos han generado tensiones internas, entre ellas la pérdida de personal y la competencia por recursos en un entorno cada vez más estructurado. La encuesta refuerza esta doble tendencia, al destacar tanto el aumento de la profesionalización como la pérdida de personal como consecuencias relevantes de la formalización de la arquitectura humanitaria (ver Figura 4).

Figura 4. Consecuencias de la formalización de la arquitectura humanitaria percibidas por las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

En las entrevistas, algunas organizaciones destacaron el fortalecimiento de alianzas más estructuradas, mientras otras señalaron que se generó una **“reconfiguración jerárquica”** donde las organizaciones internacionales consolidan su rol como intermediarios de recursos y toma de decisiones, mientras que las organizaciones venezolanas asumen, principalmente, funciones operativas. Según un testimonio de una organización nacional, antes de la crisis humanitaria, trabajaban en armonía y complementariedad con otras organizaciones internacionales, pero en la actualidad perciben que existe un ambiente hostil con mucha rivalidad.

Asimismo, las entrevistas evidencian un proceso de “extracción de personal”, en el que organizaciones internacionales han comenzado a contratar directamente personal previamente formado en organizaciones nacionales y locales. Este fenómeno, unido a diferencias significativas en condiciones salariales y beneficios, ha incentivado la movilidad del personal hacia actores con mayor capacidad financiera, lo que debilita la estabilidad y continuidad de las organizaciones locales. No obstante, hay voces que consideran que **“permitirles a los profesionales locales aprender en espacios internacionales fortalece la respuesta del país”**.

Estas dinámicas de competencia se han visto reflejadas en el plano organizativo. En el contexto de las restricciones existentes en Venezuela, algunas organizaciones internacionales han creado estructuras jurídicas nacionales para poder operar en el país. Aunque formalmente se presentan como actores nacionales, estas entidades mantienen capacidades, recursos y posicionamiento propios de organizaciones internacionales, lo que les otorga una ventaja comparativa significativa, incluso en el acceso a fondos: **“firman con la internacional y ejecuta la nacional”**. En este

escenario, **las organizaciones nacionales y locales enfrentan mayores dificultades para retener talento, consolidar sus equipos, acceder a recursos y sostener su capacidad operativa.**

### **Hallazgo 3. La formalización de la arquitectura humanitaria internacional introdujo tensiones en torno a la relación entre las acciones de defensa de derechos humanos y la respuesta a la crisis.**

En algunas entrevistas se refleja que, en determinados momentos iniciales, se promovió una interpretación parcial de los marcos que rigen la acción humanitaria generando una suerte de **diferenciación rígida entre las acciones de defensa de los derechos humanos y la respuesta**, relegando el papel de los derechos humanos como eje orientador del enfoque de la acción humanitaria.

Según varios testimonios, esta interpretación implicó, en la práctica, una presión para separar la denuncia de la respuesta humanitaria. Esta diferenciación además suponía una limitación para aquellas organizaciones cuya trayectoria y enfoque estaban vinculados a la defensa de los derechos humanos: **“hubo personas que decían que una cosa era derechos humanos y otra cosa era acción humanitaria y hay una frontera insalvable. Yo creo que ahí hubo un error...”**. Como resultado, la identidad institucional de algunas organizaciones locales no se alineó con esa tendencia y optaron por mantenerse al margen de los espacios de reflexión y coordinación de la respuesta.

Estas dinámicas también incidieron en las percepciones entre actores. Algunos testimonios señalan la existencia de **desconfianza** por parte de organizaciones locales hacia actores internacionales, especialmente hacia agencias del Sistema de Naciones Unidas, de quienes se esperaban posiciones más firmes frente al gobierno, relacionadas con la defensa de los derechos humanos y las denuncias de parte de la sociedad civil, que no se materializaron: **“Cuidan su presencia en terreno y no hacen nada que pudiera generar molestia a las autoridades y dan por ciertas todas las cifras que el gobierno les suministra”**

Al mismo tiempo, otras voces, desde dentro del propio sistema, apuntan a las limitaciones asociadas al mantenimiento del acceso humanitario y a las relaciones diplomáticas con las autoridades. Desde la perspectiva de una persona vinculada a una agencia del SNU: **“otras organizaciones nos veían con desconfianza pensando que trabajábamos para el gobierno”**

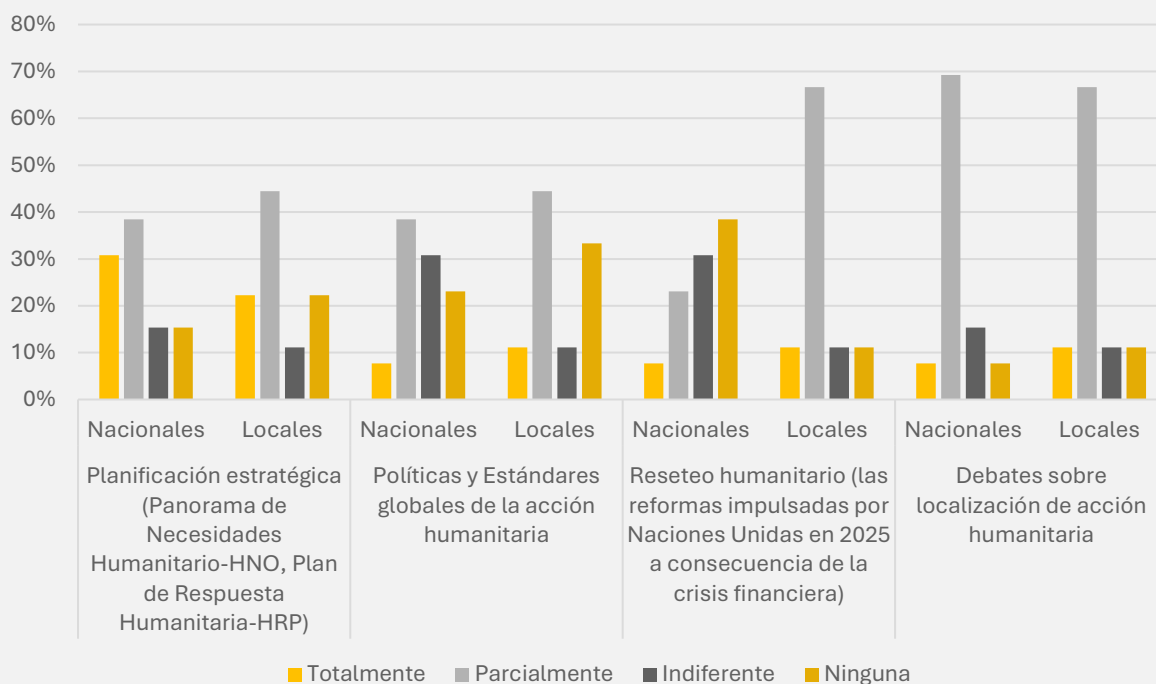
Esto evidencia que la arquitectura humanitaria en Venezuela estuvo atravesada por tensiones, percepciones divergentes y posicionamientos influidos por el contexto político y social, configurando desde su inicio un marco relacional que condicionó las dinámicas de interacción, confianza y articulación entre actores nacionales, locales e internacionales.

**Hallazgo 4. La toma de decisiones y de incidencia en la arquitectura humanitaria se mantiene concentrada, con una participación limitada, aunque no excluyente, de actores nacionales y locales.**

La arquitectura de coordinación es descrita en algunos casos como “exótica” en referencia a su complejidad, ineficacia y a su escasa adaptación al contexto. Hay consenso en que los espacios de coordinación no garantizan una participación significativa a las organizaciones venezolanas. Además, en varios casos se señala que la toma de decisiones no es compartida: **“hay muy poca evidencia de que las decisiones que se toman se basan en lo que se constata en las comunidades”**.

Esta distribución desigual también se refleja en los resultados de la encuesta. Al consultar sobre la capacidad de influencia de las organizaciones nacionales y locales en espacios de toma de decisiones, la mayoría de las respuestas indican que suele ser parcial, lo que sugiere una participación presente pero limitada en estos procesos.

Figura 5. Capacidad de influencia de las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Los testimonios revelan que la participación de las organizaciones locales en estos espacios no siempre se traduce en una capacidad equivalente de incidencia. Aunque estas organizaciones aportan insumos relevantes a partir de su presencia territorial, su acceso directo a las comunidades y su conocimiento del contexto, la definición de prioridades, la orientación estratégica de la respuesta y la asignación de recursos tienden a concentrarse en actores internacionales o en estructuras centrales del sistema humanitario. En este sentido, la asimetría no se limita a la presencia en los

espacios, sino que se manifiesta en la capacidad efectiva de influir en las decisiones que orientan la respuesta.

Se identifican cuestionamientos sobre la validez de instrumentos de planeación de la respuesta humanitaria como el HNO y el HRP, que no siempre son percibidos como herramientas que orienten efectivamente la toma de decisiones. En algunos casos, estos procesos se consideran desvinculados de las dinámicas operativas y del contexto.

**Hallazgo 5. La visibilidad y el reconocimiento de las organizaciones venezolanas en la respuesta humanitaria han evolucionado de manera desigual desde la formalización de la arquitectura humanitaria, manteniendo limitaciones en la atribución de contribuciones y en la representación en espacios de decisión.**

El sistema humanitario internacional concentró en las organizaciones internacionales, especializados en acción humanitaria, la gestión de recursos, la coordinación estratégica y la interlocución principal con donantes y autoridades. Las organizaciones internacionales pasaron a desempeñar el papel de intermediarias entre donantes y actores locales.

Diversos testimonios coinciden en que la entrada del sistema humanitario internacional supuso una reducción de la visibilidad de las organizaciones nacionales en la representación de la respuesta, en un contexto en el que *“esa estructura de coordinación nos arropó tanto”*. En este proceso, varias organizaciones señalan una pérdida de vocería y una menor capacidad para posicionar sus aportes, mientras los actores internacionales adquirieron una posición predominante dentro de la respuesta.

En la actualidad, la visibilidad de las contribuciones de las organizaciones locales continúa siendo limitada en ciertos ámbitos de la respuesta. Hay amplio consenso en que la visibilidad de la respuesta humanitaria **sigue estando concentrada en actores internacionales**, especialmente en lo relativo a comunicación, posicionamiento ante donantes y reconocimiento público. Como señalan algunas personas entrevistadas, las organizaciones locales participan activamente en la ejecución de proyectos y en el trabajo directo con comunidades, pero este rol no siempre se refleja de manera proporcional en la atribución de logros o en el reconocimiento público de la respuesta: *“ejecutamos gran parte del trabajo, pero no somos quienes damos la cara”*.

Además, la visibilidad y el reconocimiento no se distribuyen de manera uniforme entre las propias organizaciones nacionales. Mientras algunas han logrado un mayor posicionamiento dada su trayectoria, capacidades, participación en espacios de coordinación o redes de entidades, otras permanecen en posiciones más periféricas, con dificultades para ser reconocidas como parte integrada del sistema o para acceder a espacios de decisión.

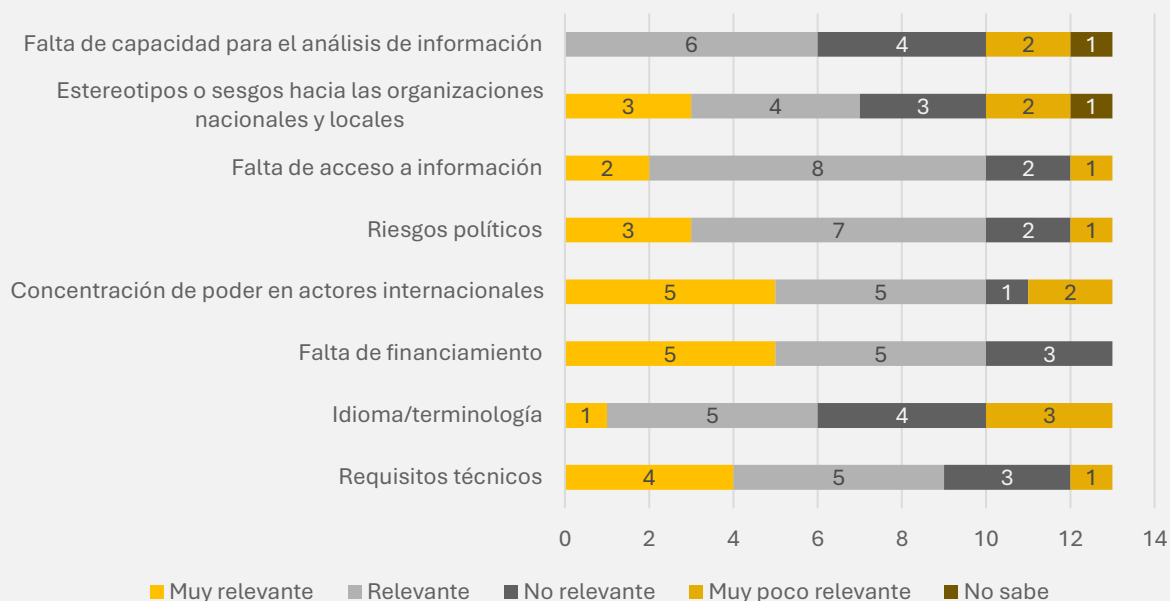
## Hallazgo 6. Existen limitaciones que impiden la participación activa de las organizaciones en los espacios de coordinación y toma de decisiones, entre las que destaca la desconfianza como factor estructural y relacional.

Más allá de la participación limitada señalada en el Hallazgo 4, las entrevistas y la encuesta permiten identificar barreras concretas que dificultan una participación más sostenida y activa de las organizaciones nacionales y locales en los espacios de coordinación.

Se identifican limitaciones en las condiciones de participación, incluyendo la falta de recursos asociados a los roles de coordinación y otras que no cuentan con financiación ni apoyo operativo adicional. Esto implica que **ciertos roles sean ejercidos desde el voluntariado**, lo que incide en la sostenibilidad de la participación y en la capacidad de las organizaciones locales para mantener una presencia constante en estos espacios.

En la encuesta se señala la concentración de poder en actores internacionales, la falta de financiamiento y los requisitos técnicos como las tres barreras “más relevantes” que limitan la participación en los mecanismos de coordinación.

Figura 6. Barreras que impiden la participación en espacios de coordinación en Venezuela.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

A estas limitaciones se suma la desconfianza, que aparece de manera recurrente como un factor que debilita la participación en estos espacios. Una cita recurrente es que **“la desconfianza hace que no funcione la coordinación en Venezuela”**. En las entrevistas se identifican otros elementos como la distancia y las dinámicas de interacción que afectan la interlocución entre organizaciones locales e internacionales, lo que dificulta el funcionamiento efectivo de los espacios de coordinación. Esto

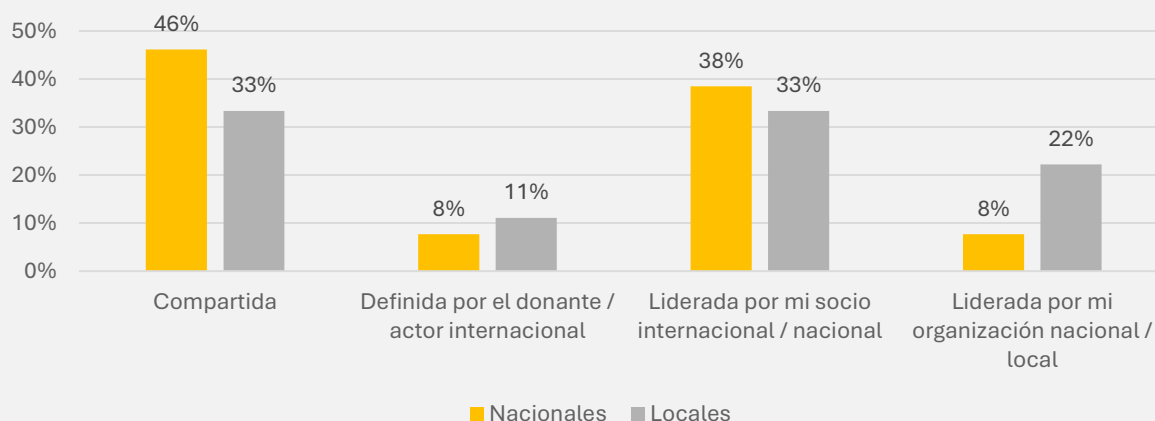
demuestra que el problema no solo tiene un carácter estructural, sino también relacional.

### Hallazgo 7. Las alianzas entre organizaciones locales, nacionales e internacionales oscilan entre la cooperación estructurada y una distribución desigual de funciones.

Las entrevistas revelan una relación ambivalente con las organizaciones internacionales. Por un lado, se reconoce su papel en la estructuración de la respuesta: **“si no hubiera entrado OCHA no se hubiera configurado la respuesta humanitaria”**, lo que es percibido como una dependencia estructural en términos de coordinación y acceso a recursos.

Por otro lado, las relaciones son percibidas como poco equitativas. De manera predominante, las entrevistas coinciden en señalar que estas relaciones se estructuran en torno a una **división funcional del trabajo**, en la que las organizaciones locales desempeñan principalmente un rol de implementadoras en terreno, mientras que las organizaciones internacionales concentran funciones más estratégicas. Las organizaciones locales son descritas como responsables en la ejecución de actividades, la facilitación del acceso a comunidades y la recolección de datos, con base en su conocimiento del contexto y su presencia territorial, aspecto que también se refleja en la encuesta.

Figura 7. La toma de decisiones en el diseño de los proyectos según las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

No obstante, esta dinámica no es homogénea. Algunos testimonios que describen la existencia de **relaciones de colaboración más estructuradas**, formalizadas por escrito o basadas en acuerdos como memorandos de entendimiento, en los que las organizaciones nacionales son consideradas socias, participan en alianzas recurrentes y han evolucionado hacia roles más estratégicos, incluida la participación en

consorcios, el acceso directo a fondos o el liderazgo de proyectos con socias internacionales: **“ha habido una mayor formalización, hay proyectos formulados con metas claras, indicadores, seguimiento...”**

Esta coexistencia de experiencias evidencia la diversidad de las prácticas de colaboración dentro de la respuesta humanitaria y las distintas posiciones que ocupan las organizaciones en función de su grado de integración en estos esquemas, que muchas veces tiene que ver con la visión y el enfoque individual de las organizaciones internacionales, en lo relativo a su apuesta por promover dinámicas horizontales y alineadas con la localización.

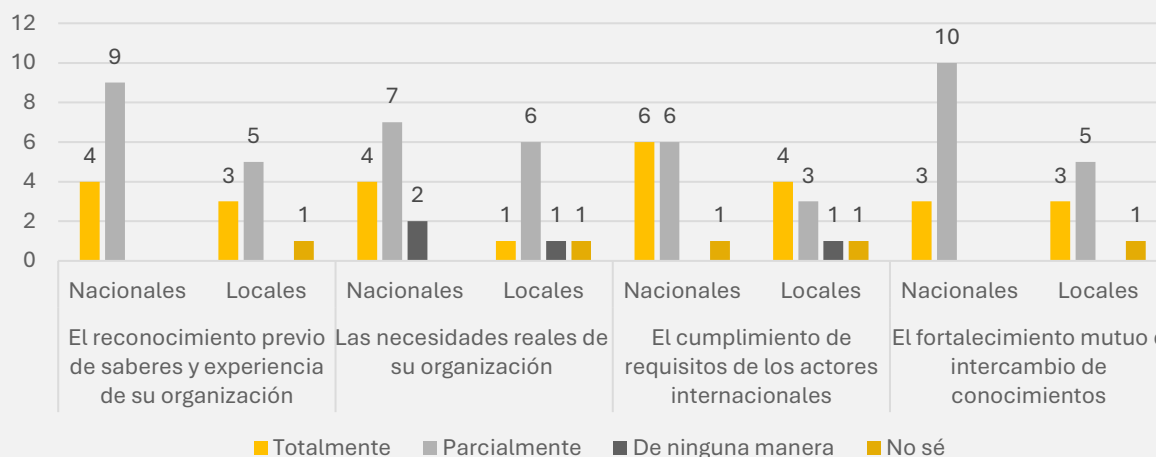
### **Hallazgo 8. El fortalecimiento de capacidades dirigido a las organizaciones venezolanas se orienta a su adaptación al sistema más que a su sostenibilidad institucional.**

El fortalecimiento de capacidades impulsado por actores internacionales resultó, en sus inicios, un elemento positivo, en tanto que permitió dotar a estas organizaciones de herramientas, metodologías y marcos operativos propios del sistema humanitario, facilitando su adaptación progresiva a este ámbito. Las entrevistas exponen que este proceso contribuyó a **profesionalizar prácticas, mejorar la gestión de proyectos y reforzar capacidades técnicas clave**, un aprendizaje que, en muchos casos, se construyó sobre una base previa de conocimiento contextual y experiencia directa en terreno, que no siempre se reconoció.

Sin embargo, ciertos testimonios coinciden en que el desarrollo de capacidades se ha vinculado estrechamente a las exigencias operativas, administrativas y de rendición de cuentas de los proyectos, en lugar de responder a las demandas o necesidades propias de las organizaciones venezolanas: **“muchas veces el fortalecimiento es para cumplir con sus requisitos, no con nuestras prioridades”**. Queda expuesta una tensión en torno a los objetivos del fortalecimiento en el marco de las relaciones entre actores, así como una brecha entre el desarrollo de capacidades técnicas y el fortalecimiento institucional de las organizaciones. Diversos testimonios señalan que, si bien han desarrollado capacidades técnicas relevantes, estas no siempre se acompañan de un fortalecimiento administrativo o estructural que les permita acceder directamente a financiamiento o asumir roles estratégicos dentro del sistema.

La encuesta sugiere que los procesos de fortalecimiento no se orientan de manera exclusiva hacia una única dimensión, sino que tienden a desarrollarse de forma incompleta en varios ámbitos. En particular, aunque el cumplimiento de requisitos internacionales presenta una mayor proporción de respuestas afirmativas, el fortalecimiento mutuo y la incorporación de las necesidades propias de las organizaciones también están presentes, aunque no de manera plena.

Figura 8. Aspectos que se tienen en cuenta en los procesos de fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

De hecho, algunas entrevistas recogen experiencias que apuntan hacia formas más horizontales o bidireccionales de fortalecimiento indicando que, en algunos casos, el aprendizaje ocurre a través de la construcción conjunta de procesos, como investigaciones colaborativas o sistemas de gestión de información, donde el intercambio de conocimientos se produce en la práctica.

### Hallazgo 9. Existe una exposición desigual a riesgos y condiciones operativas entre actores locales e internacionales.

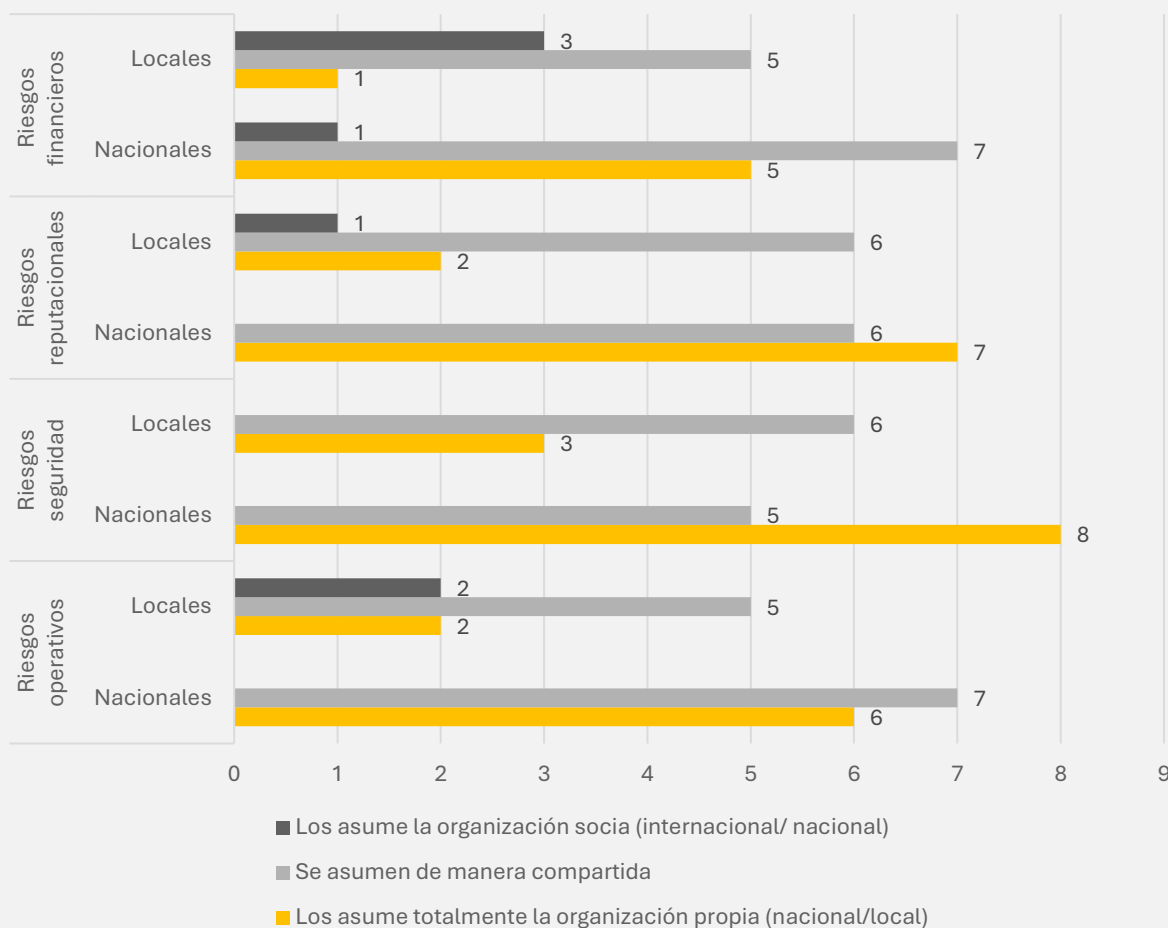
Como ya se ha señalado en hallazgos anteriores, muchas de las organizaciones locales asumen responsabilidades operativas vinculadas a la implementación directa, el acceso a comunidades y la adaptación de las acciones al contexto, lo que configura una distribución diferenciada de funciones dentro de la respuesta. Este rol implica una **exposición mayor a riesgos de seguridad, operativos o de presión comunitaria**. Mientras que el personal internacional puede enfrentar consecuencias como la retirada de visados, las organizaciones nacionales y locales están expuestas a riesgos más severos, incluyendo detenciones o procesos judiciales percibidos como arbitrarios, lo que sugiere una exposición diferenciada frente a riesgos políticos y de seguridad. Del mismo modo, al ser quienes ejecutan directamente las actividades, las organizaciones locales suelen asumir el coste reputacional ante las comunidades cuando las acciones no se desarrollan según lo previsto.

En cuanto a la gestión de estos riesgos, hay diversas percepciones. Mientras algunos testimonios señalan que la gestión recae en las organizaciones nacionales y locales, especialmente en los contextos donde su acceso territorial es clave para la implementación o cuando deben interactuar directamente con las autoridades, la ausencia de mecanismos formales de distribución de riesgos contribuye a que estos se

asuman de manera implícita en el marco de relaciones operativas. Algunas organizaciones locales han desarrollado estrategias propias para gestionar estos riesgos, incluyendo formas de trabajo más discretas en terreno, como la reducción de visibilidad o la adaptación de sus modos de operación. Los actores internacionales describen la existencia de prácticas orientadas a mitigar riesgos como evaluaciones conjuntas, delimitación de áreas de intervención en función del conocimiento territorial o el establecimiento de ciertos protocolos de seguridad.

En la encuesta (ver Figura 9), la mayoría de las organizaciones, tanto locales como nacionales, señalan que los riesgos se gestionan de manera compartida, seguido de una gestión asumida por la propia organización.

Figura 9. Gestión de los riesgos según las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

### Hallazgo 10. Las limitaciones en el acceso, las modalidades de financiación y la reciente contracción de recursos restringen la autonomía y la participación de las organizaciones nacionales y locales en la respuesta humanitaria.

La distribución de los recursos financieros ha incorporado algunos esfuerzos orientados a incrementar la financiación hacia actores nacionales, como el Fondo Humanitario de Venezuela, que establece una asignación orientativa del 70% para organizaciones nacionales y locales frente a un 30% para actores internacionales. En comparación con otros contextos, esto ha permitido una mayor participación de estos actores en la implementación de la respuesta, e incluso el acceso directo a financiación en determinados casos, especialmente por parte de organizaciones nacionales con mayor capacidad institucional.

No obstante, tanto la encuesta como las entrevistas muestran que el acceso directo a financiación sigue siendo limitado, especialmente para las organizaciones locales. La mayoría de estas no recibe fondos de forma directa, mientras que las organizaciones nacionales acceden a ellos de manera más frecuente, aunque predominantemente de manera ocasional (ver Figura 10). En la práctica, una parte significativa de los recursos continúa canalizándose a través de organizaciones internacionales o de organizaciones nacionales más consolidadas, lo que reproduce una estructura de intermediación en la que las organizaciones locales participan principalmente como implementadoras.

Figura 10. Financiación directa que reciben las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Esta estructura tiene implicaciones directas en la capacidad de decisión. La financiación permite a las organizaciones nacionales cierto margen de actuación, pero de forma parcial, mientras que para las organizaciones locales su impacto en la autonomía es mucho más limitado. En particular, la encuesta muestra que los fondos rara vez permiten a estas últimas definir prioridades propias, cubrir costes institucionales o planificar a mediano plazo, lo que condiciona su sostenibilidad y su capacidad de actuación más allá de la ejecución de actividades.

El acceso directo a la financiación para las organizaciones nacionales y locales continúa enfrentando desafíos asociados tanto a requisitos administrativos y técnicos establecidos por los donantes como a las particularidades del entorno normativo en Venezuela.

En concreto, la aplicación de la Ley de Fiscalización, Actuación y Financiamiento de las Organizaciones no Gubernamentales y Organizaciones Sociales Sin Fines de Lucro de 2024<sup>7</sup> ha dificultado la inscripción formal de muchas organizaciones nacionales y locales, lo que limita su acceso a mecanismos de financiación que exigen acreditación o cuentas bancarias internacionales. Esta situación tiende a favorecer a organizaciones nacionales con mayor capacidad institucional, generando diferencias en el acceso a recursos y, potencialmente, en su capacidad de incidencia dentro del sistema.

A este escenario se le suman, de manera puntual pero relevante, desajustes entre los requisitos financieros de algunos donantes y las condiciones operativas del contexto venezolano. Se mencionó en concreto un caso en donde los mecanismos de transferencia de fondos no se adaptaban a la realidad del país, conllevando riesgos para las organizaciones locales y nacionales: **“El donante no entendía por qué, si el proyecto era en Venezuela, tenía que transferir los recursos a una cuenta en Estados Unidos y por qué el proyecto se tenía que ejecutar en una moneda extranjera”**. Estas condiciones restringen aún más el acceso a los fondos y aumentan la exposición de las organizaciones nacionales y locales a riesgos legales y operativos.

A pesar de estos ejemplos, también se identifican algunas oportunidades, especialmente vinculadas a cambios impulsados por donantes. Por ejemplo, se menciona que la **“DG ECHO ha llevado a cabo acciones para promover la localización reduciendo barreras administrativas”**. No obstante, estas iniciativas coexisten con requisitos globales de elegibilidad y certificación previa que limitan el acceso directo de organizaciones nacionales y locales a la financiación.

La evidencia muestra que la financiación, incluso cuando existe, no se traduce automáticamente en autonomía para las organizaciones nacionales y locales. Tanto la encuesta como las entrevistas coinciden en que los recursos suelen estar asociados a proyectos con marcos, prioridades, indicadores y condiciones establecidos externamente, lo que limita el margen de decisión de estas organizaciones sobre el diseño de acciones, la asignación de recursos o la definición de sus propias agendas.

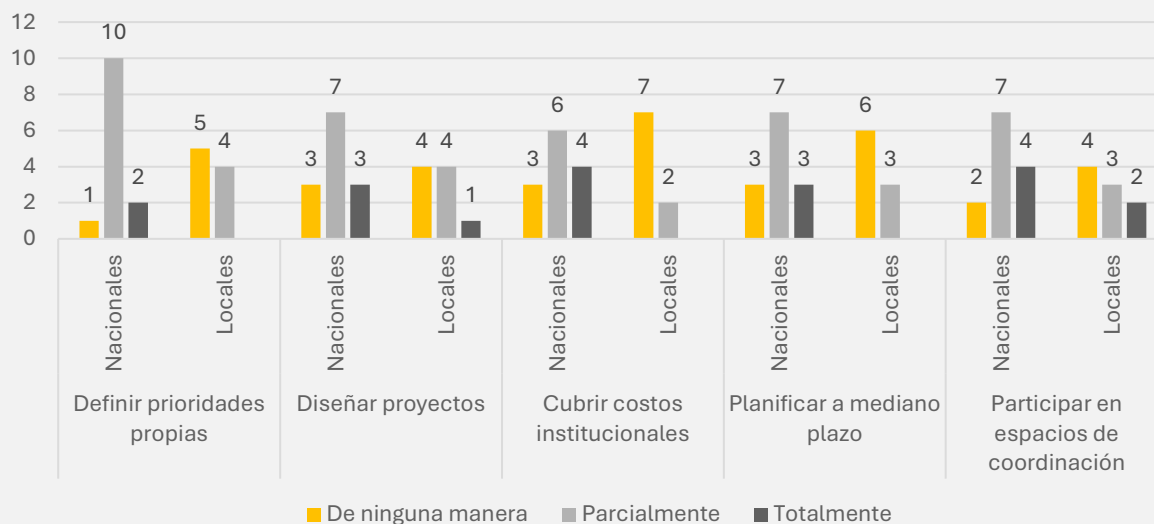
Según la encuesta (ver Figura 11), entre las organizaciones nacionales, seis de ellas señalaron que las modalidades de financiamiento sólo les permiten cubrir parcialmente sus costos institucionales, tres indicaron que no pueden hacerlo y cuatro afirmaron poder hacerlo de forma completa. En relación con la capacidad de definir prioridades

---

<sup>7</sup> Gaceta Oficial Extraordinaria #6855 15/11/2024 en <https://tugacetaoficial.com/gaceta-oficial-extraordinaria-6855-15-11-2024/>

propias, diez organizaciones nacionales indicaron que solo pueden hacerlo de manera parcial, dos señalaron contar con plena capacidad y una indicó no poder hacerlo.

Figura 11. Acciones que permite la financiación internacional a las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

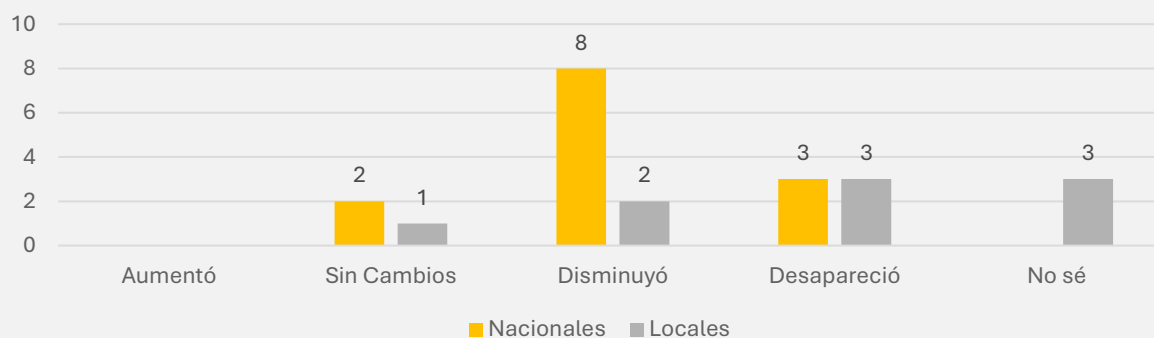
De forma recurrente se señala que las organizaciones nacionales y locales participan en la implementación de proyectos diseñados por otros actores, lo que implica ajustarse a condiciones contractuales, prioridades programáticas y requisitos administrativos que no siempre se adaptan al contexto. En varios casos, se destaca que los proyectos **“ya vienen definidos”**, lo que reduce la capacidad de las organizaciones para adaptar las acciones a las realidades territoriales o a sus propios mandatos.

Los **gastos indirectos** derivados de los proyectos también tienen un enorme peso en la sostenibilidad institucional y la definición de prioridades propias. Las entrevistas muestran que estos gastos no siempre se comparten entre las organizaciones que participan en consorcios y, en algunos casos, su uso está condicionado por las organizaciones socias o por los donantes, lo que puede limitar el margen de decisión de las organizaciones nacionales y locales sobre su propia gestión interna.

A estas limitaciones estructurales se suma la reciente crisis de financiación, las entrevistas coinciden en que la crisis de financiación asociada al cierre de USAID/BHA y a los recortes de otros donantes han tenido un impacto significativo sobre la respuesta humanitaria en Venezuela, con efectos particularmente severos sobre las organizaciones locales. Se describen **paralización inmediata de actividades, despidos masivos, suspensión de asistencia y contracción de estructuras operativas**. A través de la encuesta también se observa que la mayoría de las organizaciones señaló que disminuyó o desapareció su financiación como consecuencia. Esta reducción de recursos ha debilitado su sostenibilidad operativa,

limitando sus oportunidades de colaboración y aumentado su vulnerabilidad institucional.

Figura 12. Consecuencias de la crisis de financiación en las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

A estas limitaciones se suma que la contracción del financiamiento ha intensificado la **competencia entre organizaciones**, incluso entre aquellas que buscan recursos de un mismo donante, lo que ha incrementado las tensiones. En varios testimonios se señala que, ante la escasez de fondos y las reformas impuestas en el marco del “reseteo humanitario”, los recursos tienden a concentrarse en menos actores o en acciones excesivamente priorizadas, dejando fuera a sectores y organizaciones que no encajan en las nuevas prioridades. Esta competencia está influyendo también en la forma en que las organizaciones estructuran sus acciones, donde algunas han optado por expandirse hacia sectores en los que no tenían experiencia previa con el objetivo de acceder a nuevas oportunidades de financiamiento.

En cuanto a las medidas impulsadas para mitigar estos efectos, las entrevistas mencionan respuestas parciales. Por un lado, algunos donantes y mecanismos humanitarios, como ECHO y el Fondo Humanitario de Venezuela, solicitaron información sobre vacíos de financiación para intentar redirigir recursos hacia necesidades desatendidas. Por otro, algunas organizaciones internacionales mantuvieron sus acuerdos con socias nacionales utilizando recursos propios o negociando financiamiento alternativo con otros donantes, lo que permitió amortiguar parte del impacto inicial. También se mencionan estrategias de comunicación con las comunidades para explicar la suspensión o reducción de actividades, así como la reconfiguración de espacios de coordinación para mantener cierta participación local.

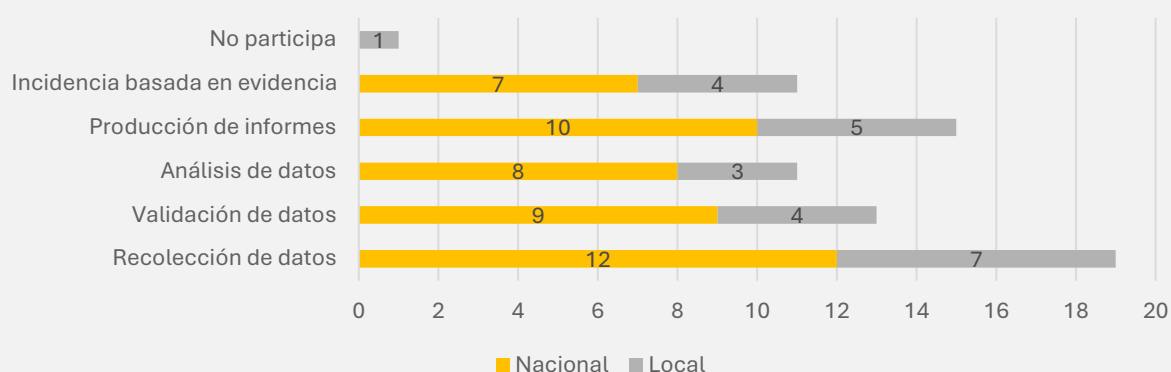
### Hallazgo 11. La participación de los actores locales en la gestión de la información se concentra en la recolección de datos, con acceso limitado a su uso estratégico.

Las entrevistas muestran que **las organizaciones locales y nacionales ocupan un lugar fundamental en la producción de información**, especialmente en la recolección de datos en terreno. Su presencia territorial, su conocimiento del contexto y las restricciones de acceso de muchas organizaciones internacionales las convierten en actores clave para documentar la situación humanitaria.

En las entrevistas se señaló que mientras los actores locales concentran en su mayoría funciones de recolección de datos, las organizaciones internacionales o las estructuras de coordinación centralizadas asumen su almacenamiento, validación, análisis y uso en los procesos de planificación y toma de decisiones. A su vez, se indicó que existen **limitaciones importantes en el acceso a bases de datos consolidadas**. En las entrevistas se menciona que algunos sistemas centralizan los datos y limitan su consulta, lo que dificulta el análisis autónomo por parte de actores nacionales y locales.

No obstante, por medio de la encuesta se observa una diferenciación, donde las organizaciones que respondieron asumen, además de la recolección de datos, otras acciones de la gestión de información como la validación, el análisis o la producción de informes.

Figura 13. Formas de participación en la gestión de información por parte de las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

En algunos casos, incluso cuando las organizaciones nacionales o locales reportan actividades o aportan información relevante, esta **no se traduce en reconocimiento visible** dentro de los productos del sistema, lo que afecta su legitimidad y su posicionamiento frente a otros actores.

Varias entrevistas señalan que la devolución de la información es limitada, las organizaciones venezolanas no suelen recibir los datos primarios, sino, en el mejor de

los casos, resúmenes ejecutivos o resultados parciales, y en otros casos no reciben ningún retorno salvo que lo soliciten expresamente. La información de la encuesta refuerza esta percepción. De las organizaciones consultadas, ocho indican recibir datos procesados con algún nivel de análisis, mientras que seis señalan que la información no es devuelta y otras seis que únicamente reciben reportes consolidados. Es decir, que 63% de las organizaciones encuestadas no tiene acceso a los datos procesados o al análisis de la información con la que contribuye en su fase de recolección.

Figura 14. Forma en la que es devuelta la información recolectada por las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Aunque existen ciertos mecanismos de retorno de la información, estos no son homogéneos ni sistemáticos, y en muchos casos no permiten a las organizaciones locales acceder a la información completa o reutilizarla para sus propios fines.

### **Hallazgo 12. Los riesgos en la gestión de la información suponen una exposición diferenciada entre los actores nacionales y locales e internacionales en un contexto políticamente sensible.**

La gestión de la información en Venezuela se desarrolla en un entorno condicionado por restricciones estructurales, políticas e institucionales. La producción y circulación de información humanitaria tiene lugar en un contexto de alta sensibilidad, en el que visibilizar determinadas necesidades o utilizar ciertos enfoques puede generar tensiones con las autoridades. Varias personas entrevistadas señalan que la información que contradice narrativas oficiales o expone dimensiones críticas de la crisis puede conllevar riesgos para quienes la producen o difunden.

En concordancia con lo señalado en el [Hallazgo 11](#), la distribución de funciones dentro de la respuesta se reproduce también en el ámbito de la gestión de la información, donde **“los datos, en función de cómo se procesan y utilizan, pueden convertirse no solo en un insumo técnico o de incidencia, sino también en un factor potencial de exposición y vulnerabilidad.”**

Las entrevistas evidencian que no existen mecanismos formales claros para la distribución de estos riesgos entre actores internacionales y nacionales o locales. En la práctica, los riesgos asociados a la producción y uso de la información, incluyendo posibles consecuencias políticas, reputacionales o de seguridad, tienden a recaer en mayor medida en las organizaciones que operan directamente en el territorio.

Los resultados de la encuesta reflejan una situación más matizada. Si bien una proporción significativa de las organizaciones indican que los riesgos asociados a la gestión de la información se gestionan de forma compartida, especialmente en el ámbito político (13 respuestas) y reputacional (11), también muestran que determinados riesgos recaen de manera relevante en las organizaciones nacionales y locales. En particular, los riesgos de seguridad son atribuidos mayoritariamente a las organizaciones nacionales o locales (12 respuestas), seguidos de los riesgos políticos o de relacionamiento institucional (9) y reputacionales (8).

Figura 15. Gestión de los riesgos derivados de la gestión de la información según las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Por tanto, si bien existe un reconocimiento generalizado de estos riesgos, su abordaje depende de cada caso. En algunos, la gestión se traslada de facto a las organizaciones locales y nacionales, quienes desarrollan estrategias propias para afrontarlos ante la ausencia de marcos compartidos. En otros, las organizaciones internacionales tienden a abordar esta cuestión desde una lógica más técnica y operativa, centrada en la mitigación de riesgos mediante protocolos, herramientas o ajustes en los procesos de

gestión de información. Sin embargo, estos enfoques no siempre se traducen en una distribución efectiva de los riesgos, lo que señala una brecha entre el reconocimiento del problema y la adopción de mecanismos estructurados para su gestión compartida.

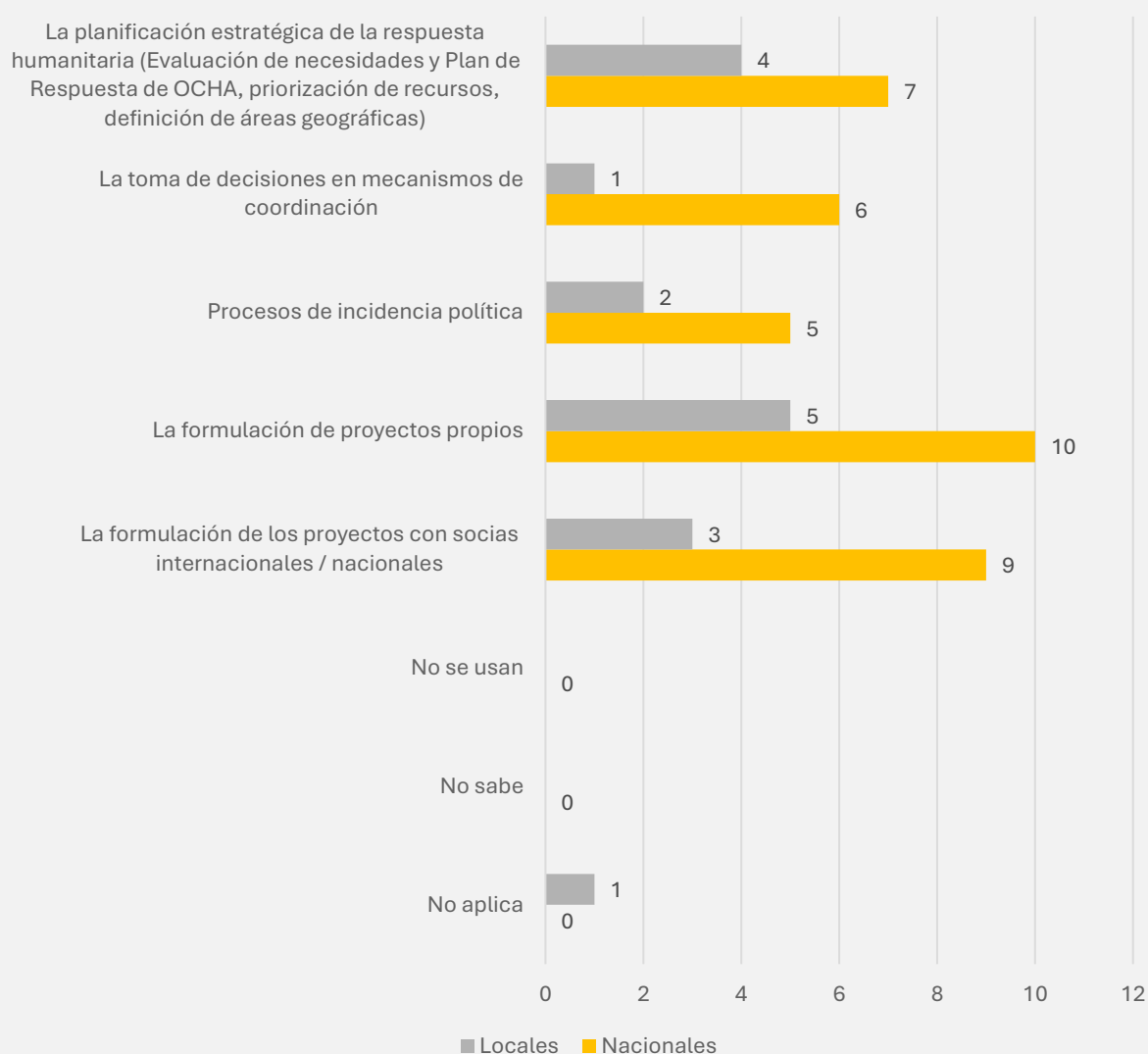
### **Hallazgo 13. El control de la información es una fuente de poder dentro del sistema humanitario en Venezuela.**

Las entrevistas muestran que la capacidad de producir información confiable, así como de participar en su validación, análisis, consolidación y difusión, influye en la legitimidad de las organizaciones y en su acceso a espacios de decisión. En este sentido, la gestión de la información se configura como un elemento que influye en la posición que ocupan los distintos actores dentro del sistema humanitario: *“Si procesan información, la construyen, la elaboran y la analizan, es mucho más factible que puedan participar en espacios con capacidad de incidencia, con capacidad de decir esta realidad la experimentamos de esta manera, estos son los indicadores, estas son las evidencias...”*

Se señala que los sistemas de reporte a donantes influyen de manera importante en esta dinámica. Buena parte de la información que producen las organizaciones venezolanas está condicionada por formatos, indicadores y requisitos definidos externamente, lo que orienta la producción de datos hacia la rendición programática y financiera, más que hacia sus propias necesidades analíticas o de incidencia.

Al mismo tiempo, se identifican experiencias en las que la capacidad de gestionar y utilizar la información de forma autónoma permite a algunas organizaciones fortalecer su posicionamiento dentro de la respuesta. La encuesta refleja que si bien hay organizaciones que sí participan en estos espacios, también hay otras cuyos datos son utilizados exclusivamente para la formulación de proyectos propios o con otras socias.

Figura 16. Uso de los datos recolectados por las organizaciones venezolanas encuestadas.

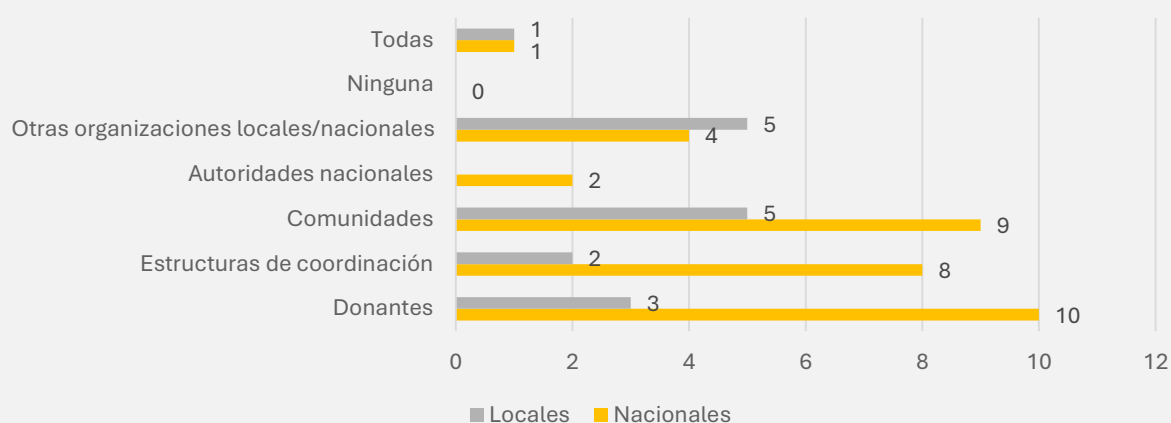


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

#### Hallazgo 14. La rendición de cuentas se orienta predominantemente hacia actores externos, con limitaciones en su dimensión horizontal y hacia las comunidades.

La rendición de cuentas es una relación que debería operar en doble vía, en la que las organizaciones locales y nacionales no solo rinden cuentas, sino que también la reciben. La encuesta muestra que las organizaciones nacionales rinden cuentas principalmente a donantes (10 respuestas) y a estructuras de coordinación (8), seguidas de las comunidades (9). En el caso de las organizaciones locales, la rendición de cuentas se orienta en mayor medida hacia las comunidades (5) y hacia otras organizaciones locales o nacionales (5), mientras que su rendición hacia donantes (3) y estructuras de coordinación (2) es menor.

Figura 17. Tipo de actores a las que las organizaciones venezolanas encuestadas rinden cuentas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Las entrevistas evidencian que las organizaciones venezolanas están sujetas a múltiples exigencias de rendición de cuentas hacia donantes y actores internacionales, generalmente vinculadas al cumplimiento de indicadores, resultados y uso de recursos. En contraste, no se identifican mecanismos equivalentes mediante los cuales las organizaciones internacionales rindan cuentas hacia las organizaciones locales. En algunos casos, esta dinámica se explica por el tipo de relación establecida, basada en esquemas de prestación de servicios: **“Ellos no tienen por qué rendirnos cuentas a nosotros porque es como una contratación específica y firmamos, de hecho, es un contrato de prestación de servicio”**.

Esta falta de reciprocidad se refleja en relaciones en las que las organizaciones nacionales y locales asumen responsabilidades claras de reporte y cumplimiento, pero no acceden al mismo nivel de información o explicación sobre decisiones estratégicas, uso de recursos o resultados globales de las acciones.

En cuanto a los mecanismos de retroalimentación y quejas hacia donantes, en algunos casos, las organizaciones venezolanas encuestadas **no conocen canales formales o no los consideran efectivos**, lo que restringe la posibilidad de expresar preocupaciones o ajustar las acciones en función de las experiencias en terreno. Por las entrevistas se observa que, en algunos escenarios, la expresión de críticas o inconformidades por parte de las organizaciones nacionales y locales es percibida como que puede tener implicaciones en su posicionamiento dentro del sistema, lo que genera reticencias a la hora de plantear cuestionamientos o desacuerdos. **“En los espacios de coordinación le hemos bajado un poco el tono, porque a veces solemos ser un poco críticos y eso puede incomodar”**

Por tanto, la limitada reciprocidad en los flujos de información y la ausencia de mecanismos efectivos para canalizar la retroalimentación desde las organizaciones

locales y nacionales condicionan el equilibrio de estas relaciones, restringiendo su carácter bidireccional.

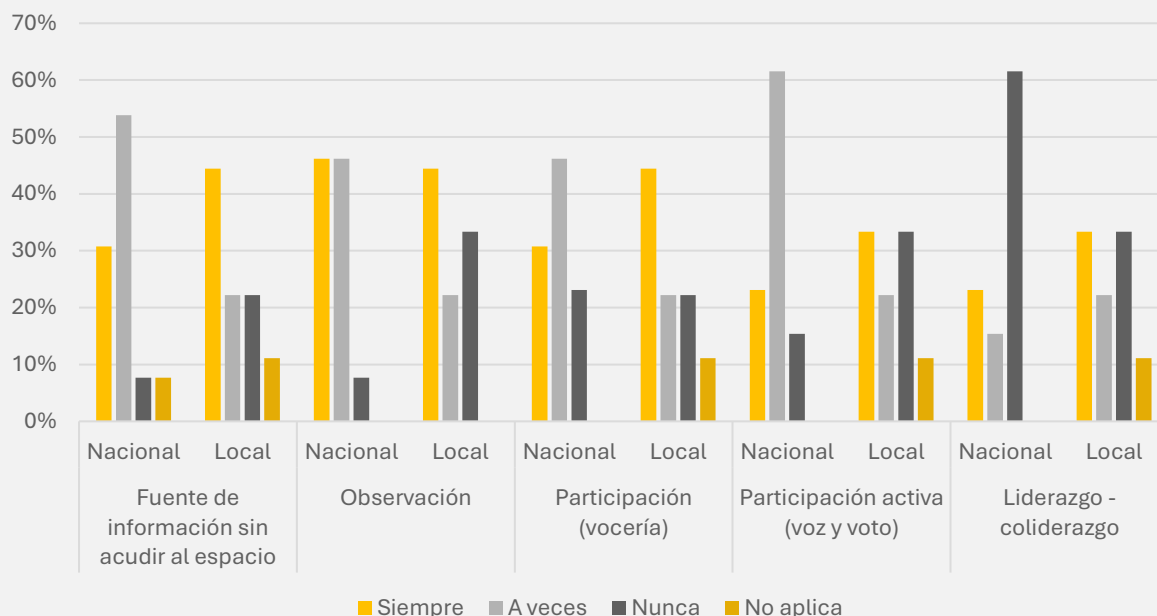
**Hallazgo 15. Las dinámicas de poder del sistema humanitario tradicional se reproducen entre organizaciones nacionales y locales, configurando una estructura jerarquizada de relaciones.**

Tal y como muestran los hallazgos anteriores en materia de participación, financiación, diseño de proyectos o rendición de cuentas, las desigualdades de poder no se limitan a la relación entre actores internacionales y nacionales. El análisis comparado entre organizaciones nacionales y locales muestra que las dinámicas de poder presentes en la relación entre actores internacionales y nacionales tienden a **reproducirse también dentro del propio sistema nacional.**

Esta lectura se sustenta en la encuesta, donde las organizaciones fueron categorizadas según su tamaño y el tipo de actores con los que se relacionan. Las organizaciones nacionales reportaron sobre su relación con actores internacionales, mientras que las organizaciones locales lo hicieron en relación con organizaciones nacionales. A partir de esta estructura, **se observa una lógica jerarquizada** en la que las organizaciones nacionales ocupan una posición intermedia: enfrentan limitaciones frente a actores internacionales, pero concentran mayores niveles de acceso, capacidad de decisión y control en la relación con las organizaciones locales.

En términos de participación en espacios de coordinación, las organizaciones locales no están excluidas del sistema, y en gran medida, su presencia se ha visto facilitada por mecanismos específicos como los Foros Locales de Coordinación. Sin embargo, **las diferencias entre organizaciones locales y nacionales emergen en los niveles de participación más sustantivos.** Mientras que las organizaciones nacionales presentan una participación más estable con mayor concentración en categorías intermedias como “a veces”, las organizaciones locales muestran una participación más desigual, combinando casos de participación activa con otros de ausencia total, especialmente en lo relativo a tener voz, voto y liderazgo. En este último ámbito, ambos grupos presentan niveles bajos, lo que sugiere que el liderazgo continúa concentrado en otros actores del sistema, pero con una mayor limitación relativa para las organizaciones locales.

Figura 18. Participación de las organizaciones venezolanas encuestadas en los mecanismos de coordinación y toma de decisiones.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

En términos de financiación, las respuestas a la encuesta muestran que el acceso directo a fondos internacionales es limitado tanto para organizaciones nacionales como locales, aunque con diferencias. Si bien algunas organizaciones nacionales reportan acceso ocasional o regular a fondos directos, esta posibilidad es aún más restringida para las organizaciones locales, lo que refuerza su dependencia de intermediarios.

Figura 19. Financiación directa de donantes internacionales dirigida a las organizaciones venezolanas encuestadas.

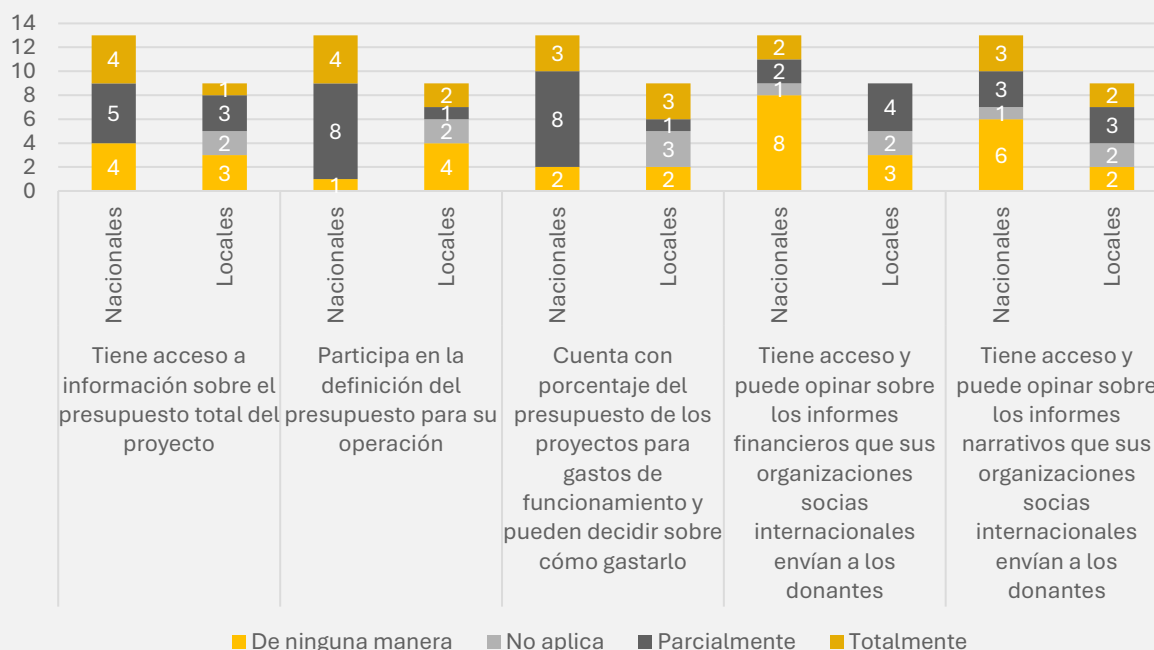


Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

En relación con la participación en el diseño y gestión de los proyectos, la encuesta evidencia diferencias claras entre organizaciones nacionales y locales que refuerzan una división de roles dentro del sistema. **Las organizaciones nacionales muestran mayores niveles de participación en la definición de aspectos clave de los proyectos**, como el presupuesto o la gestión de recursos, con una presencia más significativa en las categorías de participación “parcial” y “total”. Por el contrario, las

**organizaciones locales** concentran más respuestas en “de ninguna manera” o **presentan una participación más limitada**, especialmente en lo relativo a la definición del presupuesto y la toma de decisiones sobre el uso de los fondos.

Figura 20. Participación en los proyectos humanitarios de las organizaciones venezolanas encuestadas.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

No obstante, varias voces reconocen el papel que han desempeñado las redes, plataformas y espacios nacionales y locales de articulación en el fortalecimiento y empoderamiento de organizaciones venezolanas dentro de la respuesta. En algunos casos, estos procesos han favorecido la profesionalización interna, la creación de estructuras más formales, el acceso a mayores niveles de financiación y una participación más activa en espacios estratégicos.

---

# CONCLUSIONES

---

## 7. Conclusiones

**1. La formalización de la arquitectura humanitaria en Venezuela no respondió de manera predominante a la lógica de la agenda de localización, sino que se desarrolló a partir de la adopción de marcos internacionales predefinidos, lo que configuró una reorganización de la respuesta con rasgos jerárquicos.**

La respuesta humanitaria en Venezuela se configuró en un contexto de trabajo relacionado con desarrollo, derechos humanos y acción social. En ese escenario, la formalización de la arquitectura humanitaria internacional no se tradujo, como se esperaba, poniendo en práctica de manera predominante la implementación de los compromisos de localización impulsados tras la Cumbre Humanitaria Mundial de Estambul de 2016, sino que introdujo un marco internacional que tendió a reforzar prácticas preexistentes, reproduciendo estándares, procedimientos y formas de coordinación ya consolidadas en el sistema humanitario.

Si bien este proceso contribuyó a estructurar la respuesta, ampliar redes de colaboración y generar mayor previsibilidad, también impulsó una integración funcional de las organizaciones venezolanas bajo reglas que ellas no definieron. Esa incorporación no siempre tomó en cuenta las capacidades, trayectorias y conocimientos previamente existentes en las organizaciones nacionales y locales, ni reconoció de manera sistemática sus formas de trabajo, su experiencia territorial o su papel en la respuesta inicial. En conjunto, este proceso se inscribe en una configuración del sistema marcada por desigualdades en la distribución del poder entre actores.

**2. La relación entre la respuesta a la emergencia y la defensa de derechos humanos es una fuente de tensión persistente en la configuración del sistema humanitario en Venezuela.**

Relacionado con la conclusión anterior, la formalización del sistema humanitario internacional introdujo un sesgo interpretativo de separación entre acción humanitaria y defensa de derechos humanos, que además de no responder a los marcos normativos que rigen la acción humanitaria, no fue coherente con la trayectoria ni con la identidad de muchas organizaciones venezolanas.

Esta tensión incidió en la forma en que algunas organizaciones se posicionaron dentro del sistema y contribuyó a generar percepciones de desconfianza entre actores locales e internacionales, especialmente, en relación con el papel de las agencias del Sistema de Naciones Unidas. El resultado fue el surgimiento de una discusión en torno a principios y una fuente de fricción sobre el sentido mismo de la respuesta y sobre las formas consideradas legítimas de actuación en un contexto políticamente sensible. Esta tensión también se relaciona con las formas de legitimidad y posicionamiento de

las organizaciones dentro del sistema, en un contexto en donde las reglas de participación y reconocimiento condicionan dichas dinámicas.

### **3. Las alianzas humanitarias en Venezuela se caracterizan por una alta heterogeneidad, en la que coexisten experiencias de colaboración estructurada con dinámicas marcadas por tensiones y desequilibrios.**

Las relaciones entre organizaciones locales, nacionales e internacionales no responden a un único modelo. Existen experiencias de colaboración estructuradas y formales, así como procesos de fortalecimiento que han permitido a algunas organizaciones venezolanas acceder a mayores niveles de participación. Sin embargo, de manera predominante, las alianzas siguen organizándose en torno a una división funcional del trabajo donde los actores locales asumen la implementación, el acceso a comunidades y la producción de información, mientras que las organizaciones internacionales concentran funciones estratégicas, recursos, reconocimiento y mayor capacidad de decisión.

Esta diversidad no es problemática en sí misma, pero las dificultades emergen cuando las relaciones que la sustentan no son horizontales. Por medio del estudio se ha observado que persisten prácticas verticales en las que las organizaciones locales no siempre acceden plenamente a la información del proyecto ni participan en su formulación en igualdad de condiciones. Esta configuración se ve reforzada por dinámicas de competencia por recursos y talento, así como por procesos de fortalecimiento orientados principalmente a la adaptación al sistema internacional. Además, esta distribución funcional conlleva una exposición diferenciada a riesgos, ya que las organizaciones locales asumen en mayor medida riesgos operativos, de seguridad, políticos y reputacionales derivados de su trabajo en terreno, sin que existan siempre mecanismos equilibrados de gestión y reparto de estos riesgos. Esta exposición diferenciada a riesgos se relaciona con la distribución de funciones, recursos y capacidad de decisión dentro del sistema.

### **4. La participación de las organizaciones nacionales y locales en la arquitectura humanitaria se mantiene, pero sigue siendo condicionada y de incidencia limitada.**

Los hallazgos muestran que los actores nacionales y locales están presentes en el sistema, pero su presencia no se traduce automáticamente en influencia efectiva sobre la orientación de la respuesta. La toma de decisiones estratégicas, la priorización y la asignación de recursos continúan concentrándose en actores internacionales o en estructuras centrales. A ello se suman barreras concretas: falta de financiación para participar, exigencias técnicas, concentración de poder y desconfianza, que limitan una participación más sostenida y significativa. En consecuencia, su participación aparece más asociada a la ejecución y al aporte de insumos que a la capacidad de definir el

rumbo del sistema, lo que también está vinculado a condiciones de acceso a espacios de coordinación, información y toma de decisiones dentro del sistema. Esta limitación no se expresa de manera homogénea, sino que varía según las capacidades, trayectorias y posicionamiento de las distintas organizaciones dentro del sistema.

### **5. La financiación sigue siendo uno de los principales mecanismos de estructuración del poder dentro de la respuesta humanitaria.**

Aunque se han impulsado algunos esfuerzos para incrementar la financiación hacia las organizaciones venezolanas, el acceso directo a los recursos sigue siendo limitado, especialmente para las organizaciones más pequeñas. En la práctica, una parte importante de los fondos continúa canalizándose a través de organizaciones internacionales o nacionales con mayor capacidad institucional. Este patrón incide en la distribución de funciones dentro del sistema, incluyendo la definición de prioridades, el diseño de proyectos, la asunción de funciones estratégicas y la sostenibilidad de las estructuras organizativas, y se expresa también en la dificultad de cubrir costos institucionales, lo que restringe los márgenes de autonomía de las organizaciones nacionales y locales.

Las modalidades de financiación limitan la autonomía operativa y estratégica de muchas organizaciones locales, al vincular los recursos a marcos, cronogramas, indicadores y condiciones definidos por otros actores.

### **6. La reciente crisis de financiación ha intensificado tensiones ya existentes, pero no existe una interpretación única sobre su alcance ni sobre las oportunidades que pueda abrir.**

La crisis de financiación ha tenido efectos disruptivos en el sistema humanitario venezolano con la paralización de actividades y el debilitamiento institucional. Del mismo modo, las medidas impulsadas por el reseteo humanitario han supuesto la contracción de estructuras y una mayor competencia por recursos derivada de la excesiva priorización. Si bien actores internacionales como ONG, agencias de Naciones Unidas y algunos donantes han tomado medidas para los efectos derivados de esta situación, estas aparecen como respuestas de contención más que como soluciones estructurales. Estas medidas perjudican las condiciones operativas de las organizaciones nacionales y locales, afectando la continuidad de sus acciones y su capacidad de sostener presencia en los territorios en lugar de abrir espacios para un mayor liderazgo de actores nacionales y locales, pues responden más a una adaptación pragmática del sistema a la escasez que a una redistribución efectiva del poder.

En este sentido, la coyuntura no modifica de manera sustantiva las dinámicas estructurales de distribución del poder previamente descritas.

## **7. La gestión de información ocupa un lugar central en la distribución del poder dentro del sistema humanitario en Venezuela.**

La información, como un recurso que estructura el funcionamiento del sistema, más allá de un insumo técnico, influye en la legitimidad de las organizaciones y condiciona su capacidad de incidencia. Las organizaciones nacionales y locales desempeñan un papel central en el levantamiento de datos, pero su participación en las fases posteriores del ciclo de gestión de la información (validación, análisis, consolidación, interpretación y uso estratégico) sigue siendo limitada.

Mientras esta división funcional se mantenga, la participación de las organizaciones venezolanas en la respuesta seguirá siendo parcial, ya que la cuestión no es únicamente quién produce la información, sino quién la convierte en evidencia legítima, la traduce en prioridades y la utiliza para orientar recursos y la toma de decisiones.

Esta distribución funcional se vincula con una exposición diferenciada a riesgos asociados al uso de la información, en la medida en que las organizaciones nacionales y locales, al producir y gestionar datos en un entorno políticamente sensible, asumen en mayor medida las posibles consecuencias derivadas de su circulación y utilización, sin que existan mecanismos sistemáticos de distribución de estos riesgos.

## **8. La rendición de cuentas sigue operando de manera predominantemente vertical y asimétrica, más vinculada al cumplimiento de requisitos que a un ejercicio compartido del poder.**

La rendición de cuentas, en la práctica, se orienta principalmente hacia donantes, estructuras de coordinación y actores que controlan recursos, lo que se articula con el control de la información y su uso en la toma de decisiones dentro del sistema. Los hallazgos muestran que organizaciones nacionales y locales están sujetas a múltiples exigencias de reporte y cumplimiento, mientras que no se identifican mecanismos equivalentes mediante los cuales actores internacionales rindan cuentas hacia ellas. Esta falta de reciprocidad simplifica la rendición de cuentas, reduciéndola en muchos casos al reporte de actividades, indicadores o gasto, y limita su potencial como ejercicio responsable del poder. Al mismo tiempo, las dificultades para activar mecanismos de quejas o expresar disconformidades sin costes relacionales muestran que la rendición de cuentas sigue sin ser una práctica consolidada de equilibrio entre actores. Estas limitaciones se relacionan también con el acceso restringido a información relevante sobre los proyectos, incluyendo objetivos, resultados e indicadores, lo que condiciona las posibilidades de seguimiento y exigibilidad por parte de las organizaciones nacionales y locales.

## **9. Las desigualdades del sistema humanitario no solo operan entre actores internacionales y nacionales, sino que se reproducen dentro del propio ecosistema venezolano.**

Los hallazgos comparados entre organizaciones nacionales y locales muestran que las asimetrías del sistema se reproducen internamente. Las organizaciones nacionales ocupan a menudo una posición intermedia: enfrentan limitaciones frente a actores internacionales, pero concentran mayores niveles de acceso a financiación, capacidad de decisión, acceso y uso de la información y control en su relación con organizaciones locales. Esta lógica escalonada se expresa en la participación en espacios de coordinación, en el diseño y gestión de proyectos, en la rendición de cuentas y en el acceso a fondos. No obstante, también se identifican procesos de fortalecimiento impulsados por redes, plataformas y espacios de articulación que han contribuido a mejorar el posicionamiento de algunas organizaciones venezolanas. Esto muestra que, aunque la estructura de poder sigue siendo desigual, también es posible identificar algunos procesos de cambio y reposicionamiento.

---

# RECOMENDACIONES

---

## 8. Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación abordan los retos identificados en los hallazgos, particularmente aquellos relacionados con la distribución desigual del poder, la participación en la toma de decisiones, la gestión de la información, el acceso a financiación y las condiciones de las alianzas entre actores.

De manera transversal, estas recomendaciones incorporan elementos basados sobre el análisis de las dinámicas observadas más allá de las limitaciones operativas, considerando estructuras históricas y persistentes de poder que configuran el sistema humanitario. En este sentido, avanzar en la agenda de localización en Venezuela implica revisar la participación significativa de las organizaciones nacionales y locales y los marcos de funcionamiento del sistema, incluyendo quién define las prioridades, el reconocimiento de distintos tipos de conocimiento y la distribución de recursos, riesgos y capacidad de decisión.

Estas recomendaciones se dirigen a organizaciones, donantes y otros actores involucrados en la respuesta humanitaria en Venezuela. También promueven una revisión de prácticas institucionales e individuales, reconociendo que los distintos roles en el sistema pueden contribuir a reducir las brechas asociadas a los desequilibrios de poder.

### 8.1. Dirigidas a donantes

Los donantes desempeñan un papel en la configuración de la ayuda humanitaria ya que, además de la asignación de recursos, establecen condiciones que influyen en la orientación de la respuesta. Para promover la agenda de la localización, pueden contribuir al fortalecimiento del liderazgo de las organizaciones nacionales y locales, favoreciendo su autonomía y reconociendo sus capacidades y conocimientos.

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones dirigidas a orientar el rol de los donantes en el avance de la agenda de la localización en la acción humanitaria:

**Desarrollar indicadores claros de localización que permitan medir el progreso de los compromisos asumidos por los donantes** a medio y largo plazo, en participación significativa, incidencia y capacidad de decisión de actores nacionales y locales dentro de la estrategia de financiación.

Además de indicadores cuantitativos como, por ejemplo, el número de acuerdos entre organizaciones internacionales y nacionales o locales financiadas que cuentan con una estrategia de localización, se sugiere **medir el grado de transferencia de poder** teniendo en cuenta las diferentes dimensiones de la localización: incidencia de las nacionales y locales en decisiones clave (identificando si sus propuestas son incorporadas total o parcialmente), el tipo de participación en espacios de coordinación

(informativa, consultiva, colaborativa o con capacidad de decisión), percepción sobre su influencia real en la definición de prioridades, asignación de recursos, el diseño de las respuestas, etc.

**Fomentar asociaciones equitativas.** Establecer como criterio que los proyectos financiados incluyan modelos de colaboración, con una distribución clara de roles, riesgos, responsabilidades y mecanismos de toma de decisiones entre actores internacionales y nacionales/locales.

**Incluir mecanismos explícitos de distribución de riesgos** (operativos, políticos y reputacionales), evitando que estos recaigan de forma desproporcionada en las organizaciones nacionales y locales, incluyendo partidas presupuestarias específicas para gestionarlos a lo largo del ciclo del proyecto.

**Reducir la intermediación en la canalización de fondos.** Establecer criterios que limiten niveles innecesarios de intermediación y subcontratación en la asignación de recursos, priorizando modalidades que acerquen el financiamiento a organizaciones nacionales y locales. Esto implica revisar las estructuras de financiación que concentran la gestión de fondos en actores internacionales y promover esquemas que permitan una relación más directa entre donantes y organizaciones nacionales y locales.

**Financiar costes estructurales y sostenibilidad organizacional.** Asegurar una cobertura suficiente de costes indirectos es importante para la autonomía y sostenibilidad de las organizaciones. Por ello, se recomienda definir una asignación proporcional de costes indirectos en función de las responsabilidades asumidas por cada organización socia.

**Revisar los requisitos de acceso a mecanismos de financiación, que pueden excluir indirectamente a organizaciones con trayectoria local,** pero con menores niveles de formalización o que enfrentan barreras legales y políticas para su operación, simplificando trámites y procesos que no necesariamente agreguen valor a la calidad de la respuesta. Adaptar los requisitos de reporte y cumplimiento a las capacidades operativas de las organizaciones nacionales y locales, incorporando criterios de análisis de contexto político y legal en los mecanismos de financiación y asociación, de modo que permitan ajustar modalidades de apoyo sin comprometer la seguridad y operación de las organizaciones nacionales y locales.

**Fortalecer capacidades organizacionales y de gestión de la información.** Destinar partidas específicas para el fortalecimiento de capacidades más allá de las operacionales, evitando enfoques centrados únicamente en transferencia técnica o fortalecimiento unidireccional de capacidades y que promuevan la autonomía y sostenibilidad de las organizaciones nacionales y locales: capacidades de coordinación, financieras, administrativas y de gestión de la información. En esta última,

se sugiere impulsar más allá de la recolección de datos, la participación en el análisis, interpretación y uso de información por parte de actores nacionales y locales para que participen efectivamente de la toma de decisiones.

**Fomentar la participación significativa en procesos de coordinación y flexibilizar los criterios.** Destinar financiación específica para la participación de organizaciones nacionales/locales en espacios de coordinación (tiempo, personal, gestión de información, herramientas y dispositivos etc), así como incluir criterios en las convocatorias de proyectos que promuevan su liderazgo o coliderazgo en estos espacios, garantizando más allá de su participación formal, condiciones para incidir en la definición de prioridades y estrategias.

**Fomentar el rol de las organizaciones locales en la articulación del triple nexo.** Las organizaciones nacionales y locales, además de implementar acciones de respuesta humanitaria, mantienen procesos vinculados con fortalecimiento comunitario, cohesión social, sostenimiento de redes territoriales y mecanismos de convivencia. En el contexto venezolano, estos elementos se relacionan con una comprensión de la construcción de paz asociada a la gestión de tensiones y al sostenimiento de capacidades comunitarias en entornos de fragilidad institucional y polarización. En este sentido, se recomienda que, al promover acciones en el marco del triple nexo, los donantes reconozcan y apoyen estas capacidades y experiencia fortaleciendo su capacidad para dar continuidad a procesos y acciones más allá de los proyectos de respuesta, incluyendo modalidades de financiación flexibles y de mayor duración que les permitan sostener las acciones en el tiempo y adaptarlas a la evolución del contexto.

**Fortalecer canales de comunicación, sistemas de quejas y de retroalimentación.** Asegurar que existan canales accesibles, seguros y efectivos para reportar problemas en las alianzas entre actores, con el fin de reducir la desconfianza y mejorar la relación entre actores. Establecer mecanismos de comunicación directa entre donantes y organizaciones nacionales y locales, facilitando la retroalimentación directa y bidireccional, así como su capacidad de incidencia. En este sentido es recomendable asegurar el uso de idiomas y formatos accesibles para las organizaciones nacionales y locales, mediante la adaptación a los contextos lingüísticos locales, ya sea a través de personal, herramientas tecnológicas u otros medios que faciliten la comunicación efectiva.

## 8.2. Dirigidas a las organizaciones internacionales y las agencias del Sistema de Naciones Unidas

Las organizaciones internacionales y las agencias del Sistema de Naciones Unidas cumplen un rol clave en la promoción de prácticas y procedimientos que contribuyen a garantizar una acción humanitaria de calidad. No obstante, el ejercicio de poder en el sistema humanitario conlleva responsabilidades que deben ser asumidas de manera consciente por las personas, nacionales o extranjeras, que trabajan en estas organizaciones. Esto implica evitar la reproducción de sistemas desiguales que menoscaben las capacidades, experiencias y saberes que las organizaciones nacionales y locales aportan a la respuesta, así como al tejido comunitario que sostiene las fases posteriores de recuperación y desarrollo. En este sentido, las siguientes recomendaciones se orientan a revisar las prácticas institucionales y a fortalecer los enfoques de localización:

**Promover rutas de liderazgo progresivo para actores nacionales y locales.** Elaborar estrategias claras donde las organizaciones locales puedan transitar de roles de implementación hacia roles estratégicos (diseño, coordinación, liderazgo), con indicadores medibles y verificables sobre la redistribución del poder de decisión. Este enfoque implica considerar el valor añadido de las organizaciones internacionales en el contexto actual, incluyendo el contexto venezolano e identificando en qué ámbitos su rol resulta necesario y en cuáles corresponde ceder espacio y capacidad de decisión a las organizaciones nacionales y locales.

**Revisar y ajustar los términos de los acuerdos.** Se recomienda revisar y ajustar los términos de las asociaciones para asegurar la participación efectiva de las organizaciones nacionales y locales en la definición de prioridades, la planificación, la gestión de recursos y la toma de decisiones, evitando su limitación a roles de implementación. Además, evitar la incorporación de requisitos administrativos adicionales que no aporten valor a la calidad de la respuesta, en particular aquellos que duplican o amplían las exigencias establecidas por los donantes.

**Incorporar cláusulas de reparto de riesgos (operativos, políticos y reputacionales) en los acuerdos de asociación.** Evitar la transferencia desproporcionada de estos riesgos a las organizaciones nacionales y locales, especialmente cuando no cuentan con recursos proporcionales para su gestión y mitigación.

**Establecer espacios formales de diálogo sobre valores y expectativas.** Incorporar de manera sistemática una discusión inicial sobre principios organizativos, objetivos y riesgos en las alianzas, con el fin de alinear expectativas y anticipar posibles tensiones antes del inicio de la relación contractual.

Lo anterior implica que estos espacios incluyan la definición compartida de roles, responsabilidades, mecanismos de toma de decisiones y criterios para la gestión y

reparto de riesgos, así como acuerdos sobre comunicación, intercambio de información, resolución de conflictos y mecanismos de rendición de cuentas. También es pertinente reconocer y abordar de manera explícita las distintas orientaciones de las organizaciones, incluyendo su trayectoria en la defensa de los derechos humanos, integrándolas como un elemento que puede fortalecer la acción sin daño y acordando formas de gestión compartida. Estos acuerdos deberían documentarse como parte de los instrumentos de asociación, de modo que orienten la implementación y se integren en los mecanismos de monitoreo de los proyectos.

**Reconocer e integrar las trayectorias y capacidades las organizaciones nacionales y locales en las relaciones de asociación.** Desarrollar procesos de colaboración que comprendan que las trayectorias de muchas organizaciones nacionales y locales combinan acciones de respuesta, trabajo comunitario y defensa de derechos humanos. En este sentido, se recomienda evitar que las posturas en defensa de los derechos humanos de las organizaciones sean tratadas como una limitación, reconociendo su aporte para el análisis del contexto, la acción sin daño y el fortalecimiento de enfoques centrados en las personas y basados en derechos.

**Incorporar una rendición de cuentas compartida.** Promover prácticas de transparencia y evaluación mutua entre socias (nacionales, locales e internacionales), más allá de los requerimientos de los donantes. La evaluación periódica de la calidad de las relaciones de asociación, desde un enfoque de aprendizaje mutuo, puede contribuir al fortalecimiento de la confianza. Esto incluye garantizar el acceso de las organizaciones nacionales y locales a la información completa de los proyectos (objetivos, resultados, indicadores, marcos de planificación. Informes, etc), tanto al inicio como al final del proyecto.

**Integrar el enfoque de nexo con las organizaciones locales,** diseñando estrategias claras de articulación entre lo humanitario, el desarrollo y la construcción de paz que fortalezcan las capacidades y experiencias que las organizaciones nacionales y locales venezolanas ya han desarrollado para dar continuidad a procesos y acciones más allá de los proyectos de respuesta, así como en su trabajo con las comunidades en cohesión social, mecanismos de convivencia y gestión de tensiones en entornos de fragilidad institucional y polarización. En este sentido, incorporar su participación en espacios de coordinación y articulación que favorezcan esta convergencia, así como la adaptación de las acciones a dinámicas territoriales y procesos de más largo plazo.

**Rediseñar espacios de coordinación para asegurar el liderazgo de los agentes nacionales y locales.** Buscar mecanismos para transitar de formas de participación simbólica hacia mecanismos donde los agentes nacionales y locales tengan capacidad de decisión en asuntos clave (priorización, asignación de recursos). Además, asegurar que los espacios de coordinación cuenten con objetivos claros y medibles, así como con

agendas comunes que tengan en cuenta las prioridades de las organizaciones nacionales y locales.

**Vincular la producción de información con la toma de decisiones.** Establecer mecanismos de gobernanza compartida de la información que incluyan acceso equitativo a bases de datos, participación en su validación y capacidad de incidir en su uso estratégico y en la definición de prioridades de información y análisis contextual. Asegurar que los datos generados por agentes locales sean utilizados en procesos estratégicos de las organizaciones, los mecanismos de coordinación y donantes (como HNO, HRP u otros), con mecanismos claros de trazabilidad y retroalimentación, reconociendo la gestión de información no únicamente como una función técnica de recolección y reporte de datos, sino también como un componente de participación y distribución de poder dentro de la arquitectura humanitaria.

**Garantizar la devolución útil de la información.** Establecer estándares para que los datos recolectados sean procesados y compartidos como información gestionada de manera accesible y útil con las organizaciones que los generan, así como definir estos criterios antes de cualquier proceso de levantamiento de información.

Esto requiere que esta devolución forme parte del ciclo de gestión de la información, incorporando no solo la entrega de productos, sino también procesos que permitan a las organizaciones nacionales y locales comprender, interpretar y utilizar la información en función de sus prioridades y capacidades. Esto implica asegurar formatos accesibles, el uso de idiomas pertinentes, el acceso a los datos para su propia gestión y espacios de retroalimentación para validar análisis y resultados.

Igualmente, se sugiere incorporar mecanismos que permitan identificar cómo la información aportada por actores locales se integra en procesos de toma de decisiones, así como mantener estos flujos a lo largo de las distintas fases del proyecto. En este marco, se recomienda también acordar criterios de visibilidad y crédito compartido para las organizaciones que generan los datos, basados en un análisis de riesgos y en el consentimiento informado, de modo que la atribución no exponga a estas organizaciones a riesgos operativos, legales o reputacionales.

### **8.3. Dirigidas a organizaciones nacionales y locales venezolanas**

Las organizaciones nacionales y locales desempeñan un papel central en la respuesta humanitaria, no solo por su cercanía con las comunidades y su conocimiento del contexto, sino también por su capacidad de cuestionar y transformar las dinámicas de poder que históricamente han estructurado el sistema. En este sentido, su rol trasciende la implementación operativa: implica también ejercer agencia para exigir relaciones más horizontales, equitativas y transparentes con agentes internacionales y donantes. Esto supone reconocer y movilizar su poder colectivo para desafiar inercias institucionales, resistir la reproducción de modelos impuestos externamente y

contribuir activamente a la construcción de enfoques más contextualizados, sostenibles y justos. Las siguientes recomendaciones buscan fortalecer estas capacidades y promover reflexiones estratégicas orientadas a reconfigurar las relaciones y prácticas que sostienen la acción humanitaria.

**Fortalecer la apropiación y seguimiento de la agenda de localización en Venezuela.**

Avanzar en una definición contextualizada de la localización que incluya líneas de acción para su operacionalización, negociadas colectivamente con donantes y organizaciones internacionales, incorporando de manera activa a organizaciones locales con menor participación en los espacios formales de discusión sobre localización. Asimismo, desarrollar indicadores y mecanismos de seguimiento que permitan monitorear avances en su implementación y en la participación, incidencia y capacidad de decisión de actores nacionales y locales.

**Fortalecer la capacidad de negociación colectiva.**

Impulsar la articulación de posiciones comunes frente a donantes y organizaciones internacionales mediante la creación o consolidación de espacios de coordinación propios, plataformas de representación y estrategias conjuntas de incidencia, promoviendo la participación de organizaciones con presencia territorial, facilitando dinámicas descentralizadas y una participación diversa de actores a nivel nacional.

**Desarrollar criterios internos para la selección de socias y alianzas.**

Definir criterios claros para decidir con quién establecer alianzas, considerando no sólo el acceso a recursos, sino también la coherencia en valores, prácticas de trabajo, distribución de responsabilidades y condiciones de la asociación. Incluir la identificación y gestión de riesgos operativos, legales y reputacionales asociados, la evaluación de condiciones contractuales, la exposición institucional y la distribución de responsabilidades, con el fin de fortalecer la posición de negociación y orientar decisiones más informadas en contextos de alta complejidad.

**Establecer mecanismos internos de toma de decisiones informadas.**

Definir procesos claros para la toma de decisiones organizacionales que integren análisis de información, evaluación de riesgos y valoración de capacidades institucionales antes de asumir compromisos en proyectos o alianzas.

**Fortalecer la claridad en la comunicación institucional.**

Desarrollar prácticas de comunicación que permitan transmitir de manera clara posicionamientos, capacidades y límites organizacionales frente a donantes y organizaciones internacionales, evitando ambigüedades que puedan derivar en expectativas no alineadas o en la asunción de compromisos que exceden las capacidades reales de las organizaciones.

**Fortalecer capacidades para la incidencia basada en evidencia.**

Desarrollar prácticas que permitan utilizar la información generada por las organizaciones en procesos de incidencia, incluyendo la formulación de mensajes, el uso estratégico de

datos y la articulación de evidencia para sustentar posicionamientos frente a donantes, organizaciones internacionales y mecanismos de coordinación y el Estado.

**Documentar sistemáticamente sus experiencias en la localización.** Destinar recursos y capacidades para sistematizar sus experiencias (tanto positivas como negativas), generando evidencia que sustente sus posiciones y propuestas sobre los cambios necesarios para fortalecer su autonomía.

**Construir alianzas horizontales entre organizaciones nacionales y locales para acceder a fondos en conjunto.** Formalizar acuerdos, incluyendo cláusulas específicas sobre toma de decisiones, visibilidad, acceso a la información y rendición de cuentas, que permitan ejemplificar relaciones más equitativas y evitar la réplica de modelos jerárquicos y coloniales.

**Definir estrategias institucionales para la participación en el sistema humanitario y en espacios de coordinación.** Establecer criterios internos para decidir en qué mecanismos, proyectos y espacios participar, en función de su utilidad, posibilidad de incidencia, acceso a información de calidad, condiciones de asociación y alineación con las prioridades institucionales, considerando también los costos organizativos que implica la participación sostenida en el sistema. Asimismo, fortalecer las estructuras de coordinación y articulación entre organizaciones nacionales y locales, incluyendo organizaciones transfronterizas y de la diáspora, mediante estrategias conjuntas de incidencia, fortalecimiento y acceso a financiamiento que contribuyan a consolidar sus procesos organizativos.

**Fortalecer su participación en la gestión de la información.** La gestión de información, más que una cuestión técnica, es una condición para ampliar la participación efectiva de las organizaciones locales y nacionales en la gobernanza humanitaria. No se trata necesariamente de que todas las organizaciones desarrollen capacidades complejas de análisis, sino de que dispongan de herramientas adecuadas para visualizar, interpretar y utilizar los datos en función de sus prioridades y capacidades. En este sentido, identificar oportunidades de fortalecimiento, articulación y acompañamiento técnico que permitan incrementar su capacidad para negociar mecanismos de participación en la gestión de información que trasciendan roles limitados a la recolección de datos y favorezcan su involucramiento en procesos de análisis, validación, toma de decisiones e incidencia en procesos humanitarios.

**Desarrollar criterios institucionales de comunicación e incidencia sensibles al contexto.** Que fortalezcan prácticas de comunicación e incidencia, basados en análisis del riesgo que ciertos mensajes pueden generar en el acceso humanitario, la confianza y las relaciones con los actores involucrados. En ese sentido, evitar lecturas reduccionistas de los principios humanitarios, particularmente de la neutralidad y la independencia, al interpretarlos de manera que limiten la capacidad de incidencia y el

análisis de las organizaciones sobre las condiciones, riesgos y afectaciones que enfrentan las personas, comunidades y organizaciones.

**Evitar la deriva hacia agendas oportunistas.** Mantener coherencia programática y evitar la expansión hacia sectores sin experiencia motivado por la disponibilidad y el acceso a fondos, priorizando la calidad y la legitimidad de las operaciones frente a la diversificación multisectorial no planificadas.

**Fortalecer la gestión institucional del conocimiento.** Establecer mecanismos internos para organizar, preservar y transferir el conocimiento generado por las organizaciones, incluyendo la sistematización de experiencias, lecciones aprendidas y prácticas operativas, considerando la rotación de personal y la necesidad de asegurar que el conocimiento adquirido permanezca en la organización y pueda ser utilizado en el tiempo y en diferentes procesos de trabajo y relación con actores del sistema humanitario.

**Fortalecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en las asociaciones.** Desarrollar prácticas para solicitar y acceder a información clara y oportuna sobre proyectos, decisiones y uso de recursos por parte de organizaciones internacionales y otros actores, incluyendo objetivos, resultados e indicadores, así como establecer mecanismos de retroalimentación y seguimiento. Asimismo, fortalecer mecanismos de retroalimentación y seguimiento con las comunidades y promover relaciones de asociación basadas en mayor transparencia, acceso a información y corresponsabilidad en la toma de decisiones.

**Fortalecer la transparencia interna en el uso de recursos.** Desarrollar prácticas internas que aseguren claridad en la gestión y uso de los recursos recibidos, incluyendo la comunicación hacia equipos y estructuras territoriales, con el fin de fortalecer la coherencia organizacional, fomentar relaciones de confianza y fortalecer la legitimidad frente a comunidades y actores del sistema.

---

# BIBLIOGRAFÍA

---

## 9. Bibliografía

- Banco Mundial. (s.f.). *World Development Indicators*. Base de datos. Retrieved from <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
- Charter4Change. (2015). *Carta por el Cambio. Descentralización de la Ayuda Humanitaria*. Retrieved from <https://charter4change.org/wp-content/uploads/2019/06/c4c-espac3b1ol-2019.pdf>
- Chaves-González, D. (2026). *Migration Policy Institute*. Retrieved from <https://www.migrationpolicy.org/news/tras-maduro-migracion-venezolana>
- DG ECHO. (2023). *Fomento de alianzas equitativas con los agentes locales en contextos humanitarios. Nota de orientación de la DG ECHO*. Luxemburgo. Retrieved from [https://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/20230431\\_pdf\\_kr0423063\\_es\\_n\\_002.pdf](https://ec.europa.eu/echo/files/policies/sectoral/20230431_pdf_kr0423063_es_n_002.pdf)
- Global Mentoring Initiative. (2020, June). *Localisation: different interpretations different outcomes*. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/58256bc615d5db852592fe40/t/5ef5ab53664c9e2ea40ec154/1593158484977/GMI+2020+Localisation+interpretations.pdf>
- Global Mentoring Initiative. (2023, April). *Practical dimensions of localisation*. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/58256bc615d5db852592fe40/t/64367c7d427704252c2a7601/1681292414691/GMI+Dimensions+localisation+2023.pdf>
- Human Rights Watch. (2016, octubre 24). Crisis humanitaria en Venezuela. La inadecuada y represiva respuesta del gobierno ante la grave escasez de medicinas, insumos y alimentos. Retrieved from <https://www.hrw.org/es/report/2016/10/24/crisis-humanitaria-en-venezuela/la-inadecuada-y-represiva-respuesta-del-gobierno>
- Humanitarian Outcomes. (2024). *No hay elección fácil: una guía humanitaria para la toma de decisiones éticas y basadas en principios*. Retrieved from [https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/2024\\_05\\_07\\_ho\\_ukhih\\_ethicsguide\\_0424\\_final\\_sp.pdf](https://humanitarianoutcomes.org/sites/default/files/publications/2024_05_07_ho_ukhih_ethicsguide_0424_final_sp.pdf)
- HumVenezuela. (2021). *Informe sobre la emergencia humanitaria compleja en Venezuela (junio 2021)*. Retrieved from <https://humvenezuela.com/wp-content/uploads/2021/09/Informe-HumVenezuela-junio-2021-2.pdf>

- HumVenezuela. (2026). Informe de seguimiento a la crisis humanitaria compleja en Venezuela - 2025.
- IASC. (2016). *The Grand Bargain - A shared commitment to better serve people in need*. Istanbul, Turkey. Retrieved from [https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2017-02/grand\\_bargain\\_final\\_22\\_may\\_final-2\\_0.pdf](https://interagencystandingcommittee.org/sites/default/files/migrated/2017-02/grand_bargain_final_22_may_final-2_0.pdf)
- IASC. (2025, May). *The Grand Bargain*. Retrieved marzo 10, 2026, from Grand Bargain Signatories: <https://interagencystandingcommittee.org/node/22229>
- IECAH. (2026). *estudio triple nexo*. Retrieved from <https://iecah.org/lanzamiento-del-estudio-la-aplicacion-del-enfoque-de-triple-nexo-entre-la-accion-humanitaria-el-desarrollo-y-la-paz-en-el-contexto-de-los-flujos-migratorios-de-venezuela/>
- IECAH, & MSF. (2025). *La acción humanitaria en 2024–2025: Un sistema en crisis, entre recortes, búsqueda de legitimidad y necesidad de reformas urgentes*. IECAH. Retrieved from <https://iecah.org/wp-content/uploads/2025/12/informe-iecah-msf-24-25.pdf>
- Koenraad Van Brabant & Smruti Patel. (2017, July 10). *Understanding the localisation debate. Introduction: Why unpack the localisation debate?* Retrieved from Global Mentoring Initiative: <https://static1.squarespace.com/static/58256bc615d5db852592fe40/t/5cd70fc54ee28d00016f46f1/1557598162107/GMI+-+UNDERSTANDING+THE+LOCALISATION+DEBATE.pdf>
- Mohor, D. (2026). *What next for the humanitarian crisis and response in Venezuela?* Retrieved from The New Humanitarian: <https://www.thenewhumanitarian.org/analysis/2026/01/14/humanitarian-crisis-response-venezuela-analysis-post-maduro>
- OCHA. (2019). *Venezuela: respuesta humanitaria. Informe de situación n° 02*. Retrieved from <https://www.refworld.org/es/ref/inforpais/ocha/2019/129750>
- OCHA. (2024). *Panorama Global Humanitario*. Retrieved from <https://fscluster.org/sites/default/files/gho-2024-abridged-esp.pdf>
- OCHA. (s.f.). *Venezuela Humanitarian Fund*. Retrieved marzo 10, 2026, from OCHA: <https://www.unocha.org/venezuela-humanitarian-fund>
- Parker, B. (2018, Noviembre 26). Venezuela to receive emergency UN aid for the first time. *The New Humanitarian*. Retrieved from <https://www.thenewhumanitarian.org/news/2018/11/26/venezuela-receive-emergency-un-aid-first-time>

R4V, P. d. (2021). *Refugee and migrant response plan for refugees and migrants from Venezuela 2021*. Retrieved from <https://www.r4v.info/en/document/rmrp-2021>

Rey Marcos, F. (2019). *Cuatro tesis y una propuesta sobre la ayuda a Venezuela: un intento para que prime la cordura*. Retrieved from [https://iecah.org/cuatro-tesis-y-una-propuesta-sobre-la-ayuda-a-venezuela-un-intento-para-que-prime-la-cordura/?utm\\_source=chatgpt.com](https://iecah.org/cuatro-tesis-y-una-propuesta-sobre-la-ayuda-a-venezuela-un-intento-para-que-prime-la-cordura/?utm_source=chatgpt.com)

Reyna Ganteaume, F. (2022). *HumVenezuela: La sociedad civil venezolana y el derecho de acceso a la información pública*. Retrieved from <https://odihpn.org/es/publicaci%C3%B3n/humvenezuela-la-sociedad-civil-venezolana-y-el-derecho-de-acceso-a-la-informacion-publica/>

UNHCR. (2017). *Venezuela Situation - August 2017*. Retrieved from <https://data.unhcr.org/en/documents/details/58966>

UNHCR. (2025, december). *UNHCR*. Retrieved marzo 11, 2026, from Venezuela situation: <https://www.unhcr.org/emergencias/venezuela-situation>

---

# ANEXOS

---

## 10. Anexos

### Anexo 1. Matriz de investigación

Preguntas de investigación	Fuente de datos
<b>Trayectoria, identidad y capacidades previas de los actores locales hoy involucrados en la acción humanitaria</b>	
<b>Pregunta 1:</b> ¿De qué manera el establecimiento formal de la arquitectura humanitaria internacional reconfiguró las relaciones previamente existentes entre organizaciones locales y actores de la cooperación internacional, y cómo ha incidido ello en la estructura de alianzas estratégicas y en su posicionamiento dentro de la respuesta?	
¿Cuál era la identidad institucional, el mandato y el campo de acción de estas organizaciones antes del agravamiento de la crisis y antes de su involucramiento en la acción humanitaria, y cómo se han reconfigurado hoy como actores que responden a necesidades humanitarias y/o producen información sobre la situación humanitaria?	Entrevistas, encuesta, revisión documental.
¿Qué tipo de apoyo técnico, financiero y estratégico recibían por parte de actores internacionales? ¿Y del estado?	Entrevistas, encuesta.
¿Cómo respondieron los actores nacionales y locales a las necesidades humanitarias emergentes en las primeras fases de la crisis, antes de la estructuración de la arquitectura humanitaria internacional?	Entrevistas, encuesta.
¿Cómo se distribuía la visibilidad y el reconocimiento de contribuciones entre actores locales e internacionales, y en qué medida había atribución o crédito compartido por los resultados de las acciones?	Entrevistas, encuesta.
¿De qué manera se han transformado las relaciones entre organizaciones locales y actores de la cooperación internacional, y qué implicaciones ha tenido para el equilibrio de poder y la autonomía institucional?	Entrevistas, encuesta.
¿Qué transformaciones institucionales experimentaron las organizaciones locales a partir de la crisis y de los cambios en las relaciones con la cooperación internacional humanitaria, y en qué medida han fortalecido o no, su autonomía estratégica y sostenibilidad?	Entrevistas, encuesta.
¿En qué medida las prácticas previas de gestión de información de las organizaciones locales han sido reconocidas, integradas o desplazadas por los sistemas y estándares internacionales, y con qué implicaciones para su autonomía analítica y capacidad de incidencia?	Entrevistas, encuesta.
<b>Estado actual de la agenda de localización en la respuesta humanitaria en Venezuela</b>	
<b>Pregunta 2:</b> ¿En qué medida el rol actual de las organizaciones locales, las modalidades de financiamiento vigentes y el impacto del denominado reseteo humanitario están reconfigurando el equilibrio de poder dentro de la respuesta humanitaria en Venezuela, en el marco de la agenda de localización?	
¿Cómo se distribuyen actualmente los recursos financieros entre organizaciones locales, organizaciones internacionales y otros actores humanitarios, y qué implicaciones tiene esta distribución para el equilibrio de poder en la respuesta?	Entrevistas, encuesta, revisión documental.
¿En qué medida las modalidades de financiamiento vigentes fortalecen o limitan la autonomía institucional y la capacidad de decisión de las organizaciones nacionales/locales?	Entrevistas, encuesta, revisión documental.
¿Qué impacto han tenido los recortes de financiación y el denominado reseteo humanitario en el posicionamiento, sostenibilidad e influencia relativa de las organizaciones nacionales /locales dentro de la respuesta humanitaria?	Entrevistas, encuesta, revisión documental.
¿Qué medidas ha adoptado la comunidad internacional en el marco del reseteo y cómo han incidido en la participación, el financiamiento y el rol estratégico de las organizaciones nacionales/locales?	Entrevistas, encuesta, revisión documental.

<b>Pregunta 3: ¿Cómo se configuran actualmente las relaciones entre organizaciones locales y actores internacionales, incluyendo la distribución de riesgos y las modalidades de fortalecimiento de capacidades, y qué implicaciones tiene ello para el equilibrio de las alianzas estratégicas en el marco de la agenda de localización?</b>	
¿Qué rol desempeñan actualmente las organizaciones nacionales/locales dentro de la respuesta humanitaria, implementadoras, socias estratégicas, generadoras de información o actores con capacidad de incidencia en la toma de decisiones?	Entrevistas, encuesta.
¿Cómo se gestionan actualmente las relaciones entre actores internacionales y nacionales/locales, incluyendo la distribución o transferencia de riesgos operativos, de seguridad, políticos y reputacionales?	Entrevistas, encuesta.
¿Qué tipo de fortalecimiento institucional y de capacidades predomina en la práctica actual, unidireccional, bidireccional, basado en intercambio de conocimientos o centrado en cumplimiento administrativo o en la naturaleza del proyecto, y qué efectos tiene sobre el equilibrio de la relación?	Entrevistas, encuesta.
<b>Pregunta 4: ¿En qué medida la arquitectura de coordinación y los mecanismos de toma de decisiones permiten una participación significativa y sostenida de las organizaciones nacionales/locales en el marco de la agenda de localización?</b>	
¿En qué medida las organizaciones nacionales/locales participan (lideran o colideran) en los espacios de coordinación humanitaria y en los procesos estratégicos de toma de decisiones?	Entrevistas, encuesta.
¿Cómo se estructura el proceso de toma de decisiones dentro del sistema de coordinación humanitaria en Venezuela, quién produce la información, quién la analiza, quién toma la decisión?	Entrevistas.
¿Qué factores estructurales facilitan o limitan una participación significativa y sostenida de las organizaciones nacionales/locales en la toma de decisiones estratégicas?	Entrevistas, revisión documental, encuesta.
¿Cómo apoyan los donantes la participación de las organizaciones nacionales/locales en los procesos de decisión y en los espacios formales de coordinación?	Entrevistas, revisión documental.
¿Cómo podría mejorarse la participación de las organizaciones nacionales/locales en los espacios de toma de decisiones?	Entrevistas, encuesta.
<b>Pregunta 5: ¿Cómo incide la gestión de la información en la capacidad de las organizaciones nacionales/locales para participar, incidir y ejercer poder dentro de la respuesta humanitaria en el marco de la agenda de localización?</b>	
¿Qué papel juega el control de la información, producción, validación, consolidación y difusión, en el acceso a los espacios de decisión y en la distribución de poder entre actores internacionales y nacionales/locales?	Entrevistas, encuesta.
¿Cuál es el rol actual de las organizaciones nacionales/locales en la recolección, validación, análisis, interpretación, comunicación y retroalimentación de información humanitaria, incluyendo evaluaciones de necesidades, monitoreo e incidencia?	Entrevistas, encuesta.
¿Cómo son devueltos los datos recolectados por las organizaciones nacionales/locales? ¿se entrega la data primaria o procesada?	Entrevistas
¿En qué medida los datos producidos por organizaciones nacionales/locales son incorporados en la planificación estratégica, en los instrumentos colectivos de análisis y en la asignación de recursos?	Entrevistas, revisión documental, encuesta.
¿Qué barreras técnicas, políticas o institucionales enfrentan las organizaciones nacionales/locales para acceder, producir o compartir información relevante, y cómo afectan estas barreras su capacidad de incidencia?	Entrevistas, encuesta.
¿En qué medida los sistemas de reporte a donantes condicionan el tipo de información que producen las organizaciones nacionales/locales y	Entrevistas, revisión documental, encuesta.

cómo impacta ello en su capacidad de usar esa información para la toma de decisiones, la incidencia y la rendición de cuentas?	
¿Cómo influyen las asimetrías en el acceso, control y validación de datos en las relaciones de poder entre actores internacionales y nacionales/locales?	Entrevistas, encuesta.
¿Existen riesgos de seguridad asociados a la gestión de información por parte de organizaciones nacionales/locales, y cómo se distribuyen o transfieren estos riesgos entre actores internacionales y nacionales/locales?	Entrevistas, revisión documental, encuesta,

## Anexo 2. Antecedentes sobre localización.

### Proyecto “Fortalecimiento de Capacidades a Organizaciones de la Sociedad Civil en Gestión de Información para la Preparación ante Desastres” 2023.

En el marco del proyecto implementado por iMMAP (hoy 3iS) en 2023–2024, orientado al fortalecimiento de capacidades para la preparación y respuesta ante emergencias en Venezuela (Resultado 7), se aplicó una encuesta diagnóstica a las organizaciones participantes con el doble propósito de introducir los conceptos vinculados a la agenda de localización y recoger percepciones iniciales sobre su situación en siete dimensiones relacionadas con liderazgo, gestión de información, participación, coordinación, financiamiento y estándares humanitarios. Aunque esta herramienta no fue concebida como un estudio específico sobre localización, constituye un antecedente relevante para comprender el punto de partida conceptual y organizacional de las entidades involucradas en procesos de fortalecimiento. En el presente estudio desarrollado en el marco del proyecto EVIDEM, esta información se incorpora como referencia contextual y antecedente analítico, facilitará contrastar percepciones previas con los hallazgos del estudio y aportar una mirada evolutiva sobre las dinámicas de participación y liderazgo de actores locales en la respuesta humanitaria en Venezuela.

A continuación, se presentan las conclusiones sobre cada una de las dimensiones indagadas y el número de respuestas recibidas:

#### 1. Calidad de las relaciones (n = 22)

Esta dimensión, con el mayor número de respuestas (22), muestra una distribución significativa en categorías intermedias respecto a confianza, transparencia y corresponsabilidad. En preguntas relacionadas con competencia entre organizaciones locales debido al acceso a fondos internacionales, se observan respuestas divididas entre “Parcialmente” y “De ninguna manera”, lo que sugiere que, aunque no es un fenómeno generalizado, sí existe percepción de tensiones inducidas por la estructura de financiamiento. Predomina una lógica relacional contractual más que plenamente asociativa.

#### 2. Revolución de la Participación (n = 18)

En esta dimensión, 9 de 18 organizaciones (50%) respondieron “Sí” cuando se preguntó si las acciones se basan en evaluaciones de necesidades comunitarias, lo que indica una práctica extendida pero no universal. En preguntas sobre empoderamiento y diseño conjunto de proyectos, predominan respuestas como “Totalmente” y “Parcialmente”, mostrando avances. La participación comunitaria parece estar institucionalizada en términos formales, pero no homogéneamente consolidada en todos los procesos.

### **3. Financiamiento (n = 17)**

Los datos evidencian una alta dependencia de fondos internacionales: varias organizaciones reportan niveles superiores al 60% de dependencia presupuestaria. En preguntas sobre acceso a información presupuestaria y cobertura de costos indirectos, las respuestas son divididas, mostrando falta de uniformidad y posibles brechas de transparencia en el acceso a la información sobre los presupuestos disponibles o su distribución. También, predominan respuestas negativas respecto a flexibilidad presupuestaria y flujo de caja con relación a la periodicidad de la programación de los desembolsos, lo que confirma que el financiamiento continúa siendo una de las principales limitaciones estructurales para la localización efectiva.

### **4. Capacidades (n = 15)**

Existe una percepción mayoritaria de capacidades técnicas y conocimiento contextual sólido por parte de las organizaciones locales. No obstante, al analizar las preguntas relacionadas con sostenibilidad institucional y acceso a recursos, emergen respuestas predominantemente intermedias, lo que evidencia que el fortalecimiento no siempre se traduce en autonomía estructural. Aunque se reconoce experticia operativa, persisten limitaciones en consolidación organizacional y acceso directo a financiamiento.

### **5. Mecanismos de Coordinación (n = 16)**

De las 16 respuestas registradas, la mayoría confirma participación en espacios de coordinación; sin embargo, al examinar categorías de influencia en decisiones estratégicas, predominan respuestas como “Parcialmente”, lo que sugiere una inclusión formal sin transferencia plena de poder decisorio. La tendencia general indica que los actores locales están presentes en los mecanismos, pero su peso en la definición de prioridades y asignación de recursos sigue siendo desigual.

### **6. Políticas y Estándares (n = 15)**

De las 15 organizaciones encuestadas, la mayoría reconoce la existencia de marcos y discursos sobre localización; sin embargo, las respuestas se concentran en categorías intermedias como “Parcialmente” cuando se consulta sobre influencia real en estándares y toma de decisiones. Esto indica que, aunque existe reconocimiento formal del liderazgo local, la incidencia sustantiva aún es limitada. La distribución de

respuestas muestra una tendencia clara hacia participación consultiva más que decisoria, lo que confirma una brecha entre reconocimiento normativo y poder efectivo.

### **7. Visibilidad y Crédito Compartido (n = 16)**

De las 16 organizaciones, las respuestas muestran una distribución mixta respecto a reconocimiento en informes y comunicaciones públicas. Mientras una parte significativa respondió “Sí” a la mención en informes, también aparecen respuestas “No” y “No sabe”, lo que evidencia prácticas no estandarizadas. En cuanto a participación en discusiones con donantes, las categorías se dividen entre “Participan abiertamente” y “Participan con restricciones”, reflejando que el crédito compartido y la visibilidad aún dependen del tipo de relación establecida con la organización internacional socia y no obedecen a una práctica comúnmente aceptada.