

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS SOCIALES Y**  
**PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO**



**ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO DE LAS OSC EN EL SALVADOR (2020–2024): ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE ENFOQUES TRADICIONALES E INNOVADORES ANTE LA REDUCCIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y CAMBIOS REGULATORIOS.**

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

**PRESENTADO POR:**

**CELINA BEATRIZ CRUZ AVELAR      CA15001**

**DOCENTE ASESOR:**

**VERNON ANTONIO**

**CABALLERO**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, 25 DE SEPTIEMBRE  
2025**

**AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

MSc. Juan Rosa Quintanilla

**RECTOR**

Dra. Evelin Farfán Mata

**VICERRECTOR ACADEMICO**

MSc. Roger Armando Arias Alvarado

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

**SECRETARIO GENERAL**

**AUTORIDADES**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES**

MSc. Hugo Pineda

**DECANO**

MSc. Oscar Duarte

**VICEDECANO**

Dr. José Humberto Morales

**DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

## AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero agradecer a Dios y la Virgen de Guadalupe por permitirme concluir con este proceso, sin su compañía constante, este camino no habría tenido sentido ni dirección. A lo largo del proceso, su presencia se hizo tangible en la fortaleza para continuar y perseverar cuando las fuerzas parecían agotarse durante estos meses. Cada palabra descrita en este documento estuvo sostenida por la certeza de que nada ocurre sino es por su mano, y que incluso los silencios y las demoras traían lecciones necesarias. Este trabajo es, ante todo, una respuesta a cada oración realizada. Estoy completamente agradecida por la oportunidad de estudiar, la salud para concluir y la lucidez para aprender. A ellos se ofrece este logro, para honra y gloria suya.

En segundo lugar, agradezco a mis papás y mi hermano, su confianza, apoyo, guía y disciplina formaron el carácter que me hizo posible llegar hasta aquí. De ellos he aprendido el valor del trabajo honesto, la dignidad de cada esfuerzo bien realizado y la importancia de ser constante. Gracias por incentivarme a continuar, aunque muchas veces estuve a punto de renunciar, por celebrar cada pequeño avance y por recordarme, cuando fue necesario, que la meta no es sólo alcanzar un título, sino crecer como persona. Este logro es también suyo: recoge años de cuidado, desde el colegio, la licenciatura y ahora con orgullo la maestría. Adicionalmente quiero hacer mención especial a mi perrito, mi Toffy, quien en mis años de licenciatura fue mi compañero de desvelos en tareas y exámenes y que hoy en este proceso de maestría también ha estado a mi lado.

A mi esposo, que para el momento en que esta tesis esté aprobada ya estaremos casados, quiero expresar un profundo agradecimiento por sus palabras de aliento, su comprensión y apoyo en estos momentos en los que aparte de la elaboración de esta tesis, hemos coordinado también nuestra boda. Gracias por comprender los ritmos de la investigación, por animarme a continuar en los momentos de frustración e incentivarme en los momentos de presión. Su confianza en mí me ha impulsado durante este arduo camino.

A mis abuelitos en el cielo, dedico también este logro, a los años que me cuidaron y me dieron lo mejor de ustedes para convertirme en la persona que soy. En su amor sin condiciones aprendí a cuidar, a agradecer y a mirar con bondad las dificultades. Muchas de las convicciones que sostienen este trabajo nacieron en su hogar. Gracias porque sé que desde el cielo me han iluminado y acompañado en este proceso. Siempre los llevo en mi corazón.

Asimismo, agradezco el apoyo y acompañamiento en todo este proceso a mi asesor, Maestro Vernon Caballero, quien ha tenido la paciencia para orientarme y explicarme en esta etapa que ha sido totalmente nueva para mí, las palabras se quedan cortas para agradecerle el gran profesional y persona que ha sido, sin dudas esta tesis también es logro de él.

Y, por último, pero no menos importante agradezco a todos mis amigos que me brindaron una mano, una orientación o un gesto de ánimo, llega también este reconocimiento.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	3
ÍNDICE.....	4
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	7
SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....	8
INTRODUCCIÓN .....	10
RESUMEN .....	11
CAPÍTULO 1.....	12
ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO TRADICIONALES E INNOVADORAS IMPLEMENTADAS POR LAS ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL EN EL SALVADOR (2020–2024).....	12
1.1.    Tipología de estrategias de financiamiento utilizadas por las OSC salvadoreñas .....	13
1.1.1.    Estrategias tradicionales de financiamiento.....	13
1.1.2.    Estrategias innovadoras y alternativas.....	14
1.2.    Estrategias tradicionales de financiamiento: fuentes, mecanismos y características. ....	15
1.2.1.    Subvenciones Internacionales.....	15
1.2.2.    Aportes del sector privado local .....	24
1.2.3.    Recursos propios y economía solidaria .....	29
1.3.    Estrategias innovadoras: crowdfunding, financiamiento mixto, bonos de impacto social, entre otras...36	
1.3.1.    Crowdfunding.....	36
1.3.2.    Financiamiento mixto .....	38
1.3.3.    Bonos de Impacto Social .....	40
1.3.4.    Microfinanzas sociales.....	42
1.3.5.    Alianzas multisectoriales y plataformas digitales.....	44
1.4.    Factores contextuales que impulsaron la adopción de nuevas estrategias de financiamiento por las OSC en El Salvador (2020–2024).....	47
1.4.1.    Impacto de la pandemia de COVID-19 en el entorno operativo y financiero de las OSC .....	47
1.4.2.    Transformaciones políticas e institucionales (2020–2024): concentración de poder y restricciones al espacio cívico .....	48
1.4.3.    Cambios socioeconómicos y desigualdad estructural.....	48
1.4.4.    Influencia de la cooperación internacional y tendencias globales .....	49
CONCLUSIONES CAPITULARES.....	50
CAPÍTULO 2.....	52
ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS OSC ANTE LA REDUCCIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y CAMBIOS REGULATORIOS EN EL SALVADOR (2020–2024) .....	52
2.1.    Análisis del entorno: reducción de fondos internacionales y marcos regulatorios emergentes .....	53
2.1.1.    Evolución y tendencias en los flujos de cooperación internacional.....	55

2.1.2.	Principales donantes, programas y sectores afectados por la reducción de fondos .....	60
2.1.3.	Factores globales y regionales que explican la disminución de la cooperación .....	62
2.1.4.	Cambios en la estructura financiera y operativa de las organizaciones .....	65
2.1.5.	Principales reformas legales y normativas que afectan a las OSC en El Salvador .....	66
2.1.6.	Implicaciones prácticas para la operación, financiamiento y rendición de cuentas de las OSC.....	68
2.1.7.	Acciones colectivas y posicionamientos públicos frente a los cambios regulatorios. ....	71
2.2.	Capacidad de adaptación institucional: liderazgo, gestión financiera, innovación y redes colaborativas	73
2.2.1.	Estrategias de liderazgo adoptadas por las OSC para enfrentar la incertidumbre y la presión externa	74
2.2.2.	Procesos de toma de decisiones y participación interna .....	76
2.2.3.	Reingeniería de procesos administrativos y financieros para mayor eficiencia. ....	77
2.2.4.	Adaptación de presupuestos y priorización de actividades.....	79
2.2.5.	Digitalización de servicios, campañas y recaudación de fondos. ....	80
2.2.6.	Nuevos modelos de intervención y prestación de servicios frente a restricciones operativas. ....	82
2.2.7.	Fortalecimiento de redes nacionales e internacionales. ....	83
2.2.8.	Experiencias de colaboración interinstitucional y con actores no tradicionales (empresas, academia, cooperación descentralizada).....	84
2.3.	Factores que inciden en la efectividad de las estrategias adaptativas .....	86
2.3.1.	Capacidad de gestión y profesionalización del personal. ....	88
2.3.2.	Existencia de planes estratégicos y mecanismos de monitoreo y evaluación.....	89
2.3.3.	Entorno político y grado de apertura o restricción al trabajo de las OSC.....	91
2.3.4.	Acceso a información, formación y recursos tecnológicos. ....	92
2.4.	Estudio de casos representativos de adaptación exitosa o no consolidada .....	94
2.4.1.	Casos de adaptación exitosa .....	95
2.4.2.	Casos de adaptación no consolidada.....	97
2.4.3.	Comparación y análisis transversal: .....	99
CONCLUSIONES CAPITULARES.....		101
CAPÍTULO 3 .....		103
BUENAS PRÁCTICAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA FORTALECER LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL EN EL SALVADOR.....		103
3.1	Sistematización de buenas prácticas identificadas en experiencias locales y regionales. ....	104
3.1.1.	Criterios y marco de selección de “buena práctica” .....	107
3.1.2.	Casos locales.....	109
3.1.3.	Casos Regionales .....	110
3.1.4.	Análisis transversal.....	112
3.2.	Propuesta de lineamientos estratégicos replicables para las OSC salvadoreñas .....	113
3.2.1.	Gobernanza y rendición de cuentas .....	114

3.2.2.	Alianzas multiactor e infraestructura .....	116
3.2.3.	Gestión financiera y diversificación .....	118
3.2.4.	Transformación digital con protección de datos .....	119
3.2.5.	Monitoreo y evaluación .....	121
3.2.6.	Gestión de riesgos e integridad .....	123
3.3.	Recomendaciones para la construcción de modelos de financiamiento sostenibles y resilientes .....	124
3.3.1.	Diagnóstico financiero inicial .....	126
3.3.2.	Portafolio de fuentes .....	128
3.3.3.	Productos y canales de captación.....	130
3.3.4.	Políticas y reglas internas .....	133
3.3.5.	Gobernanza de la relación con donantes.....	135
3.3.6.	Medición y aprendizaje financiero .....	137
3.4.	Consideraciones para la incidencia en políticas públicas que favorezcan el financiamiento de las OSC. 138	
3.4.1.	Entorno propicio y marcos habilitantes .....	140
3.4.2.	Instrumentos fiscales y presupuestarios.....	141
3.4.3.	Plataformas de diálogo y alianzas Estado–OSC–empresa–academia.....	142
3.4.4.	Incidencia basada en evidencia y seguridad .....	144
3.4.5.	Articulación internacional .....	145
3.4.6.	Autorregulación sectorial.....	147
	CONCLUSIONES CAPITULARES.....	149
	CONCLUSIONES.....	150
	RECOMENDACIONES .....	151
	ANEXO 1 .....	152
	ANEXO 2.....	155
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	156

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa de Proyectos de la Unión Europea .....	16
Ilustración 2 Mapa de Proyectos de la Unión Europea 2.....	17
Ilustración 3 Contribuciones Corporativas Directas.....	28

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ACNUR: Agencia de la ONU para los Refugiados  
ADESCO: Asociación de Desarrollo Comunal  
ADS: Automated Directives System  
AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
AEFr: Asociación Española de Fundraising  
AFCP: Fondo del Embajador de Estados Unidos para la preservación cultural  
AMEXID: Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
ANEP: Asociación Nacional de la Empresa Privada  
AOD: Ayuda Oficial al Desarrollo  
APC COLOMBIA: Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia  
BCIE: Banco Centroamericano de Integración Económica  
BID: Banco Interamericano de Desarrollo  
BIS: Bono de Impacto Social  
BM: Banco Mundial  
BPM: Gestión por Procesos.  
CAD: Comité de Asistencia para el Desarrollo  
CAF: Banco de Desarrollo de América Latina  
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe  
CLA: Colaborar, aprender y adaptar.  
COOPAS de R.L: Cooperativa de Ahorro y Crédito de Profesionales Salvadoreños de Responsabilidad Limitada.  
CVA: Asistencia en efectivo y cupones  
EIDP: Evaluación de Impacto en Protección de Datos  
ENA: Escuela Nacional de Agricultura  
ES: Economía Solidaria  
ESCO: Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional  
FAS: Fund Accountability Statement  
FEDISAL: Fundación para la Educación Integral Salvadoreña  
FESA: Fundación Educando a un Salvadoreño  
FISDL: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local de El Salvador  
FMI: Fondo Monetario Internacional  
FRP: Financiamiento por Resultados  
FUNDEMAS: Fundación Empresarial para la Acción Social  
FUSADES: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social  
FUSAL: Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano  
GPRD: Gestión por Resultados  
IAIP: Instituto de Acceso a la Información Pública.  
ICMA: International Capital Market Association  
IFNB: Instituciones Financieras No Bancarias  
INFF: Integrated National Financing Framework  
ISAFOCOOP: Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo  
ISDEMU: Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer  
IVA: Impuesto al Valor Agregado

KIP: Indicador Clave de Desempeño  
KOICA: La Agencia de Cooperación Internacional de Corea  
LAIP: Ley de Acceso a la Información Pública  
LIGNB: Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios  
LISR: Ley de Impuesto sobre la Renta  
MEL: Monitoreo, evaluación y aprendizaje.  
MINEDUCYT: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología  
MIPYMES: Micro, Pequeña y Mediana Empresa  
MISES: Mesa de Innovación Social El Salvador  
MPGR: Mesa permanente para la Gestión de Riesgos  
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico  
ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio  
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible  
OEI: Organización de Estados Iberoamericanos  
OMR: Organismo de Mejora Regulatoria  
OMS: Organización Mundial de la Salud  
ONG: Organización No Gubernamental  
OPS: Organización Panamericana de la Salud  
OSC: Organización de la Sociedad Civil  
PNIF: Política Nacional de Inclusión Financiera  
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas  
RIA: Red para la Infancia y la Adolescencia  
RSE: Responsabilidad Social Empresarial  
SAS: Sociedad de Acciones Simplificadas  
SBP: Social Bond Principles.  
SEDESOL: Secretaría Técnica de Desarrollo Local  
SIDA: Agencia Sueca de Cooperación  
SIGES: Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña  
SSF: Superintendencia del Sistema Financiero  
TRACODA: Transparencia, Contraloría Social y Datos Abiertos  
UCA: Universidad Centroamericana José Simeón Cañas  
UE: Unión Europea  
UES: Universidad de El Salvador  
UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia  
USAID: United States Agency for International Development o Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional  
VBG: Violencia Basada en Género.

## INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) desempeñan un papel fundamental en la promoción de diversos temas tales como el desarrollo social, la defensa de derechos humanos y la prestación de servicios en áreas donde el Estado no siempre puede llegar con eficacia. En El Salvador, estas organizaciones han dependido históricamente de la cooperación internacional<sup>1</sup> y de fuentes de financiamiento tradicionales, como subvenciones y donaciones. Sin embargo, en los últimos años, con la reducción de la cooperación internacional<sup>2</sup> y los cambios en la regulación nacional<sup>3</sup> han generado un escenario de incertidumbre financiera para muchas OSC, afectando su capacidad de operación y sostenibilidad a largo plazo, dando paso a que estas exploren estrategias de financiamiento alternativas, combinando enfoques tradicionales con modelos innovadores para garantizar su continuidad operativa.

Ante esta situación, es necesario analizar cómo han evolucionado las estrategias de financiamiento de las OSC en el período 2020-2024, detallando los enfoques tradicionales y los innovadores que han surgido como respuesta a estos desafíos e identificando las prácticas más efectivas<sup>4</sup> en un contexto de restricciones económicas y regulatorias. Mientras que las estrategias tradicionales han demostrado eficacia en contextos de estabilidad, las estrategias innovadoras, que incluyen modelos como el financiamiento basado en impacto, el crowdfunding y las alianzas multisectoriales, ofrecen nuevas oportunidades, pero aún presentan desafíos en su implementación.

La presente investigación busca realizar un análisis comparativo de ambos enfoques para determinar su viabilidad y eficacia en el contexto salvadoreño. Además, se plantea la elaboración de una propuesta de buenas prácticas que contribuya a la sostenibilidad financiera de las OSC, proporcionando lineamientos que puedan ser replicables y adaptables a diferentes organizaciones del sector.

La investigación se divide en tres capítulos. El primero analiza las estrategias de financiamiento tradicionales e innovadoras que las OSC en El Salvador han implementado entre 2020 y 2024, explorando las tipologías y los factores contextuales que impulsaron su adopción. El segundo capítulo examina la adaptación estratégica de las OSC ante la reducción de la cooperación internacional y los nuevos marcos regulatorios, evaluando su capacidad institucional y presentando casos de estudio. Finalmente, el tercer capítulo propone buenas prácticas y lineamientos estratégicos identificados en experiencias locales, con el fin de fortalecer la sostenibilidad financiera y la resiliencia de las organizaciones.

---

<sup>1</sup> *Estudio Regional sobre mecanismos de financiamiento de Organizaciones de la Sociedad Civil en América Latina*. 2013. Mesadearticulacion.org. <https://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2014/10/Estudio-Mecanismo-Financiamiento.pdf>

<sup>2</sup> Pérez-Hernández, L., Castro Hernández, K., Guevara, J. D., López, J. E., & Ticas, W. R. 2020. *Catálogo de fuentes de cooperación internacional para organizaciones del tercer sector*. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/96849098-a238-4f7c-84b6-56fba41d34ee/content>

<sup>3</sup> CRISTOSAL. 2023. *Sociedad Civil en alerta: investigación sobre afectaciones al derecho de asociación*.

<sup>4</sup> Causa, D. C. 2023. *¿Cómo hacer que tu OSC sea financieramente sostenible? Descubre las estrategias clave para asegurar su éxito a largo plazo*. Difusión con causa. <https://difusionconcausa.com/como-hacer-que-tu-osc-sea-financieramente-sostenible-descubre-las-estrategias-clave-para-asegurar-su-exito-a-largo-plazo/>

# **ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO DE LAS OSC EN EL SALVADOR (2020–2024): ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE ENFOQUES TRADICIONALES E INNOVADORES ANTE LA REDUCCIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y CAMBIOS REGULATORIOS.**

POR

Celina Beatriz Cruz Avelar

## **RESUMEN**

El estudio analiza comparativamente las estrategias de financiamiento adoptadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en El Salvador entre 2020 y 2024, a la luz de la contracción de la cooperación internacional y de cambios en la regulación nacional. Se plantea identificar qué enfoques tradicionales (subvenciones bilaterales y multilaterales, aportes privados locales y recursos propios) y qué mecanismos innovadores (crowdfunding, financiamiento basado en resultados, microfinanzas, bonos de impacto social y alianzas digitales) han sido más efectivos para la sostenibilidad institucional en dicho período. El trabajo se estructura en tres capítulos: mapea y describe la tipología de estrategias tradicionales e innovadoras y los factores que impulsaron su adopción; examina la adaptación organizacional frente a nuevas exigencias normativas y a la reducción de fondos externos, incorporando casos de estudio; y propone buenas prácticas y lineamientos replicables para fortalecer la resiliencia financiera del sector.

Metodológicamente, se adopta un enfoque descriptivo-comparativo apoyado en fuentes primarias y secundarias, con resguardo ético de información y trazabilidad de hallazgos. Entre las orientaciones resultantes, se perfila la necesidad de diagnósticos financieros de base (liquidez, concentración de ingresos, costos de cumplimiento), de un portafolio diversificado de fuentes (contratación pública y privada por servicios, filantropía individual y mecanismos innovadores) y de políticas internas sobre reservas, recuperación de costos y protección de datos para la captación digital. El estudio se circunscribe a OSC legalmente constituidas y no busca generalizar a todo el universo organizacional, sino ofrecer insumos analíticos y operativos para la toma de decisiones financieras en el contexto salvadoreño reciente.

La investigación incorpora un andamiaje metodológico mixto que articula: una encuesta estructurada a OSC activas en 2020–2024 para caracterizar portafolios de financiamiento, políticas internas y costos de cumplimiento; y revisión documental de marcos normativos, memorias institucionales y reportes de auditoría. El análisis compara casos seleccionados y triangula evidencia para identificar patrones de diversificación, gestión de riesgos e incorporación de herramientas digitales en captación y rendición de cuentas. La propuesta final organiza lineamientos replicables en gobernanza y rendición de cuentas, alianzas multiactor e infraestructura, gestión financiera y diversificación, transformación digital con protección de datos, monitoreo y evaluación para la decisión, y gestión de riesgos e integridad. El estudio delimita alcance temporal (2020–2024), geográfico (El Salvador) y poblacional (OSC legalmente constituidas), con resguardo de confidencialidad y autorización informada.

## CAPÍTULO 1

### ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO TRADICIONALES E INNOVADORAS IMPLEMENTADAS POR LAS ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL EN EL SALVADOR (2020–2024)

Este capítulo aborda de manera integral las estrategias de financiamiento que han caracterizado a las organizaciones de sociedad civil (OSC) en El Salvador durante el período 2020–2024, momento en que factores externos e internos han redefinido sus fuentes de recursos y exigido mayor creatividad en su gestión financiera. En la última década, las OSC salvadoreñas se apoyaron mayoritariamente en subvenciones internacionales y aportes del sector privado local; sin embargo, la crisis sanitaria global y la creciente competencia por fondos internacionales obligaron a estas entidades a explorar mecanismos alternativos que hoy conforman un nuevo eje de sostenibilidad.

La introducción del crowdfunding<sup>5</sup>, los bonos de impacto social y las microfinanzas sociales no sólo diversificó el portafolio de ingresos de las OSC, sino que también exigió la adopción de capacidades tecnológicas y de gestión por resultados que hasta entonces no formaban parte de su repertorio habitual. Asimismo, los cambios regulatorios impulsados por reformas a la Ley de Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro<sup>6</sup> y a las normas de prevención de lavado de activos<sup>7</sup> han incrementado las demandas de transparencia y rendición de cuentas, alentando la profesionalización de los procesos administrativos y la incorporación de sistemas de monitoreo y evaluación.

Este contexto dual marcado por la contracción de la cooperación internacional y fortalecimiento de la regulación nacional<sup>8</sup> convierte al estudio comparativo de enfoques tradicionales e innovadores en un ejercicio indispensable para identificar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas. De un lado, las subvenciones bilaterales y multilaterales, con sus requisitos de seguimiento y ejecución, ofrecen estabilidad, pero reducen la flexibilidad operativa; de otro, los nuevos mecanismos basados en resultados y en la movilización digital de pequeñas donaciones permiten mayor autonomía, aunque dependen de la capacidad de las OSC para generar confianza y gestionar comunidades de apoyo virtual.

En este capítulo se propone, primero, tipificar y describir las diversas fuentes de financiamiento con las que cuentan las OSC salvadoreñas, distinguiendo entre las estrategias que responden a

---

<sup>5</sup> Se define como el mecanismo de cooperación colectiva donde una multitud de personas aporta pequeñas sumas de dinero con el objetivo de financiar iniciativas o empresas con y sin fines de lucro. Retomado de Mata, J. 2014. “Las campañas de crowdfunding: su eficacia en proyectos lucrativos y causas sociales.” Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull. <https://www.tdx.cat/handle/10803/279390#page=1>.

<sup>6</sup> Asamblea Legislativa. 2022. *Ley de Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro*. San Salvador: Diario Oficial. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/67D1DA12-BB41-4A26-9E78-F610B484514E.pdf>

<sup>7</sup> BLP Legal. 2023. “Aprobación de reformas al Instructivo para la Prevención, Detección y Control del Lavado de Dinero y de Activos....” BLP Legal, 14 de septiembre. Enlace: <https://blplegal.com/es/aprobacion-de-reformas-al-instructivo-para-la-prevencion-deteccion-y-control-del-lavado-de-dinero-y-de-activos-financiacion-del-terrorismo-y-la-financiacion-de-la-proliferacion-de-armas-de-destruccion/>

<sup>8</sup> CIVICUS. 2021. State of Civil Society Report 2021. Ciudad del Cabo: CIVICUS. <https://socs2021.civicus.org/>

canales convencionales y aquellas que se apoyan en la innovación financiera y tecnológica.

### 1.1. Tipología de estrategias de financiamiento utilizadas por las OSC salvadoreñas

Las organizaciones de sociedad civil (OSC) en El Salvador operan en un entorno que combina retos económicos, cambios regulatorios y fluctuaciones en la cooperación internacional. Para garantizar su sostenibilidad, han desarrollado una tipología de estrategias de financiamiento que responde tanto a las fuentes históricas de apoyo como a las innovaciones surgidas en los últimos años. Clasificar dichas estrategias resulta indispensable para comprender cómo las OSC diversifican sus ingresos, mitigan riesgos y ajustan su operación a circunstancias cambiantes.

Históricamente, las OSC salvadoreñas dependieron en gran medida de subvenciones internacionales, aportes del sector privado local y generación de recursos propios. Estas tres categorías constituyeron, hasta antes de 2020, la base financiera de la mayoría de las organizaciones, permitiéndoles desarrollar proyectos de desarrollo comunitario, salud y promoción de derechos humanos. Sin embargo, la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19<sup>9</sup> y la posterior reasignación de fondos globales redujeron significativamente la ayuda oficial al desarrollo, condicionando la continuidad de programas de largo plazo.

Frente a este nuevo escenario, se incorporaron mecanismos innovadores, como crowdfunding, bonos de impacto social y microfinanzas sociales, dirigidos a captar pequeños donativos en línea, atraer inversionistas de impacto y fortalecer líneas de crédito comunitarias. Estas modalidades buscan no sólo diversificar los ingresos, sino también aumentar la autonomía y resiliencia financiera, al tiempo que exigen una mayor inversión en capacidades tecnológicas y de gestión por resultados.

Por tanto, la tipología de estrategias de financiamiento utilizada por las OSC salvadoreñas durante 2020–2024 puede agruparse en:

#### 1.1.1. Estrategias tradicionales de financiamiento

Las estrategias tradicionales<sup>10</sup> han sido la base histórica del financiamiento de las OSC y se caracterizan por su estabilidad y previsibilidad. Incluyen:

- a) Subvenciones internacionales: Provenientes de agencias de cooperación bilateral y multilateral, fundaciones internacionales y organismos no gubernamentales extranjeros. Estas subvenciones suelen estar destinadas a proyectos específicos y requieren la presentación de propuestas competitivas y el cumplimiento de estándares internacionales de gestión y evaluación.
- b) Aportes del sector privado local: Incluyen donaciones, patrocinios y alianzas estratégicas con empresas nacionales, cámaras empresariales y fundaciones empresariales. Generalmente, estos aportes están motivados por la responsabilidad social empresarial (RSE) y el interés en fortalecer

---

<sup>9</sup> Castro, M. M. S. 2024. “Fuentes de financiamiento tradicionales y alternativas para la promoción de proyectos productivos en tiempos de crisis.” Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/6956/695679280004/html/>.

<sup>10</sup> Frigerio, M. & Rivera, C , “Modelos Alternativos de Financiamiento Para El Desarrollo y El Rol de Las Organizaciones de La Sociedad Civil En América Latina.” 2020. Quito: Grupo FARO. [Lasociedadcivil.org, 2020. https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2020/08/Modelos-Alternativos-de-Financiamiento\\_compressed1.pdf](https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2020/08/Modelos-Alternativos-de-Financiamiento_compressed1.pdf).

la imagen corporativa o contribuir al desarrollo local.

- c) Recursos propios y economía solidaria: Las OSC han desarrollado mecanismos de autofinanciamiento como cuotas de membresía, venta de servicios y productos, actividades autogestionadas, cooperativas y microempresas sociales. Estas estrategias buscan reducir la dependencia de fuentes externas y promover la sostenibilidad a largo plazo.

#### 1.1.2. Estrategias innovadoras y alternativas

Ante la reducción de la cooperación internacional y los cambios regulatorios, las OSC han comenzado a implementar estrategias innovadoras<sup>11</sup> que buscan ampliar y diversificar sus fuentes de financiamiento:

- a) Crowdfunding (financiamiento colectivo): Utilización de plataformas digitales para recaudar fondos de múltiples donantes individuales, tanto a nivel nacional como internacional. Esta modalidad permite a las OSC conectar directamente con simpatizantes y potenciales donantes, aumentando la visibilidad de sus causas.
- b) Financiamiento mixto: Combinación de recursos públicos, privados y de cooperación internacional. Este modelo permite compartir riesgos y aprovechar sinergias entre diferentes actores, facilitando el acceso a mayores volúmenes de recursos y ampliando el impacto de las intervenciones.
- c) Bonos sociales y de impacto: Emisión de instrumentos financieros que permiten captar recursos del mercado de capitales para financiar proyectos con impacto social. Aunque su implementación en El Salvador es incipiente, representan una alternativa prometedora para el futuro de las OSC.
- d) Banca ética y fondos rotatorios: Acceso a líneas de crédito y financiamiento a través de instituciones financieras especializadas en proyectos sociales y ambientales. Los fondos rotatorios permiten la reutilización de recursos y la financiación continua de iniciativas comunitarias.

La tipología de estrategias de financiamiento utilizadas por las OSC salvadoreñas refleja una combinación de mecanismos tradicionales e innovadores, adaptados a un entorno cambiante y desafiante. La diversificación de fuentes, la creación de alianzas estratégicas y la profesionalización de la gestión financiera son elementos clave para la sostenibilidad y el impacto de las organizaciones en el país. Comprender y aplicar esta tipología permite a las OSC fortalecer su autonomía, resiliencia y capacidad de respuesta ante las necesidades de la sociedad salvadoreña.

En los apartados siguientes se analizará cada categoría en detalle, identificando sus características, alcances y limitaciones, así como su evolución en el contexto de la reducción de cooperación externa y los cambios normativos que han marcado este periodo de transformación.

---

<sup>11</sup> Ídem

## 1.2. Estrategias tradicionales de financiamiento: fuentes, mecanismos y características.

Las organizaciones de sociedad civil (OSC) en El Salvador han sido actores clave en la promoción de derechos y el desarrollo social. Su sostenibilidad financiera ha dependido históricamente de fuentes de financiamiento tradicionales, que han permitido su consolidación y respuesta ante los desafíos socioeconómicos del país. Entre 2020 y 2024, este panorama ha cambiado notablemente debido a la reducción de la cooperación internacional y a la introducción de nuevos marcos regulatorios, lo que ha obligado a las OSC a replantear y fortalecer sus estrategias tradicionales de financiamiento.

Las estrategias tradicionales de financiamiento comprenden prácticas y mecanismos recurrentes que las OSC han empleado para obtener recursos. Estas estrategias destacan por su estabilidad, reconocimiento institucional y la confianza que generan entre donantes y beneficiarios. Las fuentes principales incluyen subvenciones internacionales, aportes del sector privado local y la generación de recursos propios, incluyendo iniciativas de economía solidaria.

### 1.2.1. Subvenciones Internacionales

Las subvenciones internacionales han sido históricamente el pilar fundamental del financiamiento para las organizaciones de sociedad civil (OSC) en El Salvador. Sin embargo, el periodo 2020–2024 ha estado marcado por una reducción significativa de estos fondos, producto de la pandemia de COVID-19, la reasignación de prioridades globales y cambios regulatorios internos. Este contexto ha obligado a las OSC a replantear sus estrategias de captación y gestión de recursos, así como a diversificar sus fuentes de financiamiento para garantizar su sostenibilidad y autonomía.<sup>12</sup>

Las subvenciones internacionales consisten en fondos no reembolsables otorgados por agencias bilaterales (por ejemplo, USAID, AECID) y multilaterales (PNUD, Unión Europea) para proyectos de desarrollo comunitario, derechos humanos y fortalecimiento institucional. Tradicionalmente, estas subvenciones representaron entre el 50 % y el 70 % del presupuesto anual de muchas OSC medianas en El Salvador.<sup>13</sup>

Durante la pandemia, la ayuda internacional se reorientó hacia la atención de emergencias sanitarias y la recuperación económica, lo que redujo los fondos disponibles para proyectos de desarrollo a largo plazo. Además, la tendencia global hacia la “localización de la ayuda” ha impulsado a los donantes a priorizar la transferencia directa de recursos a actores locales, exigiendo mayor transparencia, rendición de cuentas y resultados medibles.

Se caracterizan por:

- a) Finalidad específica: Cada subvención se vincula a resultados medibles conforme a un marco lógico u otros estándares de los donantes.

---

<sup>12</sup> *EL SALVADOR: EL PROYECTO DE LEY DE AGENTES EXTRANJEROS SOCABA EL ESPACIO DEMOCRÁTICO DE SOCIEDAD CIVIL.* (2021). Transparency.org. <https://www.transparency.org/es/press/el-salvador-proposed-law-undermines-civil-democratic-space>

<sup>13</sup> PNUD. 2021. Informe Regional de Desarrollo Humano. <https://www.undp.org/es/el-salvador/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-2021>

- b) Plazos definidos: Generalmente varían entre dos y cinco años, con posibilidad de extensión sujeta al cumplimiento de hitos intermedios.
- c) Requisitos de rendición de cuentas: Incluyen informes financieros auditados, reportes de avance técnico y evaluaciones externas al cierre de cada fase.

Algunos organismos multilaterales y bilaterales que financian proyectos bajo esta modalidad son:

- a) Unión Europea: Ha financiado proyectos de fortalecimiento institucional, gobernanza democrática, seguridad alimentaria, derechos humanos y empoderamiento de mujeres y juventudes. Entre 2020 y 2024, la UE apoyó iniciativas en todos los departamentos del país, priorizando la respuesta post-COVID-19 y la inclusión social<sup>14</sup>.

Ilustración 1 Mapa de Proyectos de la Unión Europea

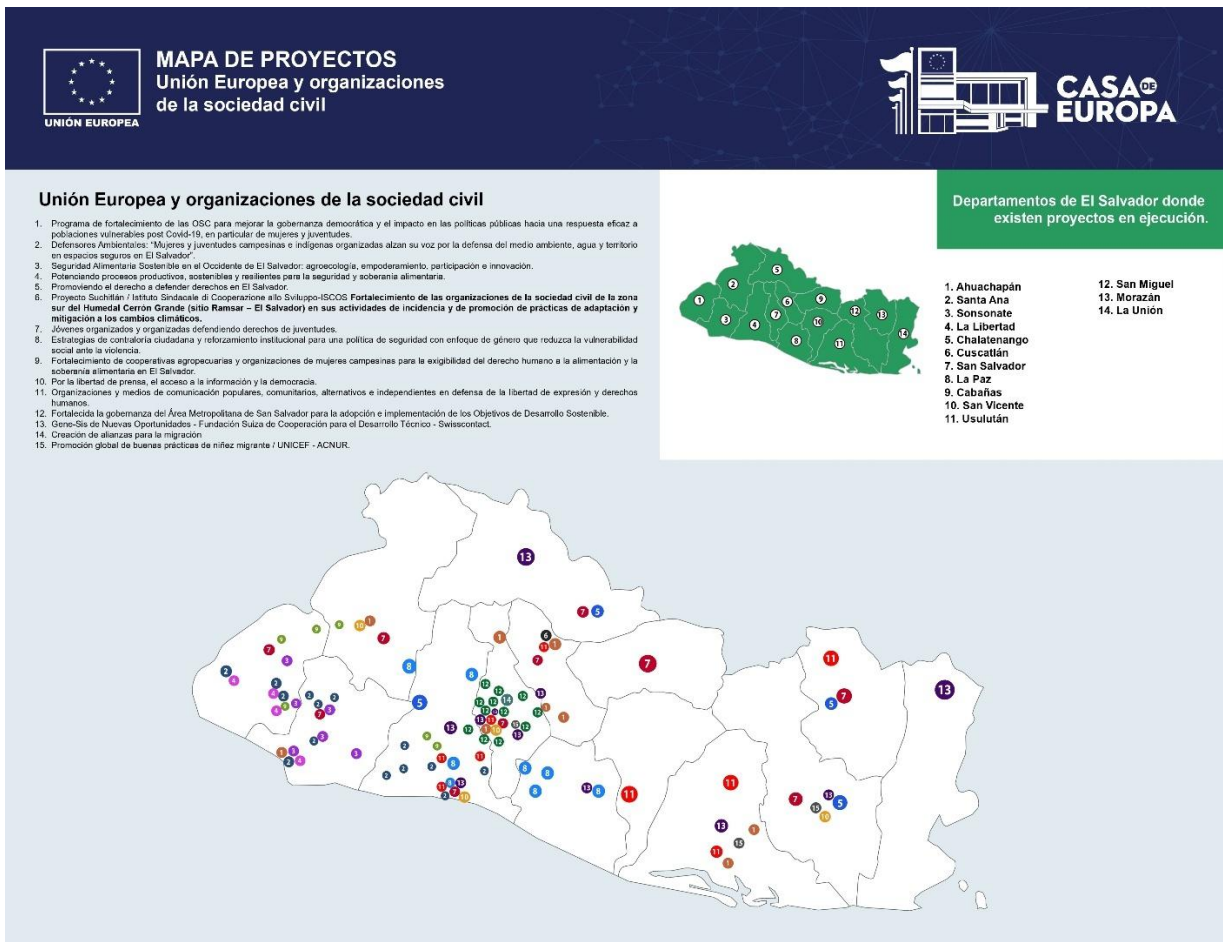


Ilustración 1. Mapa de Proyectos de la Unión Europea y organizaciones de la sociedad civil. Se enlistan 15 proyectos y se marcan dentro del mapa en que departamentos de El Salvador se desarrollan estos proyectos. Retomado de la

<sup>14</sup> Unión Europea y organizaciones de la sociedad civil (n.d.). *MAPA DE PROYECTOS*. Casadeeuropa.com. Revisado el 18 de junio en <https://elsalvador.casadeeuropa.com/wp-content/uploads/2024/06/UE-El-Salvador-Union-Europea-y-organizaciones-de-la-sociedad-civil.pdf>

Unión Europea.

Ilustración 2 Mapa de Proyectos de la Unión Europea 2

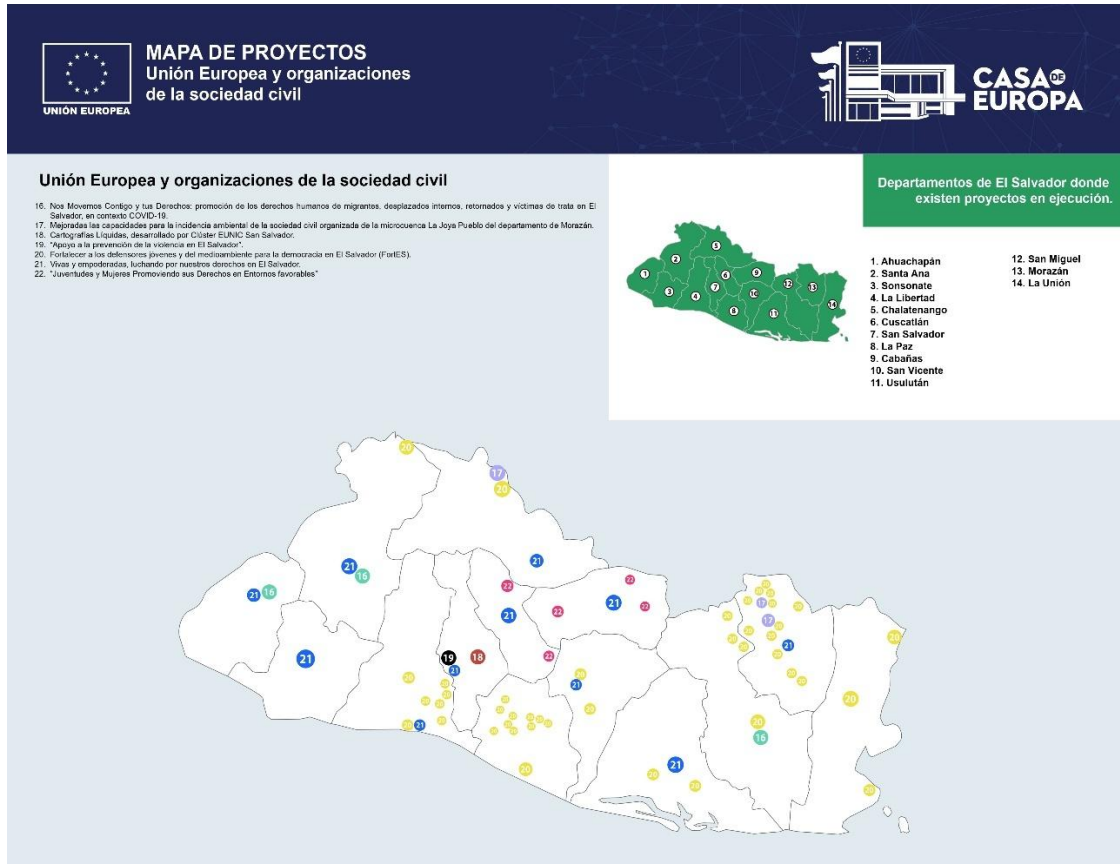


Ilustración 2. Mapa de Proyectos de la Unión Europea y organizaciones de la sociedad civil. Se enlistan 7 proyectos y se marcan dentro del mapa en que departamentos de El Salvador se desarrollan. Retomado de la Unión Europea (2024)

- b) Cooperación Alemana: A través de la Embajada de Alemania, se han financiado proyectos comunitarios con criterios de sostenibilidad y participación activa de los beneficiarios, con montos máximos de hasta 25,000 euros por proyecto, priorizando el desarrollo local y la autogestión.<sup>15</sup>
- c) Agencias de Naciones Unidas: UNICEF, ACNUR y otras agencias han canalizado fondos para la protección de la niñez, migrantes y víctimas de violencia, así como para la promoción de derechos humanos y la prevención de la violencia de género.<sup>16</sup>

Desde la firma de los Acuerdos de Paz en 1992, las agencias internacionales se convirtieron en la fuente primaria de ingresos para las OSC, financiando reconstrucción, desarrollo rural y

<sup>15</sup> Amt, Auswärtiges. n.d. "Proyectos de la Embajada." Diplo.de. Revisado el 18 de junio 2025. <https://san-salvador.diplo.de/sv-es/themen/2121440-2121440>.

<sup>16</sup> Unión Europea y organizaciones de la sociedad civil (n.d.). *MAPA DE PROYECTOS*. Casadeeuropa.com. Revisado el 18 de junio en <https://elsalvador.casadeeuropa.com/wp-content/uploads/2024/06/UE-El-Salvador-Union-Europea-y-organizaciones-de-la-sociedad-civil.pdf>

promoción de derechos civiles. A partir de la década de 2000, la cobertura se amplió a programas de gobernanza democrática y desarrollo sostenible, alineándose con los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Sin embargo, la emergencia sanitaria (COVID-19) y desplazamiento de recursos hacia crisis humanitarias globales provocaron una contracción de estos fondos de hasta el 25 % entre 2020 y 2022.<sup>17</sup>

Las subvenciones pueden ser:

- a) Directas: Transferidas directamente a las OSC para la ejecución de proyectos específicos.
- b) Competitivas: Otorgadas mediante convocatorias públicas, donde las OSC presentan propuestas y compiten por los fondos disponibles.<sup>18</sup>
- c) Condicionadas: Sujeto a la presentación de resultados, informes de avance y auditorías externas, lo que ha incrementado la carga administrativa para las organizaciones beneficiarias.

Según datos del PNUD.<sup>19</sup>, en 2019 las subvenciones internacionales representaban en promedio el 60 % del presupuesto de las OSC medianas en El Salvador, con montos anuales que oscilaban entre USD 200,000 y USD 1,500,000 dependiendo del alcance del proyecto. Durante 2020–2024, aunque hubo una reducción general, se mantuvieron sectores prioritarios como:

- a) Salud y atención a emergencias: Programas de fortalecimiento de sistemas sanitarios y respuesta al COVID-19.
- b) Educación y capacitación: Iniciativas de formación técnica y empoderamiento comunitario.
- c) Derechos humanos y gobernanza: Proyectos de incidencia política y fortalecimiento de la sociedad civil.

Los principales donantes bilaterales en este período fueron USAID (Estados Unidos) y AECID (España), junto con la Comisión Europea y organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).<sup>20</sup>

Los mecanismos de entrega incluyen:

- a) Fondos concursables: Convocatorias competitivas en las que las OSC presentan propuestas detalladas.

---

<sup>17</sup> OECD. 2024. “Aid at a glance: Development Assistance Committee Statistics.” *OECD Data Explainers*, 21 de Junio 2024. <https://www.oecd.org/en/data/insights/data-explainers/2024/05/aid-at-a-glance.html>

<sup>18</sup> “Convocatorias para iniciativas de comunicación |.” n.d. Gov.it. Revisado el 18 de junio, 2025. <https://sansalvador.aics.gov.it/home-esp/oportunidades/>.

<sup>19</sup> PNUD. 2021. Informe Regional de Desarrollo Humano. <https://www.undp.org/es/el-salvador/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-2021>

<sup>20</sup> FUNDE. 2023. Buscando la sostenibilidad de las finanzas públicas y del crecimiento económico de El Salvador. <https://repo.funde.org/1268/1/Foros-FUNDE.pdf>

- b) Acuerdos marco de cooperación: Convenios generales que facilitan desembolsos periódicos en función de resultados pactados.
- c) Asistencia técnica acompañada: Recursos asociados a transferencia de conocimientos, formación y monitoreo constante.

La disminución de la cooperación internacional ha tenido efectos directos en la capacidad operativa de las OSC. Muchas organizaciones han debido reducir su personal, limitar el alcance de sus proyectos o incluso suspender actividades esenciales. La dependencia histórica de fondos externos ha evidenciado la vulnerabilidad del sector ante cambios en las prioridades de los donantes y crisis globales.

Además, la reducción de fondos ha incentivado la profesionalización de la gestión financiera, la adopción de herramientas de fundraising y la búsqueda de alianzas estratégicas con el sector privado y otras OSC. El fortalecimiento de capacidades en gestión de proyectos, monitoreo y evaluación se ha vuelto indispensable para acceder a nuevas fuentes de financiamiento y cumplir con los estándares internacionales de transparencia y rendición de cuentas.<sup>21</sup>

Entre 2020 y 2024, la Unión Europea y otras agencias internacionales han financiado proyectos emblemáticos en El Salvador<sup>22</sup>, tales como:

- Fortalecimiento de la gobernanza democrática y la participación ciudadana.
- Seguridad alimentaria sostenible y empoderamiento de mujeres rurales.
- Protección de derechos humanos y prevención de la violencia de género.
- Apoyo a migrantes, desplazados internos y víctimas de trata en el contexto de la pandemia.

#### 1.2.1.1. Mecanismos y requisitos

Los mecanismos de subvención para organizaciones de sociedad civil (OSC) salvadoreñas presentan estructuras diferenciadas según el donante, con requisitos técnicos y administrativos específicos. La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) opera mediante subvenciones bilaterales directas y convocatorias competitivas para ONG, exigiendo alineamiento con políticas nacionales de desarrollo, planes de ejecución detallados y sistemas de rendición de cuentas auditables<sup>23</sup>. Los proyectos deben incorporar enfoques de género, sostenibilidad ambiental y derechos humanos, con seguimiento técnico durante su implementación.

Las subvenciones internacionales suelen estructurarse en desembolsos por hitos o tramos anuales, definidos en el acuerdo de subvención. Por ejemplo, en el caso de USAID<sup>24</sup>, según el

---

<sup>21</sup> Mejía Alvarado, Erick Alejandro, Edith Jazmín Flores Alvarenga, and Jhoselin Marcela Salguero Alvarez. n.d. "MODELO FUNDRAISING MERCADOLÓGICO, COMO GENERADOR DE RECURSOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS OPERACIONES EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO, EN EL SALVADOR." Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/241d27d2-26d0-48bd-8196-6d7db0b7f3ee/content>.

<sup>22</sup> Unión Europea y organizaciones de la sociedad civil (n.d.). *MAPA DE PROYECTOS*. Casadeeuropa.com. Revisado el 18 de junio en <https://elsalvador.casadeeuropa.com/wp-content/uploads/2024/06/UE-El-Salvador-Union-Europea-y-organizaciones-de-la-sociedad-civil.pdf>

<sup>23</sup> "¿Cómo cooperamos? – Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo." n.d. Aecid.sv. Revisado el 18 de junio, 2025. <https://aecid.sv/quienes-somos/como-cooperamos/>.

<sup>24</sup> USAID. 2012. *ADS Chapter 303: Grants and Cooperative Agreements to Non-Governmental Organizations*. U.S. Agency

*Automated Directives System (ADS) 303*, los desembolsos iniciales se efectúan tras la firma del convenio y la presentación de un Plan de Implementación aprobado, seguido de desembolsos condicionados al cumplimiento de hitos técnicos y financieros intermedios. Cada tramo requiere que la OSC presente un informe de avance y un estado de gastos verificado, tras lo cual el donante libera los fondos siguientes.

El Fondo del Embajador de EE.UU. para la Preservación Cultural (AFCP) requiere Identificador de Entidad Único, demostración de capacidad financiera (cuenta bancaria exclusiva, controles internos) y planes de evaluación con indicadores de impacto medibles<sup>25</sup>. Las propuestas son evaluadas por viabilidad técnica, alineamiento con la estrategia país de EE.UU. y sostenibilidad post-proyecto, priorizando iniciativas con participación comunitaria.

Para subvenciones de USAID canalizadas por socios como Glasswing International, se exige evaluación previa de capacidades organizativas, cumplimiento de normativas anticorrupción y planes de fortalecimiento institucional<sup>26</sup>. Los socios implementadores deben usar formatos estandarizados de reporte y someterse a auditorías externas, especialmente en proyectos sobre educación o salud.

En el caso de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), las convocatorias a proyectos especifican un cronograma de ejecución con frecuencias anuales o semestrales para la entrega de fondos. La primera entrega, normalmente un anticipo de hasta el 30% del total aprobado, se realiza al inicio del proyecto, tras cumplirse condiciones previas como la entrega de un plan de trabajo y la apertura de una cuenta bancaria dedicada<sup>27</sup>.

Los donantes exigen la presentación periódica de reportes financieros detallados, con un formato estandarizado que incluye:

- Estado de cuenta de ejecución presupuestaria, especificando montos comprometidos, ejecutados y disponibles.
- Facturas y comprobantes de los gastos realizados.
- Conciliaciones bancarias y certificados de auditoría interna.

Por ejemplo, USAID requiere el uso del *Fund Accountability Statement (FAS)* en el que se desglose cada subvención recibida y su aplicación, acompañado de auditoría externa anual si el monto supera los USD 300,000 en un ejercicio fiscal. La AECID, por su parte, emplea un formato similar en su “Normas de seguimiento y justificación de proyectos” donde se detalla el informe de justificación financiero al cierre de cada fase, junto con una memoria narrativa de las actividades<sup>28</sup>.

---

for International Development. <https://humentum.org/wp-content/uploads/2025/02/ADS-303-1-1.pdf>

<sup>25</sup> “Fondo del Embajador para la Preservación Cultural Convocatoria.” 2024. Embajada de Estados Unidos El Salvador. 2024. <https://sv.usembassy.gov/es/education-es/afcp/>.

<sup>26</sup> “TÉRMINOS DE REFERENCIA.” Glasswing.org. Revisado el 14 de junio 2025. <https://glasswing.org/es/wp-content/uploads/2024/03/TDRs-Grants-Manager-Gerente-de-Subvenciones-1.pdf>.

<sup>27</sup> AECID. 2024. “Subvenciones a ONGD.” Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. <https://www.aecid.es/subvenciones-a-ongd>

<sup>28</sup>AECID. 2019. “Normas de seguimiento y justificación de proyectos de cooperación para el desarrollo.” Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. [https://www.aecid.gob.es/detalle-procedimiento-activo?p\\_p\\_id=es\\_aecid\\_sede\\_procedimientos\\_ProcedimientoWebPortlet&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_resource\\_id=%2Fdownload-](https://www.aecid.gob.es/detalle-procedimiento-activo?p_p_id=es_aecid_sede_procedimientos_ProcedimientoWebPortlet&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_resource_id=%2Fdownload-)

Más allá de los reportes, las subvenciones internacionales suelen requerir:

- a) Evaluaciones de medio término: para valorar el grado de avance frente a indicadores pactados.
- b) Evaluaciones finales externas que midan el impacto y la sostenibilidad de los resultados.
- c) Auditorías financieras realizadas por firmas certificadas, cuyo informe se presenta al donante y, en algunos casos, se publica en el portal de transparencia de la agencia.

Estas evaluaciones incluyen tanto aspectos cualitativos (entrevistas a beneficiarios, análisis de caso) como cuantitativos (cumplimiento de metas numéricas). En el marco de AECID, las auditorías de proyectos superan los requisitos mínimos de ley y pueden incluir visitas de campo para corroborar el uso adecuado de los fondos.<sup>29</sup>

Asimismo, las agencias insisten en la adopción de marcos lógicos o enfoques de gestión basada en resultados:

- La matriz de marco lógico debe definir objetivos, resultados e indicadores cuantitativos y cualitativos, así como supuestos y riesgos.
- El PNUD exige un Plan de Monitoreo y Evaluación que detalle frecuencia de levantamiento de datos, líneas de base y responsables.

Convocatorias actuales como las de la Unión Europea para América Latina demandan coherencia con la Agenda 2030, enfoque innovador y presupuestos desagregados.<sup>30</sup> La UE en El Salvador prioriza proyectos en transformación digital y gobernanza, con financiamiento hasta 2024 de 159 millones de euros<sup>31</sup>, mientras Grand Challenges exige diseños de ensayos clínicos rigurosos para acceder a sus fondos (8-10 millones USD).

Los requisitos transversales incluyen:

- a) Transparencia financiera: Informes de desembolsos y auditorías externas.
- b) Sostenibilidad: Estrategias de continuidad post-financiamiento.
- c) Enfoque de derechos: Integración de perspectivas de género e inclusión.
- d) Capacidad técnica: Equipos especializados y estructura administrativa sólida.

Estos mecanismos reflejan la transición hacia modelos de financiamiento más exigentes, donde la profesionalización de las OSC es determinante para acceder a recursos internacionales.<sup>32</sup>

---

documento&p\_p\_cacheability=cacheLevelPage&refererPlid=4866&\_es\_aecid\_sede\_procedimientos\_ProcedimientoWebPortlet\_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fe0805885-f2b7-48d8-b6fb-6dd7eec661eb&\_es\_aecid\_sede\_procedimientos\_ProcedimientoWebPortlet\_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fbc76074f-94ba-4a92-931e-157cfedf33b3&\_es\_aecid\_sede\_procedimientos\_ProcedimientoWebPortlet\_refererPlid=4866

<sup>29</sup> AECID. 2024. “Subvenciones a ONGD.” Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. <https://www.aecid.es/subvenciones-a-ongd>

<sup>30</sup> Ross, Dominique. n.d. “Convocatorias, Subvenciones y Financiaciones Públicas y Privadas.” Diagramconsultores.com. Revisado el 19 de junio 2025. <https://www.diagramconsultores.com/convocatorias-subvenciones-y-financiaciones-publicas-y-privadas/>.

<sup>31</sup> “Cooperación Entre La Unión Europea y El Salvador.” n.d. Europa.Eu. Revisado el 19 de junio 2025. <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/Cooperacion%20UE%20-%20E1%20Salvador.pdf>.

<sup>32</sup> Martínez, Xiomara. 2003. “El Rol de Los Donantes En El Logro de Resultados de Los Proyectos de Cooperación

### 1.2.1.2. Evolución 2020-2024

Entre 2020 y 2024, las subvenciones internacionales para las organizaciones de sociedad civil (OSC) en El Salvador experimentaron una evolución marcada por la reducción de fondos, la reorientación de prioridades y la adaptación a nuevos contextos económicos y regulatorios. Este periodo estuvo influenciado por la pandemia de COVID-19, los impactos de desastres naturales y cambios en la cooperación internacional, lo que obligó a las OSC a replantear sus estrategias financieras y operativas.

La evolución de las subvenciones internacionales para las OSC en El Salvador está marcada por tres fases clave: un incremento temporal durante la emergencia sanitaria global, una posterior contracción de los flujos de ayuda oficial al desarrollo (AOD) y una etapa de reasignación sectorial y ajuste a nuevas prioridades. A continuación, se describen estos cambios, apoyados en datos cuantitativos y referencias verificables.

Con la declaración de la pandemia de COVID-19 en marzo de 2020, los principales donantes multilaterales incrementaron sus aportes a países vulnerables para atender emergencias sanitarias. A nivel global, la AOD<sup>33</sup> real de los países del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) aumentó un 6,9 % en 2020 y un 7,4 % en 2021, alcanzando un máximo histórico de USD 209 000 millones.

La pandemia de COVID-19 provocó una crisis sanitaria y económica global que afectó directamente la disponibilidad de recursos internacionales para proyectos de desarrollo. Muchas agencias de cooperación, como las Naciones Unidas y la Unión Europea, reasignaron fondos hacia la emergencia sanitaria y la recuperación económica inmediata, reduciendo la ayuda destinada a programas de largo plazo en áreas como derechos humanos, desarrollo comunitario y fortalecimiento institucional. Según reportes del Multi-Partner Trust Fund Office, en 2021 varias agencias internacionales receptoras de fondos en El Salvador enfrentaron una pausa o ralentización en la ejecución de proyectos por falta de financiamiento sustantivo, afectando especialmente a las OSC que dependían de esos recursos.<sup>34</sup>

Para El Salvador, los datos del Banco Mundial<sup>35</sup> muestran que la ayuda oficial al desarrollo neta recibida creció de USD 650 millones en 2019 a USD 780 millones en 2020, y se ubicó en USD 830 millones en 2021, en gran parte vinculada a programas de salud pública, compras de insumos médicos y fortalecimiento de capacidad de respuesta estatal. Este incremento temporal permitió a varias OSC recibir subvenciones adicionales destinadas a proyectos de asistencia comunitaria y fortalecimiento de sistemas locales de atención médica.

---

Internacional En El Salvador. Análisis Sobre La Importancia de La Selección y El Monitoreo de Proyectos. 1999-2003.” Edu.Sv. 2003. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/bd3eac2a-1180-40cf-8d74-73499f54de50/content>.

<sup>33</sup> ONE Data & Analysis. 2024. “Official Development Assistance (ODA) Flows 2023.” *ONE Data & Analysis*, 2024. <https://data.one.org/topics/official-development-assistance/>

<sup>34</sup> “Reporte Narrativo Anual de Progreso.” 2021. Undp.org. 2021. [https://mptf.undp.org/sites/default/files/documents/2022-12/spotlight\\_initiative\\_el\\_salvador\\_final\\_annual\\_report\\_2021.pdf](https://mptf.undp.org/sites/default/files/documents/2022-12/spotlight_initiative_el_salvador_final_annual_report_2021.pdf).

<sup>35</sup> World Bank. 2024. “Net official development assistance and official aid received (current US\$) – El Salvador.” <https://data.worldbank.org/indicator/DT.ODA.ALLD.CD?locations=SV>

A partir de 2022, con la mejora gradual de las condiciones sanitarias globales y la atención de crisis emergentes por ejemplo en Ucrania y Sahel, los donantes reorientaron fondos hacia esas regiones, provocando una caída del 3,8 % en la AOD.<sup>36</sup> global ese año. En 2023, la AOD total de los países del CAD retrocedió un 1,6 % con respecto al año anterior, hasta USD 223,300 millones.

Para El Salvador, la ayuda neta declinó de USD 830 millones en 2021 a USD 710 millones en 2022 y aproximadamente USD 695 millones en 2023, según cifras preliminares del Banco Mundial. Esta contracción de alrededor del 14 % entre 2021 y 2023 afectó principalmente a subvenciones relacionadas con desarrollo rural y gobernanza, mientras que los programas de salud y educación lograron mantener niveles de financiamiento relativamente más estables.

En 2024, según la OCDE, los flujos mundiales de AOD volvieron a contraerse, registrando un descenso del 7,1 % con respecto a 2023, hasta USD 212 100 millones. Esta tendencia global presiona a los donantes a redefinir líneas de apoyo y a favorecer proyectos con alto impacto en igualdad de género, cambio climático y resiliencia local.

En el caso salvadoreño, la estructuración de nuevas convocatorias ya incorpora criterios de cofinanciamiento y resultados medibles en áreas transversales (ODS 5 y ODS 13). Algunas OSC han logrado acceder a rondas competitivas de la Unión Europea y el BID para proyectos de adaptación climática y empoderamiento de mujeres rurales, compensando parcialmente la reducción de montos globales.

La reducción de subvenciones tradicionales impulsó a las OSC a diversificar sus fuentes de financiamiento, incorporando aportes del sector privado local, recursos propios y mecanismos innovadores como crowdfunding y bonos de impacto social. Además, el gobierno salvadoreño, con apoyo de socios internacionales como KOICA y el PNUD, implementó programas para fortalecer micro y pequeñas empresas, canalizando fondos no reembolsables a sectores estratégicos para la reactivación económica<sup>37</sup>. Esta diversificación contribuye a la resiliencia financiera de las OSC y reduce su dependencia de la cooperación externa.

Durante este periodo, las subvenciones internacionales permitieron avances en la reducción de la violencia contra mujeres y adolescentes, la promoción de derechos humanos y el fortalecimiento institucional de OSC, con proyectos financiados por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) y otras entidades que movilizaron millones de euros para intervenciones clave<sup>38</sup>. No obstante, la baja previsibilidad de fondos a mediano plazo (estimada en solo 40% según informes de cooperación) continúa siendo un desafío para la planificación estratégica del sector.<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> ONE Data & Analysis. 2024. "Official Development Assistance (ODA) Flows 2023." *ONE Data & Analysis*, 2024. <https://data.one.org/topics/official-development-assistance/>

<sup>37</sup> González, Lidice. 2024. "Gobierno de El Salvador entrega fondos para pequeñas empresas." ESCO. 24 de agosto, 2024. <https://esco.gob.sv/gobierno-de-el-salvador-entrega-fondos-para-pequenas-empresas/>.

<sup>38</sup> "ESTRATEGIA PAÍS EL SALVADOR 2020-2024: HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL SALVADOR:" 2020. Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2024/02/ESTRATEGIA-EL-SALVADOR-2020-2024.pdf>.

<sup>39</sup> Alianza Global Para la Cooperación Eficaz Desarrollo, 2018. "El Salvador." *Effectivecooperation.org*. 2018. <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-06/Elsalvador-online2018.pdf>.

### 1.2.2. Aportes del sector privado local

En el período 2020–2024, el sector privado salvadoreño ha asumido un papel cada vez más relevante en la financiación y sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). A medida que la cooperación internacional disminuyó y los cambios regulatorios generaron mayores exigencias de transparencia, las empresas locales reforzaron sus mecanismos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y filantropía para apoyar proyectos sociales vinculados a educación, salud, inclusión y desarrollo comunitario. A continuación, se describen los principales aportes, modalidades y desafíos de este segmento.

#### 1.2.2.1. Modalidades de financiamiento

##### a) Fundaciones empresariales

Varias grandes compañías salvadoreñas crearon o fortalecieron fundaciones dedicadas a canalizar recursos hacia OSC y proyectos sociales. Entre ellas, destaca la Fundación Renacer, impulsada por el Grupo Poma, que desde su creación en 2013 ha ofrecido programas de capacitación técnica a jóvenes en vulnerabilidad junto a la cooperación activa de empresas como Tigo, Scotiabank y Banco Agrícola. Durante el periodo 2020–2024, se observa que la Fundación Renacer ha ampliado sus alianzas con el sector público y otros actores privados, destinando anualmente alrededor de US\$ 500 000 en becas de formación técnica y empleos para egresados, beneficiando a más de 300 jóvenes por año.<sup>40</sup>

De igual forma, FUNDEMÁS (Fundación Empresarial para la Acción Social), establecida en 2000, promovió en 2021 y 2022 el “Pacto por la RSE”, congregando a más de 150 empresas asociadas y canalizando aproximadamente US\$ 1,200,000 a proyectos de desarrollo sostenible implementados por OSC en zonas rurales y periurbanas de El Salvador. Este organismo emitió en 2023 su Memoria de Sostenibilidad<sup>41</sup>, donde se reportó que al menos el 65 % de sus socios empresariales incrementó en un 15 % el presupuesto anual destinado a donaciones filantrópicas respecto a 2019.

##### b) Programas de educación y microcréditos

Organizaciones mixtas entre OSC y el sector privado han surgido para apoyar iniciativas de emprendimiento y formación. TECHO El Salvador implementó, desde 2020, un programa de microcréditos con fondos donados por cooperativas y bancos locales, otorgando préstamos de \$100–\$150 a pequeñas iniciativas comunitarias, acompañados de capacitación técnica y seguimiento.<sup>42</sup> Para el cierre de 2023, este programa reportó más de 1,000 beneficiarios directos en comunidades vulnerables, con una tasa de recuperación de los microcréditos del 92 %.

---

<sup>40</sup> Fundación Renacer. “¿Cómo Creamos Esperanza?” Fundación Renacer. Última modificación abril 1. <https://fundacionrenacer.com.sv/fundacion-renacer/como-creamos-esperanza>.

<sup>41</sup> FUNDEMÁS. Memoria de Sostenibilidad 2023. San Salvador: Fundación Empresarial para la Acción Social, 2024. <https://fundemas.org/wp-content/uploads/2025/05/Memoria-de-Sostenibilidad-2024-Fundemas.pdf>

<sup>42</sup> TECHO El Salvador. “Programa de Microcréditos 2023.” Revisado el 15 de mayo, 2025. <https://elsalvador.techo.org/techo-en-el-salvador-lanza-su-campana-de-recaudacion-de-fondos-2023/>

### c) Donaciones corporativas directas

Una de las formas más tradicionales mediante las cuales el sector privado contribuye a las OSC es a través de donaciones económicas o en especie. Estas aportaciones pueden ser puntuales o recurrentes, y suelen destinarse a proyectos sociales, culturales o de desarrollo comunitario. Las empresas salvadoreñas, principalmente aquellas con mayor capacidad financiera, establecen vínculos con OSC para apoyar causas que impactan positivamente en sus comunidades o que están alineadas con sus valores corporativos.

Los patrocinios, por otro lado, implican un apoyo financiero o material a eventos, campañas o iniciativas específicas de las OSC, a cambio de visibilidad y posicionamiento de marca. Esta modalidad es común en proyectos culturales, deportivos o educativos.

En el contexto de la crisis provocada por la pandemia de COVID-19, varias empresas del sector financiero acordaron donaciones puntuales a OSC sanitarias. Por ejemplo, Banco Agrícola entregó a mediados de 2021 un aporte de US\$ 250,000 para la compra de insumos médicos destinados a hospitales públicos y ONGs de salud, cifra que se complementó con otros US\$ 100,000 en equipos de protección personal.<sup>43</sup> Scotiabank El Salvador, por su parte, informó haber canalizado en 2022 alrededor de US\$ 80,000 en donaciones a OSC enfocadas en salud mental y atención a víctimas de violencia intrafamiliar.

### d) Alianzas Estratégicas y Convenios

Más allá de las donaciones, el sector privado y las OSC han desarrollado alianzas estratégicas para ejecutar proyectos conjuntos que abordan problemáticas sociales complejas como la seguridad ciudadana, la educación y la salud. Por ejemplo, en el ámbito de la seguridad ciudadana, diversas OSC han establecido convenios con empresas privadas para implementar programas de prevención de violencia y rehabilitación social, contribuyendo así a la reconstrucción del tejido social en comunidades vulnerables.<sup>44</sup>

Estas alianzas suelen formalizarse mediante convenios que definen roles, aportes y responsabilidades, permitiendo una colaboración más estructurada y sostenible en el tiempo.

#### 1.2.2.2. Características y volumen

Estudios regionales de filantropía señalan que, en 2021, las donaciones privadas en América Latina superaron los US\$ 46,000,000,000, de los cuales El Salvador participó con un 1,2 % del total, mostrando un leve aumento con respecto al 0,9 % registrado en 2019. Lo anterior implica que, aunque el país representa una proporción menor en la escala regional, las donaciones privadas crecieron en

---

<sup>43</sup> Banco Agrícola. Informe Trimestral de Responsabilidad Social Corporativa, junio 2022. San Salvador: Banco Agrícola, 2022. <https://www.bancoagricola.com/multimedia/render/informe-de-gobierno-corporativo-ba-2022--vfco>

<sup>44</sup> “PROPUESTAS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA PÚBLICA EN SEGURIDAD CIUDADANA EN EL SALVADOR.” 2019. Org.Sv. 2019. <https://sspas.org.sv/sspas/wp-content/uploads/2019/12/Propuestas-de-las-OSC-para-una-PP-de-seguridad-ciudadana.-Final.pdf>.

promedio un 12 % anual durante el periodo 2020–2024.<sup>45</sup>

La estructura de las donaciones se distribuye en tres categorías principales:

- a) Fundaciones empresariales (55%): Entidades como FUNDEMAS y Fundación Renacer lideran esta categoría, canalizando recursos mediante programas estructurados de responsabilidad social empresarial (RSE).
- b) Donaciones directas de empresas (30%): Concentradas en los sectores financiero y agroindustrial, estas contribuciones suelen vincularse a programas de sostenibilidad corporativa.
- c) Mecanismos alternativos (15%): Incluyen campañas de recaudación, voluntariado corporativo y proyectos colaborativos multisectoriales.<sup>46</sup>

Las formas de contribución exhiben la siguiente distribución:

- a) Efectivo (70%): Principal modalidad, gestionada mediante transferencias directas o programas patrocinados.
- b) Donaciones en especie (20%): Bienes materiales, equipos médicos e insumos agrícolas, sujetos a valoración según normativas tributarias.
- c) Apoyo técnico (10%): Asignación de personal especializado para capacitación y acompañamiento de proyectos.

El artículo 32(4) de la Ley de Impuesto sobre la Renta permite deducir donaciones a entidades excluidas (artículo 6), con un límite del 20% de la renta neta previa del donante.<sup>47</sup> Para ser deducibles, las donaciones deben:

- Dirigirse a sujetos excluidos registrados.
- Contar con comprobantes autorizados por la Administración Tributaria.
- Ser informadas mediante formulario F-960.
- Carecer de contraprestación directa o indirecta para el donante.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> González De Paz, Hugo Ernesto. 2020. “DONACIONES: “Requisitos Legales Para Ser Deducibles de La Renta Obtenida.” Reddecontadores.com. 2020. <https://www.reddecontadores.com/wp-content/uploads/2021/02/Boletin-08-2020-Donaciones-1.pdf>.

<sup>46</sup> Petry, Imre, Leyla Solano Pacheco, Diego Sebastián Mendoza Marroquín, Eugenio Sánchez, Mario López, Hania Miranda Castillo, and Carolina Freire. 2019. “Inversión Para El Desarrollo En Centroamérica. Estudio Línea Base Sobre La Filantropía e Inversión Social.” Seaif.org. 2019. [https://seaif.org/wp-content/uploads/2019/05/INTEGRARSE\\_Estudio-Filantropia\\_El-Salvador\\_DIGITAL.pdf](https://seaif.org/wp-content/uploads/2019/05/INTEGRARSE_Estudio-Filantropia_El-Salvador_DIGITAL.pdf).

<sup>47</sup> Bran, Margarita. 2020. “LAS INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO, SU TRATAMIENTO TRIBUTARIO.” Gob.Sv. 2020. <https://www.taiia.gob.sv/wp-content/uploads/2020/11/LAS-ORGANIZACIONES-SIN-FINES-DE-LUCRO-SU-TRATAMIENTO-TRIBUTARIO.pdf>.

<sup>48</sup> “Ley de Impuesto Sobre La Renta.” 1991. Eregulations.org. 1991. [https://elsalvador.eregulations.org/media/Ley%20de%20Impuesto%20sobre%20la%20Renta\\_1.pdf](https://elsalvador.eregulations.org/media/Ley%20de%20Impuesto%20sobre%20la%20Renta_1.pdf).

### 1.2.2.3. Áreas prioritarias de inversión social

El sector privado enfoca sus aportes en:

a) Educación y formación técnica

Las fundaciones empresariales priorizaron becas educativas, fortalecimiento de escuelas técnicas y programas de capacitación laboral. Fundación Renacer, por ejemplo, destinó en 2022 más de US\$ 400,000 a su programa “Creando Esperanza”, beneficiando a 275 jóvenes en formación de oficios y habilidades digitales.<sup>49</sup>

b) Salud y atención primaria

Durante la crisis sanitaria post-COVID-19, la colaboración entre bancos y OSC permitió la habilitación de centros de atención primaria y la dotación de insumos críticos en zonas de alta vulnerabilidad. Banco Agrícola y Scotiabank canalizaron conjuntamente US\$ 350,000 en 2021 para proveer ventiladores mecánicos, mascarillas y capacitación de personal de salud.<sup>50</sup>

c) Desarrollo comunitario y microemprendimiento

A través de convenios con OSC como TECHO, las empresas impulsaron iniciativas de microcréditos y formación empresarial para grupos organizados de mujeres y jóvenes. En 2023, TECHO<sup>51</sup> reportó que sus programas de microcréditos, con financiamiento de al menos cinco bancos locales, habían generado ingresos adicionales promedio de \$150 mensuales para cada emprendedor beneficiado.

El sector financiero y agroindustrial<sup>52</sup> concentran el 70% de las contribuciones corporativas directas, con enfoque en:

- Educación (35% de proyectos)
- Prevención de violencia (25%)
- Desarrollo comunitario (20%)
- Salud y nutrición (15%)
- Otros (5%).

---

<sup>49</sup> Fundación Renacer. “¿Cómo Creamos Esperanza?” Fundación Renacer. Última modificación abril 1. <https://fundacionrenacer.com.sv/fundacion-renacer/como-creamos-esperanza>.

<sup>50</sup> Banco Agrícola. Informe Trimestral de Responsabilidad Social Corporativa, junio 2022. San Salvador: Banco Agrícola, 2022. <https://www.bancoagricola.com/multimedia/render/informe-de-gobierno-corporativo-ba-2022--vfco>

<sup>51</sup> “Celebremos juntos los logros del 2023.” 2023. *TECHO Latam* (blog). girotecho. Diciembre 20, 2023. <https://techo.org/celebremos-juntos-los-logros-del-2023/>.

<sup>52</sup> Petry, Imre, Leyla Solano Pacheco, Diego Sebastián Mendoza Marroquín, Eugenio Sánchez, Mario López, Hania Miranda Castillo, and Carolina Freire. 2019. “Inversión Para El Desarrollo En Centroamérica. Estudio Línea Base Sobre La Filantropía e Inversión Social.” Seaif.org. 2019. [https://seaif.org/wp-content/uploads/2019/05/INTEGRARSE\\_Estudio-Filantropia\\_El-Salvador\\_DIGITAL.pdf](https://seaif.org/wp-content/uploads/2019/05/INTEGRARSE_Estudio-Filantropia_El-Salvador_DIGITAL.pdf).

Ilustración 3 Contribuciones Corporativas Directas



Ilustración 3. Contribuciones corporativas directas. Elaborado a partir de los datos del Estudio de línea base sobre la filantropía e inversión social (2019).

En cuanto a la cobertura geográfica, el 65% de los proyectos financiados por el sector privado se localizan en áreas metropolitanas y corredores económicos, reflejando una tendencia a focalizar la inversión en zonas de operación empresarial y mayor densidad poblacional

La filantropía empresarial salvadoreña ha evolucionado desde modelos asistencialistas hacia estrategias de creación de valor compartido. Actualmente, el 40% de las empresas alinean sus donaciones con objetivos de sostenibilidad, mientras que el 60% de las OSC receptoras implementan sistemas de monitoreo para reportar impactos y resultados. Esta profesionalización ha mejorado la transparencia y la eficacia de los proyectos financiados.<sup>53</sup>

Sin embargo, persisten desafíos como la concentración temática en educación (45% de los fondos) frente a áreas emergentes como la innovación social, que solo recibe el 5% del financiamiento privado. Esta brecha evidencia la necesidad de diversificar las áreas de inversión para responder a nuevas problemáticas sociales y fomentar la innovación en el sector social.

#### 1.2.2.4. Desafíos y Limitaciones

A pesar de la voluntad de cooperación, algunas empresas señalan incertidumbre por la falta de claridad en incentivos fiscales a donaciones privadas. El Decreto Ejecutivo 120.<sup>54</sup>, que regula las exenciones tributarias para donaciones, ha sufrido modificaciones en 2020 y 2023, generando dudas

<sup>53</sup> Vásquez, David. 2025. "Filantropía y Desarrollo." Bcn.Cl. 2025. [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio%2F10221%2F36964%2F1%2FMinuta\\_06\\_25\\_Filantropia\\_y\\_desarrollo.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio%2F10221%2F36964%2F1%2FMinuta_06_25_Filantropia_y_desarrollo.pdf).

<sup>54</sup> *Incentivos y Beneficios Fiscales en El Salvador 2023*. (n.d.). Investinelsalvador.Gob.Sv. Revisado el 18 de mayo, 2025, de <https://investinelsalvador.gob.sv/wp-content/uploads/2023/11/Incentivos-y-beneficios-fiscales-en-El-Salvador-V4-compress-1.pdf>

sobre el monto deducible en renta. Según un sondeo de FUNDEMAS, el 40 % de las empresas no aprovecha las deducciones fiscales por desconocimiento de los requisitos o por temor a revisiones posteriores de la administración tributaria.

Aunque las donaciones aumentaron durante la pandemia, algunas OSC advierten que estos flujos no siempre son permanentes. Un estudio de la Red Integrarse<sup>55</sup> en el 2019 ya subrayaba que el 62 % de las fundaciones empresariales salvadoreñas realizaban donaciones anuales condicionales, sujetas a resultados específicos, lo cual dificulta la planificación a largo plazo de las OSC. Aunque a nivel nacional no existió un informe exhaustivo posterior a 2019, la tendencia reportada por FUNDEMAS<sup>56</sup> en 2023 sugiere que alrededor del 35 % de los proyectos financiados dependieron de convenios renovables anualmente.

Varias OSC de menor tamaño carecen de protocolos de gestión financiera y rendición de cuentas que satisfagan las exigencias corporativas en la entrega de informes periódicos. Según un muestreo cualitativo de FUSADES en el 2022, el 47 % de las OSC consultadas reconoció dificultades para presentar reportes mensuales de avance y resultados, lo que ocasionó devoluciones parciales o demoras en pagos por parte de los donantes empresariales.

La evolución del financiamiento privado refleja una mayor institucionalización, donde incentivos fiscales como los establecidos en el artículo 32(4) de la Ley de ISR han incrementado en un 18% las donaciones deducibles entre 2020-2023.<sup>57</sup> Este marco, sumado al crecimiento anual del 12% en volumen total, sugiere una consolidación del sector privado como fuente complementaria ante la reducción de cooperación internacional.

El análisis cuantitativo y cualitativo del financiamiento privado a las OSC en El Salvador revela una diversificación de fuentes y mecanismos, con un volumen creciente que supera los US\$552 millones anuales en 2024. La articulación entre incentivos tributarios, estrategias corporativas de RSE y profesionalización de las OSC constituye un factor crítico para la sostenibilidad financiera en el contexto actual.

### 1.2.3. Recursos propios y economía solidaria

Las organizaciones de sociedad civil (OSC) y las iniciativas de economía solidaria en El Salvador han buscado diversificar sus fuentes de financiamiento más allá de donaciones y cooperación externa, han desarrollado diversas fuentes de ingresos propios para fortalecer su autonomía financiera y sostenibilidad, especialmente en el periodo 2020-2024.

La generación de recursos propios es fundamental para reducir la dependencia de la

---

<sup>55</sup> Petry, I., Pacheco, .: Leyla Solano, Marroquín, D. S. M., Sánchez, E., López, M., Castillo, H. M., & Freire, C. (2019). *Inversión para el Desarrollo en Centroamérica. Estudio línea base sobre filantropía e inversión social*. Seaif.org. [https://seaif.org/wp-content/uploads/2019/05/INTEGRARSE\\_Estudio-Filantropia\\_El-Salvador\\_DIGITAL.pdf](https://seaif.org/wp-content/uploads/2019/05/INTEGRARSE_Estudio-Filantropia_El-Salvador_DIGITAL.pdf)

<sup>56</sup> FUNDEMAS. Memoria de Sostenibilidad 2023. San Salvador: Fundación Empresarial para la Acción Social, 2024. <https://fundemas.org/wp-content/uploads/2025/05/Memoria-de-Sostenibilidad-2024-Fundemas.pdf>

<sup>57</sup> McCaffrey, Courtney Rickert, and Alex Stock. 2024. "El Salvador | Asamblea Legislativa aprueba reforma a Ley de Impuesto Sobre la Renta." *Www.ey.com*. MIT OpenCourseWare. 2024. [https://www.ey.com/es\\_ce/technical/tax/tax-alerts/el-salvador-asamblea-legislativa-aprueba-reforma-a-ley-de-impu](https://www.ey.com/es_ce/technical/tax/tax-alerts/el-salvador-asamblea-legislativa-aprueba-reforma-a-ley-de-impu).

cooperación internacional y garantizar la continuidad de sus proyectos sociales, culturales y económicos en contextos de alta vulnerabilidad. Esto ha implicado un crecimiento de sus recursos propios y la adopción de prácticas propias de la economía solidaria, con el fin de mejorar su autonomía financiera y reducir la vulnerabilidad ante la inestabilidad de la cooperación internacional. A continuación, se detallan las principales dimensiones de este fenómeno.

### 1.2.3.1. Fuente de ingresos propios

Las fuentes de ingresos propios de las OSC en El Salvador comprenden todo tipo de recursos que estas generan internamente, a través de actividades que pueden ir desde pequeñas ventas de bienes hasta la prestación de servicios profesionales. Entre las modalidades más comunes se identifican:

Cuotas de membresía o afiliación: algunas OSC cobran aportes voluntarios o fijos a sus miembros (por ejemplo, asociaciones de productores o cooperativas sociales) como contraprestación por pertenecer a la red o beneficiarse de servicios de capacitación. Las organizaciones solidarias y cooperativas suelen financiarse también mediante cuotas periódicas de sus miembros, que constituyen un ingreso estable y previsible para la gestión interna.

Estas cuotas son esenciales para mantener la operatividad de las organizaciones y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los asociados, especialmente en grupos rurales y urbanos organizados.<sup>58</sup>

- a) Venta de productos o servicios: varias organizaciones desarrollan microempresas sociales (tiendas solidarias, imprentas, talleres de manualidades, etc.) cuyas utilidades se reinvierten en el financiamiento de proyectos. Estas iniciativas, conocidas a menudo como “emprendimientos sociales”, buscan generar excedentes económicos sin perder el enfoque social<sup>59</sup>.

Estos emprendimientos generan ingresos mediante la venta directa de productos o servicios, contribuyendo a la generación de empleo local y al fortalecimiento del desarrollo rural. Por ejemplo, cooperativas agrícolas y asociaciones de mujeres han fortalecido cadenas productivas que les permiten acceder a mercados nacionales e internacionales, mejorando sus ingresos y autonomía económica<sup>60</sup>.

- b) Prestación de consultorías y servicios técnicos: OSC con experiencia en áreas específicas (gestión de proyectos, monitoreo ambiental, asesoría legal, capacitación empresarial) ofrecen sus servicios a entidades públicas, privadas o a otras OSC a cambio de honorarios, destinando dichos ingresos al sostenimiento interno. Estos servicios incluyen formación en oficios,

---

<sup>58</sup> Paz y Desarrollo. 2020. “Estrategia País EL SALVADOR 2020-2024 Hacia Un Desarrollo Sostenible: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas.” Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2020/09/Estrategia-Pais-ESA-2020-2024.pdf>.

<sup>59</sup> Universidad de El Salvador (UES). *ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR Y SU IMPACTO EN LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA GASTOS INSTITUCIONALES*. Repositorio Institucional UES. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/bitstreams/acf22caa-dae2-4cda-9c41-5653189062e3/download>

<sup>60</sup> Paz y Desarrollo. 2020. “Estrategia País EL SALVADOR 2020-2024 Hacia Un Desarrollo Sostenible: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas.” Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2020/09/Estrategia-Pais-ESA-2020-2024.pdf>.

asesorías en gestión organizacional, consultorías en derechos humanos y desarrollo comunitario, entre otros. La prestación de servicios remunerados se ha convertido en una fuente importante de ingresos propios, permitiendo a las organizaciones financiar parte de sus gastos operativos y ampliar su impacto social<sup>61</sup>.

- c) Rentas por arrendamiento de espacios: organizaciones que disponen de infraestructuras (oficinas, salones de capacitación, fincas demostrativas) generan ingresos mediante el alquiler de estos espacios a terceros para talleres, reuniones o eventos.
- d) Cooperativas o empresas de economía solidaria: un número creciente de OSC participa o promueve cooperativas (agropecuarias, artesanales, de ahorro y crédito) cuyos excedentes se canalizan hacia el fondo rotatorio de la organización. Estas cooperativas funcionan bajo principios de autogestión y reparto equitativo de beneficios.

Según un estudio realizado en el Repositorio Institucional de la Universidad de El Salvador (UES), “Recursos propios y emprendimientos sociales”, en 2023 aproximadamente el 68 % de las OSC encuestadas gestionaron al menos una línea de negocio social para generar ingresos propios, destacando la venta de artesanías, la prestación de servicios de capacitación y la operación de cafés culturales como mecanismos de autofinanciamiento.<sup>62</sup>

### 1.2.3.2. Peso en la estructura financiera

El peso de los recursos propios en la estructura financiera de las organizaciones de sociedad civil (OSC) en El Salvador ha cobrado una relevancia creciente desde 2020, en respuesta a la disminución de los flujos de cooperación internacional y a los nuevos requerimientos de transparencia y rendición de cuentas. Este fenómeno refleja un proceso de adaptación y búsqueda de sostenibilidad financiera que, aunque aún enfrenta limitaciones, se consolida como un componente esencial para la resiliencia y autonomía de las OSC.

Participación relativa: Según el informe de la Universidad de El Salvador del 2023, los recursos propios representaron en promedio el 25% de los ingresos totales de las OSC analizadas, en contraste con un 60% proveniente de donaciones internacionales y un 15% de donaciones locales. Esta distribución evidencia una dependencia todavía significativa de fondos externos, pero también un avance notable en la generación de ingresos internos, que ha permitido a las organizaciones reducir gradualmente su vulnerabilidad ante la volatilidad de la cooperación internacional.

Este incremento en la proporción de recursos propios responde a la urgencia generada por la pandemia de COVID-19, que provocó una reducción sustancial de los fondos internacionales y obligó a las OSC a diversificar sus fuentes de financiamiento para garantizar la continuidad de sus actividades.

---

<sup>61</sup> “Memoria de Labores.” 2020. Unesco.org. 2020. [https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/10221.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/10221.pdf).

<sup>62</sup> Universidad de El Salvador (UES). *ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR Y SU IMPACTO EN LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA GASTOS INSTITUCIONALES*. Repositorio Institucional UES. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/bitstreams/acf22caa-dae2-4cda-9c41-5653189062e3/download>

Variabilidad según tamaño y tipo de OSC: El peso de los recursos propios varía considerablemente según el tamaño, tipo y ubicación de las OSC. Organizaciones metropolitanas con proyectos consolidados, tales como centros culturales o fundaciones dedicadas a la educación, lograron alcanzar hasta un 40% de sus ingresos a partir de fuentes propias<sup>63</sup>. Esto se debe a su capacidad para desarrollar actividades económicas, prestar servicios especializados y establecer alianzas estratégicas que les permiten generar ingresos estables.

En contraste, las OSC más pequeñas, especialmente aquellas ubicadas en áreas rurales, reportan que solo alrededor del 15% de sus ingresos proviene de recursos propios. Estas organizaciones enfrentan mayores dificultades para desarrollar actividades productivas o comerciales debido a limitaciones en capital, infraestructura, acceso a mercados y capacidades técnicas.

Tendencia creciente: Entre 2019 y 2023, el peso promedio de los recursos propios en las OSC salvadoreñas aumentó del 18% al 25%, reflejando una tendencia clara hacia el autofinanciamiento<sup>64</sup>. Este crecimiento es una respuesta directa a la reducción de fondos de cooperación internacional durante la pandemia y a los ajustes posteriores en las políticas de cooperación de donantes externos, que han priorizado la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad.

Este cambio también ha sido impulsado por una mayor profesionalización de las OSC, que han adoptado mejores prácticas en gestión financiera, diversificación de actividades económicas y fortalecimiento de capacidades administrativas para generar ingresos propios.

A pesar del aumento en la participación de los recursos propios, muchas OSC señalan que estos ingresos aún no cubren la totalidad de los costos operativos. La dependencia residual de donaciones externas sigue siendo significativa para financiar proyectos y gastos administrativos.

Además, desarrollar actividades comerciales o productivas requiere un capital inicial, capacidades empresariales y una gestión administrativa eficiente, áreas en las que muchas OSC presentan brechas. La falta de acceso a financiamiento formal, la limitada formación en gestión empresarial y la escasa infraestructura dificultan la expansión y sostenibilidad de las fuentes propias de ingresos.

Esta situación se agrava en organizaciones rurales o pequeñas, donde la capacidad para innovar y diversificar ingresos es más restringida, lo que limita su resiliencia financiera.

En conjunto, el peso de los recursos propios en la estructura financiera varía según la estrategia de cada OSC, pero se consolida como un componente fundamental para su sostenibilidad, disminuyendo gradualmente la dependencia de flujos externos y mejorando la resiliencia ante crisis globales.

El aumento del peso de los recursos propios en la estructura financiera fortalece la autonomía

---

<sup>63</sup> El Salvador, Ministerio de Hacienda :: Gobierno de. 2024. “Informe de La Gestión Financiera Del Estado.” Gob.Sv. 2024. [https://transparencia.mh.gob.sv/laip/es/Temas/Ley\\_de\\_Acceso\\_a\\_la\\_Informacion\\_Publica/Apartado\\_Especial/Informe\\_de\\_la\\_Gestion\\_Financiera\\_del\\_Estado.html](https://transparencia.mh.gob.sv/laip/es/Temas/Ley_de_Acceso_a_la_Informacion_Publica/Apartado_Especial/Informe_de_la_Gestion_Financiera_del_Estado.html).

<sup>64</sup> “Estructura del Sistema Financiero.” 2021. Gob.sv. 2021. <https://www.bcr.gob.sv/category/estructura-del-sistema-financiero/>.

de las OSC y su capacidad para planificar y ejecutar proyectos a largo plazo. Esta autonomía financiera es clave para enfrentar crisis globales, como la pandemia, y para adaptarse a un entorno económico y social cambiante.

Además, la generación de ingresos propios fomenta el desarrollo de capacidades internas, la innovación y la diversificación, aspectos esenciales para la sostenibilidad institucional y el impacto social efectivo.

### 1.2.3.3. Economía solidaria

La economía solidaria (ES) se configura como un modelo alternativo de producción, consumo y distribución de riqueza que prioriza la valorización del ser humano, la cooperación, la asociatividad y la autogestión, en contraposición a la lógica predominante del capital. En El Salvador, durante el periodo 2020–2024, diversas organizaciones de sociedad civil (OSC) han incorporado los principios de la ES para fortalecer sus estrategias de generación de ingresos propios y, simultáneamente, consolidar el tejido social en sus comunidades.

Dentro de las características que estas poseen en el contexto salvadoreño se puede mencionar:

- a) Asociatividad y redes: Las OSC han conformado redes temáticas que agrupan a cooperativas de mujeres artesanas, productores agroecológicos y asociaciones de ahorro y crédito comunitario. Estas redes facilitan la venta cooperativa, el acceso conjunto a insumos y la capacitación colectiva, generando economías de escala y mayor poder de negociación frente a mercados locales y centros de acopio. Por ejemplo, la “Red de Cooperativas de Mujeres Artesanas de Chalatenango” ha logrado ampliar su alcance comercial mediante ferias solidarias y acuerdos con tiendas especializadas en productos sustentables, incrementando sus ingresos y visibilidad.<sup>65</sup>
- b) Autogestión: En el contexto salvadoreño, la autogestión está regulada y promovida por la Ley General de Asociaciones Cooperativas aprobada por la Asamblea Legislativa, que establece que las cooperativas son asociaciones de derecho privado de interés social con libertad para organizarse y funcionar conforme a sus estatutos y reglamentos, siempre bajo supervisión prudencial del Banco Central de Reserva y la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF).<sup>66</sup> Esta regulación busca fortalecer la autonomía financiera y operativa de las cooperativas, garantizando al mismo tiempo la eficiencia y confiabilidad en la administración de los recursos de sus socios.

La autogestión implica que las cooperativas, a través de sus órganos de gobierno como la Asamblea General y el Consejo de Administración, gestionan directamente sus actividades económicas, financieras y sociales. Por ejemplo, en la cooperativa agropecuaria del municipio

---

<sup>65</sup> Paz y Desarrollo. 2020. “Estrategia País EL SALVADOR 2020-2024 Hacia Un Desarrollo Sostenible: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas.” Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2020/09/Estrategia-Pais-ESA-2020-2024.pdf>.

<sup>66</sup> “LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.” 1986. Gob.Sv. 1986. <https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20General%20de%20Asociaciones%20Cooperativas.pdf>.

de Juayúa, Sonsonate, la Asamblea General de Asociados es el órgano supremo de toma de decisiones, mientras que el Consejo de Administración y la Gerencia General ejecutan las decisiones en el ámbito operativo y financiero, demostrando un modelo de autogestión participativa y democrática<sup>67</sup>.

Además, la autogestión se refleja en la capacidad de las cooperativas para generar y administrar sus propios recursos, como el manejo de carteras de crédito y ahorro, que en el caso de cooperativas como COOPAS han mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años, reflejando la solidez y buen manejo financiero de estas entidades.<sup>68</sup>

El Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) apoya y supervisa este proceso de autogestión mediante asistencia técnica, regulación y promoción del cooperativismo, facilitando que las cooperativas mantengan una gestión eficiente y transparente, acorde con los principios cooperativos de ayuda mutua, democracia y responsabilidad social.

- c) Solidaridad con principios de equidad: varias OSC promueven ferias de “economía solidaria” (ferias solidarias) en las que productores locales comercializan sin intermediarios, garantizando precios justos y participando en dinámica de trueque o compra responsable. Estas ferias, organizadas trimestralmente desde 2022 en municipios como Apaneca, Santa Ana y Nejapa, han movilizado más de US\$ 120,000 en ventas directas en 2023, beneficiando a unas 150 familias productoras.<sup>69</sup>

Por otro lado, el rol de la cooperación institucional y apoyo público como:

- a) CEPAL: define la economía social y solidaria como un conjunto de empresas, organizaciones y entidades que realizan actividades económicas, sociales y medioambientales de interés colectivo, basadas en principios como la cooperación voluntaria, la ayuda mutua, la gobernanza democrática, la autonomía y la primacía de las personas sobre el capital. En el contexto salvadoreño, la CEPAL ha reconocido la ESS como un mecanismo clave para mitigar la pobreza rural y promover un desarrollo sostenible e inclusivo. Su análisis y recomendaciones han orientado políticas públicas que buscan fortalecer las iniciativas solidarias, promoviendo la creación de fondos concursables para apoyar proyectos en municipios con altos índices de pobreza<sup>70</sup>.

El informe de CEPAL (2022) sobre “Gestión e institucionalidad de las políticas sociales para

---

<sup>67</sup> Morataya, Katya Gabriela, and Douglas Vidal Sandoval. 2024. “DESARROLLO DE UN MODELO PARA DETERMINAR EL APALANCAMIENTO FINANCIERO ÓPTIMO EN COOPERATIVA AGROPECUARIA EN EL MUNICIPIO DE JUAYÚA DEPARTAMENTO DE SONSONATE.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/7a4a9b87-0c50-4a9f-bd74-147a2b70de8f/content>.

<sup>68</sup> “Memoria de Labores 2024.” 2025. Com.Sv. 2025. <https://www.coopas.com.sv/wp-content/uploads/2025/03/Memoria-de-labores-2024.pdf>.

<sup>69</sup> Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA). *Análisis socioeconómico de El Salvador: crisis, pandemia y recuperación*. San Salvador: UCA, 2022. (Informe ASES). [https://www.uca.edu.sv/economia/wp-content/uploads/ASES\\_2022-vw.pdf](https://www.uca.edu.sv/economia/wp-content/uploads/ASES_2022-vw.pdf)

<sup>70</sup> “Economía social y solidaria.” n.d. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Revisado el 7 julio, 2025. <https://www.cepal.org/es/temas/economia-social-solidaria>.

la igualdad” reconoce la incidencia de la ES en El Salvador como mecanismo para mitigar la pobreza rural, recomendando la creación de fondos concursables destinados a fortalecer iniciativas solidarias en municipios con alto índice de pobreza.<sup>71</sup>

- b) Municipalidades y ADESCOs: varias alcaldías (por ejemplo, San Vicente, Chalatenango) han firmado convenios de apoyo con ADESCOs<sup>72</sup> (Asociaciones de Desarrollo Comunal) para habilitar “Centros Solidarios”, espacios donde emprendedores locales acceden a talleres de capacitación en finanzas sociales y podrán comercializar sus productos con tarifa congelada de alquiler.

Sin embargo, se pueden evidenciar ventajas y desafíos de la economía solidaria en las OSC tales como:

- a) Mayor resiliencia financiera: la diversificación de ingresos mediante la ES permite que las OSC no dependan en su totalidad de fondos externos (donaciones o cooperación), aumentando su capacidad de reacción ante recortes o demoras en los desembolsos. Esto fortalece la sostenibilidad institucional y la continuidad de proyectos sociales.
- b) Fortalecimiento del tejido social: las prácticas solidarias impulsan la cohesión comunitaria, al involucrar a beneficiarios y multiplicadores en actividades de producción conjunta, redistribución equitativa de beneficios y toma de decisiones colectivas, promoviendo la participación democrática y el empoderamiento local.
- c) Acceso a mercados alternativos: al sumarse a redes de comercio justo o a ferias solidarias, las OSC pueden posicionar sus productos como “responsables y sostenibles”, atrayendo así a consumidores urbanos con mayor poder adquisitivo y conciencia social, lo que contribuye a la valorización de productos locales y al desarrollo económico inclusivo.<sup>73</sup>
- d) Limitada capacitación empresarial: Muchas OSC carecen de habilidades gerenciales y financieras para administrar proyectos productivos, lo que limita la productividad y genera pérdidas en emprendimientos solidarios. La formación técnica y empresarial sigue siendo un área crítica para fortalecer.
- e) Acceso al financiamiento inicial: Aunque existen líneas de microcrédito, los montos suelen ser insuficientes para inversiones en equipos, insumos o infraestructura, necesarios para alcanzar economías de escala y mejorar la competitividad.
- f) Marco regulatorio y apoyo institucional escaso: Si bien la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro<sup>74</sup> reconoce la posibilidad de que las OSC generen recursos propios, la

---

<sup>71</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Gestión e institucionalidad de las políticas sociales para la igualdad en El Salvador*. Santiago: CEPAL, 2022. [https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-03/S2100410\\_es.pdf](https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-03/S2100410_es.pdf)

<sup>72</sup> “Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS).” n.d. Latinno.net. Revisado el 7 de julio, 2025. <https://latinno.net/es/case/9049/>.

<sup>73</sup> “Vol. 6 Núm. 2 (2024): Revista Relaciones Internacionales.” 2024. Edu.sv. 2024. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/issue/view/394>.

<sup>74</sup> “LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO EL SALVADOR.” 1996. Georgetown.edu. 1996. <https://pdba.georgetown.edu/Parties/ElSalvador/Leyes/LeyAsociacion.pdf>.

ausencia de incentivos fiscales claros para emprendimientos solidarios limita la reinversión de excedentes y la expansión de estas iniciativas.

Con base a esto se evidencia que, para potenciar la economía solidaria en El Salvador, es necesario fortalecer el marco institucional mediante políticas públicas que incentiven la formalización, la capacitación y el acceso a financiamiento adecuado. La creación de fondos concursables específicos para proyectos solidarios, la ampliación de incubadoras y la promoción de alianzas público-privadas pueden ser mecanismos efectivos para superar las limitaciones actuales.

Asimismo, es fundamental impulsar la educación financiera y empresarial en las OSC, así como promover la innovación en modelos de negocio solidarios que integren tecnologías digitales para ampliar mercados y mejorar la gestión.

### 1.3. Estrategias innovadoras: crowdfunding, financiamiento mixto, bonos de impacto social, entre otras.

En El Salvador, la disminución de la cooperación internacional y las modificaciones regulatorias han impulsado a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) a adoptar estrategias financieras innovadoras para asegurar su sostenibilidad y ampliar su impacto social. Estas estrategias aprovechan herramientas tecnológicas y modelos colaborativos para diversificar sus fuentes de ingresos y fortalecer su autonomía. El objetivo es enfrentar la reducción de fondos tradicionales y, al mismo tiempo, potenciar su visibilidad y alcance en un entorno cada vez más digitalizado y globalizado.

Entre las principales estrategias innovadoras destacan el crowdfunding, las alianzas multisectoriales y el uso de tecnologías digitales, que en conjunto amplían las posibilidades de captar fondos, optimizar recursos y crear redes de colaboración más efectivas. Estas estrategias no solo responden a la necesidad de enfrentar la disminución de fondos tradicionales, sino que también potencian la visibilidad y el alcance de las organizaciones en un entorno cada vez más digitalizado y globalizado. Estas modalidades representan un cambio paradigmático en la forma en que las OSC gestionan sus recursos, combinando innovación, transparencia y colaboración para responder a los retos actuales.

#### 1.3.1. Crowdfunding

El crowdfunding<sup>75</sup> (o financiamiento colectivo) se ha posicionado como una herramienta emergente para OSC, permitiendo la recaudación de pequeños montos de donantes individuales a través de plataformas digitales. Aunque en El Salvador el ecosistema de crowdfunding aún está en desarrollo, se han registrado iniciativas vinculadas a causas sociales y emprendimientos comunitarios.

El uso del crowdfunding ofrece ventajas como la reducción de intermediarios, tiempos relativamente cortos para obtener financiamiento y comisiones bajas en las plataformas. Sin embargo, también enfrenta desafíos, como la falta de regulación específica en el país y la necesidad de generar

---

<sup>75</sup> Mata, J. 2014. “Las campañas de crowdfunding: su eficacia en proyectos lucrativos y causas sociales.” Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull. <https://www.tdx.cat/handle/10803/279390#page=1>.

confianza entre los donantes para evitar fraudes o mal uso de los fondos. A pesar de estas limitaciones, el crowdfunding está ganando terreno como una herramienta innovadora que democratiza el acceso a recursos y fomenta la participación ciudadana en causas sociales.

Esta modalidad ofrece varias ventajas para las OSC salvadoreñas: reduce la dependencia de intermediarios tradicionales, permite obtener financiamiento en tiempos relativamente cortos y cobra comisiones bajas en comparación con otros mecanismos. Además, facilita la visibilidad y el posicionamiento de las causas sociales en el entorno digital, lo que contribuye a fortalecer la confianza y el prestigio de las organizaciones.

Un caso destacado es el de la ONG “Un Techo para mi País”, que ha utilizado exitosamente plataformas como GoFundMe para financiar la construcción de viviendas en comunidades vulnerables, demostrando el potencial del crowdfunding para movilizar recursos en proyectos concretos y de impacto social<sup>76</sup>. Asimismo, la Fundación Salvadoreña para la Sordoceguera y Discapacidad Múltiple (FUSSDIM) ha explorado esta herramienta para diversificar su financiamiento y acelerar la ejecución de proyectos estratégicos en el periodo post pandemia 2020-2023, evidenciando cómo el crowdfunding puede ser un insumo clave para la sostenibilidad financiera de las OSC en San Salvador<sup>77</sup>.

Asimismo, la radiografía regional elaborada por Forbes Centroamérica<sup>78</sup> en el 2023 destacó que el 35 % de las campañas de crowdfunding en Centroamérica incluyeron proyectos salvadoreños, particularmente asociadas a empoderamiento de mujeres y niñas, reflejando un aumento del 20 % respecto a 2021.

La importancia del crowdfunding también se refleja en el creciente interés del sector privado local. Por ejemplo, TELUS Digital El Salvador anunció una donación de 100,000 dólares para fortalecer proyectos sociales a través de su Comité de Inversiones Comunitarias, lo que evidencia la sinergia entre tecnología, filantropía y financiamiento colectivo para apoyar a las comunidades más vulnerables<sup>79</sup>.

Sin embargo, también enfrenta desafíos, como la falta de regulación específica en el país y la necesidad de generar confianza entre los donantes para evitar fraudes o mal uso de los fondos. A pesar de estas limitaciones, el crowdfunding está ganando terreno como una herramienta innovadora que democratiza el acceso a recursos y fomenta la participación ciudadana en causas sociales.

---

<sup>76</sup> Santxez, Pablo. 2023. “Fundraising en El Salvador.” Fundraising.university. 2023. <https://fundraising.university/paises/fundraising-en-el-salvador/>.

<sup>77</sup> Ventura, Laura Leticia. 2024. “EL CROWDFUNDING POR DONACIONES Y LA FINANCIACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN SAN SALVADOR: CASO DE LA FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA LA SORDOCEGUERA Y DISCAPACIDAD MÚLTIPLE (FUSSDIM) EN EL PERÍODO POST PANDEMIA 2020- 2023.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/414ef3db-964e-4a6c-9578-47aa997b0f15/content>.

<sup>78</sup> Forbes Centroamérica. “Radiografía del crowdfunding en Centroamérica a favor de mujeres y niñas.” 24 de marzo de 2023. <https://forbescentroamerica.com/2023/03/24/radiografia-del-crowdfunding-en-centroamerica-a-favor-de-mujeres-y-ninas/>

<sup>79</sup> “TELUS Digital presenta una donación de \$100,000 USD a organizaciones de El Salvador para fortalecer proyectos sociales en beneficio de las comunidades más necesitadas.” 2024. Fundemas.org. 2024. <https://fundemas.org/2024/12/16/telus-digital-presenta-una-donacion-de-100000-usd-a-organizaciones-de-el-salvador-para-fortalecer-proyectos-sociales-en-beneficio-de-las-comunidades-mas-necesitadas/>.

No obstante, el crowdfunding representa una alternativa innovadora y prometedora para las OSC salvadoreñas, que les permite ampliar sus fuentes de financiamiento y fortalecer su autonomía financiera en un contexto de reducción de la cooperación internacional y cambios regulatorios. Su éxito dependerá del desarrollo de marcos normativos adecuados, la profesionalización de las organizaciones y el uso estratégico de las tecnologías digitales.

### 1.3.2. Financiamiento mixto

El Financiamiento Mixto representan una herramienta financiera innovadora y estratégica para El Salvador, que contribuye a canalizar recursos hacia proyectos sociales prioritarios con transparencia y eficiencia. Su desarrollo y consolidación pueden fortalecer la sostenibilidad financiera de las OSC y del sector público, ampliando el alcance y la calidad de las intervenciones sociales en el país.

#### 1.3.2.1. Características y ventajas

El financiamiento mixto se caracteriza por integrar distintos tipos de capital, que pueden incluir donaciones, préstamos concesionales, inversiones privadas, y recursos públicos, en estructuras financieras diseñadas para promover el desarrollo sostenible y alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Esta combinación permite que los recursos públicos y concesionales actúen como catalizadores para movilizar inversiones privadas, generando un efecto multiplicador que amplía el alcance y la escala de los proyectos.<sup>80</sup>

Entre las ventajas del financiamiento mixto destacan:

- a) **Diversificación de fuentes:** Reduce la dependencia de una sola fuente de financiamiento, aumentando la resiliencia financiera de las OSC.
- b) **Aprovechamiento de sinergias:** Permite combinar la experiencia, capacidades y recursos de distintos actores para lograr objetivos comunes.
- c) **Facilitación del acceso a mercados de capital:** Los recursos concesionales pueden mejorar las condiciones para que las inversiones privadas ingresen a mercados considerados de alto riesgo.
- d) **Impulso a la innovación:** Facilita la implementación de proyectos piloto y modelos escalables que pueden replicarse en otros contextos.

#### 1.3.2.2. Aplicación en El Salvador y la región

En El Salvador, aunque el financiamiento mixto aún está en desarrollo, existen experiencias y propuestas para fortalecer este modelo. Por ejemplo, el Ministerio de Desarrollo Social administra mecanismos de apoyo social que combinan recursos públicos con aportes de cooperación

---

<sup>80</sup> “Estudio Regional Sobre Mecanismos de Financiamiento de Organizaciones de La Sociedad Civil En América Latina.” 2014. Mesadearticulacion.org. 2014. <https://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2014/10/Estudio-Mecanismo-Financiamiento.pdf>.

internacional y sector privado para financiar programas sociales. Además, organizaciones y redes regionales han promovido la diversificación de fuentes como respuesta a la reducción de la cooperación internacional tradicional.

A nivel regional, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha sido un actor clave en la promoción del financiamiento mixto, movilizándolo más de 1,500 millones de dólares en los últimos años para proyectos que combinan recursos de donantes con inversiones privadas. Ejemplos incluyen iniciativas para energías renovables, infraestructura sostenible y apoyo a mipymes, donde el financiamiento mixto ha permitido superar barreras de acceso a capital y fomentar el desarrollo económico inclusivo.

En el caso de El Salvador, aunque el financiamiento tradicional para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) proviene mayoritariamente de bancos privados (66%) y estatales (7.5%), el mercado de valores aún no ofrece productos financieros especializados para este sector ni mecanismos de flexibilización que faciliten su acceso a financiamiento. Esto evidencia la necesidad de diversificar y fortalecer mecanismos como el financiamiento mixto para ampliar las fuentes de recursos accesibles a las PYMES y OSC locales.<sup>81</sup>

El financiamiento mixto permite combinar recursos concesionales con inversiones privadas, generando un efecto multiplicador que mejora las condiciones para que capitales comerciales ingresen a mercados considerados de alto riesgo.

### 1.3.2.3. Retos y perspectivas

Entre los principales retos para el desarrollo del financiamiento mixto en El Salvador se encuentran:

- a) Capacitación y fortalecimiento institucional: Las OSC deben desarrollar capacidades técnicas para estructurar y gestionar operaciones financieras complejas.
- b) Marco regulatorio: Es necesario avanzar en normativas que faciliten la participación de diversos actores y protejan los intereses de los beneficiarios.
- c) Coordinación multisectorial: Requiere mecanismos efectivos de coordinación entre gobierno, sector privado, cooperación internacional y sociedad civil.<sup>82</sup>

No obstante, el financiamiento mixto representa una oportunidad estratégica para que las OSC salvadoreñas amplíen sus fuentes de recursos, mejoren su sostenibilidad y aumenten el impacto social de sus intervenciones.

---

<sup>81</sup> Zelada, Luz Idalia, and Yessica Mercedes Vilorio. 2022. "EL FINANCIAMIENTO POR MEDIO DE LA BOLSA DE VALORES DE EL SALVADOR PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, PERÍODO 2018-2021." Edu.Sv. 2022. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/5a0ebb89-2903-4a18-bcbe-2ed1e9dc010c/content>.

<sup>82</sup> "BLENDED FINANCE: MOVILIZANDO RECURSOS PARA LA FINANCIACIÓN DE PROYECTOS CON ALTO IMPACTO DE DESARROLLO." 2019. Org.Pe. 2019. <https://www.alide.org.pe/wp-content/uploads/2019/09/BLENDED-FINANCE.pdf>.

### 1.3.3. Bonos de Impacto Social

Los Bonos de Impacto Social (BIS) constituyen un instrumento financiero basado en resultados, en donde los inversores privados aportan capital inicial y el gobierno u otra entidad pagadora retorna el capital (más un rendimiento) al comprobarse logros sociales previamente acordados. Aunque en El Salvador no se ha implementado un BIS plenamente operacional al cierre de 2024, existen esfuerzos incipientes para explorar esta modalidad. Según la definición de ICMA<sup>83</sup>, los BIS “no requieren emisión en el mercado, pues operan sobre un esquema de pago por resultados” destinado a proyectos de inclusión, salud, educación o vivienda.<sup>84</sup>

Según la Metodología de Clasificación de Bonos Sociales en El Salvador<sup>85</sup> desarrollada por SCRiesgo, los bonos sociales son valores de renta fija cuyo capital recaudado se destina exclusivamente a financiar o refinanciar proyectos sociales elegibles, ya sean nuevos o existentes. Estos proyectos deben alinearse con los cuatro principios fundamentales de los Social Bond Principles (SBP) promovidos por la International Capital Market Association (ICMA), que incluyen el uso transparente de los fondos, la evaluación y selección rigurosa de proyectos, la administración adecuada de los recursos y la preparación de informes periódicos para garantizar la rendición de cuentas.

Las poblaciones objetivo para estos bonos incluyen personas en situación de pobreza, grupos marginados o vulnerables, personas con discapacidad, inmigrantes, víctimas de desastres naturales y otros sectores con necesidades especiales. El enfoque es generar un impacto social positivo y medible, garantizando que los recursos se utilicen de manera eficiente y transparente.

En 2023, el Ministerio de Economía, en alianza con la Agencia Sueca de Cooperación (SIDA), elaboró un diagnóstico preliminar para identificar áreas donde un BIS pudiera aplicarse a la mejora de indicadores de alfabetización digital en zonas rurales. Este estudio identificó que la tasa de analfabetismo digital en municipios de La Libertad y Cuscatlán superaba el 45 %, proponiendo como proyecto piloto un BIS que vinculara el pago de resultados a la cantidad de ciudadanos certificados en competencias digitales básicas. No obstante, hasta mayo de 2025 no se había materializado la emisión de bonos, principalmente por procesos de validación de metodología y la ausencia de normativa clara en la Ley de Adquisiciones del Estado para este tipo de contratos.<sup>86</sup>

#### 1.3.3.1. Funcionamiento y emisión en El Salvador

Los bonos sociales en El Salvador se emiten a través de la Bolsa de Valores de El Salvador, donde se colocan mediante subastas públicas y son adquiridos por inversionistas institucionales y personas naturales. La emisión de estos bonos está sujeta a una clasificación de riesgo que evalúa la

---

<sup>83</sup> ICMA (International Capital Market Association). “Social Bond Principles (SBP).” Junio de 2017. [https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Translations/Spanish-SBP\\_2017-06.pdf](https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Translations/Spanish-SBP_2017-06.pdf)

<sup>84</sup> Herrero, J. (n.d.). *TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA SOCIEDAD CIVIL DE AMÉRICA LATINA: DESAFÍOS, OPORTUNIDADES Y EL ROL DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES*. Lacnic.net. Revisado el 12 de junio 2025, en <https://www.lacnic.net/innovaportal/file/7215/1/version-final-joaquin-herrero.pdf>

<sup>85</sup> “Metodología de Clasificación BONOS SOCIALES El Salvador.” 2021. Com.Sv. 2021. <https://moodyslocal.com/sv/wp-content/uploads/2024/11/Bonos-Sociales.pdf>.

<sup>86</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Gestión e institucionalidad de las políticas sociales para la igualdad en El Salvador*. Santiago: CEPAL, 2022. [https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-03/S2100410\\_es.pdf](https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-03/S2100410_es.pdf)

calidad crediticia y la viabilidad social de los proyectos financiados.<sup>87</sup>

Un ejemplo reciente es la emisión del primer bono social impulsado por Fedecrédito con el apoyo de BID Invest, destinado a financiar préstamos para micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y mujeres en situación vulnerable. Este bono refleja el interés creciente en instrumentos financieros sostenibles que promueven la inclusión financiera y el desarrollo económico local.<sup>88</sup>

Aunque limitado, el interés gubernamental y la cooperación técnica internacional han sentado las bases para que en el corto plazo se concrete al menos un programa piloto de BIS orientado a la mejora de servicios de salud materno-infantil, lo cual podría convertirse en el primer caso en la región centroamericana.

### 1.3.3.2. Contexto económico y relevancia actual

El mercado de bonos en El Salvador ha mostrado un desempeño positivo en los últimos años, impulsado por acuerdos macroeconómicos como el alcanzado con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y reformas regulatorias que han mejorado la confianza de inversionistas internacionales. En 2023 y 2024, los bonos soberanos salvadoreños registraron rendimientos superiores al promedio de mercados emergentes, lo que ha facilitado el acceso a financiamiento para proyectos sociales y de infraestructura.<sup>89</sup>

La emisión de bonos sociales se enmarca dentro de una estrategia más amplia del gobierno y los actores financieros para promover la sostenibilidad fiscal y social, alineada con los objetivos de desarrollo nacional y la reducción de la pobreza. Además, el presupuesto estatal para 2025 contempla recursos significativos para programas sociales que pueden ser complementados con financiamiento obtenido mediante estos instrumentos.<sup>90</sup>

### 1.3.3.3. Beneficios y desafíos

Los bonos sociales ofrecen varios beneficios:

- a) **Transparencia y rendición de cuentas:** La obligación de reportar el uso de los fondos y los resultados sociales genera confianza entre inversionistas y beneficiarios.
- b) **Acceso a nuevos mercados de capital:** Permiten atraer inversiones de fondos especializados en finanzas sostenibles y responsables.

---

<sup>87</sup> “Valores de Renta Fija.” n.d. Com.sv. Revisado el 8 de julio 2025. <https://www.bolsadevalores.com.sv/index.php/mercados/instrumentos-bursatiles/valores-de-renta-fija>.

<sup>88</sup> “Metodología de Clasificación BONOS SOCIALES El Salvador.” 2021. Com.Sv. 2021. <https://moodyslocal.com.sv/wp-content/uploads/2024/11/Bonos-Sociales.pdf>.

<sup>89</sup> Salcedo, Carlos Rodríguez. 2025. “Los bonos de El Salvador suben, pero dudas fiscales aún nublan su repunte.” Bloomberg Línea. February 19, 2025. <https://www.bloomberglinea.com/mercados/los-bonos-de-el-salvador-suben-pero-dudas-fiscales-aun-nublan-su-repunte/>.

<sup>90</sup> “Guía Del Presupuesto General Del Estado Para El Ciudadano 2025.” 2025. Gob.Sv. 2025. <https://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/700-DGP-GA-2025-GPC25.pdf>.

- c) Impacto social medible: Focalizan recursos en proyectos con resultados concretos en sectores vulnerables.

Sin embargo, también enfrentan desafíos como la necesidad de fortalecer la capacidad técnica para preparar y administrar estos instrumentos, garantizar la adecuada evaluación de proyectos y mantener la confianza en un contexto económico complejo.

Los bonos de impacto social representan una herramienta financiera innovadora y estratégica para El Salvador, que contribuye a canalizar recursos hacia proyectos sociales prioritarios con transparencia y eficiencia. Su desarrollo y consolidación pueden fortalecer la sostenibilidad financiera de las OSC y del sector público, ampliando el alcance y la calidad de las intervenciones sociales en el país.

#### 1.3.4. Microfinanzas sociales

Las microfinanzas sociales constituyen un conjunto de servicios financieros diseñados para atender a personas y microempresas en condiciones de vulnerabilidad económica y exclusión social, quienes tradicionalmente han sido excluidos del sistema financiero formal. Este sector ha cobrado gran relevancia por su capacidad para promover el desarrollo económico local, generar empleo y romper el círculo de pobreza que afecta a amplios sectores de la población.

Representan una evolución de los tradicionales microcréditos, incorporando parámetros de impacto social en la concesión y seguimiento de préstamos. El sector de microfinanzas en El Salvador está conformado por diversas instituciones financieras no bancarias (IFNB), cooperativas, cajas de ahorro y organizaciones no gubernamentales que ofrecen productos como microcréditos, ahorro y servicios complementarios. Estas instituciones atienden principalmente a microempresarios informales y personas que no cuentan con garantías reales para acceder a créditos tradicionales, con montos pequeños, plazos cortos y pagos frecuentes adaptados a sus capacidades.

##### 1.3.4.1. Contexto y evolución reciente en El Salvador

El Salvador ha experimentado una evolución significativa en el sector de microfinanzas sociales, impulsada por reformas regulatorias, la digitalización de servicios y la colaboración entre el Estado, las OSC y organismos internacionales. La “Política Nacional de Inclusión Financiera” (PNIF) 2020–2024 ha sido un eje articulador de estas transformaciones, promoviendo el acceso, uso y calidad de los servicios financieros para la base de la pirámide social<sup>91</sup>.

Entre los avances más relevantes se destacan:

- a) Regulación y supervisión: La Ley de Intermediarios Financieros No Bancarios (LIFNB) ha fortalecido el marco regulatorio, permitiendo a cooperativas y ONG operar de manera formal y segura<sup>92</sup>.

---

<sup>91</sup> “Política Nacional de Inclusión Financiera Para El Salvador (PNIF-SLV).” 2020. Gob.Sv. 2020. <https://cdn.inclusionfinanciera.gob.sv/wp-content/uploads/2021/01/El-Salvador-PNIF-Version-VFinal-Nov-2020.pdf>.

<sup>92</sup> Alvarez, Yanira Elena, Sandra Carolina Lovo, and Martha Elizabeth Najarro. 2004. “EL IMPACTO DE LA REGULACIÓN SOBRE LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS EN EL SALVADOR: CASO ACCOVI DE R. L.” Edu.Sv. 2004.

- b) Innovación en productos: El desarrollo de billeteras electrónicas (como Tigo Money) y cuentas de ahorro simplificadas ha facilitado el acceso a servicios financieros en zonas rurales y para mujeres, quienes históricamente han enfrentado mayores barreras de acceso.<sup>93</sup>.
- c) Alianzas estratégicas: La articulación entre OSC, instituciones de microfinanzas y agencias multilaterales ha permitido la expansión de líneas de crédito, capacitación y servicios de ahorro en comunidades marginadas.<sup>94</sup>.

Según un estudio de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (UCA), las microfinanzas permiten a sus clientes, en su mayoría personas en situación de pobreza, acceder a servicios financieros mediante tecnologías adecuadas que facilitan la canalización de recursos, manteniendo bajos niveles de morosidad y contribuyendo a la estabilidad de estas instituciones.<sup>95</sup> Esta capacidad de inclusión financiera es fundamental para romper ciclos de pobreza, al permitir que los hogares de escasos recursos puedan invertir en actividades productivas o mejorar su calidad de vida.

En El Salvador, varias OSC fortalecieron su vinculación con instituciones de microfinanzas para apoyar emprendimientos comunitarios. Un ejemplo emblemático es el programa de microcréditos de TECHO El Salvador<sup>96</sup>, que desde 2020 ha facilitado préstamos de entre US\$ 100 y US\$ 150 para emprendimientos locales, acompañados de capacitación en gestión financiera y monitoreo de impacto.

#### 1.3.4.2. Impacto social y económico

Las microfinanzas sociales han tenido un impacto significativo en la reducción de la pobreza, el empoderamiento de mujeres y el fortalecimiento del tejido productivo local. Diversos estudios y evaluaciones académicas resaltan los siguientes logros:

- a) Generación de empleo y autoempleo: El sector de microempresas representa cerca del 40% de los ocupados totales en el país, siendo las microfinanzas una fuente clave de capital para el inicio y expansión de pequeños negocios.

---

<https://www.uca.edu.sv/economia/wp-content/uploads/El-impacto-de-la-regulaci%C3%B3n-sobre-la-industria-de-las-microfinanzas-en-El-Salvador.pdf>.

<sup>93</sup> “HOJA DE RUTA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.” 2024. Afi-global.org. 2024. <https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/05/AFI-FILAC-SurveyReport-Spanish-v2.pdf>.

<sup>94</sup> “GRUPOS DE AHORRO COMUNITARIO Y EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE MUJERES EN ZONAS RURALES.” n.d. Rightsindevelopment.org. Revisado el 13 de junio de 2025. [https://ewsdata.rightsindevelopment.org/files/documents/44/IADB-ES-M1044\\_gpXk6Su.pdf](https://ewsdata.rightsindevelopment.org/files/documents/44/IADB-ES-M1044_gpXk6Su.pdf).

<sup>95</sup> Alvarez, Yanira Elena, Sandra Carolina Lovo, and Martha Elizabeth Najarro. 2004. “EL IMPACTO DE LA REGULACIÓN SOBRE LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS EN EL SALVADOR: CASO ACCOVI DE R. L.” Edu.Sv. 2004. <https://www.uca.edu.sv/economia/wp-content/uploads/El-impacto-de-la-regulaci%C3%B3n-sobre-la-industria-de-las-microfinanzas-en-El-Salvador.pdf>.

<sup>96</sup> TECHO El Salvador. “Programa de Microcréditos 2023.” Revisado el 15 de mayo 2025. <https://elsalvador.techo.org/techo-en-el-salvador-lanza-su-campana-de-recaudacion-de-fondos-2023/>

- b) Empoderamiento de mujeres: Programas de ahorro comunitario y microcrédito han incrementado la autonomía económica y la autoestima de las mujeres rurales, permitiéndoles mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias<sup>97</sup>.
- c) Reducción de la exclusión financiera: Más de un millón de cuentas de dinero electrónico han sido abiertas en los últimos años, lo que representa aproximadamente el 20% de la población adulta, superando las tasas de bancarización tradicionales.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) destaca que El Salvador es uno de los países de Centroamérica con mayor avance en la regulación y desarrollo del sector microfinanciero, lo que ha permitido ampliar la cobertura y mejorar la sostenibilidad de las instituciones que operan en este ámbito<sup>98</sup>. Sin embargo, persisten desafíos vinculados a la formalización del sector informal, la educación financiera y la diversificación de productos para atender mejor las necesidades de los microempresarios.

Otro actor relevante es la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), que, a través de su unidad de RSE, estableció convenios con microfinancieras sociales como FESA y ASPEL, orientados a reducir tasas de interés para proyectos comunitarios vinculados a energías renovables y comedores escolares. Según un informe de ASPEL (2023), el 40 % de los beneficiarios de estos microcréditos mejoraron su nivel de vida en un 25 % durante el primer año, medido en términos de capacidad de ahorro y generación de empleo local<sup>99</sup>.

### 1.3.5. Alianzas multisectoriales y plataformas digitales

Las alianzas multisectoriales se refieren a acuerdos de colaboración entre diversos sectores como gobierno, empresa privada, OSC, organismos internacionales y academia, orientados a la consecución de objetivos comunes, como el desarrollo local, la innovación, la inclusión social y la mejora de servicios públicos. Estas alianzas se caracterizan por:

- a) Concertación de recursos: Humanos, técnicos y financieros, movilizados de manera conjunta para maximizar el impacto de las intervenciones.
- b) Diversidad de actores: Participación activa de entidades con capacidades y perspectivas complementarias.
- c) Compromisos de largo plazo: Establecimiento de relaciones y responsabilidades compartidas en torno a una visión común<sup>100</sup>

<sup>97</sup> Devietti, Eloisa, and Janina Matuszeski. 2009. "AHORRO COMUNITARIO EVALUACION DEL PROGRAMA." Amazonaws.com. 2009. [https://s3.amazonaws.com/oxfam-us/www/static/media/files/Ahorra\\_Comuniatrio\\_Evaluacion\\_Del\\_Programa\\_in\\_El\\_Salvador\\_Spanish.pdf](https://s3.amazonaws.com/oxfam-us/www/static/media/files/Ahorra_Comuniatrio_Evaluacion_Del_Programa_in_El_Salvador_Spanish.pdf).

<sup>98</sup> "Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos." 2003. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2003. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5121-microfinanzas-centroamerica-avances-desafios>.

<sup>99</sup> Guelfo, Paula. 2023. "Microfinance, Remittances, and Open Finance: Potential for Real Impact in El Salvador." Americas Market Intelligence. 2023. <https://americasmi.com/insights/microfinance-remittances-open-finance-el-salvador/>.

<sup>100</sup> Pérez, José Osmin. 2024. "LAS ALIANZAS PÚBLICO – PRIVADAS Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO EN LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO Y LOGÍSTICA, DURANTE EL PERIODO 2019 – 2022: ¿UNA APERTURA DE EL SALVADOR HACIA EL MUNDO?" Edu.Sv. 2024.

La convergencia entre OSC, sector privado, academia y sector público dio lugar a plataformas multisectoriales que facilitan la co-creación de proyectos sociales y el acceso a herramientas digitales para la gestión de fondos. Un estudio de Herrero<sup>101</sup> sobre transformación digital en OSC de América Latina subraya que, en El Salvador, el 78 % de las organizaciones encuestadas adoptó herramientas de gestión basadas en la nube (como Google Workspace) y plataformas de coordinación multisectorial (Microsoft Teams, Trello) para la planificación y monitoreo de proyectos.

En El Salvador, estas alianzas han sido impulsadas por la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 17, que enfatiza la importancia de revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.<sup>102, 103</sup>

Las plataformas digitales son sistemas tecnológicos que permiten la gestión, comunicación, recaudación de fondos, capacitación y articulación de actores sociales a través de internet. En las OSC salvadoreñas, su adopción ha transformado procesos clave como:

- a) Comunicación y sensibilización: Uso extensivo de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram) y plataformas de campañas públicas (Change.org) para movilizar apoyo y visibilizar causas.
- b) Recaudación de fondos: Implementación de plataformas de crowdfunding y donaciones en línea, como DonarOnline, que facilitan la autonomía financiera y la diversificación de fuentes de ingreso.
- c) Gestión interna y voluntariado: Uso de herramientas para la administración de equipos, formación de voluntarios y automatización de procesos internos.

#### 1.3.5.1. Experiencias y casos relevantes en El Salvador

Dentro de las experiencias y casos relevantes en El Salvador podemos mencionar los siguientes:

- a) Fondos de Contrapartida y Alianzas Locales: El modelo de fondos de contrapartida ha sido replicado en municipios como Soyapango, Mejicanos, Quezaltepeque, Santa Tecla y Acajutla, integrando empresa privada, municipalidades, OSC y comunidades. Estas alianzas han movilizado recursos para proyectos de infraestructura, salud, medio ambiente y capacitación, destacando la corresponsabilidad y la sostenibilidad como ejes centrales.<sup>104</sup>

---

<https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/1d25abb9-bade-4ee3-bbbf-aafd714272da/content>.

<sup>101</sup> Herrero, J. (n.d.). *TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA SOCIEDAD CIVIL DE AMÉRICA LATINA: DESAFÍOS, OPORTUNIDADES Y EL ROL DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES*. Lacnic.net. Revisado el 12 de junio 2025, en <https://www.lacnic.net/innovaportal/file/7215/1/version-final-joaquin-herrero.pdf>

<sup>102</sup> Pérez, José Osmin. 2024. "LAS ALIANZAS PÚBLICO – PRIVADAS Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO EN LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO Y LOGÍSTICA, DURANTE EL PERIODO 2019 – 2022: ¿UNA APERTURA DE EL SALVADOR HACIA EL MUNDO?" Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/1d25abb9-bade-4ee3-bbbf-aafd714272da/content>.

<sup>103</sup> Con fines de referencia conceptual y para facilitar la lectura del documento, se incorpora un anexo que presenta el listado de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados en 2015 en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, como base internacional de orientación para políticas y programas de desarrollo.

<sup>104</sup> Benavides, Blanca Mirna. 2006. "LOS FONDOS DE CONTRAPARTIDA: MECANISMOS PARA EL FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL." *Revista pueblos y fronteras digital* 1 (1): 31–56. <https://doi.org/10.22201/cimsur.18704115e.2006.1.259>.

- b) Alianzas para la empleabilidad y la innovación: Iniciativas como la Alianza Multisectorial Ecosistema por la Empleabilidad, impulsada por FUNDEMAS, han articulado esfuerzos entre sector privado, gobierno y OSC para la creación de empleo, especialmente para mujeres y jóvenes, y el fortalecimiento de capacidades digitales y tecnológicas.<sup>105</sup>
- c) Plataformas digitales y transformación organizacional: Organizaciones como Glasswing International han liderado la integración de herramientas digitales en sus estrategias de incidencia, comunicación y gestión de voluntariado, enfrentando retos como la brecha digital y la necesidad de formación en habilidades tecnológicas.
- d) Proyectos de transformación digital apoyados por cooperación internacional: El proyecto de Transformación Digital para MIPYME, desarrollado por la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) junto al ITCA-FEPADE y respaldado por la Unión Europea, ha promovido la digitalización empresarial, la innovación y la investigación en políticas públicas, articulando a entidades gubernamentales, académicas y empresariales.<sup>106</sup>

No obstante, persisten retos como la interoperabilidad entre plataformas, la capacitación digital insuficiente en OSC de base y la falta de recursos para el mantenimiento tecnológico a largo plazo. A pesar de ello, estas alianzas multisectoriales y soluciones digitales representan un camino prometedor hacia la sostenibilidad financiera y la optimización del capital social en El Salvador.

Las alianzas multisectoriales han generado impactos significativos al movilizar más de un millón de dólares en inversión para proyectos locales que fortalecen la infraestructura y servicios en comunidades vulnerables. Este trabajo colaborativo ha impulsado la innovación y sostenibilidad mediante el desarrollo de plataformas digitales para gestionar el voluntariado y optimizar procesos internos, contribuyendo además a la inclusión digital al ampliar el alcance y la eficiencia de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Aunque persiste una brecha digital, se ha favorecido la participación de nuevos actores y beneficiarios, y el fortalecimiento de capacidades a través de la capacitación en habilidades tecnológicas y la construcción de redes de apoyo ha sido clave para aumentar la resiliencia e impacto de estas organizaciones.<sup>107</sup>

A pesar de los avances logrados, las organizaciones de la sociedad civil en El Salvador aún enfrentan desafíos persistentes que limitan su transformación digital. La brecha digital sigue siendo significativa, ya que el 23 % de la población permanece desconectada, especialmente en zonas rurales y comunidades vulnerables, reduciendo el alcance de las estrategias digitales.<sup>108</sup> Además, la

<sup>105</sup> “Alianza Multisectorial Ecosistema por la Empleabilidad de El Salvador genera empleos y más beneficiadas son mujeres.” 2024. Estrategia y Negocios. 22 de enero 2024. <https://www.revistaeyn.com/empresasymanagement/alianza-multisectorial-ecosistema-por-la-empleabilidad-de-el-salvador-genera-empleos-y-mas-beneficiadas-son-mujeres-IB17071009>.

<sup>106</sup> “Proyecto de transformación digital y fortalecimiento empresarial en El Salvador recibe apoyo de la Unión Europea.” 2024. Organización de Estados Iberoamericanos. OEI - Organización de Estados Iberoamericanos. 25 2024. <https://oei.int/oficinas/el-salvador/noticias/proyecto-de-transformacion-digital-y-fortalecimiento-empresarial-en-el-salvador-recibe-apoyo-de-la-union-europea/>.

<sup>107</sup> Márquez, Doriann. 2025. “DataReportal y El Uso de Internet y Redes Sociales En El Salvador 2025.” Ilifebelt.com. 2025. <https://ilifebelt.com/datareportal-y-el-uso-de-internet-y-redes-sociales-en-el-salvador-2025/2025/06/>.

<sup>108</sup> “Agenda Digital El Salvador 2020-2030.” 2021. Gob.Sv. 2021. <https://www.innovacion.gob.sv/downloads/Agenda%20Digital.pdf>.

sostenibilidad financiera y tecnológica representa un obstáculo importante, dado que muchas OSC cuentan con presupuestos limitados que dificultan la adopción y mantenimiento de herramientas digitales. La alta rotación de personal y la falta de habilidades tecnológicas agravan la situación, afectando la continuidad de los procesos y la retención del talento. Por último, persisten retos en la coordinación y gobernanza de las alianzas multisectoriales, donde la ausencia de mecanismos claros de seguimiento y asignación de recursos pone en riesgo la transparencia y el impacto de las iniciativas conjuntas.

#### 1.4. Factores contextuales que impulsaron la adopción de nuevas estrategias de financiamiento por las OSC en El Salvador (2020–2024)

El periodo comprendido entre 2020 y 2024 representó un punto de inflexión para las organizaciones de sociedad civil (OSC) en El Salvador, marcado por una serie de desafíos sin precedentes y transformaciones estructurales en el entorno nacional e internacional. La convergencia de crisis sanitarias, cambios políticos, presiones económicas y nuevas tendencias globales obligó a las OSC a repensar y adaptar sus estrategias de financiamiento para garantizar su sostenibilidad y capacidad de respuesta ante las crecientes demandas sociales.

Durante estos años, factores como la pandemia de COVID-19, la transformación del escenario político-institucional, el agravamiento de las desigualdades socioeconómicas y la evolución de la cooperación internacional incidieron de manera directa en la operación y supervivencia de las organizaciones. Estos elementos no solo redefinieron las prioridades y los métodos de trabajo de las OSC, sino que también impulsaron la adopción de mecanismos innovadores para la captación y gestión de recursos.

##### 1.4.1. Impacto de la pandemia de COVID-19 en el entorno operativo y financiero de las OSC

La pandemia de COVID-19 alteró radicalmente el contexto en el que operaban las OSC salvadoreñas. El confinamiento, la suspensión de actividades presenciales y la crisis sanitaria forzaron a las organizaciones a replantear sus prioridades y métodos de trabajo. El acceso a financiamiento tradicional se vio restringido debido a la reorientación de fondos internacionales y nacionales hacia la emergencia sanitaria y la atención directa de la crisis.<sup>109</sup>

Además, la pandemia evidenció y profundizó desigualdades estructurales, afectando especialmente a poblaciones vulnerables, lo que llevó a las OSC a buscar recursos alternativos para responder a necesidades emergentes.

- a) Reorientación de fondos: Muchos donantes internacionales y agencias multilaterales redirigieron recursos a la atención de la emergencia, limitando la disponibilidad de fondos para proyectos de desarrollo tradicional.
- b) Digitalización acelerada: El distanciamiento social obligó a las OSC a adoptar tecnologías digitales para la recaudación de fondos, comunicación y prestación de servicios, lo que implicó inversiones en infraestructura tecnológica y capacitación de personal.

---

<sup>109</sup> “RESPUESTA DEL PNUD EL SALVADOR ANTE EL COVID-19.” n.d. Undp.org. Revisado el 03 de julio del 2025. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/sv/INFORME\\_NuestraRespuestaalCOVID.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/sv/INFORME_NuestraRespuestaalCOVID.pdf).

- c) Nuevas alianzas: La crisis fomentó la colaboración entre OSC, sector privado y organismos internacionales para maximizar el impacto de recursos escasos y desarrollar respuestas integrales.
- d) Vulnerabilidad de grupos específicos: El impacto desproporcionado en mujeres, jóvenes y comunidades rurales llevó a las OSC a buscar financiamiento específico para programas focalizados.<sup>110</sup>

La pandemia también impulsó la innovación en mecanismos de recaudación, como campañas digitales, crowdfunding y alianzas con empresas tecnológicas, marcando un cambio estructural en la forma de financiar la acción social en El Salvador.

#### 1.4.2. Transformaciones políticas e institucionales (2020–2024): concentración de poder y restricciones al espacio cívico

El periodo 2020–2024 estuvo marcado por una transformación profunda del sistema político salvadoreño, caracterizada por la concentración de poder en el Ejecutivo, reformas legislativas aceleradas y la aprobación de normativas restrictivas para las OSC. Estas transformaciones tuvieron un impacto directo en la operación y financiamiento de las organizaciones sociales.

- a) Régimen de excepción y represión: La prolongación del régimen de excepción, con detenciones masivas y restricciones a derechos fundamentales, generó un ambiente de temor y autocensura, limitando la capacidad de incidencia pública de las OSC y dificultando la obtención de fondos internacionales, especialmente para organizaciones de derechos humanos y defensa de minorías.
- b) Desmantelamiento institucional: La eliminación de contrapesos y la cooptación de órganos de control redujeron los canales formales de interlocución entre la sociedad civil y el Estado, obligando a las OSC a buscar alianzas internacionales y a innovar en sus estrategias de incidencia y financiamiento.
- c) Estigmatización y criminalización: La narrativa oficial tendiente a estigmatizar a las OSC como opositoras o agentes extranjeros dificultó la captación de fondos y la ejecución de proyectos, especialmente aquellos relacionados con derechos humanos, transparencia y justicia social.<sup>111</sup>

Ante este entorno, las OSC implementaron estrategias innovadoras como la creación de fondos de emergencia, la articulación de redes regionales y la búsqueda de financiamiento en el sector privado y la diáspora salvadoreña.

#### 1.4.3. Cambios socioeconómicos y desigualdad estructural

---

<sup>110</sup> Joya, Katherine. 2020. “ESTRATEGIA PAÍS EL SALVADOR 2020-2024 Pazydesarrollo.org HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL SALVADOR: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas.” Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2024/02/ESTRATEGIA-EL-SALVADOR-2020-2024.pdf>.

<sup>111</sup> González, Mario. 2024. “Transformaciones institucionales o cómo dismantelar el estado de derecho.” *Noticias de El Salvador* (blog). Noticias de El Salvador. 2024. <https://www.elsalvador.com/opinion/editoriales/balances-politicos-/1188114/2024/>.

El Salvador enfrentó en este periodo una persistente desigualdad socioeconómica, agravada por el impacto de la pandemia y las políticas de austeridad impulsadas por acuerdos con organismos internacionales.<sup>112</sup> Las OSC debieron responder a un aumento de la pobreza, el desempleo y la precarización laboral, lo que incidió directamente en sus estrategias de financiamiento.

- a) Reducción de remesas: Las restricciones migratorias y la crisis económica internacional afectaron el flujo de remesas, fuente clave para la economía nacional y para el financiamiento de proyectos comunitarios.
- b) Aumento de la informalidad: La pérdida de empleos formales y el crecimiento del sector informal redujeron la base de donantes locales y la capacidad de autofinanciamiento de las OSC.
- c) Nuevas demandas sociales: El incremento de la inseguridad alimentaria, el desplazamiento interno y la violencia de género forzaron a las OSC a buscar financiamiento para programas de emergencia y protección social.
- d) Innovación en modelos de sostenibilidad: Ante la disminución de fondos tradicionales, las OSC impulsaron modelos de emprendimiento social, alianzas con empresas y proyectos productivos comunitarios como nuevas fuentes de ingresos.<sup>113</sup>

La presión para responder a estas demandas llevó a las OSC a fortalecer capacidades de gestión, diversificar fuentes de financiamiento y adoptar enfoques de resiliencia y sostenibilidad en sus operaciones.

#### 1.4.4. Influencia de la cooperación internacional y tendencias globales

El entorno internacional también influyó en la adopción de nuevas estrategias de financiamiento. Las tendencias globales en cooperación al desarrollo, la digitalización y la promoción de la resiliencia comunitaria marcaron la agenda de las OSC salvadoreñas.

- a) Condicionalidad de la cooperación: La cooperación internacional exigió mayor transparencia, rendición de cuentas y resultados medibles, lo que llevó a las OSC a profesionalizar sus procesos y a innovar en la gestión de proyectos y fondos.
- b) Enfoque en derechos humanos y género: Las prioridades de los donantes internacionales en derechos humanos, igualdad de género y sostenibilidad ambiental impulsaron a las OSC a adaptar sus estrategias y buscar financiamiento en estos ejes.
- c) Digitalización y transformación tecnológica: La adopción de herramientas digitales para la gestión, recaudación de fondos y comunicación se aceleró, permitiendo a las OSC ampliar su alcance y

---

<sup>112</sup> Joya, Katherine. 2020. "ESTRATEGIA PAÍS EL SALVADOR 2020-2024 Pazydesarrollo.org HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL SALVADOR: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas." Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2024/02/ESTRATEGIA-EL-SALVADOR-2020-2024.pdf>.

<sup>113</sup> "Los desafíos Salvadoreños en el presente ante el legado de su actual presidente – Inter-American Dialogue." 2024. Thedialogue.org. 2024. <https://thedialogue.org/blogs/2024/06/los-desafios-salvadorenos-en-el-presente-ante-el-legado-de-su-actual-presidente?lang=es>.

acceder a nuevas fuentes de financiamiento global, como plataformas de crowdfunding y alianzas con fundaciones tecnológicas.

- d) Redes y alianzas regionales: La articulación con redes centroamericanas y latinoamericanas permitió compartir buenas prácticas, acceder a fondos multilaterales y fortalecer la incidencia política a nivel regional<sup>114</sup>.

Estas tendencias contribuyeron a la emergencia de una sociedad civil más resiliente, innovadora y capaz de adaptarse a los desafíos de un entorno cambiante y restrictivo.

## CONCLUSIONES CAPITULARES

El capítulo permite sistematizar las principales estrategias de financiamiento utilizadas por las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en El Salvador entre 2020 y 2024, distinguiendo dos grupos: enfoques tradicionales y enfoques innovadores. En el primer grupo se ubican las subvenciones de cooperación internacional, los aportes del sector privado local y la generación de ingresos propios vinculados a la misión. En el segundo, mecanismos como el crowdfunding, el financiamiento mixto, los bonos o instrumentos sociales, las microfinanzas sociales y las alianzas multiactor apoyadas en plataformas digitales. Esta clasificación evidenció que la sostenibilidad financiera no descansa en una sola fuente, sino en un portafolio diversificado que atenúe la volatilidad del entorno.

El análisis muestra que las estrategias tradicionales continúan siendo relevantes por su capacidad de financiar programas de mediano plazo y por los arreglos de gestión por resultados que conllevan. No obstante, el contexto reciente, marcado por reorientaciones de la ayuda oficial al desarrollo, la priorización temática a nivel global y ajustes internos en marcos regulatorios y de cumplimiento, redujo su previsibilidad. En respuesta, las OSC avanzaron hacia modalidades que privilegian la movilización activa de pequeñas donaciones, la cofinanciación público-privada y los esquemas de pago por resultados, lo que demanda capacidades institucionales específicas en gobernanza, transparencia y evaluación.

En cuanto a los instrumentos innovadores, se observó que su adopción requiere condiciones habilitantes: presencia digital operativa, gestión de datos de donantes, resguardo de información personal, métricas de desempeño verificables y narrativa de impacto creíble. El crowdfunding aportó alcance y visibilidad, pero exige campañas consistentes y capacidad de conversión. El financiamiento mixto y los bonos o instrumentos sociales introducen criterios de adicionalidad y de medición del impacto que obligan a fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación. Las microfinanzas sociales, cuando están alineadas con la misión, generan flujos recurrentes y promueven inclusión financiera, aunque requieren políticas prudenciales y una gestión de riesgos diferenciada.

El capítulo documenta, además, que la digitalización atraviesa todas las estrategias: desde la captación y la comunicación con donantes hasta la trazabilidad financiera y la rendición de cuentas. Este proceso no es meramente tecnológico; implica estandarización de procedimientos, resguardos de integridad y

---

<sup>114</sup> Herrero, J. (n.d.). *TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA SOCIEDAD CIVIL DE AMÉRICA LATINA: DESAFÍOS, OPORTUNIDADES Y EL ROL DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES*. Lacnic.net. Revisado el 12 de junio 2025, en <https://www.lacnic.net/innovaportal/file/7215/1/version-final-joaquin-herrero.pdf>

protección de datos, y una cultura institucional orientada a resultados. En este sentido, se constató que la profesionalización de la gestión financiera y el uso de indicadores verificables favorecen tanto el acceso a fondos tradicionales como la escalabilidad de los mecanismos innovadores.

Este capítulo concluye en que la sostenibilidad financiera de las OSC en el período estudiado depende de tres vectores complementarios: i) diversificación real de fuentes con una combinación razonada de estrategias tradicionales e innovadoras; ii) fortalecimiento de capacidades institucionales en gobernanza, cumplimiento normativo, gestión de riesgos y medición de resultados; y iii) adopción estratégica de herramientas digitales para recaudar, comunicar y rendir cuentas. La combinación de estos elementos permite amortiguar shocks externos, conservar la misión y sostener servicios a poblaciones prioritarias.

Finalmente, la clasificación de estrategias y las condiciones habilitantes identificadas constituyen insumos para examinar cómo las OSC se adaptaron a la reducción de la cooperación y a los cambios regulatorios, qué capacidades internas incidieron en la efectividad de esas adaptaciones y cuáles experiencias resultan replicables. El análisis comparativo posterior permitirá derivar lineamientos operativos para construir portafolios de financiamiento más resilientes en el contexto salvadoreño.

## CAPÍTULO 2

### ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS OSC ANTE LA REDUCCIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y CAMBIOS REGULATORIOS EN EL SALVADOR (2020–2024)

El periodo comprendido entre 2020 y 2024 ha tenido un impacto significativo para las organizaciones de sociedad civil (OSC) en El Salvador, enfrentando un entorno marcado por la reducción significativa de la cooperación internacional y la implementación de cambios regulatorios que han redefinido su capacidad operativa y financiera. Este capítulo aborda cómo las OSC han tenido que adaptar sus estrategias para sobrevivir y continuar su labor social en un contexto caracterizado por la disminución de recursos externos, recortes de financiamiento y un marco legal que limita su actuación.

La cooperación internacional ha sido tradicionalmente una fuente fundamental para el financiamiento y desarrollo de proyectos sociales en El Salvador. Sin embargo, en los últimos años, diversos factores han provocado una reducción en los fondos disponibles para las OSC. La pandemia de COVID-19 reorientó los recursos internacionales hacia la emergencia sanitaria y la recuperación económica, limitando la disponibilidad para programas de desarrollo social y comunitario. Adicionalmente, la crisis económica global, cambios en las prioridades de los donantes y tensiones geopolíticas han influido en la disminución de la cooperación bilateral y multilateral. La Unión Europea, uno de los principales socios cooperantes, ha destacado la necesidad de fortalecer la cooperación mutua en áreas como derechos humanos y estado de derecho, pero reconoce un escenario con nuevos retos económicos y amenazas a la seguridad que condicionan la asignación de recursos. Organismos como Paz y Desarrollo<sup>115</sup> han señalado que, aunque se mantienen esfuerzos para acompañar procesos de desarrollo, la reducción de fondos afecta la cobertura y profundidad de las intervenciones, especialmente en sectores vulnerables como mujeres y comunidades rurales.

Paralelamente, el marco regulatorio salvadoreño ha experimentado transformaciones que impactan directamente a las OSC. Se han impulsado reformas a la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, con propuestas para aumentar la supervisión estatal sobre las donaciones y transferencias de fondos públicos, lo que ha generado mayor supervisión estatal sobre las donaciones y la transferencia de fondos, lo que ha limitado la flexibilidad operativa de las OSC. Estas regulaciones se enmarcan en una tendencia global de restricciones al espacio cívico, similar a legislaciones aprobadas en países como Rusia, Hungría y Nicaragua<sup>116</sup>.

Ante este escenario, las OSC han desarrollado diversas respuestas para adaptarse. Se han fortalecido redes colaborativas y alianzas estratégicas, tanto a nivel nacional como internacional, para compartir recursos y conocimientos. También han impulsado posicionamientos públicos y acciones colectivas para defender el espacio cívico y promover el diálogo con el Estado, aunque algunas organizaciones señalan que la relación con las autoridades se caracteriza por tensiones y espacios de diálogo

---

<sup>115</sup> “ESTRATEGIA PAÍS EL SALVADOR 2020-2024 HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL SALVADOR: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas.” 2020. Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2024/02/ESTRATEGIA-EL-SALVADOR-2020-2024.pdf>.

<sup>116</sup> “El Salvador: El Proyecto de Ley de Agentes Extranjeros Socava El Espacio Democrático de Sociedad Civil.” 2021. Transparency.org. 2021. <https://www.transparency.org/es/press/el-salvador-proposed-law-undermines-civil-democratic-space>.

limitados<sup>117</sup>. La innovación en gestión, la diversificación de fuentes de financiamiento y la profesionalización institucional son otras estrategias clave para enfrentar estos desafíos.

### 2.1. Análisis del entorno: reducción de fondos internacionales y marcos regulatorios emergentes

El entorno en el que operan las organizaciones de sociedad civil (OSC) en El Salvador entre 2020 y 2024 ha estado marcado por cambios significativos en la disponibilidad de recursos internacionales y en el marco regulatorio que condiciona su accionar. Estos factores han configurado un escenario complejo que ha motivado a las OSC a replantear sus estrategias de financiamiento y operación para mantener su impacto social y su sostenibilidad institucional.

En primer lugar, el panorama de la cooperación internacional hacia El Salvador ha experimentado transformaciones. Durante el periodo analizado, la cooperación bilateral y multilateral ha enfrentado una reducción en los fondos disponibles para proyectos de desarrollo, debido a múltiples factores. La pandemia de COVID-19 reorientó gran parte de la ayuda internacional hacia la emergencia sanitaria y la recuperación económica, limitando los recursos destinados a programas sociales y comunitarios tradicionales. Además, cambios en las prioridades de los donantes, la crisis económica global y tensiones geopolíticas han influido en la disminución de la cooperación. A pesar de ello, organismos como la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) han trabajado para optimizar la gestión de los recursos y fortalecer alianzas estratégicas, aunque con un volumen de fondos menor que en años previos.<sup>118</sup>.

Esta reducción de fondos internacionales ha tenido un impacto directo en la estructura financiera y operativa de las OSC. Muchas organizaciones, que históricamente dependían en gran medida de la cooperación externa, se han visto motivadas a ajustar sus presupuestos, priorizar proyectos y limitar su alcance territorial. Operativamente, las OSC han enfrentado retos en la gestión administrativa y en la capacidad para cumplir con las demandas de transparencia y rendición de cuentas, especialmente bajo condiciones de recursos limitados.<sup>119</sup>.

Adicional a esto durante la última década, El Salvador fue un receptor relevante de asistencia internacional, sobre todo proveniente de Estados Unidos y la Unión Europea. Sin embargo, desde 2020 la cooperación internacional ha experimentado recortes y condicionamientos crecientes debido a cambios políticos tanto locales como externos. Entre los principales factores que explican esta tendencia se encuentran:

- Desacuerdos políticos entre el gobierno salvadoreño y principales donantes, en particular con Estados Unidos, derivando en suspensiones temporales y, en varios casos, recortes definitivos.

---

<sup>117</sup> “Ley de Agentes Extranjeros Busca Transparentar Uso de Fondos Provenientes Del Exterior.” 2025. Gob.Sv. 2025. <https://www.asamblea.gob.sv/node/13572>.

<sup>118</sup> “Estrategia País EL SALVADOR 2020-2024 Hacia Un Desarrollo Sostenible: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas.” 2020. Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2020/09/Estrategia-Pais-ESA-2020-2024.pdf>.

<sup>119</sup> “Informe Anual de Resultados 2024.” 2025. El Salvador. 2025. <https://elsalvador.un.org/es/294106-informe-anual-de-resultados-2024>.

- Políticas exteriores de los países donantes, orientadas ahora hacia la promoción de "autosuficiencia fiscal" en los países receptores y al fortalecimiento de determinadas agendas (seguridad, migración).
- Percepción de riesgo institucional y poca claridad en el uso de fondos, acentuada por el discurso gubernamental en contra de las OSC y acusaciones de politización y corrupción dentro del sector.<sup>120</sup>.

El congelamiento de la cooperación estadounidense, oficializado en 2024, tuvo impactos cuantificables: Estados Unidos suspendió fondos por al menos \$258 millones para los años fiscales 2024-2025, afectando 215 proyectos previamente aprobados. Esto impactó directamente a diversas OSC dedicadas a la prevención de la violencia, niñez, cultura de paz, derechos humanos y transparencia, reduciendo en 70%–90% sus presupuestos anuales en algunos casos. Organizaciones como la Asociación de Periodistas de El Salvador reportan que, tan solo en 2025, el 50% de su financiación desapareció de forma abrupta, generando pérdida de empleo, reducción de actividades y debilitamiento de mecanismos de protección.<sup>121</sup>.

Por otro lado, la cooperación europea se ha mantenido, aunque su enfoque privilegia áreas estratégicas (digitalización, energía, educación), vinculando cada vez más los fondos a criterios de sostenibilidad, rendición de cuentas y alineación con agendas regionales como la Global Gateway de la Unión Europea.<sup>122</sup>.

Paralelamente, el marco regulatorio en El Salvador ha evolucionado con la implementación de nuevas leyes y normativas que afectan directamente a las OSC. Reformas como la Ley de Mejora Regulatoria, la Ley de Agentes Extranjeros.<sup>123</sup> y modificaciones a la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro han establecido mayores controles sobre la recepción y uso de fondos internacionales, con el argumento oficial de promover la transparencia y la seguridad nacional.

Esta normativa ha sido examinada por organismos internacionales y defensores de derechos humanos, quienes mencionan que limita la libertad de asociación y expresión, estigmatiza a las organizaciones y pone en riesgo su continuidad operativa. La relatora de la ONU para la libertad de reunión y asociación, Gina Romero, es una crítica a esta ley, ya que en diversos canales y redes sociales ha expresado su preocupación por la ley debido a que menciona que la misma “afectará de forma profunda la libertad de asociación en ambos países, profundizando las restricciones ya existentes”.<sup>124</sup>

<sup>120</sup> “INFORME SOBRE SITUACIÓN PROPICIA PARA LA SOCIEDAD CIVIL, LA LIBERTAD DE EXPRESIÓN Y EL DERECHO A DEFENDER DERECHOS EN EL SALVADOR.” 2021. Solidar.org. 2021. [https://www.solidar.org/wp-content/uploads/2024/03/esrm\\_el-salvador-2021\\_es.pdf](https://www.solidar.org/wp-content/uploads/2024/03/esrm_el-salvador-2021_es.pdf).

<sup>121</sup> Labrador, Gabriel. 2025. “El Congelamiento de La Cooperación de EE.UU Pone En Jaque a La Sociedad Civil En El Salvador.” El Faro.net. 2025. [https://elfaro.net/es/202503/el\\_salvador/27773/el-congelamiento-de-la-cooperacion-de-ee-uu-pone-en-jaque-a-la-sociedad-civil-en-el-salvador](https://elfaro.net/es/202503/el_salvador/27773/el-congelamiento-de-la-cooperacion-de-ee-uu-pone-en-jaque-a-la-sociedad-civil-en-el-salvador).

<sup>122</sup> “Cooperación Entre La Unión Europea y El Salvador.” n.d. Europa.Eu. Revisado el 22 de julio, 2025. <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/Cooperacion%20UE%20-%20El%20Salvador.pdf>.

<sup>123</sup> “Portal de Transparencia - IAIP.” 2025. Gob.Sv. 2025. <https://www.transparencia.gob.sv/documentos/9-28>.

<sup>124</sup> Swissinfo. 2025. “Relatora ONU expresa su preocupación por ley en El Salvador que «restringe» fondos a ONG.” www.swissinfo.ch. May 15, 2025. <https://www.swissinfo.ch/spa/relatora-onu-expresa-su-preocupacion-c3%b3n-por-ley-en-el>

Frente a este nuevo entorno, el sector de la sociedad civil ha respondido con diversas estrategias. Se han fortalecido las redes de colaboración y articulación entre organizaciones para compartir recursos y experiencias. Asimismo, han surgido posicionamientos públicos y acciones colectivas para defender el espacio cívico y promover el diálogo con las autoridades. Sin embargo, la relación con el Estado ha oscilado entre espacios de confrontación y diálogo limitado, lo que refleja la complejidad del contexto político y social en el país.

### 2.1.1. Evolución y tendencias en los flujos de cooperación internacional

La cooperación internacional para el desarrollo en El Salvador históricamente ha representado una fuente clave de financiamiento para el fortalecimiento institucional, la reducción de la pobreza y el impulso de proyectos en salud, educación y derechos humanos. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 marcó un hito disruptivo, entre las prácticas de recaudación y la capacidad operativa de las ONGs para enfrentar las necesidades que han surgido o se han intensificado a raíz de la pandemia<sup>125</sup>.

Durante el periodo 2020-2024, El Salvador experimentó cambios significativos en la dinámica de la cooperación internacional, influenciados por la reconfiguración estratégica en la naturaleza de los proyectos, los mecanismos de gestión y los actores implicados, principalmente por el impacto de la pandemia de COVID-19 y las transformaciones políticas y económicas a nivel global y regional.

La reasignación de recursos hacia la atención de la emergencia sanitaria y la recuperación económica se interpreta, en el marco de esta investigación, como un cambio exógeno de prioridades que afectó simultáneamente la disponibilidad, la flexibilidad y los plazos del financiamiento orientado a programas sociales. En términos operativos, el fenómeno evidenció que los portafolios institucionales con alta dependencia de fondos temáticos o de corta duración enfrentan mayor exposición a discontinuidades programáticas, lo cual refuerza la necesidad de incorporar criterios de resiliencia financiera y de continuidad de servicios (por ejemplo, planificación de escenarios, márgenes operativos y acuerdos de flexibilidad presupuestaria) como parte de la sostenibilidad de las organizaciones.<sup>126</sup>

Según el informe de Paz y Desarrollo del 2024, la cooperación internacional en El Salvador ha estado históricamente orientada a apoyar el desarrollo rural, la seguridad alimentaria, la generación de ingresos y el fortalecimiento de derechos económicos y políticos, especialmente de las mujeres. Sin embargo, la emergencia sanitaria global provocó una reorientación de fondos hacia la salud pública y la mitigación de la crisis, limitando la disponibilidad para proyectos sociales tradicionales.<sup>127</sup>

---

salvador-que-%22restringe%22-fondos-a-ong/89322538.

<sup>125</sup> Caballero, Vernon Antonio. 2024. "Impacto de Las Nuevas Tendencias de Recaudación En El Financiamiento Para El Desarrollo En El Salvador Durante La Era de La Pandemia Covid-19 (2020-2022): Enfoque En La Cooperación Internacional y Proyectos de Desarrollo." Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/items/abed2dd6-dca5-4c7b-a3ef-00b3ac66c56e>.

<sup>126</sup> E. Kerkvliet et al., *The Humanitarian Response to COVID-19: Lessons for Future Pandemics and Global Crises* (London: ALNAP/ODI, 2024), <https://alnab.hacdn.io/media/documents/ALNAP-COVID-evaluation-synthesis-final-1.pdf>

<sup>127</sup> "Estrategia País EL SALVADOR 2020-2024 Hacia Un Desarrollo Sostenible: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas." 2020. Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2020/09/Estrategia-Pais-ESA-2020-2024.pdf>.

La creación de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional (ESCO) constituyó un paso orientado a fortalecer la articulación con socios internacionales, diseñado para fortalecer la capacidad de gestión estatal y mejorar la articulación con socios internacionales, canalizando recursos hacia áreas prioritarias tales como salud, educación, seguridad alimentaria y digitalización.<sup>128</sup>

La ESCO, creada en 2020, ha reportado una reducción en el volumen total de fondos recibidos, aunque ha buscado mantener la continuidad de proyectos estratégicos mediante alianzas y nuevas modalidades de cooperación. En este contexto, se observa una tendencia hacia la cooperación más focalizada y condicionada a resultados medibles, con un énfasis creciente en la digitalización, la transición energética y la gobernanza.<sup>129</sup>

ESCO se ha convertido en el principal ente articulador de relaciones con países y organismos cooperantes, impulsando proyectos en ámbitos estratégicos como salud, educación, agricultura y transformación digital.<sup>130</sup> Ha impulsado la consolidación de alianzas multiactor para enfrentar los nuevos desafíos. Por ejemplo, la pandemia de COVID-19 condujo a establecer colaboraciones multisectoriales con organismos multilaterales como Naciones Unidas, el Banco Mundial y organismos regionales (como el BCIE), priorizando la implementación de proyectos de emergencia y resiliencia socioeconómica.<sup>131</sup>

El contexto reciente ha forzado a El Salvador a diversificar las fuentes y modalidades de cooperación, disminuyendo así la dependencia de los tradicionales donantes bilaterales y multilaterales europeos o norteamericanos. El fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur y triangular también configura una tendencia relevante: El Salvador ha emprendido proyectos regionales conjuntamente con países iberoamericanos, intercambiando experiencias y promoviendo el desarrollo social y económico en la región centroamericana.<sup>132</sup>

Asimismo, El Salvador participa activamente en iniciativas compartidas con México, Paraguay, Corea del Sur y otros países en áreas de agricultura, juventud, tecnología y gestión de emergencias.

Entre los proyectos insignes figura la cooperación con Corea a través de KOICA, que durante este periodo ha apoyado siete grandes proyectos en desarrollo local, tecnología y salud, además de impulsar programas de formación y educación tecnológica para funcionarios

---

<sup>128</sup> Palma, Karla Eugenia Majano de. 2022. “Una apuesta por la cooperación y las alianzas para el desarrollo sostenible.” Segib. Junio 21, 2022. <https://somosiberoamerica.org/onda-pais/el-salvador/una-apuesta-por-la-cooperacion-y-las-alianzas-para-el-desarrollo-sostenible/>.

<sup>129</sup> Bonilla, Marcela Elizabeth. 2024. “Efectos de La Pandemia COVID-19 En La Gestión de La Cooperación de La Agencia de El Salvador Para La Cooperación Internacional (ESCO) En Los Sectores de Salud y Economía, Periodo 2020-2022.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/items/29cdca33-8171-4345-92e7-6cb4e6d3325a>.

<sup>130</sup> “GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL CON ENFOQUES TRANSVERSALES DE LA COOPERACIÓN.” 2024. Gob.Sv. 2024. <https://esco.gob.sv/wp-content/uploads/2024/10/GUIA-ESCO.pdf>.

<sup>131</sup> “ESTRATEGIA INSTITUCIONAL BCIE PILAR DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA REGIÓN 2020 2024.” 2020. Bcie.org. 2020. [https://www.bcie.org/fileadmin/user\\_upload/Estrategia\\_BCIE\\_2020-2024\\_en\\_Espanol.pdf](https://www.bcie.org/fileadmin/user_upload/Estrategia_BCIE_2020-2024_en_Espanol.pdf).

<sup>132</sup> Secretaria General Iberoamericana. 2024. “Informe de La Cooperación Sur-Sur y Triangular En Iberoamérica 2024.” Gob.Sv. 2024. <https://esco.gob.sv/informe-de-la-cooperacion-sur-sur-y-triangular-en-iberoamerica-2024/>.

nacionales y jóvenes salvadoreños.<sup>133</sup>

Del mismo modo, los proyectos con México, bajo el paraguas de la AMEXCID y el Plan de Desarrollo Integral, refuerzan la importancia de la región del norte de Centroamérica en la agenda regional, apoyando programas como Sembrando Vida y Jóvenes Construyendo el Futuro, orientados a sostenibilidad agrícola e inclusión juvenil.<sup>134</sup>

Entre 2020 y 2022, la pandemia redireccionó recursos a atención sanitaria y humanitaria inmediata, reduciendo los fondos tradicionales canalizados hacia programas de desarrollo social y fortalecimiento democrático. Según investigaciones de la Universidad de El Salvador y documentos especializados, organizaciones no gubernamentales (ONGs) registraron una notable disminución de fondos, lo que las llevó a reestructurar sus estrategias, implementar innovaciones digitales y buscar alianzas diversificadas.<sup>135</sup> La cooperación europea, aunque se mantuvo activa, volvió selectiva su asignación, privilegiando sectores como digitalización, energías limpias, educación y resiliencia ante emergencias.

La cooperación oficial bilateral, especialmente de Estados Unidos, se redujo de forma significativa a partir de desacuerdos diplomáticos y cuestionamientos sobre transparencia y estado de derecho. El patrón de proyectos emblemáticos en 2024, como el congelamiento de ayuda del gobierno estadounidense de hasta \$258 millones, tuvo repercusiones inmediatas sobre centenares de proyectos y ONGs locales, obligando a estos actores a buscar fuentes alternativas y a restringir sus operaciones sustantivamente.<sup>136</sup>

Según datos oficiales, la cooperación extranjera concretada en El Salvador durante el quinquenio 2019-2024 fue de \$919.1 millones, mostrando una disminución del 45% respecto al quinquenio anterior 2014-2019. En los periodos previos, la cooperación había ascendido a \$1,686 millones (2014-2019) y \$1,308 millones (2009-2014), lo que revela una tendencia descendente. A pesar de la baja relativa, hubo picos excepcionales, como el año fiscal 2022-2023, cuando se concretaron \$357 millones, destacando donaciones dirigidas a la respuesta ante la pandemia y programas humanitarios de emergencia apoyados por organismos como el Programa Mundial de Alimentos y la Oficina de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios.<sup>137</sup>

Además, el informe anual de Naciones Unidas en El Salvador del 2024 destaca que, pese

---

<sup>133</sup> “El Salvador y la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA) revisan proyectos en ejecución.” 2019. Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. 2019. <https://tree.gob.sv/el-salvador-y-la-agencia-de-cooperacion-internacional-de-corea-koica-revisan-proyectos-en-ejecucion/>.

<sup>134</sup> Cuéllar, Nelson. 2024. “Intereses Estratégicos Entre México y Centroamérica y Tendencias de Cooperación.” Prismaregional.org. 2024. <https://prismaregional.org/wp-content/uploads/2025/01/Intereses-estrategicos-entre-MX-y-CA-y-tendencias-de-cooperacion.pdf>.

<sup>135</sup> Caballero, Vernon Antonio. 2024. “Impacto de Las Nuevas Tendencias de Recaudación En El Financiamiento Para El Desarrollo En El Salvador Durante La Era de La Pandemia Covid-19 (2020-2022): Enfoque En La Cooperación Internacional y Proyectos de Desarrollo.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/items/abed2dd6-dca5-4c7b-a3ef-00b3ac66c56e>.

<sup>136</sup> “Gobierno ha puesto a El Salvador en el mapa de la cooperación internacional para el desarrollo.” 2020. Presidencia de la República de El Salvador. 2020. <https://www.presidencia.gob.sv/gobierno-ha-puesto-a-el-salvador-en-el-mapa-de-la-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo/>.

<sup>137</sup> Magaña, Yolanda. 2025. “Cooperación internacional concretada por Cancillería bajó 45 % en último quinquenio.” Diario El Mundo. Febrero 17, 2025. <https://diario.elmundo.sv/politica/cooperacion-internacional-concretada-por-cancilleria-bajo-45-en-ultimo-quinquenio>.

a la reducción general de fondos, la cooperación multilateral ha mantenido esfuerzos en áreas clave como salud, educación, protección social y medio ambiente, aunque con ajustes en la escala y alcance de las intervenciones. La pandemia también aceleró la adopción de modalidades de cooperación remota y el uso de tecnologías digitales para la gestión y monitoreo de proyectos.

El multilateralismo ha cobrado importancia, tal como lo evidencia el Marco de Cooperación 2022–2026 de Naciones Unidas para El Salvador, que reporta logros en áreas como protección social, salud, educación y movilidad humana, aunque destaca desafíos persistentes por la volatilidad de los apoyos externos.<sup>138</sup> De acuerdo con la Estrategia País 2024–2029 del Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), existe una tendencia a focalizar la ayuda internacional en infraestructura, resiliencia climática, reducción de brechas sociales y fortalecimiento institucional.<sup>139</sup>

El impacto de la pandemia no solo reorientó la prioridad de los recursos hacia emergencias sanitarias y sociales, sino que también aceleró la transformación digital en la gestión y monitoreo de la cooperación internacional. Plataformas digitales y sistemas de información (incluyendo laboratorios de aceleración del PNUD) permitieron gestionar, monitorear y dar respuesta inmediata a emergencias, así como innovar en la formulación y evaluación de proyectos de desarrollo.<sup>140</sup>

La digitalización también impulsó a las organizaciones locales y estatales a recurrir a sistemas en línea de recaudación de fondos, a desarrollar campañas de crowdfunding y a fomentar la colaboración virtual con socios extranjeros, superando parcialmente las restricciones de movilidad y contacto físico impuestas por la crisis sanitaria.

En términos de asignación sectorial, la cooperación internacional durante este quinquenio ha favorecido áreas críticas, como:

- a) Salud pública y respuesta a COVID-19: Se destinaron fondos significativos para instalar hospitales temporales, adquisición de insumos médicos, campañas de vacunación y apoyo al personal médico. Destaca la dotación de recursos de la UE mediante COVAX para adquirir vacunas y fortalecer el sistema sanitario.
- b) Protección e inclusión social: Recursos orientados a la atención de poblaciones vulnerables, seguridad alimentaria y programas de apoyo a la infancia y la juventud fueron reforzados; por ejemplo, iniciativas como Agrobecas y programas impulsados por organizaciones multilaterales y Estados donantes asiáticos y europeos.<sup>141</sup>

---

<sup>138</sup> “Informe Anual de Resultados 2024.” 2025. El Salvador. 2025. <https://elsalvador.un.org/es/294106-informe-anual-de-resultados-2024>.

<sup>139</sup> “DOCUMENTO ESTRATEGIA PAÍS EL SALVADOR 2024 - 2029 (Versión Preliminar).” 2025. Caf.com. 2025. <https://www.caf.com/media/4673018/dep-el-salvador-1.pdf>.

<sup>140</sup> “RESPUESTA DEL PNUD EL SALVADOR ANTE EL COVID-19.” n.d. Undp.org. Accedido el 19 de julio, 2025. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/sv/INFORME\\_NuestraRespuestaalCOVID.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/sv/INFORME_NuestraRespuestaalCOVID.pdf).

<sup>141</sup> “Gobierno ha gestionado cooperación por más de \$52 millones emergencia de COVID-19.” 2020. Presidencia de la República de El Salvador. Mayo 23, 2020. <https://www.presidencia.gob.sv/gobierno-ha-gestionado-cooperacion-por-mas-de-52-millones-emergencia-de-covid-19/>.

- c) Educación y desarrollo digital: La cooperación apostó por becas educativas, programas de transformación digital y fortalecimiento institucional del sistema educativo, primando la formación en áreas STEM y dotación de herramientas tecnológicas.<sup>142</sup>.
- d) Sostenibilidad ambiental y resiliencia climática: Intervenciones apoyadas por el BCIE y otros cooperantes privilegiaron la infraestructura verde, la gestión de riesgos y la sostenibilidad de medios de vida rurales en consonancia con la Agenda 2030 y el compromiso con el Pacto Verde impulsado por la UE.

Sin embargo, programas a largo plazo como fortalecimiento de capacidades comunitarias, derechos humanos, desarrollo rural y género estuvieron limitados por la concentración de recursos en la emergencia sanitaria y la recuperación económica a corto plazo.

#### Factores influyentes en la evolución de los flujos

- a) Impacto de la pandemia: La emergencia sanitaria global reordenó las prioridades de la cooperación internacional, incrementando el flujo hacia la salud pública, la protección social y la seguridad alimentaria, en detrimento de programas tradicionales de desarrollo.
- b) Condiciones macroeconómicas: La crisis económica global y la menor capacidad de los donantes tradicionales redujeron los montos aportados a programas de largo plazo, privilegiando acciones inmediatas de mitigación de la emergencia.<sup>143</sup>.
- c) Tendencias internacionales: A nivel global, la cooperación se ha vuelto más focalizada, condicionada a resultados y basada en la transparencia y rendición de cuentas. Numerosos donantes han preferido mecanismos de financiamiento reembolsable (préstamos) más que donaciones directas.
- d) Transformación de prioridades: La digitalización y el fomento de la resiliencia ante crisis como la COVID-19 han pasado a ocupar más espacio en la agenda y presupuesto de la cooperación internacional.

La disminución de la cooperación tradicional no solo se ha traducido en menores volúmenes de recursos; también ha complicado los procesos de asignación y ejecución de los fondos. Aumentaron las exigencias de transparencia, monitoreo y resultados medibles, lo cual, aunque fortalece la gestión y rendición de cuentas, suele incrementar la carga administrativa, especialmente para actores locales y organizaciones pequeñas.<sup>144</sup>.

<sup>142</sup> González, Lídice. 2024. "ESCO impulsa el desarrollo estratégico a través de la cooperación internacional." ESCO. Septiembre 3, 2024. <https://esco.gob.sv/esco-impulsa-el-desarrollo-estrategico-de-el-salvador-a-traves-de-la-cooperacion-internacional/>.

<sup>143</sup> Caballero, Vernon Antonio. 2024. "Impacto de Las Nuevas Tendencias de Recaudación En El Financiamiento Para El Desarrollo En El Salvador Durante La Era de La Pandemia Covid-19 (2020-2022): Enfoque En La Cooperación Internacional y Proyectos de Desarrollo." Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/items/abed2dd6-dca5-4c7b-a3ef-00b3ac66c56e>.

<sup>144</sup> Apodaca Rodríguez, Raquel. 2023. "Tendencias actuales en las relaciones de cooperación internacional para el desarrollo: ¿equilibrando la innovación y la tradición?" *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política* 35 (18): 11–32. <https://doi.org/10.46530/cf.vi35/cnfns.n35.p.11-32>.

Paralelamente, la existencia de marcos regulatorios ajustados, como nuevos requisitos para la recepción de fondos internacionales, han dificultado la rápida movilización de recursos y aumentado la burocracia en el ciclo de proyectos, restando agilidad a la cooperación en contextos de emergencia.

A escala centroamericana, las tendencias observadas en El Salvador son reflejo de un proceso más amplio: la cooperación internacional se ha concentrado en impulsar respuestas a la pandemia, fortalecer la vinculación tecnológica y financiar programas ligados al fenómeno migratorio, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. Países como Guatemala y Honduras han asumido estrategias similares, priorizando la gestión integrada frente a crisis multidimensionales y la articulación de agendas nacionales con la cooperación multinacional bajo los lineamientos de la Agenda 2030.<sup>145</sup> De manera general, la cooperación Sur-Sur y triangular se consolida como complemento de la cooperación tradicional, aportando flexibilidad, apropiación local y el intercambio de saberes entre países en condiciones comparables.<sup>146</sup>

Los cambios en los flujos de cooperación han obligado a las organizaciones locales y al Estado a repensar sus modelos de sostenibilidad, intensificando la búsqueda de nuevas alianzas, la innovación financiera y la profesionalización de la gestión de fondos internacionales. La creación de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional en 2020 refleja este intento de articular mejor las oportunidades externas y optimizar la captación y uso de recursos.

No obstante, los riesgos asociados a la concentración o condicionamiento de fondos, la reducción de la ayuda bilateral tradicional y la presión por resultados mensurables han dificultado la sostenibilidad de los proyectos sociales a largo plazo.

### 2.1.2. Principales donantes, programas y sectores afectados por la reducción de fondos

Entre los principales donantes de cooperación internacional para El Salvador destacan la Unión Europea, agencias multilaterales como el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Banco Mundial, y la cooperación bilateral de países como Japón, Alemania y Estados Unidos. La Unión Europea, por ejemplo, ha destinado hasta 159 millones de euros para programas bilaterales hasta 2024, centrados en la transformación digital, la transición verde y el fortalecimiento de la gobernanza.

- a) Unión Europea y Estados Miembros: Mantiene el liderazgo como principal donante, enfocando recursos en transición digital, salud, educación, desarrollo social, y proyectos de gobernanza democrática. A través del programa Global Gateway, la UE aspira a movilizar grandes inversiones, aunque los montos efectivos en El Salvador han sido menores que en periodos previos. Durante el periodo 2021-2024 ha sido de 59 millones euros.<sup>147</sup>

---

<sup>145</sup> “Marco Estratégico de Cooperación de Las Naciones Unidas Para El Desarrollo Sostenible.” 2020. Undp.org. 2020. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-03/marco\\_de\\_cooperacion\\_onu\\_guatemala\\_0\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-03/marco_de_cooperacion_onu_guatemala_0_0.pdf).

<sup>146</sup> “LA COOPERACION INTERNACIONAL POST-COVID-19: PERSPECTIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ALIANZAS DE COOPERACIÓN TRIANGULAR ENTRE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE Y LOS MIEMBROS DE LA OCDE.” 2021. Informesursur.org. 2021. <https://informesursur.org/wp-content/uploads/2022/07/espanol-final-segiboecd-covid-19-1.pdf>.

<sup>147</sup> “Cooperación Entre La Unión Europea y El Salvador.” n.d. Europa.Eu. Revisado el 22 de julio, 2025. <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/Cooperacion%20UE%20-%20E1%20Salvador.pdf>.

- b) Estados Unidos (USAID y Departamento de Estado): Históricamente, USAID ha financiado programas en transparencia, acceso a la justicia, desarrollo económico, juventud y educación. Sin embargo, la reciente suspensión y congelamiento de fondos (2024–2025) significó una pérdida de alrededor de 258 millones de dólares, afectando 215 proyectos lo que derivó en despidos de personal, en OSC y proyectos comunitarios, según Newsweek.<sup>148</sup>
- c) Japón y Corea del Sur: La cooperación japonesa se ha direccionado a proyectos de desarrollo sostenible, gestión de riesgos y tecnología educativa. Corea, a través de KOICA, ha ejecutado siete proyectos importantes en áreas como tecnología, salud, agricultura y formación juvenil, sumando aportes superiores a 21 millones de dólares durante 2020–2024.<sup>149</sup>
- d) España y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID): España, con apoyo bilateral y en trabajo conjunto con la UE, ha enfocado esfuerzos en agua potable, derechos humanos, género y fortalecimiento institucional.<sup>150</sup>
- e) Cooperación multilateral: Organismos como el Banco Mundial, Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), y distintas agencias del sistema de Naciones Unidas (UNICEF, PNUD, OMS/OPS) han canalizado fondos para respuesta humanitaria, salud, educación y programas sociales dirigidos a la infancia y juventud.<sup>151</sup>
- f) China: Desde 2020 ha incrementado su presencia en becas de formación, proyectos de infraestructura educativa y cooperación técnica.<sup>152</sup>

No obstante, la reducción de fondos ha afectado especialmente a sectores sensibles como derechos humanos, desarrollo rural, género, y programas dirigidos a poblaciones vulnerables, incluyendo mujeres, jóvenes y comunidades rurales. Según Paz y Desarrollo, la disminución de recursos ha limitado la capacidad de las OSC y entidades públicas para atender las necesidades básicas, como vivienda y salud, y ha obligado a priorizar proyectos con mayor impacto inmediato.<sup>153</sup>

ESCO ha reportado que, a pesar de la reducción, se han mantenido proyectos estratégicos, como la prevención del embarazo adolescente y la educación agrícola, pero con un alcance

<sup>148</sup> González, Enrique. 2025. “Los efectos de la suspensión de la cooperación de EEUU en El Salvador.” Newsweek El Salvador. February 2, 2025. <https://newsweekespanol.com/elsalvador/2025/02/02/los-efectos-de-la-suspension-de-la-cooperacion-de-eeuu-en-el-salvador/>.

<sup>149</sup> “El Salvador y la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA) revisan proyectos en ejecución.” 2019. Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. 2019. <https://reee.gob.sv/el-salvador-y-la-agencia-de-cooperacion-internacional-de-corea-koica-revisan-proyectos-en-ejecucion/>.

<sup>150</sup> “La Cooperación Española junto con la Unión Europea participan en la Presentación de Resultados ‘Construcción de la NAMA en Ganadería Bovina en El Salvador.’” 2024. Aecid.sv. 2024. <https://www.aecid.sv/seccion/homepage/>.

<sup>151</sup> “ESTRATEGIA INSTITUCIONAL BCIE PILAR DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA REGIÓN 2020-2024.” 2020. Bcie.org. 2020. [https://www.bcie.org/fileadmin/user\\_upload/Estrategia\\_BCIE\\_2020-2024\\_en\\_Espanol.pdf](https://www.bcie.org/fileadmin/user_upload/Estrategia_BCIE_2020-2024_en_Espanol.pdf).

<sup>152</sup> González, Lidice. 2024. “Fortaleciendo lazos y oportunidades: cooperación educativa entre El Salvador y la República Popular China.” ESCO. 2024. <https://esco.gob.sv/fortaleciendo-lazos-y-oportunidades-cooperacion-educativa-entre-el-salvador-y-la-republica-popular-china/>.

<sup>153</sup> “ESTRATEGIA PAÍS EL SALVADOR 2020-2024: HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL SALVADOR:” 2020. Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2024/02/ESTRATEGIA-EL-SALVADOR-2020-2024.pdf>.

reducido en comparación con periodos anteriores. La cooperación internacional también ha buscado fortalecer alianzas con gobiernos locales, organizaciones comunitarias y el sector privado para maximizar el impacto de los recursos disponibles.

La reducción de fondos internacionales ha implicado la reestructuración, reducción o cierre de múltiples programas sociales y de desarrollo en El Salvador. Tanto OSC como instituciones estatales han debido ajustar prioridades, limitar el alcance de sus intervenciones y buscar nuevas alianzas. La diversificación de fuentes, el fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur y la innovación en modelos de sostenibilidad financiera emergen como respuestas esenciales ante este panorama restrictivo.

### 2.1.3. Factores globales y regionales que explican la disminución de la cooperación

La disminución de la cooperación internacional hacia El Salvador se explica por una combinación de factores globales y regionales que afectan tanto la disponibilidad de recursos para el desarrollo como las prioridades y el enfoque de los donantes internacionales. Estos factores interactúan en un contexto marcado por múltiples crisis y transformaciones estructurales que han modificado la agenda y dinámica de la cooperación internacional.

#### a) Pandemia COVID-19

A nivel global, la pandemia de COVID-19 reorientó la agenda y los recursos de cooperación hacia la emergencia sanitaria y la recuperación económica, limitando la disponibilidad para programas de desarrollo social. Además, la crisis económica mundial y la incertidumbre geopolítica han reducido la capacidad y disposición de los donantes tradicionales para mantener o aumentar sus aportes.<sup>154</sup>

Según Prado Lallande, la emergencia sanitaria global generada por el COVID-19 marcó un punto de inflexión en la agenda de cooperación internacional, la pandemia aceleró una reorientación masiva de recursos hacia la respuesta sanitaria y económica inmediata, dejando en segundo plano otros objetivos de desarrollo.<sup>155</sup> Muchos donantes tradicionales reasignaron fondos que habitualmente se destinaban a programas sociales, derechos humanos, desarrollo rural y fortalecimiento institucional, para atender la emergencia sanitaria en sus propios países o para apoyar medidas de recuperación económica.

Asimismo, se evidenció la reducción del espacio fiscal en países donantes ante la caída de los ingresos y el aumento del gasto público interno en salud y reactivación económica generaron presión en los presupuestos estatales, favoreciendo recortes en partidas tradicionalmente destinadas a cooperación internacional.<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> “La Cooperación Mundial Se Ha Estancado. Cómo Reinventarla Para Una Nueva Era.” 2025. Weforum.org. 2025. <https://es.weforum.org/stories/2025/01/la-cooperacion-mundial-se-ha-estancado-como-reinventarla-para-una-nueva-era/>.

<sup>155</sup> Prado Lallande, J. P. (2024). Encrucijada en la agenda global 2020-2024: entre cooperación para el desarrollo mundial y la ayuda militar a Ucrania. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*. 11(2),7-20 DOI: <https://doi.org/10.21500/23825014.6612>

<sup>156</sup> “Caída histórica de la Ayuda Oficial al Desarrollo en 2024.” 2025. Focus 2030. 2025. <https://focus2030.org/Caida-historica-de-la-Ayuda-Oficial-al-Desarrollo-en-2024>.

Además, las restricciones y limitaciones impuestas por la pandemia a la movilidad de personas y bienes complicaron la ejecución y supervisión de proyectos, aumentando costos y retrasos en la transferencia y uso de recursos. La crisis también aceleró la digitalización y nuevas formas de cooperación, pero introdujo barreras para organizaciones pequeñas o regionales con limitaciones tecnológicas.<sup>157</sup>

#### b) Invasión de Rusia a Ucrania 2022

Por otro lado, la invasión de Rusia a Ucrania en 2022, junto con otras tensiones regionales y globales, conflictos en Medio Oriente, tensiones entre potencias, contribuyó a un aumento en la securitización de la agenda internacional.<sup>158</sup> La necesidad de apoyo militar, asistencia humanitaria inmediata y refuerzo de capacidades de defensa en zonas de conflicto ha provocado una desviación significativa de recursos hacia gasto militar y ayuda humanitaria de emergencia, en detrimento de programas de cooperación para el desarrollo.

La guerra en Ucrania ha provocado además una crisis energética y alimentaria global, tensionando los precios y la disponibilidad de recursos, lo que afecta la economía mundial y, por ende, la capacidad presupuestal de los países donantes para mantener o aumentar su cooperación internacional.

Importantes cantidades de AOD se destinaron de manera urgente a Ucrania y regiones afectadas, restando fondos a otras regiones históricamente receptoras como América Latina. La agenda de cooperación se tornó más orientada a aspectos de seguridad, defensa y control migratorio, en detrimento de las agendas tradicionales de desarrollo humano y social. Causando así un efecto cascada en el que el déficit de recursos para ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) aumentó, pues los donantes priorizaron compromisos asociados a seguridad y respuesta a crisis sobre intervenciones comunitarias de largo plazo.

Este contexto geopolítico genera incertidumbre y competencia por recursos públicos, limitando la previsibilidad y estabilidad financiera para los países receptores, quienes enfrentan mayores desafíos para planificar a mediano y largo plazo sus proyectos de desarrollo. También fomenta una fragmentación del multilateralismo, dificultando la coordinación y alineación de esfuerzos entre países y organismos internacionales.

Asimismo, el deterioro económico global derivado de la pandemia, la inflación y la desaceleración económica limitó la capacidad de gasto en cooperación internacional en muchos países desarrollados. La desaceleración del crecimiento económico, el aumento del gasto público interno para atender necesidades sociales, sanitarias y económicas, y la presión de la deuda pública, han conducido a recortes en los presupuestos de ayuda oficial al desarrollo (AOD).

Según el análisis de Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia

---

<sup>157</sup> Romero, Magali, y Armando Álvarez. 2022. "EFECTOS DE LA PANDEMIA EN EL SALVADOR." Fes.de. 2022. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/19390.pdf>.

<sup>158</sup> Prado Lallande, J. P. (2024). Encrucijada en la agenda global 2020-2024: entre cooperación para el desarrollo mundial y la ayuda militar a Ucrania. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*. 11(2),7-20 DOI: <https://doi.org/10.21500/23825014.6612>

(APC Colombia), durante 2022 se evidenció una reducción en recursos disponibles para cooperación no reembolsable a nivel global, reflejando ajustes presupuestarios severos en los principales donantes.<sup>159</sup> Esto afecta directamente a países en desarrollo, que ven una reducción en el apoyo financiero externo que tradicionalmente complementaba sus políticas nacionales.

Este fenómeno se agrava en un mundo en transición de un orden unipolar a multipolar, donde la distribución y competencia por recursos y relevancia internacional se vuelven más complejas, y donde la cooperación se fragmenta y diversifica en actores y modalidades.

También es importante mencionar, los cambios en agendas políticas y económicas internas en los países donantes ocasionan a menudo desalineación entre los intereses de estos y las necesidades de desarrollo de los países receptores. El reporte de PwC del 2024 indica que la falta de confianza, incentivos divergentes y la búsqueda de beneficios particulares limitan la colaboración efectiva<sup>160</sup>. La cooperación internacional se enfrenta a problemas de gobernanza y eficiencia que obstaculizan la implementación exitosa y la continuidad de proyectos.

Muchas veces, los mecanismos de rendición de cuentas, medición de resultados y supervisión exigidos por los donantes son incompatibles con las capacidades institucionales locales, generando obstáculos burocráticos que frenan o encarecen la cooperación.

La exigencia de rendición de cuentas, medición de resultados y supervisión se reconoce como un componente central de la transparencia y del aseguramiento de la calidad; no obstante, el análisis de la investigación sostiene que su efectividad depende de la proporcionalidad y armonización de requerimientos en relación con la escala de los fondos y las capacidades instaladas de las organizaciones ejecutoras.

En la práctica, la multiplicidad de formatos, auditorías y reportes no armonizados puede traducirse en cargas administrativas que desplazan tiempo y recursos desde la gestión programática hacia el cumplimiento, especialmente cuando no se financian costos indirectos o de fortalecimiento institucional. En este sentido, se plantea como criterio de mejora que los mecanismos de seguimiento incorporen enfoques de “asociaciones equitativas”, estandarización de requerimientos y financiamiento de capacidades, con el fin de sostener la calidad del control sin generar asimetrías operativas para actores locales.<sup>161</sup>

En el ámbito regional, la inestabilidad política, social y económica que experimenta Centroamérica, y específicamente El Salvador, se ha traducido en una percepción de riesgos para los donantes internacionales. Los procesos de concentración del poder, restricciones al espacio cívico, reconfiguraciones legales restrictivas y represión a la sociedad civil generan incertidumbre sobre la sostenibilidad y transparencia en la ejecución de la cooperación.

---

<sup>159</sup> “ANÁLISIS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL NO REEMBOLSABLE 2022.” 2023. Gov.Co. 2023. <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2023-12/Analisis%20de%20la%20cooperacio%CC%81n%202022.pdf>.

<sup>160</sup> Casas, Margarita, Laura Cajamarca, and Henry Beltrán. 2024. “Desafíos de la cooperación internacional: una mirada desde.” PwC. 2024. <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/desafios-cooperacion-internacional.html>.

<sup>161</sup> European Commission, “Grand Bargain,” *European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations*, consultado el 10 de diciembre de 2025, [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/humanitarian-aid/grand-bargain\\_en](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/humanitarian-aid/grand-bargain_en);

Como señala el documento sobre gobernanza regional, la persistencia de altos niveles de violencia, desigualdad y migración irregular, junto con problemas en la institucionalidad, condicionan la confianza de los cooperantes y la efectividad de la ayuda<sup>162</sup>. Estos factores llevan a los donantes a repartir recursos con cautela, priorizando intervenciones más controladas y con resultados visibles en el corto plazo.

El informe multidimensional de la OCDE del 2023 resalta que, aunque El Salvador ha logrado avances en seguridad y reducción de la pobreza, persisten desafíos estructurales que condicionan la confianza de los donantes y la efectividad de la cooperación<sup>163</sup>.

Asimismo, la creación de mecanismos nacionales como ESCO busca optimizar la gestión y canalización de la cooperación, pero también refleja la necesidad de adaptarse a un entorno más competitivo y condicionado por exigencias de transparencia y resultados. La cooperación sur-sur y la diversificación de socios también emergen como tendencias para contrarrestar la reducción de fondos tradicionales.

El sistema tradicional de cooperación basado en donantes bilaterales y multilaterales enfrenta el desafío de integrar nuevos actores y modalidades. La cooperación Sur-Sur y triangular, la cooperación privada, la filantropía y las alianzas público-privadas emergen como actores relevantes, cambiando el panorama y diversificando las fuentes de financiamiento.

Si bien esta diversificación contribuye a contrarrestar la caída de recursos tradicionales para varios países, también implica una readaptación de capacidades, marcos normativos y estrategias nacionales para gestionar esta complejidad.

Los factores globales y regionales que explican la disminución de los fondos para cooperación internacional en El Salvador y otros países similares derivan de una compleja interacción de crisis sanitarias, conflictos geopolíticos, restricciones económicas, tensiones políticas y transformaciones institucionales. La agenda global del desarrollo, antes uno de los ejes centrales de la cooperación, compite ahora con prioridades de seguridad y de emergencia humanitaria.

#### 2.1.4. Cambios en la estructura financiera y operativa de las organizaciones

La reducción de los fondos internacionales destinados a las organizaciones de sociedad civil (OSC) en El Salvador ha implicado un impacto significativo en su estructura financiera y operativa, así como en su capacidad de respuesta social. Este fenómeno no solo refleja una disminución cuantitativa de los recursos disponibles, sino también una afectación cualitativa en la dinámica interna y externa de estas organizaciones, en un contexto marcado además por

---

<sup>162</sup> Alemany, Cecilia. 2019. "La Gobernanza de La Cooperación Internacional Está En Transición y América Latina y El Caribe También." Gob.Cl. 2019.

[https://www.agcid.gob.cl/images/Insumos\\_IMG/ibero/docs/la\\_gobernanza\\_coop\\_inter\\_esta\\_en\\_transicion\\_AL\\_EC\\_tambien.pdf](https://www.agcid.gob.cl/images/Insumos_IMG/ibero/docs/la_gobernanza_coop_inter_esta_en_transicion_AL_EC_tambien.pdf).

<sup>163</sup> "Estudio Multidimensional de El Salvador." 2023. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/04/multi-dimensional-review-of-el-salvador\\_b6acb561/926438d3-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/04/multi-dimensional-review-of-el-salvador_b6acb561/926438d3-es.pdf).

cambios políticos y regulatorios restrictivos y crisis económicas y sociales.

El presente análisis parte del reconocimiento de que la sociedad civil en El Salvador ha sufrido un deterioro notable en las condiciones materiales y políticas para su funcionamiento autónomo y sostenible. El impacto de la reducción de fondos internacionales trasciende lo económico para afectar la capacidad de incidencia, el acompañamiento a poblaciones vulnerables y la defensa de derechos humanos. Frente a estas dificultades, las OSC se enfrentan a innovar, adaptarse y buscar nuevas alianzas, lo que condiciona su rol social en el corto y mediano plazo.

Dentro del análisis se abordarán en primer término los cambios en la estructura financiera y operativa de las organizaciones, destacando la pérdida de recursos provenientes del exterior, la reducción en las donaciones del sector privado nacional, el uso limitado de financiamiento público, y las estrategias emergentes para diversificar ingresos, junto con las dificultades administrativas y humanas que enfrentan las OSC para mantenerse operativas y eficientes. Se incluirán discusiones sobre la presión que significa mantener altos estándares de transparencia bajo condiciones de disminución financiera y la ralentización de proyectos y servicios sociales que esto implica.

En segundo lugar, se examinarán los Sectores y poblaciones más afectados por la disminución de recursos. Se analizarán aquellos grupos sociales que dependen en mayor medida de los programas financiados internacionalmente, tales como mujeres víctimas de violencia, jóvenes de zonas vulnerables, comunidades rurales aisladas, población migrante y defensores de derechos humanos. Se reflexionará sobre el efecto que tiene la contracción de recursos en la reducción de servicios esenciales y en la capacidad para incidir en políticas públicas, afectando no solo el bienestar inmediato sino también la construcción de tejido social y participación ciudadana en contextos adversos.

#### 2.1.5. Principales reformas legales y normativas que afectan a las OSC en El Salvador

En los últimos años, El Salvador ha experimentado transformaciones legales y regulatorias significativas que impactan directamente en el marco operativo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Estas reformas se dan en un contexto marcado por una reducción notable en la cooperación internacional tradicional y una mayor atención del gobierno hacia el control regulatorio y la orientación política del sector no gubernamental. Dentro de las principales reformas que han influido en el entorno legal y normativo de las OSC en El Salvador en el período 2020-2024 se puede mencionar:

##### a) Reformas Constitucionales y su impacto en el marco legal de las OSC

En 2024, la Asamblea Legislativa aprobó una reforma constitucional que permite realizar cambios expeditos a la Constitución para adaptarse con rapidez a nuevos desafíos sociales y políticos. Esta reforma, controversial en su proceso y alcance, modifica el artículo 248 inciso segundo, haciendo más flexible la reforma constitucional<sup>164</sup>.

---

<sup>164</sup> “La Constitución de El Salvador En Peligro ¿Cambiando Las Reglas Del Juego?” 2024. Dplf.org. 2024. <https://dplf.org/wp-content/uploads/2024/12/2024-DPLF-La-Constitucion-de-El-Salvador-en-peligro-cambiando-las-reglas-del-juego-informe.pdf>.

Aunque la reforma no se orienta directamente a las OSC, su efecto en el entorno jurídico general es relevante, pues fortalece la capacidad del Ejecutivo para impulsar cambios normativos rápidos, algunos de los cuales pueden incidir en regulaciones que afectan a las OSC. Además, la consolidación de un poder Legislativo alineado al Ejecutivo implica menores espacios para el control institucional sobre reformas legales que podrían influir en la labor de la sociedad civil<sup>165</sup>.

#### b) Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro y regulaciones específicas

En el período analizado, se ha mantenido activa la aplicación y actualización de la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, que regula el registro, funcionamiento, transparencia y supervisión de las OSC en El Salvador<sup>166</sup>. Esta ley establece requisitos estrictos de rendición de cuentas, transparencia financiera y procedimientos administrativos para el manejo y justificación del financiamiento recibido, tanto nacional como internacional.

La ley ha sido modificada o interpretada en un contexto de reforzamiento del control estatal sobre las OSC, con énfasis en la reducción de la dependencia de la cooperación internacional. De este modo, las reglamentaciones derivadas fijan restricciones en el uso flexible de recursos, obligando a las OSC a planes de gastos estrictamente acordados con financiadores, lo cual limita su capacidad de respuesta y autonomía financiera.

#### c) Reformas al Código de Comercio

Una reforma importante para el sector privado, que puede afectar también a OSC que tienen actividades económicas o comerciales asociadas, es la aprobada en 2023 al Código de Comercio, que entró en vigencia en febrero de 2024. Esta reforma introduce un nuevo tipo societario, las Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S.), diseñadas para simplificar procesos de constitución, formalización y operación legal de entidades mercantiles, facilitando en teoría la legalización del sector informal y de pequeñas empresas<sup>167</sup>.

Para las OSC que buscan diversificar sus fuentes de financiamiento mediante actividades económicas o la creación de empresas sociales, esta reforma puede representar una oportunidad para adaptarse a un mercado regulatorio más flexible y competitivo. No obstante, también implica nuevos desafíos regulatorios, en especial controles fiscales y societarios.

#### d) Cambios regulatorios relativos a la cooperación internacional

El marco normativo sobre la cooperación internacional ha sufrido ajustes, particularmente en la reducción paulatina de fondos y la mayor regulación estatal sobre la recepción y utilización de fondos extranjeros. Las OSC han señalado que la dependencia histórica de los recursos

---

<sup>165</sup> “El Congreso de El Salvador aprueba una reforma para agilizar cambios en la Constitución.” 2024. Agencia EFE. April 30, 2024. <https://efe.com/mundo/2024-04-30/el-salvador-aprueba-una-reforma-para-cambios-en-la-constitucion/>.

<sup>166</sup> López, Ana Rosemary, Cecilia Janneth de León, and Kelly Michelle Martínez. 2024. “ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR Y SU IMPACTO EN LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA GASTOS INSTITUCIONALES”.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/acf22caa-dae2-4cda-9c41-5653189062e3/content>.

<sup>167</sup> “Nuevas reformas al Código de Comercio de El Salvador.” 2023. Wwww.ey.com. MIT OpenCourseWare. 2023. [https://www.ey.com/es\\_ce/technical/tax/tax-alerts/el-salvador-nuevas-reformas-al-codigo-de-comercio-de-el-salvador](https://www.ey.com/es_ce/technical/tax/tax-alerts/el-salvador-nuevas-reformas-al-codigo-de-comercio-de-el-salvador).

provenientes de cooperación internacional presenta riesgos, dado que las prioridades de los donantes cambian y los fondos pueden reducirse o retirarse inesperadamente.<sup>168</sup>.

Además, estas reformas regulatorias exigen mayor transparencia, documentación detallada, reportes frecuentes y cumplimiento estricto de normativas financieras para evitar sanciones.

#### e) Reformas en contexto político y social: Estado de excepción y restricciones

Durante el período 2020-2024, se implementaron estados de excepción prolongados y reformas penales de excepción en El Salvador, con impacto en el espacio cívico. Estas medidas han generado un entorno restrictivo para las libertades civiles y políticas, afectando indirectamente a las OSC que operan en ámbitos de derechos humanos, educación, vigilancia ciudadana y desarrollo social.<sup>169</sup>.

La creciente intervención del Estado en el control regulatorio y operativo de las OSC, incluso mediante leyes aprobadas con dispensa de trámites, ha limitado la autonomía y la capacidad de acción independiente de las organizaciones, incluyendo la reducción de fondos públicos y la restricción del financiamiento externo.

#### f) Otras reformas relevantes

- Reformas municipales que impactan en la descentralización y financiamiento local de proyectos sociales.
- Cambios en la normativa para la rendición de cuentas y auditorías, con énfasis en la transparencia.
- Nuevas disposiciones en la Ley de Presupuesto que afectan partidas destinadas a proyectos sociales y programas financiados por OSC.

#### 2.1.6. Implicaciones prácticas para la operación, financiamiento y rendición de cuentas de las OSC

Las reformas legales y normativas introducidas en El Salvador durante el período 2020-2024 han generado impactos directos y profundos en la operatividad, mecanismos de financiamiento y sistemas de rendición de cuentas de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Estos cambios estructurales, enmarcados en una reducción sostenida de la cooperación internacional y un endurecimiento de la regulación estatal, obligan a las OSC a repensar sus estrategias y adaptarse a un contexto complejo y desafiante. En este apartado se presentan las

---

<sup>168</sup> López, Ana Rosemary, Cecilia Janneth de León, and Kelly Michelle Martínez. 2024. “ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR Y SU IMPACTO EN LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA GASTOS INSTITUCIONALES”.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/acf22caa-dae2-4cda-9c41-5653189062e3/content>

<sup>169</sup> “La Constitución de El Salvador En Peligro ¿Cambiando Las Reglas Del Juego?” 2024. Dplf.org. 2024. <https://dplf.org/wp-content/uploads/2024/12/2024-DPLF-La-Constitucion-de-El-Salvador-en-peligro-cambiando-las-reglas-del-juego-informe.pdf>.

principales implicaciones prácticas derivadas de ese entorno regulatorio.

#### a) Impacto en la operación cotidiana de las OSC

Las reformas constitucionales y normativas de control estatal han incrementado la supervisión sobre las OSC, afectando principalmente su autonomía operativa. El uso frecuente del mecanismo de dispensa de trámites por parte de la Asamblea Legislativa, con la finalidad de aprobar leyes y reformas sin debate público ni participación ciudadana, ha limitado espacios democráticos esenciales para la sociedad civil.

Además, la imposición de estados de excepción y reformas penales de emergencia ha restringido la capacidad de acción de las OSC en temas vinculados a derechos humanos, defensa civil y vigilancia ciudadana, disminuyendo sus posibilidades de intervenir en asuntos políticos o sociales sensibles.<sup>170</sup> Esto genera una creciente autocensura y limitación en la diversidad de acciones que las organizaciones pueden implementar sin enfrentar represalias o sanciones administrativas.

Las OSC han tenido que incrementar sus costos administrativos para cumplir con nuevas exigencias normativas, especialmente en documentación, reporte y supervisión interna, lo que a menudo implica redirigir recursos desde programas directos hacia requisitos burocráticos. Esta dinámica afecta negativamente la eficiencia y el alcance de sus intervenciones.

#### b) Restricciones y desafíos en el financiamiento

La reducción de la cooperación internacional ha representado una amenaza grave para la sostenibilidad financiera de las OSC en El Salvador. La dependencia histórica de recursos provenientes de agencias internacionales está siendo reemplazada por un enfoque estatal que busca reducir la influencia externa y promover financiamiento local o sujeto a controles estrictos.

Además, las reformas a la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro han endurecido los requisitos de transparencia y el control del flujo financiero, en particular de fondos extranjeros. La exigencia de registro como “agentes extranjeros” para entidades que reciben financiamiento internacional implica no solo una obligación administrativa adicional, sino también posibles restricciones legales para llevar a cabo actividades políticas y sociales consideradas sensibles.<sup>171</sup>

Estas regulaciones podrían reducir el interés de algunos donantes internacionales y fundaciones de canalizar recursos hacia El Salvador, por temor a la falta de garantías jurídicas o la criminalización indirecta de sus apoyos. A su vez, las OSC enfrentan dificultades para diversificar sus fuentes de financiamiento y desarrollar mecanismos propios de sostenibilidad,

---

<sup>170</sup> “La Constitución de El Salvador En Peligro ¿Cambiando Las Reglas Del Juego?” 2024. Dplf.org. 2024. <https://dplf.org/wp-content/uploads/2024/12/2024-DPLF-La-Constitucion-de-El-Salvador-en-peligro-cambiando-las-reglas-del-juego-informe.pdf>.

<sup>171</sup> “EL SALVADOR: EL PROYECTO DE LEY DE AGENTES EXTRANJEROS SOCAVA EL ESPACIO DEMOCRÁTICO DE SOCIEDAD CIVIL.” 2021. Transparency.org. 2021. <https://www.transparency.org/es/press/el-salvador-proposed-law-undermines-civil-democratic-space>.

como empresas sociales o actividades comerciales, ante la carga burocrática y la inestabilidad normativa.<sup>172</sup>

#### c) Implicaciones en la rendición de cuentas y transparencia

El auge de la regulación ha enfatizado la exigencia de una rendición de cuentas cada vez más formalizada y detallada, especialmente en lo relacionado con la gestión financiera y la utilización de recursos, tanto nacionales como internacionales.

Aunque la transparencia es un pilar esencial para la legitimidad de las OSC, el énfasis en el control estatal ha ido más allá de fomentar buenas prácticas, instaurando mecanismos que en muchas ocasiones se perciben como herramientas de vigilancia política. Así, la combinación de elevados estándares técnicos con un contexto político restrictivo ha generado tensiones importantes para las organizaciones que deben equilibrar su operatividad con la exigencia de cumplir normativas que a veces se aplican de manera arbitraria.<sup>173</sup>

La implementación de controles rígidos y auditorías frecuentes puede afectar la libertad de acción de las OSC y su capacidad para adaptarse con agilidad a las necesidades sociales cambiantes, debilitando su impacto social.

#### d) Adaptaciones estratégicas y oportunidades emergentes

Frente a estos retos, algunas OSC han emprendido procesos de adaptación estratégica que incluyen la diversificación de sus fuentes de ingresos mediante nuevas formas de financiamiento, como la creación de empresas sociales ajustadas a las reformas del Código de Comercio que permiten mayor flexibilidad en la constitución y operación empresarial.

Otras han fortalecido sus capacidades internas de gestión financiera y cumplimiento normativo, profesionalizando sus áreas administrativas para evitar sanciones y mejorar su presentación ante proveedores de fondos y entes reguladores. La búsqueda de alianzas locales, la inversión en transparencia proactiva y el aprovechamiento de plataformas digitales para visibilizar su labor se presentan como medidas para fortalecer su resiliencia.

Sin embargo, la continuidad de este entorno restrictivo obliga a las OSC a mantener altos niveles de monitoreo y actualización ante cambios regulatorios, así como a promover espacios de diálogo con el Estado para evitar un cierre total del espacio civil.

Las reformas legales y normativas en El Salvador entre 2020 y 2024 han implicado un aumento sustancial del control estatal y restricciones sobre las OSC, afectando su operación, financiamiento y rendición de cuentas. En este contexto, las organizaciones deben navegar entre obligaciones crecientes y la necesidad de mantener su autonomía e impacto social.

---

<sup>172</sup> “Nuevas reformas al Código de Comercio de El Salvador.” 2023. [www.ey.com](https://www.ey.com/es_ce/technical/tax/tax-alerts/el-salvador-nuevas-reformas-al-codigo-de-comercio-de-el-salvador). MIT OpenCourseWare. 2023. [https://www.ey.com/es\\_ce/technical/tax/tax-alerts/el-salvador-nuevas-reformas-al-codigo-de-comercio-de-el-salvador](https://www.ey.com/es_ce/technical/tax/tax-alerts/el-salvador-nuevas-reformas-al-codigo-de-comercio-de-el-salvador).

<sup>173</sup> “La Constitución de El Salvador En Peligro ¿Cambiando Las Reglas Del Juego?” 2024. Dplf.org. 2024. <https://dplf.org/wp-content/uploads/2024/12/2024-DPLF-La-Constitucion-de-El-Salvador-en-peligro-cambiando-las-reglas-del-juego-informe.pdf>.

Los cambios regulatorios enfatizan la importancia de la profesionalización, la diversificación de financiamiento y el fortalecimiento de mecanismos internos de transparencia, al tiempo que configuran un marco de incertidumbre política que limita los espacios de participación democrática y acción social independiente.

### 2.1.7. Acciones colectivas y posicionamientos públicos frente a los cambios regulatorios.

En el contexto de reformas regulatorias restrictivas y reducción de la cooperación internacional, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en El Salvador han respondido mediante acciones colectivas y posicionamientos públicos que buscan defender su espacio de acción, autonomía y funcionalidad. Estos movimientos colectivos se caracterizan por estrategias de incidencia, comunicación, alianzas nacionales e internacionales, y protestas públicas. Este apartado explora las formas, alcance y resultados de estas respuestas colectivas, poniendo en perspectiva su papel clave para equilibrar los cambios regulatorios restrictivos.

Durante el periodo 2020-2024, El Salvador vivió una serie de reformas legales que han incrementado el control estatal sobre las OSC, especialmente aquellas que reciben financiamiento extranjero o trabajan en temas de derechos humanos, gobernanza y vigilancia ciudadana<sup>174</sup>.

Las acciones colectivas emprendidas por las OSC ante los cambios regulatorios abarcan diversas estrategias y mecanismos:

- a) Plataformas y coaliciones multisectoriales: Se conformaron redes y alianzas integradas por OSC, sindicatos, organismos internacionales y expertos en derechos humanos, con el fin de unificar criterios, compartir información y coordinar acciones.<sup>175</sup> Un ejemplo es la Alianza Ciudadana por la Democracia, que ha promovido pronunciamientos públicos y campañas informativas contra reformas legislativas restrictivas.
- b) Pronunciamientos públicos y comunicados conjuntos: Las OSC han emitido comunicados dirigidos a la opinión pública nacional e internacional alertando sobre las reformas, solicitando el respeto a los derechos fundamentales y llamando a la comunidad internacional a mantener el respaldo a la sociedad civil salvadoreña.
- c) Incidencia política y diálogo con entidades regulatorias: Algunas OSC buscaron entablar procesos de diálogo con instancias públicas responsables, como la Asamblea Legislativa y el Organismo de Mejora Regulatoria (OMR), para proponer ajustes normativos y relajar las restricciones más dañinas, aunque obteniendo resultados mixtos.<sup>176</sup>

---

<sup>174</sup> “EL SALVADOR: EL PROYECTO DE LEY DE AGENTES EXTRANJEROS SOCAVA EL ESPACIO DEMOCRÁTICO DE SOCIEDAD CIVIL.” 2021. Transparency.org. 2021. <https://www.transparency.org/es/press/el-salvador-proposed-law-undermines-civil-democratic-space>.

<sup>175</sup> “No a la aprobación de leyes y normativas anti ONG – FESPAD.” 2022. Org.sv. 2022. <https://www.fespad.org.sv/comunicado-no-a-la-aprobacion-de-leyes-y-normativas-anti-ong/>.

<sup>176</sup> “IMPLEMENTACION DE LA MEJORA REGULATORIA EN EL SALVADOR.” 2024. Gob.Sv. 2024. [https://omr.gob.sv/wp-content/uploads/2024/06/Implementacion-de-la-Mejora-Regulatoria-en-El-Salvador\\_2019\\_al\\_2024.pdf](https://omr.gob.sv/wp-content/uploads/2024/06/Implementacion-de-la-Mejora-Regulatoria-en-El-Salvador_2019_al_2024.pdf).

- d) Movilizaciones públicas y protestas: Aunque en un entorno político restrictivo, ciertas organizaciones convocaron manifestaciones pacíficas para denunciar la reducción del espacio democrático y la afectación a la libertad de asociación, buscando visibilizar sus demandas y presionar a las autoridades.
- e) Difusión y campañas en redes sociales: El uso de plataformas digitales ha sido clave para generar conciencia ciudadana, compartir impactos inmediatos y promover la solidaridad tanto nacional como desde el extranjero, ampliando el alcance de las acciones colectivas.

Las acciones colectivas han logrado ciertos efectos en términos de visibilización pública y generación de apoyo internacional<sup>177</sup>. Entre los resultados e impactos destacan:

- La sensibilización de organismos internacionales y redes globales de defensa de derechos humanos que han emitido pronunciamientos y creado presión diplomática sobre el gobierno salvadoreño para respetar el espacio de la sociedad civil.
- La documentación sistemática de casos de hostigamiento, litigios administrativos y cierres forzados de organizaciones disidentes, que han servido para fortalecer la denuncia y mantener el tema vigente en agendas internacionales.
- Limitaciones en la incidencia directa sobre las reformas, muchas de las cuales se han aprobado con métodos legislativos rápidos y sin consultas amplias, disminuyendo la capacidad real de influir en el proceso normativo.
- El debilitamiento de algunas OSC por efecto del aumento de costos legales, presiones políticas y la fragmentación interna de la sociedad civil, factores que han reducido la efectividad de las acciones colectivas en ciertos sectores.

En agosto de 2024, diversas OSC encabezaron una campaña pública contra la Ley de Agentes Extranjeros, que incluía talleres, ruedas de prensa y envío de cartas a organismos internacionales como la ONU y la OEA, denunciando que la ley violaba normas internacionales de derechos civiles y políticos.<sup>178</sup>

La Alianza Ciudadana por la Democracia organizó un foro virtual con expertos regionales y salvadoreños en derechos humanos y derecho internacional, divulgando estudios comparativos sobre los riesgos de esta legislación para el ambiente democrático y la cooperación internacional, generando apoyo mediático significativo.

Organizaciones dedicadas a la seguridad ciudadana presentaron propuestas técnicas y documentos legales a la Asamblea Legislativa demandando mayor consulta y transparencia,

---

<sup>177</sup> “El Salvador Profundiza El Asedio a La Sociedad Civil.” 2025. Amnesty.org. 2025. <https://www.amnesty.org/es/latest/news/2025/05/el-salvador-profundiza-el-asedio-a-la-sociedad-civil/>.

<sup>178</sup> “EL SALVADOR: EL PROYECTO DE LEY DE AGENTES EXTRANJEROS SOCAVA EL ESPACIO DEMOCRÁTICO DE SOCIEDAD CIVIL.” 2021. Transparency.org. 2021. <https://www.transparency.org/es/press/el-salvador-proposed-law-undermines-civil-democratic-space>.

sectores que han intentado mantener canales de diálogo incluso en el contexto adverso.<sup>179</sup>.

## 2.2. Capacidad de adaptación institucional: liderazgo, gestión financiera, innovación y redes colaborativas

A lo largo de 2020–2024, la capacidad de adaptación institucional de las OSC en El Salvador puede entenderse como el conjunto de competencias que permite sostener misión y resultados ante contracción de la cooperación y mayores exigencias regulatorias. En este período, la reducción del espacio cívico y el escrutinio sobre el financiamiento exterior ha ocasionado la reconfiguración del liderazgo, finanzas, innovación y trabajo en red para mantener legitimidad y viabilidad operativa. Informes globales y regionales documentan estas restricciones y sus efectos sobre la sociedad civil salvadoreña.<sup>180</sup>.

En lo organizacional, el liderazgo adaptativo se ha vuelto crítico para diagnosticar los desafíos “no técnicos”, proteger lo esencial de la identidad institucional y, al mismo tiempo, experimentar con arreglos internos y prácticas nuevas. Esta aproximación concibe la adaptación como un proceso de preservar valores nucleares, descartar prácticas obsoletas y generar capacidades inéditas, todo ello con gobernanza que distribuye decisiones y gestiona tensiones entre continuidad y cambio. Según el documento *La Teoría detrás de la Práctica* de Harvard Business Press, sugiere que tal liderazgo crea condiciones para iterar soluciones, aprender de manera deliberada y sostener legitimidad aun en entornos polarizados.<sup>181</sup>

En el plano financiero, la resiliencia descansa en tres pilares: diversificación de ingresos, gestión de riesgos y cumplimiento. La evidencia comparada indica que una mezcla equilibrada de fuentes (donaciones, ingresos propios, membresías, servicios, inversiones) reduce volatilidad y mejora la estabilidad fiscal; ello exige, además, reservas operativas y escenarios presupuestarios que contemplen shocks de liquidez. En El Salvador, la adaptación incluyó fortalecer controles y trazabilidad para atender requisitos de registro, reporte y supervisión aplicables a asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, condición indispensable para preservar acceso a fondos y reputación pública.<sup>182</sup>

La innovación se manifestó en la adopción de modelos de financiamiento alternativos y de emprendimientos sociales. En América Latina y el Caribe, la regulación y el uso de *crowdfunding* y otras finanzas alternativas han crecido, ofreciendo canales complementarios para campañas de causa

---

<sup>179</sup> “PROPUESTAS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA PÚBLICA EN SEGURIDAD CIUDADANA EN EL SALVADOR.” 2019. Ormusa.org. 2019. <https://ormusa.org/wp-content/uploads/2019/12/Propuesta-de-las-OSC-para-elaboracion-de-una-politica-publica-en-seguridad-ciudadana-ES.pdf>.

<sup>180</sup> CIVICUS. *State of Civil Society Report 2024*. Johannesburg, 2024. [https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2024/state-of-civil-society-report-2024\\_en.pdf](https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2024/state-of-civil-society-report-2024_en.pdf)

<sup>181</sup> *The Theory Behind the Practice a Brief Introduction to the Adaptive Leadership Framework*. 2009. Harvard Business Press. 2009.

[https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/6307c329d1cef4772165c2ee/1661453097717/Heifetz%2C+Grashow%2C+and+Linsky%2C+Ch.+2+Theory+Behind+the+Practice%2C+The+Practice+of+Adaptive+Leadership\\_%5B40%5D.pdf](https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/6307c329d1cef4772165c2ee/1661453097717/Heifetz%2C+Grashow%2C+and+Linsky%2C+Ch.+2+Theory+Behind+the+Practice%2C+The+Practice+of+Adaptive+Leadership_%5B40%5D.pdf).

<sup>182</sup> *Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability?*. 2009. Oxford Academic. 2009. <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/19/4/947/885672>.

y productos digitales; si bien los volúmenes son aún modestos, su potencial para ampliar bases de apoyo y desintermediar financiamiento resulta pertinente para OSC con comunidades activas. Con base al documento del Banco Mundial aconseja diseñar estas estrategias con gobernanza financiera, protección del donante/cliente y métricas de desempeño para evitar riesgos reputacionales y de cumplimiento.<sup>183</sup>

El monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL) orientado a la adaptación funcionó como “sistema nervioso” de la adaptación: ciclos cortos de evidencia, retroalimentación con actores clave y decisiones iterativas sobre portafolios y costos. Lineamientos operativos recomiendan institucionalizar planes MEL a nivel de actividad y de proyecto, clarificar roles y documentar hipótesis de cambio para ajustar oportunamente.<sup>184</sup>

Las redes colaborativas y las alianzas multisectoriales permitieron compartir costos, coordinar incidencia y cofinanciar intervenciones. La gobernanza de redes, sea liderada por una organización, por un nodo administrativo o de manera descentralizada, condiciona su efectividad, por lo que la selección del modo apropiado debe responder a densidad de confianza, número de actores y necesidad de legitimidad externa. En contextos de recursos escasos, estas configuraciones fortalecen la capacidad de negociación y el acceso a oportunidades, siempre que se definan reglas claras de coordinación y rendición de cuentas.<sup>185</sup>

### 2.2.1. Estrategias de liderazgo adoptadas por las OSC para enfrentar la incertidumbre y la presión externa

Entre 2020 y 2024, las OSC salvadoreñas han operado en un entorno de alta incertidumbre, caracterizado por la calificación de “obstruido” del espacio cívico y por señales de endurecimiento regulatorio y fiscal hacia organizaciones con financiamiento externo. Tales condiciones han permitido a privilegiar estilos de liderazgo orientados a la adaptación continua y a la gestión del riesgo.

En primer lugar, se observa la adopción de liderazgo adaptativo como marco operativo. Esta aproximación distingue problemas técnicos de retos adaptativos, promueve diagnósticos iterativos y moviliza a los equipos para “experimentar con propósito”, proteger voces disidentes y sostener el aprendizaje bajo tensión. En la práctica, ello se traduce en espacios deliberativos breves y frecuentes, hipótesis de intervención de bajo costo y ciclos de “observar-interpretar-intervenir” que permiten ajustar prioridades sin perder misión.<sup>186</sup>

---

<sup>183</sup> Crowdfunding’s Potential for the Developing World. 2012. World Bank Document. 2012. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/409841468327411701/pdf/840000WP0Box380crowdfunding0study00.pdf>.

<sup>184</sup> ADS Chapter 201 Program Cycle Operational Policy. 2022. United States Agency International Development. 2022. [https://srhrindex.srhrforall.org/uploads/2023/09/2022\\_ADS-Chapter-201\\_2022.09.28.pdf](https://srhrindex.srhrforall.org/uploads/2023/09/2022_ADS-Chapter-201_2022.09.28.pdf).

<sup>185</sup> Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. 2007. Oxford Journal. 2007. <https://stsroundtable.com/wp-content/uploads/Provan-Kenis-2008-Modes-of-network-governance-Structure-management-and-effectiveness.pdf>.

<sup>186</sup> The Theory Behind the Practice a Brief Introduction to the Adaptive Leadership Framework. 2009. Harvard Business Press. 2009.

[https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/6307c329d1cef4772165c2ee/1661453097717/Heifetz%2C+Grashow%2C+and+Linsky%2C+Ch.+2+Theory+Behind+the+Practice%2C+The+Practice+of+Adaptive+Leadership\\_%5B40%5D.pdf](https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/6307c329d1cef4772165c2ee/1661453097717/Heifetz%2C+Grashow%2C+and+Linsky%2C+Ch.+2+Theory+Behind+the+Practice%2C+The+Practice+of+Adaptive+Leadership_%5B40%5D.pdf).

En segundo término, diversos equipos directivos han institucionalizado planeación por escenarios y presupuestación contingente. El liderazgo convoca ejercicios periódicos para identificar impulsores de incertidumbre (regulación, flujos de AOD, reputación, liquidez), construir escenarios plausibles y definir “disparadores” operativos (por ejemplo, umbrales de caja y cobertura de días) que activan ajustes de gasto, escalamiento o pausa programática. Herramientas recientes para el sector no lucrativo estandarizan estos pasos y vinculan escenarios con decisiones de personal, portafolio y reservas. <sup>187</sup>

En tercer lugar, se consolidan rutinas de colaborar-aprender-adaptar (CLA), propias de la gestión adaptativa. Los liderazgos promueven retrospectivas y revisiones posteriores a la acción, tableros de aprendizaje con indicadores “sensibles al contexto” y acuerdos de uso de evidencia para pivotear tácticas por ejemplo el reorientar la mezcla de financiamiento o rediseñar servicios digitales. Estas prácticas se institucionalizan en procesos, cultura y recursos, habilitando respuesta rápida ante choques exógenos. <sup>188</sup>

Una cuarta estrategia es el liderazgo en redes. Ante restricciones y costos crecientes de cumplimiento, las OSC fortalecen alianzas y plataformas interorganizacionales para compartir costos de auditoría, coproducir evidencia y ejecutar iniciativas de incidencia con menor exposición individual. La literatura sugiere seleccionar el modo de gobernanza de red (compartida, organización líder u oficina administrativa) según confianza, tamaño y consenso de metas, con protocolos explícitos de toma de decisiones y rendición de cuentas. <sup>189</sup> Asimismo, las experiencias latinoamericanas durante la pandemia documentan colaboraciones intersectoriales efectivas en condiciones de alta urgencia e incertidumbre, reforzando la utilidad de este enfoque.

Quinto, se observan medidas de resiliencia del talento: planes de continuidad operativa, dotación mínima crítica, polivalencia por entrenamiento cruzado, acuerdos de bienestar psicosocial y fondos de emergencia salarial que amortiguan retrasos de flujos financieros o shocks regulatorios. El liderazgo vincula estas medidas con la retención de capacidades clave y con políticas de trabajo distribuido. <sup>190</sup>

Finalmente, el liderazgo de cumplimiento y legitimidad cobra centralidad. Se fortalecen unidades o comités de cumplimiento para gestionar nuevas obligaciones (registro, reportes y gravámenes a fondos externos), acompañadas por estrategias de transparencia proactiva y

---

<sup>187</sup> Bridgespan. “Making Sense of Uncertainty: Nonprofit Scenario Planning.” Boston, 2023. <https://www.bridgespan.org/getmedia/f98a71c8-8a8a-47b0-90cd-f0c3fa2c56af/scenario-planning-for-nonprofits-sept-2023.pdf>

<sup>188</sup> OECD. “Official Development Assistance (ODA) — International aid fell in 2024 after years of growth.” 2025. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/official-development-assistance-oda.html>

<sup>189</sup> «Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness». 2007. Oxford Journal. 2007. <https://stsroundtable.com/wp-content/uploads/Provan-Kenis-2008-Modes-of-network-governance-Structure-management-and-effectiveness.pdf>.

<sup>190</sup> Young, Sarah, Elizabeth Searing, y Kimberly Wiley. 2025. «Resiliency Strategies For Nonprofits In Times Of Political And Financial Instability». Non Profit News | Nonprofit Quarterly. 23 de mayo de 2025. <https://nonprofitquarterly.org/resiliency-strategies-for-nonprofits-in-times-of-political-and-financial-instability/>.

comunicación de resultados a comunidades y financiadores. Esta función busca reducir riesgos legales y reputacionales y sostener el acceso a recursos en contextos de mayor escrutinio estatal. <sup>191</sup>

En conjunto, estas estrategias configuran un repertorio de acción directiva que combina exploración e institucionalización: experimentación disciplinada, toma de decisiones basada en evidencia, cooperación estructurada y cumplimiento robusto, elementos que han permitido a múltiples OSC salvadoreñas navegar un ambiente volátil sin abandonar su propósito público.

### 2.2.2. Procesos de toma de decisiones y participación interna

En las OSC salvadoreñas, los procesos de toma de decisiones se enmarcan simultáneamente en la normativa nacional y en estándares voluntarios de buen gobierno del sector. La Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro exige contar con estatutos que regulen órganos de administración y vigilancia, derechos y deberes de miembros, libro de registro de afiliados, y contabilidad formal; además, reconoce la fuerza obligatoria de la norma interna y la responsabilidad de directivos y representantes, lo que condiciona el diseño de procedimientos deliberativos y de control. Estas obligaciones legales favorecen trazabilidad de decisiones (actas, certificaciones), delimitación de competencias y mecanismos de supervisión, que constituyen la base mínima para estructuras participativas y transparentes. <sup>192</sup>

Desde la práctica organizacional, las redes y manuales sectoriales recomiendan que la asamblea de miembros funcione como autoridad máxima, definiendo mandato y orientaciones estratégicas, y que una junta directiva, electa por la membresía, delibere periódicamente, documente decisiones y rinda cuentas. Experiencias comparadas, como el Manual de Gobernanza de la red GNDR, detallan roles (presidencia, secretaría, fiduciarios), líneas de reporte y la necesidad de “controles y equilibrios” para asegurar eficacia, responsabilidad y transparencia; también describen cumbres y consultas a miembros para legitimar definiciones estratégicas y evaluar desempeño de la dirección ejecutiva. <sup>193</sup>

La participación interna efectiva requiere abrir la decisión a múltiples partes interesadas. El Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC, adoptado en América Latina por la iniciativa Rendir Cuentas, propone la “rendición de cuentas dinámica”: un enfoque inclusivo y de abajo hacia arriba que coloca el diálogo continuo con miembros, personal, voluntariado, aliados y poblaciones a las que se sirve en el centro de la gestión. Este enfoque se traduce en mecanismos de retroalimentación sistemáticos (encuestas, buzones, foros), co-diseño de programas y comunicación de resultados y cambios adoptados a partir de los insumos recibidos. <sup>194</sup>

---

<sup>191</sup> ICNL (International Center for Not-for-Profit Law). “El Salvador — Civic Freedom Monitor.” Updated 2025. <https://www.icnl.org/resources/civic-freedom-monitor/el-salvador>

<sup>192</sup> LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO. 1996. Organización de Estados Americanos. 1996. [https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_slv\\_funciones.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_funciones.pdf).

<sup>193</sup> Manual De Gobernanza. 2018. Global Network Of Civil Society Organizations For Disasters Reduction. 2018. <https://www.gndr.org/wp-content/uploads/2022/04/Governance-Manual-2022-ES.pdf>.

<sup>194</sup> Rendir Cuentas. “Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC.” 2021. <https://www.rendircuentas.org/recurso/estandar-global-espanol/>

Para que la deliberación sea operativa y justa, los procedimientos deben estar formalizados en estatutos o reglamentos: quórum, mayorías, voto secreto cuando corresponda, gestión de conflictos de interés y repositorios accesibles de actas y acuerdos. Guías prácticas de gobernanza del sector recomiendan además clarificar términos de referencia de comités, criterios de selección de personas directivas, calendarios de reuniones y protocolos de información previa, de modo que la participación sea informada y no meramente consultiva. En espacios federativos o de foros de ONG, se sugiere equilibrar representación y eficacia mediante reglas de participación de miembros y observadores, y recurrir al consenso o a votaciones regladas cuando no sea posible la unanimidad.<sup>195</sup>

La participación interna gana calidad cuando se vincula con ciclos de aprendizaje y mejora continua. Documentos de política y buenas prácticas en la región insisten en integrar a la toma de decisiones insumos de monitoreo y evaluación, y en reforzar rutinas de transparencia que hagan visible el “uso de la evidencia” (publicación de actas, indicadores y respuestas a retroalimentación). La literatura de gobernanza en español subraya que la participación no es un trámite, sino un componente central del gobierno organizacional orientado a resultados y legitimidad, particularmente en contextos de alta incertidumbre.<sup>196</sup>

### 2.2.3. Reingeniería de procesos administrativos y financieros para mayor eficiencia.

En el período 2020–2024, la contracción de la cooperación y mayores exigencias de cumplimiento han llevado a las OSC en El Salvador a replantear sus circuitos administrativos y financieros. La reingeniería de procesos sustentada en gestión por procesos (BPM) permite reducir desperdicios, estandarizar tareas críticas (presupuesto, compras, tesorería, rendición de cuentas) y fortalecer controles, sin perder enfoque misional. En términos metodológicos, BPM ofrece un marco para mapear flujos, modelar con BPMN, identificar cuellos de botella y diseñar indicadores de desempeño, lo cual facilita secuenciar mejoras en ciclos iterativos de implementación y evaluación.<sup>197</sup>

En el subsistema financiero, la estandarización del ciclo presupuesto-compromiso-devengo-pago y la definición de centros de costo por proyecto constituyen el núcleo del rediseño. Los manuales de subvenciones y justificación del gasto (por ejemplo, AECID) exigen trazabilidad documental, segregación de funciones, conciliaciones bancarias periódicas y evidencia de elegibilidad del gasto, por lo que la reingeniería alinea procedimientos y formatos a dichas obligaciones (órdenes de compra, tres cotizaciones, actas de selección, comprobantes y reportes por hitos).<sup>198</sup> En contextos donde la

---

<sup>195</sup> Instituto de Consejeros-Administradores. *Guía práctica de buen gobierno para las ONG*. Madrid, 2019. [https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/190227\\_guia\\_ong\\_web.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/190227_guia_ong_web.pdf)

<sup>196</sup> Task Team sobre OSC y Eficacia del Desarrollo. *Guía y buenas prácticas de desarrollo eficaz y entorno propicio para las OSC*. 2020. [https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance\\_ESP\\_web.pdf](https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance_ESP_web.pdf)

<sup>197</sup> CORE—García, Ma. “Gestión por Procesos de Negocio (BPM).” Documento de trabajo, s. f. <https://core.ac.uk/download/pdf/250143664.pdf>

<sup>198</sup> AECID. *Normas de seguimiento y justificación de subvenciones AECID*. Madrid, 2011. [https://www.aecid.gob.es/detalle-procedimiento-activo?\\_es\\_aecid\\_sede\\_procedimientos\\_ProcedimientoWebPortlet\\_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fbc76074f-94ba-4a92-931e-157cfedf33b3&\\_es\\_aecid\\_sede\\_procedimientos\\_ProcedimientoWebPortlet\\_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fe0805885-f2b7-48d8-b6fb-6dd7eec661eb&\\_es\\_aecid\\_sede\\_procedimientos\\_ProcedimientoWebPortlet\\_refererPlid=4866&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&p\\_p\\_id=es\\_aecid\\_sede\\_procedimientos\\_ProcedimientoWebPortlet&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_resource\\_id=%2Fdownload-documento&p\\_p\\_state=normal&refererPlid=4866&](https://www.aecid.gob.es/detalle-procedimiento-activo?_es_aecid_sede_procedimientos_ProcedimientoWebPortlet_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fbc76074f-94ba-4a92-931e-157cfedf33b3&_es_aecid_sede_procedimientos_ProcedimientoWebPortlet_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fe0805885-f2b7-48d8-b6fb-6dd7eec661eb&_es_aecid_sede_procedimientos_ProcedimientoWebPortlet_refererPlid=4866&p_p_cacheability=cacheLevelPage&p_p_id=es_aecid_sede_procedimientos_ProcedimientoWebPortlet&p_p_lifecycle=2&p_p_mode=view&p_p_resource_id=%2Fdownload-documento&p_p_state=normal&refererPlid=4866&)

OSC administra recursos públicos o cofinanciados, marcos de control como COSO orientan la arquitectura de controles (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión), sirviendo de guía para matrices de riesgo, puntos de control y auditorías internas basadas en riesgo.<sup>199</sup>

La digitalización funciona como un acelerador de eficiencia. Estudios recientes sobre transformación digital en las OSC latinoamericanas documentan ganancias al incorporar herramientas para gestión documental, firmas electrónicas, ERPs ligeros y tableros de control, siempre que exista una estrategia de cambio organizacional y desarrollo de capacidades; CEPAL, por su parte, subraya que la digitalización bien gobernada mejora productividad y transparencia a nivel institucional.<sup>200</sup> En la práctica, la reingeniería prioriza: (i) expedientes electrónicos por transacción y repositorios con metadatos; (ii) flujos de aprobación con sellos de tiempo; (iii) conciliación bancaria automática y rondas de cierre mensuales; (iv) tableros con KPIs (tiempo de ciclo P2P, días de caja, porcentaje de gastos observados); y (v) catálogos únicos de proveedores y cuentas.

La calidad de proceso se fortalece usando estándares de gestión y metodologías para oficinas administrativas: enfoque a procesos, ciclo PHVA y pensamiento basado en riesgos, complementados con eliminación de despilfarros (retrabajos, esperas, transferencias) mediante mapeo de valor (*value stream mapping*), 5S, SIPOC y estandarización del trabajo. Ello se adapta bien al contexto de ONG y fundaciones, que requieren formalización documentada y auditorías internas periódicas.<sup>201</sup>

En gobernanza financiera, la creación o actualización del manual de políticas y procedimientos administrativos-financieros, con flujos RACI, segregación de funciones, límites de autorización y plantillas, es un entregable clave de la reingeniería. Experiencias y guías sectoriales recomiendan comités de auditoría que supervisen la efectividad del control interno y la relación con auditores externos, reforzando la confiabilidad de los estados financieros y de los reportes a donantes. Junto a ello, el ordenamiento salvadoreño exige contabilidad formal y libros de actas/afiliados, lo que refuerza la necesidad de procesos estandarizados de registro, archivo y custodia.<sup>202</sup>

Como evidencia aplicable al sector no lucrativo, el estudio de caso de una fundación latinoamericana muestra que la reingeniería del área administrativa-financiera, con rediseño de procedimientos, manualización y control interno, reduce errores, mejora la oportunidad de la información y eleva el desempeño organizacional; el enfoque combina diagnóstico, rediseño y pilotaje con indicadores para seguimiento.<sup>203</sup>

---

<sup>199</sup> Organización de los Estados Americanos. *Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público*. Washington, DC, 2014. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_mex\\_ane\\_101.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_mex_ane_101.pdf)

<sup>200</sup> LACNIC. Herrero, Joaquín. *Transformación digital en la sociedad civil de América Latina: desafíos, oportunidades y rol de las herramientas digitales*. Montevideo, 2024. <https://www.lacnic.net/innovaportal/file/7215/1/version-final-joaquin-herrero.pdf>

<sup>201</sup> International Organization for Standardization. *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos* (versión en español). Puebla: BUAP, s. f. [https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf\\_public/2019/0/NOM\\_ISO\\_9001-2015.pdf](https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf)

<sup>202</sup> Organización de los Estados Americanos. *Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público*. Washington, DC, 2014. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_mex\\_ane\\_101.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_mex_ane_101.pdf)

<sup>203</sup> Adriana Iñamagua, Margoth Méndez. 2021. “Análisis de Caso de Una Propuesta de Reingeniería de Procesos Para El Área Administrativa y Financiera de La Fundación Iluminar Luz y Color Para La Cuenta.” *Edu.Ec.* 2021. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21182/1/UPS-CT009306.pdf>

#### 2.2.4. Adaptación de presupuestos y priorización de actividades.

La adaptación presupuestaria en organizaciones de la sociedad civil (OSC) implica alinear recursos con resultados y reordenar actividades frente a variaciones de ingresos, nuevas exigencias regulatorias y cambios contextuales. El enfoque de gestión para resultados (GpRD) y la presupuestación basada en resultados (PbR) ofrecen el marco de referencia: vinculan el presupuesto a objetivos, indicadores y evidencias provenientes del seguimiento y la evaluación, de modo que la reasignación de recursos responda a contribuciones verificables al cambio esperado. En América Latina, CEPAL resume que el ciclo de gestión orientado a resultados integra formulación, programación y presupuestación con retroalimentación de los sistemas de monitoreo, reforzando eficacia y eficiencia en el uso de recursos.<sup>204</sup>

En esa línea, guías recientes del PNUD sobre PbR detallan herramientas para vincular presupuestos a la Agenda 2030 y recomiendan “cerrar el circuito” entre planificación, asignación y evaluación para facilitar ajustes oportunos durante la ejecución. Este enfoque convierte la revisión presupuestaria en un proceso sistemático, donde la información de desempeño guía decisiones de reprogramación y priorización.<sup>205</sup> Asimismo, el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación del PNUD integra estos componentes en un solo ciclo, destacando que la toma de decisiones debe apoyarse en lecciones aprendidas y evidencias, lo que habilita reprogramaciones fundadas en resultados intermedios.<sup>206</sup>

Para priorizar actividades bajo restricciones, la literatura de marco lógico (BID) indica una secuencia que parte de objetivos y componentes (productos), desagrega actividades y estima recursos para cada una; el presupuesto aparece como indicador en el nivel de actividades y se actualiza a lo largo del ciclo del proyecto, lo que facilita reasignaciones informadas.<sup>207</sup> En la práctica, la priorización se operacionaliza con criterios explícitos: (i) contribución a resultados (teoría de cambio y matriz de indicadores); (ii) costo-efectividad relativa; (iii) urgencia y ventanas de oportunidad; y (iv) riesgos de ejecución y de cumplimiento. Las guías de formulación de proyectos empleadas por agencias públicas y OSC en la región incluyen matrices y formatos que obligan a especificar actividades, costos, cronograma e “imprevistos” (línea de contingencia), lo que da soporte a decisiones de recorte o escalamiento cuando cambian los supuestos.<sup>208</sup>

La adaptación exige también reglas y procedimientos con los donantes. En el caso de la Cooperación Española, AECID dispone de modelos y guías para formulación, seguimiento y justificación, así como formatos de presupuesto y de modificaciones, que estandarizan la trazabilidad

---

<sup>204</sup> CEPAL. “Gestión por resultados.” Santiago, s. f. <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-resultados>

<sup>205</sup> PNUD México. *Guía práctica para la presupuestación basada en resultados (PbR) con enfoque en la Agenda 2030*. Ciudad de México, 2023. <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/guia-practica-para-la-presupuestacion-basada-en-resultados-pbr-con-enfoque-en-la-agenda-2030>

<sup>206</sup> PNUD. *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo*. Nueva York, 2009. [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=134774](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774)

<sup>207</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. *El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos*. Washington, D. C., 2004. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID\\_ML.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID_ML.pdf)

<sup>208</sup> Gobierno de Uruguay / AECID. *Guía Introductoria para la Formulación de Proyectos*. Montevideo, 2019. <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/1.%20Gu%C3%ADa%20para%20la%20formulaci%C3%B3n%20de%20proyectos.pdf>

de cambios (v.gr., reasignaciones entre partidas y justificaciones técnicas).<sup>209</sup> En contextos humanitarios y de desarrollo, los compromisos del Grand Bargain, asumidos por la Cooperación Española, avanzan hacia mayor financiación multianual, menor “finalismo” (earmarking) y armonización de exigencias, medidas que incrementan el margen operativo para reprogramar actividades y presupuestos según necesidades y evidencia.<sup>210</sup>

#### 2.2.5. Digitalización de servicios, campañas y recaudación de fondos.

La digitalización se consolidó como un eje de adaptación institucional para las OSC en El Salvador y la región: permite prestar servicios de forma remota, sostener campañas de comunicación en entornos volátiles y diversificar la captación de recursos. No obstante, su efectividad depende de condiciones habilitantes (conectividad, habilidades digitales, marcos de datos y ciberseguridad) y de un diseño centrado en usuarios con brechas de acceso. Estudios recientes sobre sociedad civil latinoamericana subrayan que las OSC combinan oportunidades (mayor alcance, datos para la decisión) con desafíos persistentes como la “brecha de uso” y capacidades desiguales para adoptar herramientas digitales.<sup>211</sup>

En la prestación de servicios, la adopción de canales ligeros, por ejemplo, mensajería móvil, ha sido una respuesta pragmática a las limitaciones de ancho de banda. Evidencia sobre el uso organizacional de WhatsApp documenta su tránsito desde lo informal a usos formales para coordinación, seguimiento y atención, con efectos en tiempos de respuesta y cultura interna; este aprendizaje es transferible a servicios sociales y comunitarios mediados digitalmente.<sup>212</sup> A nivel de estándares, la OCDE recomienda principios de diseño de servicios digitales (enfoque en usuarios, datos como activo y gobernanza transversal) que las OSC pueden “internalizar” para rediseñar flujos de atención, derivaciones y ventanillas virtuales de manera coherente con derechos y salvaguardas.

Iniciativas regionales (CEPAL) también promueven observatorios y cooperación técnica para acelerar la transformación digital con foco en inclusión, lo cual ofrece lineamientos relevantes para organizaciones sociales que operan en contextos con brechas.<sup>213</sup>

En campañas de comunicación y relacionamiento, la evidencia empírica muestra que las ONG de Chile y España optimizan Facebook e Instagram para visibilizar causas, movilizar comunidades y rendir cuentas, con patrones de publicación, formatos y métricas que pueden adaptarse a

---

<sup>209</sup> AECID. “Guías y modelos para convenios, proyectos y acciones.” Madrid, 2025. <https://www.aecid.es/guias-y-modelos-para-convenios-proyectos-y-acciones-nuestros-socios>

<sup>210</sup> España, Ministerio de Asuntos Exteriores. *Estrategia de Acción Humanitaria de la Cooperación Española 2019–2026*. Madrid, 2019. <https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/Cooperacion/Planificacion/Planificacion-estrategica-sectores/Estrategia-Accion-Humanitaria-2019-2026.pdf>

<sup>211</sup> GSMA. *La economía móvil en América Latina 2024*. Londres, 2024. <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2024/06/La-economia-movil-en-America-Latina-2024.pdf>

<sup>212</sup> Iraola Detomasi, María Belén. “Estudio de caso: efectos del uso de WhatsApp como canal de comunicación interna.” TFG, Universidad de la República (Uruguay), 2020. [https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/32245/1/PC%20121%20TFG%20Estudio%20de%20caso\\_%20efectos%20del%20uso%20de%20Whatsapp%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/32245/1/PC%20121%20TFG%20Estudio%20de%20caso_%20efectos%20del%20uso%20de%20Whatsapp%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf)

<sup>213</sup> CEPAL. “CEPAL lanzó Observatorio de Desarrollo Digital para contribuir a la transformación digital de América Latina y el Caribe.” Comunicado, 15 de febrero de 2024. <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-lanzo-observatorio-desarrollo-digital-contribuir-la-transformacion-digital-america>

organizaciones salvadoreñas según su base social.<sup>214</sup> En términos de comportamiento donante, según el informe *Generosidad en América Latina y el Caribe*, sugiere una mayor predisposición a donar entre personas jóvenes adultas (25–34 años), junto con la relevancia de canales digitales como el correo electrónico, redes sociales y plataformas de donación, información útil para segmentar mensajes y planificar inversiones en medios.<sup>215</sup>

La recaudación digital de fondos se beneficia del avance de pagos electrónicos y dinero móvil en Centroamérica y el Caribe, que amplían las alternativas para transferencias pequeñas, suscripciones y donaciones recurrentes. El BID reporta que la tenencia de cuentas de dinero móvil en la subregión se duplicó entre 2017 y 2021, reforzando el potencial de integrar pasarelas locales y billeteras digitales en las estrategias de captación de las OSC.<sup>216</sup> A nivel regional, el BID en sus análisis técnicos muestran que la aceleración de pagos digitales impulsa inclusión financiera, reduce costos de transacción y facilita la trazabilidad, atributos especialmente valiosos para campañas de microdonaciones y membresías.<sup>217</sup>

Asimismo, el crowdfunding ofrece un instrumento complementario cuando existe un marco regulatorio claro; los lineamientos del BID describen buenas prácticas y consideraciones de diseño institucional que las OSC deben ponderar al seleccionar plataformas y modelar recompensas o donaciones.<sup>218</sup>

La digitalización, sin embargo, exige cumplimiento normativo y salvaguardas. En El Salvador entró en vigor la Ley de Protección de Datos Personales el 23 de noviembre de 2024, con principios de licitud, consentimiento, minimización y responsabilidad demostrada; su cumplimiento afecta el tratamiento de datos de beneficiarios, donantes y personal, así como el diseño de formularios, consentimientos y políticas de privacidad en sitios web y apps. En paralelo, la exposición a fraudes y suplantación en pagos y comunicaciones exige fortalecer controles: guías de ciberseguridad para sociedad civil recomiendan gestión de accesos, autenticación multifactor, cifrado, capacitación continua y planes de respuesta a incidentes, todo ello proporcional al riesgo y a los activos de información gestionados por la organización.<sup>219</sup>

---

<sup>214</sup> Montes Vozmediano, Carmen C. “Redes sociales y Tercer Sector: análisis del uso de Facebook e Instagram por ONG de Chile y España.” 2023. <https://biblioteca.plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2024/04/dialnet-redessocialesytercersector-9286755.pdf>

<sup>215</sup> GivingTuesday. *Generosidad en América Latina y el Caribe 2024*. 2024. <https://www.givingtuesday.org/wp-content/uploads/2024/11/Generosity-LAC-Report-Espanol.pdf>

<sup>216</sup> BID. “Uso de dinero móvil y pagos digitales se acelera en Centroamérica, Panamá y República Dominicana.” Nota de prensa, 6 de mayo de 2024. <https://www.iadb.org/es/noticias/uso-de-dinero-movil-y-pagos-digitales-se-acelera-en-centroamerica-panama-y-republica>

<sup>217</sup> BID. *Acelerando los pagos digitales en América Latina y el Caribe*. Washington, D. C., 2021. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Acelerando-los-pagos-digitales-en-America-Latina>

<sup>218</sup> BID. *Regulación del crowdfunding en América Latina y el Caribe*. Washington, D. C., 2022. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Regulacion-del-crowdfunding-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

<sup>219</sup> NDI (Instituto Nacional Demócrata). *Manual de ciberseguridad para organizaciones de la sociedad civil*. Washington, D. C., 2022. <https://www.ndi.org/sites/default/files/%5BSpanish%5D%20Cybersecurity%20Handbook%20for%20Civil%20Society%20Organizations-compressed.pdf>

### 2.2.6. Nuevos modelos de intervención y prestación de servicios frente a restricciones operativas.

Las OSC salvadoreñas se han visto influenciadas a rediseñar sus modelos de intervención para operar bajo restricciones de movilidad, mayor escrutinio regulatorio y un espacio cívico calificado como “obstruido”. Ello ha impulsado modalidades de prestación que combinan cercanía comunitaria, canales digitales y arreglos interinstitucionales para sostener cobertura y calidad con menor exposición operativa. Estas transformaciones se enmarcan en tendencias regionales de aceleración digital y recomposición de servicios sociales tras la pandemia.<sup>220</sup>

Un primer eje ha sido la hibridación de servicios (presencial + remoto). En salud y protección social, las OSC han incorporado teleorientación, teleconsulta y seguimiento a distancia, siguiendo marcos y guías de telemedicina que exigen protocolos clínicos, consentimiento informado, seguridad de datos y continuidad del cuidado. La OPS/OMS y el BID documentan que, bien diseñada, la telemedicina permite ampliar acceso, reducir tiempos y mantener estándares de calidad, siempre que se combine con derivaciones presenciales y nodos de referencia. Para organizaciones con recursos limitados, ello se traduce en paquetes mínimos: plataformas seguras de videollamada/voz, agendas digitales, registro clínico o social remoto y circuitos de derivación.<sup>221</sup>

De forma complementaria, ha cobrado fuerza un modelo territorial de proximidad: brigadas móviles, puntos satélite y “ventanillas comunitarias” temporales que acercan prestaciones en entornos de difícil acceso o alto riesgo. El marco operacional de la Atención Primaria de Salud (OMS) respalda estos dispositivos proactivos, basados en búsqueda activa de casos, gestión de riesgos y coordinación intersectorial; trasladado al ámbito social, habilita jornadas móviles de asesoría legal, apoyo psicosocial, orientación laboral o transferencias, con protocolos de seguridad del personal y de las personas usuarias.<sup>222</sup>

Un tercer pilar es la asistencia en efectivo y cupones (CVA) como modalidad de intervención que sustituye bienes en especie y reduce la carga logística. ACNUR, CALP y el Clúster Global de Protección muestran que las CVA son costo-efectivas, escalables y compatibles con metas de protección cuando se realizan análisis de mercado, salvaguardas y coordinación multisectorial; su “guía de entrega” orienta la elección entre billeteras móviles, cuentas y vales electrónicos según riesgos, costos y trazabilidad. Para las OSC, esta modalidad limita inventarios, desplazamientos y bodegaje, al tiempo que refuerza dignidad y elección de las personas.<sup>223</sup>

En violencia basada en género (VBG), donde las restricciones de movilidad y seguridad son críticas, se han desplegado servicios en línea interoperables con rutas presenciales: líneas y chats 24/7, salas virtuales de primera acogida y seguimiento clínico-psicosocial remoto. UNFPA, ONU Mujeres y el BID han sistematizado guías para servicios remotos de VBG con estándares de confidencialidad,

<sup>220</sup> CIVICUS Monitor. “El Salvador — Watchlist 2024.” 10 de julio de 2024. <https://monitor.civicus.org/watchlist-july-2024/elsalvador/>

<sup>221</sup> BID. *Estudio sobre telemedicina internacional en América Latina: motivaciones, usos, resultados, estrategias y políticas*. Washington, D. C., 2021. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estudio-sobre-telemedicina-internacional-en-America-Latina-motivaciones-usos-resultados-estrategias-y-politicas.pdf>

<sup>222</sup> OMS. *Marco operacional para la atención primaria de salud*. Ginebra, 2020. <https://www.who.int/docs/default-source/documents/operational-framework-for-primary-health-care-wha73-sp.pdf>

<sup>223</sup> ACNUR. “Intervenciones mediante ayuda en efectivo.” 2024. <https://www.acnur.org/emergencias/ayuda-en-efectivo>

gestión de riesgos y derivación segura; además, existen herramientas técnicas para montar ventanillas en línea y articularlas con instituciones nacionales (por ejemplo, experiencias que incluyen a ISDEMU en El Salvador). Estos modelos permiten continuidad de atención y reducción de tiempos de respuesta, siempre que se garantice verificación de identidad, permisos de intercambio de datos y planes de seguridad.<sup>224</sup>

El omnicanal de bajo costo constituye otro rasgo distintivo. En contextos de conectividad desigual, los informes de CEPAL y BID recomiendan priorizar canales ligeros (SMS, WhatsApp) y sitios de bajo consumo de datos, con diseño centrado en usuarios y medición de uso efectivo. Para las OSC, esto implica secuencias estandarizadas de contacto (primera escucha por mensajería, derivación a llamada/visita, registro y cierre), integradas a tableros que monitorean tiempos de respuesta, conversiones y abandonos. Este enfoque reduce fricciones, mejora la trazabilidad y permite reasignar esfuerzos hacia los casos más críticos.<sup>225</sup>

Todos estos modelos requieren gobernanza de datos y salvaguardas. La salud digital y la prestación remota demandan políticas explícitas de privacidad, minimización y seguridad de la información, en línea con las orientaciones de la OPS/OMS, y con marcos nacionales sobre protección de datos. La incorporación de “privacidad y seguridad por diseño”, controles de acceso y auditorías de uso no es un accesorio técnico, sino un componente del modelo de prestación que sustenta legitimidad y autorización social en contextos de escrutinio elevado.<sup>226</sup>

#### 2.2.7. Fortalecimiento de redes nacionales e internacionales.

El fortalecimiento de redes ha sido un mecanismo decisivo para que las OSC salvadoreñas preserven capacidades de incidencia, cobertura y sostenibilidad financiera en un entorno de alta presión externa. La literatura sobre gobernanza de redes sostiene que la efectividad depende de elegir arreglos organizativos adecuados (gobernanza compartida, organización líder u oficina administrativa de red), así como de su legitimidad ante las bases y actores externos; sin ese reconocimiento, la coordinación pierde tracción y resultados.<sup>227</sup> A la vez, los enfoques de “impacto colectivo” subrayan la importancia de una organización de apoyo (“backbone”), metas comunes, medición conjunta y una agenda de acciones mutuamente reforzadas para sostener colaboraciones complejas en el tiempo.<sup>228</sup>

En el plano nacional, existen experiencias consolidadas. La Mesa Permanente para la Gestión de Riesgos (MPGR), red fundada en 2002, articula organizaciones de sociedad civil y ha evolucionado hacia protocolos y dispositivos conjuntos para preparación, respuesta y reducción del riesgo, lo cual

---

<sup>224</sup> ONU Mujeres. *COVID-19 y la prestación de servicios esenciales para sobrevivientes de violencia contra mujeres y niñas*. 2020. <https://knowledge.unwomen.org/es/digital-library/publications/2020/04/brief-covid-19-and-essential-services-provision-for-survivors-of-violence-against-women-and-girls>

<sup>225</sup> BID. *Digitalizar los servicios públicos: oportunidades para América Latina y el Caribe*. Washington, D. C., 2022. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Digitalizar-los-servicios-publicos-oportunidades-para-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

<sup>226</sup> OPS/OMS. “Salud digital en América Latina: legislación actual y desafíos.” *Revista Panamericana de Salud Pública* 48 (2024). <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/59521/v48e402024.pdf>

<sup>227</sup> Glückler, Johannes. “Gobernanza lateral de redes: legitimidad y delegación de autoridad.” *Revista de Geografía Norte Grande* 74 (2019): 93–112. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-34022019000300093&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-34022019000300093&script=sci_arttext)

<sup>228</sup> Kania, John, y Mark Kramer. “Impacto colectivo.” *Stanford Social Innovation Review* (invierno de 2011). [https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2011/12/SSIR\\_Impacto-colectivo.pdf](https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2011/12/SSIR_Impacto-colectivo.pdf)

ilustra una gobernanza de red con funciones claras, reglas y reparto de tareas en contextos de desastres.<sup>229</sup> En agenda de derechos de niñez y adolescencia, la Red para la Infancia y la Adolescencia (RIA) opera como coalición de alcance nacional que, además de coordinar acciones locales, participa en circuitos internacionales como el Examen Periódico Universal (EPU), reforzando la interlocución y la visibilidad de sus hallazgos.<sup>230</sup> En transparencia y anticorrupción, el Consorcio por la Transparencia y Lucha contra la Corrupción articula centros de pensamiento y organizaciones de vigilancia cívica, generando posicionamientos y evidencia que fortalecen una voz común en coyunturas críticas.<sup>231</sup>

La agenda de alianzas multiactor aporta una capa complementaria. Guías de AECID y PNUD insisten en plataformas que reúnan OSC, sector público, empresas y academia, con reglas de juego explícitas para gobernanza, financiamiento y rendición de cuentas; estos marcos ofrecen plantillas y criterios para convocar, negociar y sostener alianzas orientadas a resultados y ODS, útiles para redes ya existentes y para coaliciones ad hoc.<sup>232</sup> Asimismo, la cooperación triangular, cada vez más activa en América Latina y el Caribe, genera oportunidades de cofinanciamiento, transferencia de conocimiento y legitimidad compartida, que las redes pueden canalizar si cuentan con una unidad de apoyo capaz de formular proyectos y gestionar estándares entre múltiples contrapartes.

En cuanto a redes de gobernanza es necesario recordar que no existe un “modelo único”: redes pequeñas y de alta confianza pueden funcionar con gobernanza distribuida, mientras que coaliciones más amplias y heterogéneas suelen requerir una organización líder u oficina administrativa que coordine y rinda cuentas. La decisión debe considerar centralización, densidad de vínculos, consenso de metas y costos de coordinación.

#### 2.2.8. Experiencias de colaboración interinstitucional y con actores no tradicionales (empresas, academia, cooperación descentralizada).

La colaboración interinstitucional de las OSC salvadoreñas se ha ampliado hacia actores no tradicionales, empresas, academia y gobiernos subnacionales extranjeros, con el objetivo de sostener cobertura de servicios, incidencia y financiamiento en un entorno de alta incertidumbre. Tres patrones sintetizan estas experiencias: (i) alianzas con empresas para apalancar recursos, capacidades y voluntariado corporativo; (ii) vínculos universidad–sociedad civil para diseño de soluciones y producción de evidencia; y (iii) cooperación descentralizada con entidades territoriales, sobre todo europeas, que aporta financiamiento, asistencia técnica y redes internacionales.

---

<sup>229</sup> “INFORME SOBRE LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO DE DESASTRES EN EL SALVADOR 2013.” 2013. Eird.org. 2013. <https://eird.org/pr14/cd/documentos/espanol/AmericaCentralHerramientasydocumentos/Informesregionaly nacionales/Informe-GIRD-El-Salvador-version-web.pdf>

<sup>230</sup> Red para la Infancia y la Adolescencia de El Salvador (RIA). “Intervención Pre-sesión EPU, IV ciclo.” Ginebra, 19 de noviembre de 2024. <https://upr-info.org/sites/default/files/country-document/2024-11/RedParalaInfanciaylaAdolescenciadeElSalvador.pdf>

<sup>231</sup> FUNDE/Consorcio por la Transparencia y Lucha contra la Corrupción. “Transparencia y lucha contra la corrupción muestran retrocesos en El Salvador durante 2024.” San Salvador, 2024. <https://repo.funde.org/2106/>

<sup>232</sup> AECID. *Guía para las alianzas multiactor*. Madrid, 2021. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/producto-2.1-guia-aecid-para-las-alianzas-mutliactorfinal.pdf>

En el sector empresarial, los modelos se han movido de la filantropía puntual a esquemas de “valor compartido” e *impacto colectivo*, con empresas que cofinancian programas, ceden talento y habilitan plataformas de comunicación. La literatura sobre alianzas OSC–empresa documenta arreglos “ganar–ganar” cuando existen metas compartidas, gobernanza clara y medición de resultados, condiciones que aumentan la probabilidad de sostenibilidad y escalamiento.<sup>233</sup> En El Salvador, iniciativas como las de Glasswing International ilustran esta convergencia: la organización integra donaciones, voluntariado corporativo y programas con instituciones públicas en educación y salud, llegando a centenares de escuelas y centros de salud mediante acuerdos con empresas y entidades estatales.

En paralelo, plataformas empresariales como FUNDEMAS han consolidado un espacio de articulación entre compañías y OSC para proyectos de sostenibilidad y ciudadanía corporativa, con reportes públicos anuales que formalizan compromisos y resultados.<sup>234</sup> A nivel normativo blando, la Red Local del Pacto Mundial en el país ha promovido la incorporación de debida diligencia en derechos humanos al modelo de negocio, habilitando un marco compartido con la sociedad civil para la rendición de cuentas de las empresas adherentes.<sup>235</sup>

Las alianzas con la academia han seguido el guion de la “triple hélice” (universidad–empresa–Estado), extendido en la región como enfoque de innovación social y territorial. La literatura revisa cómo la triple hélice genera espacios de co-diseño, laboratorios vivos y consorcios de investigación aplicada, donde las OSC se integran como usuarias y codiseñadoras de soluciones. En términos operativos, estas colaboraciones permiten a las OSC acceder a metodologías rigurosas de evaluación, análisis de datos y pilotaje de tecnologías apropiadas, al tiempo que las universidades fortalecen su extensión y vinculación social. La evidencia regional sobre comités universidad–empresa–Estado (CUEE) sugiere que la existencia de una secretaría técnica, agendas comunes y mecanismos de seguimiento son factores críticos para sostener resultados y la transferencia de conocimiento, rasgos replicables en consorcios donde participan OSC.<sup>236</sup>

La cooperación descentralizada, alianzas entre gobiernos locales/regionales de países donantes y municipios salvadoreños, generalmente con OSC como ejecutoras, ha sido un cauce relevante de recursos y aprendizaje. La práctica comparada y los marcos de política españoles definen esta modalidad como un rasgo distintivo del sistema de cooperación, canalizado por comunidades autónomas, diputaciones y ayuntamientos, a menudo mediante convocatorias que financian proyectos ejecutados por ONGD y sus socios locales.<sup>237</sup> En El Salvador, documentos académicos y gubernamentales describen la trayectoria de esta modalidad desde los años noventa, con fuerte impulso

---

<sup>233</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. *Alianzas multisectoriales en educación en América Latina*. Washington, D. C., 2022. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Alianzas-multisectoriales-en-educacion-en-America-Latina.pdf>

<sup>234</sup> FUNDEMAS. *Memoria de Sostenibilidad 2023*. San Salvador, 2024. [https://fundemas.org/wp-content/uploads/2024/05/Memoria-de-Sostenibilidad-2023\\_ok.pdf](https://fundemas.org/wp-content/uploads/2024/05/Memoria-de-Sostenibilidad-2023_ok.pdf)

<sup>235</sup> Pacto Mundial España. 2019 “Empresas y derechos humanos: acciones y casos de éxito en el marco de la Agenda 2030.” Madrid, 2019. <https://www.pactomundial.org/biblioteca/empresas-y-derechos-humanos-acciones-y-casos-de-exito-en-el-marco-de-la-agenda-2030/>

<sup>236</sup> Chang, Helene. 2010. “EL MODELO DE LA TRIPLE HÉLICE COMO UN MEDIO PARA LA VINCULACIÓN ENTRE.” Unirioja.Es. 2010. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3698520.pdf>.

<sup>237</sup> AECID (Oficina Técnica de Cooperación en El Salvador). “¿Cómo la cooperación descentralizada contribuye a la reducción de la pobreza?” San Salvador, s. f. <https://aecid.sv/como-la-cooperacion-descentralizada-contribuye-a-la-reduccion-de-la-pobreza/>

de la cooperación española, y su institucionalización a través de la Estrategia Nacional de Cooperación Descentralizada (2013), que articula a la Cancillería, municipalidades y socios internacionales.<sup>238</sup> De hecho, el actual Marco de Asociación País El Salvador–España (2023–2026) mantiene líneas de trabajo compatibles con alianzas territoriales y con participación de OSC, lo que confirma la vigencia del canal descentralizado en el período de estudio. Complementariamente, los informes iberoamericanos de la SEGIB registran una reactivación de la cooperación Sur–Sur y triangular tras la pandemia, escenario en el que las redes de municipios y OSC pueden captar oportunidades de aprendizaje e intercambio entre pares.<sup>239</sup>

Estas experiencias comparten elementos transversales de buena gobernanza de alianzas. Primero, la existencia de acuerdos formales con roles definidos, metas, indicadores y reglas de propiedad de datos. La guía del BID sobre alianzas multisectoriales en educación, subraya que la claridad sobre funciones, reglas de financiamiento y medición conjunta aumenta la probabilidad de impacto y la sostenibilidad de la colaboración.<sup>240</sup> Segundo, la presencia de una “organización de apoyo” o secretaría técnica, figura afín al enfoque de impacto colectivo, que coordina la agenda común, la comunicación y el seguimiento. Tercero, la coherencia con marcos de política: por ejemplo, la cooperación descentralizada operando bajo planes país o marcos europeos; o las alianzas empresa–OSC bajo los Principios Rectores de la ONU sobre empresas y derechos humanos y los ODS promovidos por el PNUD para orientar inversiones y prácticas corporativas responsables.<sup>241</sup>

Desde la perspectiva de resultados, las colaboraciones con empresas han permitido a diversas OSC ampliar cobertura territorial y frecuencia de servicios (mentoría, capital humano voluntario, donaciones recurrentes), mientras que los vínculos con universidades han elevado la calidad del diseño y la evaluación de programas (ensayos piloto, análisis de costo-efectividad, tableros de aprendizaje). En cooperación descentralizada, los proyectos derivan en fortalecimiento institucional municipal y en mejoras sectoriales, por ejemplo, la gestión del riesgo, agua, cultura y desarrollo local, donde las OSC actúan como implementadoras y articuladoras comunitarias. Estas tendencias son coherentes con diagnósticos recientes sobre la necesidad de movilizar capital privado e institucional y de diversificar formas de cooperación para sostener los ODS en la región.<sup>242</sup>

### 2.3. Factores que inciden en la efectividad de las estrategias adaptativas

La efectividad de las estrategias adaptativas en las organizaciones de la sociedad civil depende, ante todo, de su capacidad para aprender de manera sistemática y transformar ese aprendizaje en decisiones y ajustes operativos. La literatura sobre fortalecimiento organizacional plantea que la “capacidad analítica y adaptativa” se construye a través de ciclos deliberados de observar, interpretar

---

<sup>238</sup> Universidad de El Salvador. “La cooperación descentralizada como generadora de desarrollo local” (recurso académico). San Salvador, 2015. <https://repositorio.ues.edu.sv/bitstreams/e55bb673-5975-4ea1-a1d3-b8ef51d33447/download>

<sup>239</sup> SEGIB. “La XV edición del Informe de Cooperación Sur–Sur muestra un crecimiento del 10% en 2023.” Madrid, 13 de noviembre de 2024. <https://www.segib.org/la-xv-edicion-del-informe-de-cooperacion-sur-sur-muestra-un-crecimiento-del-10-en-las-iniciativas-de-cooperacion-de-2023-respecto-al-ano-anterior/>

<sup>240</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. *Alianzas multisectoriales en educación en América Latina*. Washington, D. C., 2022. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Alianzas-multisectoriales-en-educacion-en-America-Latina.pdf>

<sup>241</sup> PNUD. “Sector privado: nuestros socios.” Nueva York, s. f. <https://www.undp.org/es/nuestros-socios/sector-privado>

<sup>242</sup> Blanco, Patricia R. 2025. “La cumbre de la ONU de Sevilla intenta movilizar al sector privado ante la ola de recortes de los países al desarrollo.” Ediciones EL PAÍS S.L. July 2, 2025. <https://elpais.com/planeta-futuro/2025-07-02/la-cumbre-de-la-onu-de-sevilla-intenta-movilizar-al-sector-privado-ante-la-ola-de-recortes-de-los-paises-al-desarrollo.html>

y actuar, donde la evidencia modifica supuestos, rutinas y estructuras internas. Este enfoque exige espacios y mecanismos para recolectar datos, generar significado y realimentar procesos, evitando respuestas meramente técnicas ante problemas complejos. <sup>243</sup>

Un segundo determinante es la institucionalización de prácticas de colaboración y aprendizaje continuo. El marco Colaboración, aprendizaje y adaptación (CLA), subraya que las organizaciones son más adaptativas cuando disponen de condiciones habilitantes (tiempo, roles, incentivos), coordinación estratégica entre equipos y un uso explícito de la evidencia para reorientar portafolios y recursos. La gestión adaptativa no se limita a metodologías, sino que requiere “infraestructura blanda” para experimentar con propósito y corregir rumbos. <sup>244</sup>

La legitimidad y la rendición de cuentas constituyen un tercer factor crítico. El Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC, adoptado por redes latinoamericanas, propone la “rendición de cuentas dinámica”, que sitúa el diálogo con actores de interés en el centro de la toma de decisiones. Cuando los cambios estratégicos se comunican y se justifican con base en retroalimentación y resultados, disminuyen los costos de coordinación y se amplía la autorización social para reprogramar actividades y presupuestos. <sup>245</sup>

La gobernanza en red también incide directamente en la eficacia adaptativa. La evidencia muestra que los arreglos colaborativos funcionan mejor cuando existen reglas claras para delegar autoridad, mecanismos legítimos de decisión y estructuras de apoyo proporcionales al tamaño y la heterogeneidad de la red. Elegir el modo de gobernanza adecuado fortalece la coordinación y la resiliencia colectiva. <sup>246</sup>

Asimismo, las finanzas y el cumplimiento determinan el margen de maniobra: políticas de control interno, transparencia y gestión de riesgos (p. ej., anticorrupción, LA/FT) sostienen la credibilidad ante donantes y auditores, habilitando la flexibilidad necesaria para adaptar intervenciones. <sup>247</sup>

Por último, el contexto habilitante, incluida la apertura del espacio cívico, establece el “techo” de efectividad de cualquier estrategia. En escenarios de mayor escrutinio y restricciones, la articulación con redes, la transparencia y la protección de datos se vuelven condiciones de posibilidad para sostener acceso a recursos y continuidad programática. <sup>248</sup>

---

<sup>243</sup> INTRAC. *Construyendo capacidades analíticas y adaptativas para la efectividad organizacional* (Praxis Paper 7). Oxford, 2005 (esp.). <https://www.intrac.org/app/uploads/2024/12/Praxis-Paper-7-Spanish.pdf>

<sup>244</sup> USAID/CLA (en esp.). “Modelos de aprendizaje y adaptación.” *CVE Reference Guide*. s. f. <https://www.cverefereceguide.org/es/learn/learning-and-adaptation-models>.

<sup>245</sup> Rendir Cuentas. “Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC.” s. f. <https://www.rendircuentas.org/estandar-global-para-la-rendicion-de-cuentas-de-las-osc/>

<sup>246</sup> Glückler, Johannes. “Gobernanza lateral de redes: legitimidad y delegación de autoridad.” *Revista de Geografía Norte Grande* 74 (2019): 93–112. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-34022019000300093&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-34022019000300093&script=sci_arttext)

<sup>247</sup> KPMG. *Guía para las Organizaciones Sin Fines de Lucro*. Panamá, 2021 (esp.). <https://kpmg.com/pa/es/home/insights/2021/10/guia-osfl.html>

<sup>248</sup> CIVICUS. *Informe sobre el Estado de la Sociedad Civil 2024* (esp.). Johannesburgo, 2024. [https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2024/state-of-civil-society-report-2024\\_es.pdf](https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2024/state-of-civil-society-report-2024_es.pdf)

### 2.3.1. Capacidad de gestión y profesionalización del personal.

La capacidad de gestión y la profesionalización del personal constituyen un pilar de la adaptación institucional de las OSC, pues condicionan la calidad, la rendición de cuentas y la continuidad operativa. Estándares internacionales en español, como la Norma Humanitaria Esencial (CHS), establecen que las personas usuarias deben interactuar con equipos competentes, respetuosos y bien gestionados (Compromiso 8), lo que implica perfiles claros, formación continua, supervisión efectiva y cuidado del personal. Complementariamente, el Manual Esfera refuerza que la gestión de personas es un requisito transversal para asegurar calidad y pertinencia en la prestación de servicios. Estas referencias fijan un umbral mínimo de profesionalización exigible a organizaciones de muy diversa escala.<sup>249</sup>

En términos operativos, la profesionalización descansa en sistemas de gestión por competencias que articulan: descripciones de puesto, reclutamiento transparente, inducción, evaluación del desempeño y rutas de desarrollo. En el ámbito de proyectos, la consolidación de guías y certificaciones específicas para el tercer sector, como Project DPro (antes PMD Pro), ofrece un marco común para planificar, ejecutar y cerrar intervenciones con estándares compartidos, promoviendo lenguaje técnico, herramientas de gestión y ética profesional adaptadas al desarrollo social. La adopción de estos marcos facilita el trabajo consorciado, la portabilidad de capacidades entre organizaciones y la trazabilidad de resultados ante financiadores.<sup>250</sup>

La profesionalización también exige sistemas de aprendizaje y gestión del conocimiento: comunidades de práctica, repositorios de lecciones aprendidas, mentorías y ciclos de revisión. Tales mecanismos fortalecen la toma de decisiones basada en evidencia y reducen la rotación de conocimiento crítico cuando cambian personas o financiadores. El cumplimiento de CHS subraya la obligación de que la organización provea orientación, supervisión y capacitación adecuadas, integrando estos componentes a políticas y presupuestos.<sup>251</sup>

Un tercer eje involucra salvaguardias y conducta. Los Estándares Internacionales de Protección Infantil (Keeping Children Safe) y los lineamientos PSEAH/PSEA en español, obligan a incorporar filtros de contratación (antecedentes, referencias), códigos de conducta, formación obligatoria, canales seguros de denuncia y respuesta disciplinaria. En la práctica, estos elementos deben integrarse al ciclo de RR. HH. y a los convenios con socias locales para garantizar que todo el personal, incluyendo consultorías y voluntariado, cumple políticas de protección. La evidencia reciente en español formaliza procedimientos, roles y contenidos mínimos de capacitación aplicables al sector.<sup>252</sup>

Además, la profesionalización incluye el deber de cuidado y el bienestar psicosocial del personal. Guías técnicas definen el deber de cuidado como la obligación legal y moral de tomar medidas razonables para mitigar riesgos previsibles a quienes trabajan para la organización (personal,

---

<sup>249</sup> CHS Alliance, Groupe URD y Esfera. *Norma Humanitaria Esencial (CHS)* (versión en línea en español). 2024. <https://handbook.hspstandards.org/es/chs/2024/>

<sup>250</sup> PM4NGOs. *Project DPro: Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo*, 2.<sup>a</sup> ed. (esp.). 2020. <https://www.odaid.org/wp-content/uploads/2021/02/PMDPro.pdf>

<sup>251</sup> CHS Alliance, Groupe URD y Esfera. *Norma Humanitaria Esencial (CHS)* (versión en línea en español). 2024. <https://handbook.hspstandards.org/es/chs/2024/>

<sup>252</sup> Keeping Children Safe. *Estándares Internacionales de Protección Infantil* (esp.). 2025. <https://www.keepingchildrensafe.global/wp-content/uploads/2025/01/KCS-Estandares-Internacionales-PIO-ES-2025.pdf>

voluntariado, contratistas y socias). A ello se suma el enfoque de Salud Mental y Apoyo Psicosocial (MHPSS) del IASC, que ofrece herramientas para coordinar apoyos, planes de autocuidado y protocolos de crisis, así como pautas de capacitación para equipos expuestos a estrés crónico. Varios estándares sectoriales recomiendan presupuestar formación en seguridad, protocolos de viaje, apoyo psicosocial y seguros, de forma proporcional al riesgo del contexto.<sup>253</sup>

La profesionalización requiere gobernanza y recursos: manuales de Recursos Humanos en vigor (igualdad y no discriminación, remuneración y progresión, teletrabajo y seguridad digital), metas anuales de capacitación con indicadores (horas/persona, certificaciones logradas), y auditorías internas sobre cumplimiento de políticas de personal y salvaguardias. La convergencia entre estándares de calidad (CHS/Esfera), metodologías de gestión de proyectos (Project DPro) y políticas de protección crea un sistema coherente donde el desempeño del personal se vincula a resultados, ética y cuidado condiciones que, a su vez, sostienen legitimidad ante comunidades y financiadores en contextos de alta exigencia.<sup>254</sup>

### 2.3.2. Existencia de planes estratégicos y mecanismos de monitoreo y evaluación.

En las OSC salvadoreñas, la existencia de planes estratégicos y de mecanismos formales de monitoreo y evaluación (M&E) constituye un habilitador de la adaptación institucional frente a la reducción de la cooperación y a los cambios regulatorios. En términos de diseño, los planes estratégicos efectivos articulan una teoría de cambio y objetivos de mediano plazo, definen indicadores, metas y supuestos, e integran un marco de riesgos (financieros, regulatorios y operativos) con respuestas predefinidas. La literatura y guías recomiendan vincular estos planes con gestión para resultados (GpRD), de modo que la programación, el presupuesto y la rendición de cuentas se ordenen por resultados esperados y evidencias, en vez de por insumos o actividades aisladas. En América Latina, la CEPAL ha sistematizado este enfoque para mejorar eficacia y eficiencia del gasto, con lecciones transferibles al sector no lucrativo que gestiona fondos públicos o de cooperación.<sup>255</sup>

En el nivel operativo, los mecanismos de M&E se expresan en una matriz de resultados (marco lógico) con indicadores verificables, fuentes, líneas de base y metas temporales, que permiten medir tanto la ejecución (productos) como los cambios atribuibles (resultados) y, cuando procede, impactos. El método del Marco Lógico, divulgado en español por CEPAL y por el BID, ofrece un andamiaje estándar para formular, monitorear y evaluar proyectos, facilitando la trazabilidad de supuestos y la gestión de riesgos; su difusión regional ha permitido que organizaciones y donantes trabajen con un lenguaje común y con criterios comparables.<sup>256</sup>

La caja de herramientas del M&E incorpora además criterios de evaluación internacionalmente aceptados. Tras su revisión de 2019, el CAD-OCDE consolidó seis criterios (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y coherencia) y ajustó definiciones para promover juicios más útiles

---

<sup>253</sup> GISF (ex EISF). *Seguridad en práctica* (esp.). 2018. <https://gisf.ngo/wp-content/uploads/2020/04/2227-EISF-2018-Seguridad-en-pr%C3%A1ctica-Spanish.pdf>

<sup>254</sup> Asociación Esfera. *Manual Esfera: Carta Humanitaria y normas mínimas para la respuesta humanitaria*, 4.ª ed. Ginebra, 2018. <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/El-manual-Esfera-2018-ES.pdf>

<sup>255</sup> CEPAL. “Gestión por resultados.” Santiago, s. f. <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-resultados>

<sup>256</sup> CEPAL. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales, n.º 42. Santiago, 2005. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/4/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/4/S057518_es.pdf)

en contextos complejos. La disponibilidad en español de esta guía ha estandarizado expectativas entre financiadores y ejecutores y ha reforzado la exigencia de valorar la coherencia entre intervenciones, políticas y actores, aspecto clave cuando las OSC combinan enfoques tradicionales (subvenciones) con innovaciones (emprendimientos sociales, microdonaciones, alianzas).<sup>257</sup>

En cuanto a ciclos y responsabilidades, el Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación del PNUD detalla funciones, calendarios y productos mínimos (planes de seguimiento, evaluaciones independientes con Términos de Referencia, respuestas de gestión y difusión de hallazgos). Este manual subraya la necesidad de cerrar el circuito entre planificación, implementación y aprendizaje, integrando evidencia en decisiones y ajustes presupuestarios, práctica central para OSC que requieren reprogramar actividades ante shocks de financiamiento o nuevas normas.<sup>258</sup>

En el campo de la cooperación española, existen lineamientos específicos para el seguimiento y la evaluación de proyectos y convenios: guías y modelos oficiales estandarizan matrices de resultados, indicadores, formatos de informe y procedimientos para evaluaciones externas obligatorias. Estas pautas refuerzan la trazabilidad documental y la comparabilidad de resultados entre organizaciones y convocatorias, así como el uso de hallazgos para la mejora continua.<sup>259</sup>

Los planes estratégicos de las OSC más resilientes incorporan, además de metas programáticas, un componente financiero explícito con indicadores de sostenibilidad: diversificación de fuentes (índice de concentración de ingresos), días de cobertura de caja, nivel de reservas operativas, porcentaje de ingresos no restringidos y costos de cumplimiento por donante. El M&E integra estas métricas con las programáticas para informar decisiones de priorización y de riesgo (p. ej., límites de exposición a financiación altamente restringida). La evidencia metodológica respalda que tal integración mejora el uso de recursos y la calidad de los juicios evaluativos sobre eficiencia y sostenibilidad.<sup>260</sup>

Finalmente, la utilidad de los planes y del M&E depende de su gobernanza: políticas que asignen responsabilidades, calendarios de revisión, participación de partes interesadas (comunidades, personal, donantes) y mecanismos de respuesta a hallazgos (gestión del conocimiento, ajustes de portafolio, decisiones de continuidad/escala o cierre). Informes recientes sobre efectividad del desarrollo ilustran la importancia de institucionalizar estos bucles para que la evidencia trascienda el reporte y modifique prioridades y presupuestos. En contextos volátiles, esa *infraestructura de aprendizaje* permite a las OSC mantener misión y legitimidad, innovando cuando corresponde y preservando lo que funciona.<sup>261</sup>

---

<sup>257</sup> OCDE/CAD. *Mejores criterios para una mejor evaluación*. París, 2019. [https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion\\_8c1741fb-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion_8c1741fb-es.html)

<sup>258</sup> PNUD. *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo* (esp.). Nueva York, 2009. [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=134774](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774)

<sup>259</sup> AECID. “Guías y modelos para convenios, proyectos y acciones.” Madrid, 2025. <https://www.aecid.es/guias-y-modelos-para-convenios-proyectos-y-acciones-nuestros-socios>

<sup>260</sup> OCDE/CAD. *Mejores criterios para una mejor evaluación*. París, 2019. [https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion\\_8c1741fb-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion_8c1741fb-es.html)

<sup>261</sup> BID. *Evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo*. Washington, D. C., 2024. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evaluacion-del-marco-de-efectividad-en-el-desarrollo.pdf>

### 2.3.3. Entorno político y grado de apertura o restricción al trabajo de las OSC.

El entorno político salvadoreño ha estado marcado por una expansión de facultades estatales bajo el régimen de excepción (vigente desde marzo de 2022 y prorrogado sucesivamente), con impactos directos e indirectos sobre el espacio cívico. En 2024, el CIVICUS Monitor calificó el espacio cívico del país como “represivo”, categoría que describe marcos legales y prácticas que restringen el ejercicio de libertades fundamentales y colocan a activistas y organizaciones bajo mayor presión. Esta valoración sintetiza hallazgos acumulados sobre restricciones legales, abusos y estigmatización de voces críticas.<sup>262</sup>

La prolongación del régimen de excepción ha supuesto la suspensión o limitación de garantías procesales y de reunión/petición que condicionan tanto la labor de defensa de derechos como la operación cotidiana de organizaciones comunitarias. La Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) documentó en 2024 detenciones arbitrarias, muertes bajo custodia, obstáculos a la defensa y riesgos para la integridad personal, así como un deterioro institucional vinculado a la aplicación indistinta y extendida de la medida. Tales dinámicas generan “riesgo operativo” y de reputación para las OSC, en especial, las que trabajan en temas de acceso a la justicia, privación de libertad o vigilancia cívica, al tiempo que elevan sus costos de cumplimiento y de protección del personal.<sup>263</sup>

Los informes de Amnistía Internacional refuerzan este diagnóstico, resaltando patrones de detenciones masivas, tortura y muertes bajo custodia en el marco del régimen, además de déficits de independencia judicial. Desde la perspectiva de las organizaciones, este contexto implica mayores barreras para el trabajo con poblaciones privadas de libertad, riesgos para la seguridad de fuentes y beneficiarios, y un ambiente adverso para la incidencia pública.<sup>264</sup>

La libertad de expresión también muestra deterioro. La Asociación de Periodistas de El Salvador (APES) registró en su *Informe de Libertad de Prensa 2024* un máximo histórico de agresiones contra periodistas (789 casos), con un peso significativo de perpetradores estatales. Para las OSC, este entorno complica el relacionamiento con medios, desalienta la denuncia y aumenta la litigiosidad por difamación, afectando campañas y rendición de cuentas.<sup>265</sup>

El marco normativo específico de las OSC continúa regido por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, con discusiones legislativas sobre reformas en 2023; más allá de la norma básica, el contexto regulatorio se complejiza por instrumentos colaterales (penales, seguridad) y por cargas de cumplimiento financiero-administrativas. La plataforma ICNL, que monitorea libertad de asociación y el ambiente legal para la sociedad civil, destaca cambios y tendencias que afectan a

---

<sup>262</sup> CIVICUS Monitor. “El Salvador Watchlist 2024.” 10 de julio de 2024. <https://monitor.civicus.org/watchlist-july-2024/elsalvador/>

<sup>263</sup> CIDH (Comisión Interamericana de Derechos Humanos). *Estado de excepción y derechos humanos en El Salvador*. OEA/Ser.L/V/II.doc.97/24, 28 de junio de 2024. [https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2024/informe\\_estadoexcepcionddhh\\_elsalvador.pdf](https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2024/informe_estadoexcepcionddhh_elsalvador.pdf)

<sup>264</sup> Amnistía Internacional. “El Salvador 2024.” 2024. <https://www.amnesty.org/es/location/americas/central-america-and-the-caribbean/el-salvador/report-el-salvador/>

<sup>265</sup> APES (Asociación de Periodistas de El Salvador). *Informe de Libertad de Prensa en El Salvador 2024*. 6 de mayo de 2025. [https://apes.org.sv/wp-content/uploads/2025/05/Informe\\_LPES\\_2024\\_1.pdf](https://apes.org.sv/wp-content/uploads/2025/05/Informe_LPES_2024_1.pdf)

las organizaciones en el país y la región, útil para interpretar riesgos regulatorios presentes y potenciales.<sup>266</sup>

En 2024 se aprobó la Ley para la Protección de Datos Personales (Decreto n.º 144), vigente desde noviembre de 2024. Aunque esta norma introduce salvaguardas positivas para titulares de datos, también incrementa obligaciones de cumplimiento para las OSC (consentimiento, minimización, seguridad y responsabilidad demostrada), que requieren inversión en gobernanza de datos, ciberseguridad y formación de personal. Organizaciones internacionales y medios especializados han advertido, además, sobre el riesgo de que nuevas normas en materia digital se apliquen de modo expansivo, con posibles efectos inhibitorios si no median garantías y supervisión independiente.<sup>267</sup>

El escrutinio internacional y los mecanismos de derechos humanos han mantenido observación activa sobre El Salvador. En el 4.º ciclo del Examen Periódico Universal del 2024, el sistema de Naciones Unidas compiló preocupaciones de actores estatales y no estatales sobre debido proceso, libertad de expresión y garantías para la sociedad civil, formulando recomendaciones que apelan a la proporcionalidad de medidas de seguridad y a la protección del espacio cívico. Para las OSC, este canal ofrece ventanas de incidencia y de protección internacional, pero su eficacia exige articulación en redes y documentación rigurosa de casos.<sup>268</sup>

#### 2.3.4. Acceso a información, formación y recursos tecnológicos.

El acceso a información pública, a formación pertinente y a recursos tecnológicos constituye un habilitador crítico de la capacidad adaptativa de las OSC salvadoreñas. En el plano normativo, la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) garantiza el derecho de toda persona a solicitar y recibir información estatal, y creó el Instituto de Acceso a la Información Pública (IAIP) como ente garante. La disponibilidad de portales y lineamientos derivados de la LAIP facilita la auditoría social, la toma de decisiones basada en evidencia y la coordinación interinstitucional de proyectos ejecutados por OSC. En términos operativos, la existencia de procedimientos estandarizados de solicitud, plazos y recursos ante el IAIP reduce los costos de búsqueda de información para diseñar, monitorear y evaluar intervenciones.<sup>269</sup>

Sin embargo, el aprovechamiento efectivo de la información y de la infraestructura digital depende de habilidades y recursos. La literatura regional en español documenta que, pese a avances en conectividad, persiste una “brecha de uso”: millones de personas residen bajo cobertura móvil pero no utilizan internet por barreras de asequibilidad, habilidades o pertinencia de contenidos. Esta brecha

---

<sup>266</sup> ICNL. “El Salvador — Civic Freedom Monitor.” Actualizado 2025. <https://www.icnl.org/resources/civic-freedom-monitor/el-salvador>

<sup>267</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. *Decreto n.º 144/2024. Ley para la Protección de Datos Personales*. 29 de noviembre de 2024. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/7A4FBD85-7E1B-46BE-9408-6FC549E53E00.pdf>

<sup>268</sup> ONU (ACNUDH). *EPU El Salvador: Informe nacional consolidado (A/HRC/WG.6/48/SLV/3)*. 1 de noviembre de 2024. [https://digitallibrary.un.org/record/4068118/files/A\\_HRC\\_WG.6\\_48\\_SLV\\_3-ES.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/4068118/files/A_HRC_WG.6_48_SLV_3-ES.pdf)

<sup>269</sup> República de El Salvador. *Ley de Acceso a la Información Pública* (Decreto 534, 2010; vigencia 2011). <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/view/493>

obliga a que las estrategias de servicio, participación y recaudación de las OSC incorporen formación digital para beneficiarios y personal, contenidos de bajo consumo de datos y alternativas multicanal.<sup>270</sup>

Sobre habilidades digitales, el BID propone una hoja de ruta para aumentar el “uso significativo” de la conectividad, con énfasis en poblaciones en riesgo de exclusión y en la fuerza laboral. El enfoque distingue competencias básicas (operativas y de información), intermedias (productividad, comunicación) y avanzadas (datos, seguridad y contenidos), y recomienda articular programas de capacitación con diagnósticos de demanda local y con métricas de resultados (finalización, uso aplicado, inserción). Para las OSC, ello implica integrar itinerarios formativos en proyectos y en la gestión interna (finanzas, MEL, protección de datos).<sup>271</sup>

La UNESCO define la alfabetización digital como la capacidad de acceder, gestionar, evaluar y crear información de forma segura para empleo y ciudadanía; su Informe GEM 2023 advierte que la tecnología por sí sola no mejora resultados sin una estrategia pedagógica, formación y evaluación rigurosa. Trasladado al ecosistema de las OSC, la inversión en dispositivos o plataformas debe acompañarse de objetivos de aprendizaje, contenidos pertinentes y evaluación del uso, para no profundizar desigualdades.<sup>272</sup>

En cuanto a recursos tecnológicos, la región muestra dinamismo, pero también asimetrías. La GSMA reporta que los servicios móviles aportaron 8% del PIB latinoamericano en 2023 y que la brecha de uso es el desafío central; para 2025 se proyecta un aumento de adopción de 5G, con oportunidades para servicios y datos en tiempo real. Para las OSC, ello abre posibilidades (seguimiento remoto, analítica) pero exige planes de inversión progresivos y estándares de ciberseguridad.<sup>273</sup>

En El Salvador, los datos regulatorios muestran un ecosistema predominantemente móvil. Con corte a 2024, la SIGET reportó 11,18 millones de líneas móviles y “dos tercios” con acceso a internet, indicador que confirma la centralidad del móvil para servicios y campañas. La priorización de canales ligeros y de plataformas compatibles con redes móviles resulta, por tanto, una decisión técnica y de inclusión.<sup>274</sup>

El acceso a información y a tecnología debe armonizarse con el gobierno de datos. La Ley para la Protección de Datos Personales (Decreto n.º 144/2024), introduce principios de licitud, consentimiento, minimización y responsabilidad demostrada. Para las OSC, esto implica políticas y formación en protección de datos, evaluaciones de impacto, controles de acceso y protocolos de

---

<sup>270</sup> GSMA. *La economía móvil en América Latina 2024*. Londres, 2024. <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2024/06/La-economia-movil-en-America-Latina-2024.pdf>

<sup>271</sup> Banco Interamericano de Desarrollo. *Desarrollo de habilidades digitales en América Latina y el Caribe: cómo aumentar el uso significativo de la conectividad digital*. Washington, D. C., 2023. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desarrollo-de-habilidades-digitales-en-America-Latina-y-el-Caribe-Como-aumentar-el-uso-significativo-de-la-conectividad-digital.pdf>

<sup>272</sup> UNESCO. *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2023: tecnología en la educación*. París, 2023. <https://unesdoc.unesco.org/ark%3A/48223/pf0000388894>

<sup>273</sup> GSMA. *La economía móvil en América Latina 2024*. Londres, 2024. <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2024/06/La-economia-movil-en-America-Latina-2024.pdf>

<sup>274</sup> DPL News (con datos de SIGET). “Dos tercios de líneas móviles en El Salvador tienen acceso a internet.” 24 de abril de 2025. <https://dplnews.com/dos-tercios-de-lineas-moviles-en-el-salvador-tienen-acceso-a-internet/>

incidentes, especialmente cuando se procesan datos sensibles (salud, niñez, VBG). La profesionalización en estas materias deja de ser optativa y pasa a ser condición para operar con legitimidad.<sup>275</sup>

El acceso sostenible a información, formación y tecnología requiere arreglos de cooperación. Estudios recientes sobre transformación digital en la sociedad civil latinoamericana subrayan que los mayores retornos provienen de alianzas con academia, redes técnicas y operadores que proveen asistencia, repositorios de buenas prácticas y microfinanciamiento de soluciones. La recomendación operativa es avanzar por “casos de uso” priorizados, con pilotos medibles y escalamiento gradual.<sup>276</sup>

#### 2.4. Estudio de casos representativos de adaptación exitosa o no consolidada

Este apartado presenta un análisis comparado de casos de adaptación organizacional exitosos y no consolidados con el objetivo de extraer lecciones transferibles para fortalecer la sostenibilidad financiera de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en El Salvador. La evaluación se fundamenta en los criterios del CAD-OCDE: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y coherencia, los cuales permiten juzgar el desempeño organizacional en contextos complejos y vincular hallazgos con decisiones estratégicas.

La base empírica del estudio será una encuesta estructurada aplicada a OSC activas en el periodo 2020–2024 mediante el instrumento “Encuesta sobre estrategias de financiamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en El Salvador”. El cuestionario registra datos de identificación básica (nombre de la organización, año de fundación, cargo y tiempo en la institución) y releva la trayectoria de financiamiento previa a 2020, los modelos predominantes antes de ese año y los mecanismos tradicionales utilizados desde 2020. Asimismo, recoge la incorporación de estrategias innovadoras (por ejemplo, crowdfunding, financiamiento mixto, bonos sociales, banca ética o fondos rotatorios, según corresponda al caso) y solicita evaluar tanto el impacto de las estrategias implementadas como la dificultad de su puesta en marcha mediante escalas tipo Likert (1–5).

Para comparar enfoques tradicionales e innovadores, la encuesta indaga ventajas y desventajas en cuatro dimensiones: facilidad de gestión, nivel de sostenibilidad, riesgos asociados e impacto en personas beneficiarias. Complementariamente, identifica factores que influyeron en las decisiones de financiamiento entre 2020 y 2024, los principales obstáculos enfrentados y los efectos percibidos sobre la sostenibilidad de los proyectos; además, releva condiciones consideradas clave para sostener las estrategias en el contexto actual y recomendaciones dirigidas a otras OSC. Con este diseño, el instrumento permite caracterizar y contrastar portafolios de financiamiento y procesos de adaptación, sin introducir montos no respaldados, y habilita un análisis comparativo consistente con los objetivos de la investigación.

La muestra será no probabilística, de tipo intencional y por conveniencia. Inicialmente se

---

<sup>275</sup> República de El Salvador. *Ley para la Protección de Datos Personales* (Decreto n.º 144/2024). San Salvador, 29 de noviembre de 2024. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/7A4FBD85-7E1B-46BE-9408-6FC549E53E00.pdf>

<sup>276</sup> LACNIC (Joaquín Herrero). *Transformación digital en la sociedad civil de América Latina: desafíos, oportunidades y rol de las herramientas digitales*. Montevideo, 2024. <https://www.lacnic.net/innovaportal/file/7215/1/version-final-joaquin-herrero.pdf>

proyectó un número mayor de casos; sin embargo, tras el proceso formal de invitación y solicitud de consentimiento, varias organizaciones declinaron participar o no estuvieron en posición de compartir información institucional por políticas internas de confidencialidad. En atención a esta no respuesta y a las restricciones de tiempo y recursos del trabajo de campo, se ajustó el tamaño muestral a entre 2 y 3 OSC, manteniendo criterios de elegibilidad para asegurar pertinencia analítica: estar legalmente constituidas, contar con al menos tres años de operación continua, haber enfrentado restricciones financieras en el periodo 2020–2024, implementar estrategias de financiamiento diversas y mostrar disposición para facilitar documentación institucional básica (p. ej., memorias, lineamientos de gobernanza financiera).

Este ajuste prioriza la viabilidad del estudio sin afectar su coherencia metodológica; para mitigar potenciales sesgos se privilegiará la heterogeneidad temática y territorial de los casos, se registrarán las razones de no participación, y se complementará la información con revisión documental y triangulación, aplicando el criterio de saturación temática como umbral de suficiencia.

La identificación de organizaciones se realizará mediante redes institucionales y profesionales, priorizando aquellas con presencia digital y visibilidad pública, lo que facilita el acceso a información verificable.

En términos de alcances, la investigación se orienta a ofrecer insumos analíticos y operativos sobre estrategias de financiamiento de OSC legalmente constituidas en El Salvador durante 2020–2024, mediante un enfoque descriptivo-comparativo sustentado en triangulación de fuentes. En cuanto a limitaciones, el estudio reconoce que el acceso a información organizacional y la disposición a participar condicionaron el tamaño muestral y la profundidad de ciertos contrastes, debido a no respuesta y a restricciones de confidencialidad institucional; por ello, los hallazgos no pretenden generalización estadística al universo de OSC, sino una sistematización razonada de patrones y aprendizajes con validez analítica.

Asimismo, parte de la evidencia primaria proviene de percepciones y reportes institucionales, por lo que la consistencia se reforzó mediante revisión documental y contraste entre fuentes; aun así, pueden persistir variaciones en la disponibilidad y estandarización de registros internos entre organizaciones. En conjunto, estas consideraciones delimitan el alcance interpretativo del estudio y fundamentan la propuesta de lineamientos como un marco replicable adaptable, sujeto a capacidades organizacionales y contexto de implementación.

#### 2.4.1. Casos de adaptación exitosa

De acuerdo con la entrevista aplicada a FUSAL, antes de 2020 la organización combinaba subvenciones internacionales, donaciones de particulares y cuotas de membresía. El tránsito 2020–2024 estuvo marcado por la pandemia de COVID-19, identificada por la organización como el principal factor externo que obligó a ajustar la captación de fondos; la incertidumbre sobre la duración e impacto de la crisis fue el obstáculo más señalado. En ese marco, la institución reportó mantener mecanismos tradicionales (subvenciones, donaciones individuales y cuotas), con una valoración positiva de su desempeño (4/5) y una recuperación paulatina de donaciones. A nivel público, FUSAL documentó líneas de acción específicas para la emergencia sanitaria, incluyendo campañas y alianzas

con empresas y donantes, lo que sugiere un proceso de adaptación centrado en objetivos de salud y ayuda humanitaria a corto plazo. En su propio balance institucional, FUSAL informará impactos anuales de sus programas en memorias de labores, las cuales dan cuenta de continuidad operativa y cobertura consolidada después de la fase aguda de la pandemia.<sup>277</sup>

En la emergencia, FUSAL desplegó el “Fondo de la Solidaridad”, una campaña de recaudación abierta que fijó metas concretas (adquisición de pruebas diagnósticas y equipos de protección personal) y articuló la contribución de múltiples donantes; esta estrategia, comunicada como esfuerzo específico para COVID-19, permitió canalizar recursos de forma rápida y con trazabilidad de insumos. La propia memoria de emergencia reporta la canalización de apoyo de al menos 20 empresas, organizaciones y donantes, así como acompañamiento a más de 120 organizaciones, lo que revela un uso intensivo de alianzas con sector privado y filantropía institucional. Factores críticos de éxito observables en esta fase fueron: i) definición de metas verificables y de rápida ejecución; ii) credibilidad institucional construida en salud y ayuda humanitaria; y iii) articulación con actores privados con capacidad logística y financiera.<sup>278</sup>

En paralelo, la organización reforzó canales digitales para donaciones: además de su sección permanente de “Donaciones”, visible en el sitio oficial, FUSAL participa en la pasarela “Yo Me Uno” (BAC), que procesa aportes en línea sin cobrar comisiones a las organizaciones, constituyendo una infraestructura útil para micro-donaciones y campañas puntuales (funcionalmente afín al crowdfunding señalado por la propia entrevista). La disponibilidad de estas plataformas sugiere un aprendizaje operativo en la captación digital y una reducción de costos transaccionales para contribuciones de bajo monto.<sup>279</sup>

Las alianzas con empresas se expresaron también en donaciones en especie y cofinanciamiento. Un ejemplo documentado es la entrega, a través de FUSAL y con recursos de Banco Agrícola, de 4,280 pruebas moleculares Xpert® Xpress SARS-CoV-2 al Ministerio de Salud en abril de 2020, muestra de una estrategia que combina donante corporativo, logística institucional y destino sector público. Este tipo de cooperación refuerza el rol de intermediación técnica de la organización en entornos de crisis.<sup>280</sup>

Según FUSAL, las donaciones mostraron mejoría paulatina tras la fase más crítica de la pandemia, lo que es consistente con la recuperación de sus actividades y coberturas reportadas públicamente en 2023 (138,496 personas atendidas en los 14 departamentos, con énfasis en niñez y

---

<sup>277</sup> “Memoria de Labores 2023 - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2024. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. March 4, 2024. <https://www.fusal.org/memoria-2023/>

<sup>278</sup> “Fondo de la Solidaridad - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2020. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. August 13, 2020. <https://www.fusal.org/solidaridad/>

<sup>279</sup> “Donaciones - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2020. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. May 14, 2020. <https://www.fusal.org/donaciones/>

<sup>280</sup> FUSAL. 2020. “Banco Agrícola a través de FUSAL donó 4,280 pruebas moleculares para la detección del coronavirus valoradas en \$250 mil dólares.” *FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto* (blog). FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. April 16, 2020. <https://www.fusal.org/banco-agricola-dona-pruebas-del-covid19/>

juventud). En el corto plazo (2020–2021), la respuesta COVID-19 canalizó apoyos con alcance significativo y coordinación interinstitucional; en el mediano plazo (2022–2023), las memorias de labores muestran continuidad programática y consolidación de alcance, lo que sugiere resiliencia operativa en el tránsito post-emergencia.<sup>281</sup>

Desde la experiencia interna recogida en la entrevista, las condiciones clave para la sostenibilidad incluyen: generar confianza en donantes mediante objetivos claros y comunicación de resultados; diversificar fuentes (combinación de subvenciones, donaciones individuales y cuotas); y utilizar canales digitales para ampliar base de aportantes. Entre las lecciones, destacan: i) fijar metas concretas y verificables para campañas (p. ej., insumos precisos de salud); ii) mantener alianzas activas con empresas para donaciones en especie y cofinanciamiento; y iii) asegurar infraestructura de donación en línea que reduzca fricción y costos. En términos de transferibilidad, el caso sugiere que una OSC con misión en salud y redes empresariales puede combinar instrumentos tradicionales con captación digital y cooperación privada para sostener operaciones en contextos de alta incertidumbre.<sup>282</sup>

#### 2.4.2. Casos de adaptación no consolidada

A partir de la entrevista a la Fundación para la Educación Integral Salvadoreña, FEDISAL, se identificó un patrón de adaptación no consolidada en una OSC educativa mediana del ecosistema salvadoreño. Según la persona entrevistada, los años previos a 2020, la cartera fue 100% fondos internacionales, sobre todo USAID y BID LAB, lo que implicaron el mayor tamaño de las operaciones de toda la historia (sobre todo por los grandes volúmenes de fondos USAID). Asimismo, en otras épocas anteriores, tuvieron una cartera que incluyó fondos GOES también. Por lo cual históricamente, la cartera ha sido 35% fondos públicos y 65% fondos internacionales, hasta 2020-2022, pero no consolidó acuerdos internos para introducir instrumentos nuevos (por ejemplo, productos de financiamiento alternativo), ni desarrolló canales digitales para captar donaciones individuales; en sus palabras, “no utilizamos nada para atraer donaciones, ni en el sitio ni apps”, comentario que describe una práctica extendida en organizaciones con enfoques similares.

Paralelamente, el contexto post-pandemia elevó los requisitos técnicos y de cumplimiento para operar con el Ministerio de Educación, capacidades que otras entidades del sector sí reforzaron para sostener convenios y ejecutar acuerdos con MINEDUCYT y agencias como OIM/USAID y UNICEF. La documentación pública de FEDISAL ilustra ese estándar esperado: integración de procesos con SIGES, fortalecimiento de monitoreo/calidad de dato y despliegue de modalidades flexibles con soporte psicosocial y bancarización de estipendios. Organizaciones que no adquirieron esas capacidades quedaron en desventaja para competir por los mismos recursos y ejecutar con trazabilidad.<sup>283</sup>

---

<sup>281</sup> “Memoria de Labores 2023 - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2024. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. March 4, 2024. <https://www.fusal.org/memoria-2023/>

<sup>282</sup> “Fondo de la Solidaridad - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2020. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. August 13, 2020. <https://www.fusal.org/solidaridad/>

<sup>283</sup> “Memoria de Labores FEDISAL 2022.” 2024. Org.Sv. 2024. <https://fedisal.org.sv/wp-content/uploads/2024/02/Memoria->

El giro temático de la cooperación hacia prevención de violencia y migración, visible en proyectos como RETO y en la focalización de becas para oportunidades educativas, también exigió reorientaciones programáticas. La organización del caso no logró alinear su oferta a estas prioridades, mientras que entidades mejor posicionadas documentaron asistencia técnica al MINEDUCYT y alianzas con OIM/USAID (Modalidad Flexible Integrada) y UNICEF (alertas tempranas, calidad de datos), incluso ajustando instrumentos al trabajo virtual durante los cierres escolares de 2020–2021.<sup>284</sup>

El choque macroeconómico de 2020 tensionó los flujos de cooperación y ejecución, forzando a muchas OSC a operar a distancia y a profesionalizar sus sistemas. Aquellas que no internalizaron estos cambios, ni avanzaron en gobernanza para decidir y financiar transiciones tecnológicas, enfrentaron mayores barreras de entrada.<sup>285</sup>

De acuerdo con el entrevistado, cuando una organización no se adapta “se descapitaliza profundamente, se ve obligada a despedir y pierde capacidad técnica”. En el caso analizado, la no consolidación en diversificar y en acumular capacidades de cumplimiento puede derivar en: (i) reducción de línea de proyectos por no cumplir con estándares de monitoreo y trazabilidad requeridos por ministerio y cooperantes; (ii) recortes de personal técnico clave, con impacto directo en la calidad pedagógica y en el acompañamiento psicosocial; y (iii) interrupciones y/o menor cobertura de servicios educativos, con riesgo de incremento de deserción en poblaciones meta. El contraste con organizaciones que sí sostuvieron acuerdos con MINEDUCYT (p. ej., ejecución de becas, entrega de recursos tecnológicos, acompañamiento en sedes) permite dimensionar la pérdida de valor social cuando no se logra mantener continuidad programática.<sup>286</sup>

Asimismo, la ausencia de canales digitales de captación impidió amortiguar caídas entre ciclos de proyecto. Mientras algunas entidades desarrollaron aulas virtuales, cursos asincrónicos y validaciones remotas para mantener operación y resultados durante la pandemia, la organización del caso no generó mecanismos equivalentes para proteger su flujo de ingresos no restringidos o para sostener su relación con donantes individuales.<sup>287</sup>

Del caso se desprenden tres aprendizajes operativos. Primero, la necesidad de un “gobierno de la adaptación” al interior de la OSC: acuerdos institucionales explícitos para decidir a tiempo sobre nuevas fuentes (donaciones individuales, servicios técnicos, consorcios), con reglas de riesgo y de inversión en capacidades digitales. La evidencia sectorial sugiere que quienes definieron este marco transitaron con mayor fluidez hacia productos y contratos alineados con prioridades públicas (por ejemplo, modalidades flexibles, gestión SIGES).<sup>288</sup>

Segundo, el fortalecimiento de capacidades de cumplimiento como condición de elegibilidad. El estándar observado en la documentación pública reciente, trazabilidad de beneficiarios, calidad del

---

de-labores-FEDISAL-2022.pdf.

<sup>284</sup> “Proyecto Educación para la Niñez y Juventud.” 2016. Org.sv. 2016. [https://fedisal.org.sv/ecyp\\_usaid/](https://fedisal.org.sv/ecyp_usaid/)

<sup>285</sup> “Factbook Education System: El Salvador.” 2023. Ethz.Ch. 2023. <https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/edusys-dam/documents/Documents2023/CES%20Factbook%20Education%20Systems%20El%20Salvador.pdf>

<sup>286</sup> “Noticias-fedisal – Fedisal.” 2024. Org.sv. Abril 18, 2024. <https://fedisal.org.sv/noticias-fedisal/>

<sup>287</sup> “Proyecto Unicef – Fedisal.” 2020. Org.sv. 2020. [https://fedisal.org.sv/proyecto\\_unicef/](https://fedisal.org.sv/proyecto_unicef/).

<sup>288</sup> “Memoria de Labores FEDISAL 2022.” 2024. Org.Sv. 2024. <https://fedisal.org.sv/wp-content/uploads/2024/02/Memoria-de-labores-FEDISAL-2022.pdf>.

dato, soporte psicosocial y mecanismos de pago electrónico a participantes, puede servir como guía mínima para cerrar brechas de habilitación. Alternativas concretas incluyen: (i) invertir en un sistema de información interoperable con SIGES y en un protocolo de M&E con indicadores de resultado; (ii) consolidar una función de cumplimiento para adquisiciones, protección de datos y auditoría; y (iii) estructurar consorcios con organizaciones que ya poseen dichas capacidades, mientras se realiza transferencia técnica interna.<sup>289</sup>

Tercero, la diversificación gradual y realista. En contextos de cooperación más selectiva, una ruta plausible pasa por: (i) mapear y alinear la oferta a agendas de educación, prevención de violencia y migración (RETO; ECYP/USAID); (ii) desarrollar productos de formación y asistencia técnica para el sector público y privado; y (iii) pilotear micro-campañas digitales de donación orientadas a componentes concretos (p. ej., materiales o tutorías) para construir una base de apoyo individual sin depender de grandes metas iniciales.<sup>290</sup>

Cabe destacar que la no consolidación de las nuevas estrategias no indica un aspecto negativo de o para la organización, sino que, con fines de esta investigación, no se ha cumplido con los aspectos a evaluar de las organizaciones y dado su consolidación durante los años, sus estrategias actuales le han permitido continuar con sus operaciones durante el periodo analizado.

### 2.4.3. Comparación y análisis transversal:

Con base en las entrevistas realizadas y la documentación pública disponible, se comparan dos trayectorias de adaptación entre 2020 y 2024: FUSAL, con un énfasis en ayuda humanitaria y movilización filantrópica (incluida recaudación digital), y FEDISAL, con foco en educación, cooperación internacional y acuerdos de implementación con el sector público. Ambas organizaciones operaron en un contexto marcado por choques sanitarios y económicos que tensionaron los flujos de financiamiento y aceleraron la digitalización de procesos, según la literatura regional sobre COVID-19 y sociedad civil.<sup>291</sup>

Dentro de los elementos comunes Podemos destacar:

1. **Respuesta programática y alianzas multiactor:** En los dos casos se observó activación de alianzas para sostener operaciones y alcance. FUSAL articuló donantes corporativos y particulares durante la fase crítica de la pandemia mediante el “Fondo de la Solidaridad” y campañas específicas; por ejemplo, canalizó donación de pruebas diagnósticas al Ministerio de Salud. FEDISAL, por su parte, consolidó acuerdos con MINEDUCYT y agencias de cooperación (USAID/OIM y UNICEF) para modalidades educativas y fortalecimiento de gestión de datos. En ambos, la relación con actores estatales y privados funcionó como mecanismo de continuidad operativa.<sup>292</sup>

---

<sup>289</sup> Idem

<sup>290</sup> “Proyecto Educación para la Niñez y Juventud.” 2016. Org.sv. 2016. [https://fedisal.org/sv/ecyp\\_usaid/](https://fedisal.org/sv/ecyp_usaid/)

<sup>291</sup> “América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales.” n.d. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>

<sup>292</sup> “Fondo de la Solidaridad - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2020. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. August 13, 2020. <https://www.fusal.org/solidaridad/>

2. Rendición de cuentas y comunicación de resultados: Tanto FUSAL como FEDISAL publican memorias de labores y materiales específicos por programa, lo que facilita la trazabilidad para donantes y contrapartes. La comunicación institucional periódica favorece la validación pública de coberturas y actividades, coherente con las recomendaciones de la literatura para mantener confianza en escenarios de incertidumbre.<sup>293</sup>
3. Ajustes digitales. En diferentes planos, ambas organizaciones incorporaron soluciones digitales: FUSAL robusteció canales de donación en línea; FEDISAL integró componentes de alfabetización digital y gestión de información educativa, requeridos por sus convenios. Estos ajustes se alinean con la tendencia regional de migrar procesos críticos a plataformas en línea durante y después de la pandemia.<sup>294</sup>

Dentro de las diferencias se puede identificar:

1. Modelo de ingresos y herramientas de captación: FUSAL combinó filantropía corporativa, donaciones individuales y campañas temáticas, apoyándose en pasarelas digitales como Yo Me Uno, que no cobra comisiones a las organizaciones y admite pagos con tarjetas de distintos bancos. FEDISAL privilegió convenios y acuerdos de implementación con el sector público y cooperación internacional, anclando su sostenibilidad en contratos y resultados verificables. Esta diferencia sugiere dos rutas de adaptación: (i) movilización filantrópica (micro y meso donaciones) con fuerte visibilidad pública; y (ii) ejecución programática por encargo, con exigencias más altas de M&E.<sup>295</sup>
2. Arquitectura operativa y de cumplimiento. El caso educativo exige interoperabilidad con sistemas oficiales y estándares de monitoreo (p. ej., seguimiento de beneficiarios, calidad de dato), documentados en memorias institucionales; el caso humanitario se apoya más en trazabilidad de donaciones, logística y reportes de impacto agregado. La naturaleza del bien ofrecido (educación formal/no formal vs. ayuda humanitaria) condiciona los requisitos de cumplimiento y, por ende, la estructura de costos y competencias internas.<sup>296</sup>
3. Resultados comunicados. FUSAL reportó, en 2023, impactos humanitarios de gran escala (“más de 100 mil salvadoreños” a través de 128 organizaciones aliadas), coherentes con un portafolio amplio de donaciones en especie y efectivo; FEDISAL informó cierres de año con ejecución de acuerdos de implementación y acciones de apoyo pedagógico y de gestión de datos. Aunque los enfoques difieren, ambos muestran continuidad programática

<sup>293</sup> Ineficiencias, Barreras y Costos Inequidades. 2022 “EL ACCESO A RECURSOS DE LA SOCIEDAD CIVIL EN AMÉRICA LATINA.” 2022. <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/acceso-a-recursos-de-la-sociedad-civil-en-america-latina.pdf>

<sup>294</sup> “Decimos Yomeuno Para El Salvador.” n.d. Yomeuno.com. Accedido el 29 de agosto 2025. <https://yomeuno.com/el-salvador>

<sup>295</sup> FUSAL. 2020. “Banco Agrícola a través de FUSAL donó 4,280 pruebas moleculares para la detección del coronavirus valoradas en \$250 mil dólares.” *FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto* (blog). FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. April 16, 2020. <https://www.fusal.org/banco-agricola-dona-pruebas-del-covid19/>

<sup>296</sup> “Memoria de Labores FEDISAL 2022.” 2024. Org.Sv. 2024. <https://fedisal.org.sv/wp-content/uploads/2024/02/Memoria-de-labores-FEDISAL-2022.pdf>

postpandemia.<sup>297</sup>

Se identifican implicaciones para el sector OSC en El Salvador:

- Dos estrategias viables de adaptación. La evidencia sugiere que la sostenibilidad puede alcanzarse por (a) movilización filantrópica apalancada en canales digitales, útil para organizaciones con posicionamiento público y redes empresariales; y (b) ejecución por encargo con alta capacidad de cumplimiento, adecuada para entidades con competencias técnicas y sistemas interoperables con el Estado. La elección depende de capacidades instaladas, misión y entorno regulatorio.
- Diversificación y riesgo. Portafolios con combinación de fuentes (filantropía, cooperación, contratos y recursos propios) reducen exposición a shocks. La investigación regional sobre acceso a recursos de la sociedad civil respalda la necesidad de diversificación y de marcos de gobernanza que aseguren ingresos no restringidos y planificación plurianual.<sup>298</sup>
- Capacidades críticas transversales. Independientemente del modelo, el sector requiere: i) sistemas de M&E y protección de datos acordes a estándares de cooperación y sector público; ii) infraestructura de donación y comunicación digital para ampliar la base social de apoyo; y iii) prácticas de filantropía más efectivas (flexibilidad, costos indirectos, apoyo operativo), de acuerdo con guías recientes de la región.<sup>299</sup>
- Métricas operativas para gestión. Para orientar decisiones, se recomienda consolidar indicadores como días de caja, proporción de ingresos no restringidos, costo de cumplimiento por proyecto y grado de interoperabilidad de datos. La experiencia comparada muestra que estas métricas facilitan conversaciones con donantes y juntas directivas en contextos volátiles. (Propuesta metodológica a partir de la literatura citada).

Los casos ilustran que la adaptación no responde a una fórmula única. FUSAL y FEDISAL evidencian rutas distintas pero complementarias: una centrada en movilización filantrópica y logística humanitaria, otra en ejecución educativa con altos estándares de cumplimiento. Para el sector, las prioridades son gobernanza de la adaptación, diversificación realista y fortalecimiento de capacidades digitales y de M&E, alineadas con los cambios de la cooperación y del entorno nacional.

## CONCLUSIONES CAPITULARES

El capítulo examina la adaptación estratégica de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) salvadoreñas frente a dos vectores concurrentes entre 2020 y 2024: la disminución relativa de

---

<sup>297</sup> “Memoria de Labores 2023 - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2024. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. March 4, 2024. <https://www.fusal.org/memoria-2023/>

<sup>298</sup> Ineficiencias, Barreras y Costos Inequidades. 2022 “EL ACCESO A RECURSOS DE LA SOCIEDAD CIVIL EN AMÉRICA LATINA.” 2022. <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/acceso-a-recursos-de-la-sociedad-civil-en-america-latina.pdf>

<sup>299</sup> “Memoria de Labores FEDISAL 2022.” 2024. Org.Sv. 2024. <https://fedisal.org.sv/wp-content/uploads/2024/02/Memoria-de-labores-FEDISAL-2022.pdf>

flujos de cooperación y el endurecimiento de exigencias normativas y de cumplimiento. Del análisis comparado se desprende que la sostenibilidad financiera estuvo condicionada por la capacidad institucional para reorganizar portafolios de financiamiento, reforzar prácticas de gobernanza y desarrollar competencias digitales y de cumplimiento regulatorio.

En cuanto al entorno externo, se constata un escenario internacional de reducción de la ayuda y reorientación temática, que presiona la previsibilidad de las subvenciones plurianuales. Informes recientes de la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo señalan descensos de la AOD a partir de 2023–2024 y previsiones de contracción adicional, fenómeno que repercute en el conjunto de países en desarrollo y, por tanto, en receptores y socios locales como las OSC salvadoreñas. Estas tendencias fueron documentadas por organismos multilaterales y centros especializados, como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, lo que refuerza la necesidad de portafolios diversificados y con mayores proporciones de ingresos no restringidos.

Respecto del entorno regulatorio, se identifica un incremento de exigencias administrativas y de control que inciden en costos de cumplimiento y en prácticas de rendición de cuentas. Los estándares de registro y funcionamiento de asociaciones y fundaciones continúan rigiéndose por la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, marco que fija condiciones de constitución, administración y obligaciones tributarias. Adicionalmente, hacia finales de 2024 se aprobó la Ley para la Protección de Datos Personales, que introduce obligaciones de tratamiento, resguardo y ejercicio de derechos por titulares de datos. Aunque su implementación plena se proyecta con posterioridad, su sola aprobación durante el periodo de estudio obliga a las OSC a anticipar ajustes en gobernanza de datos, seguridad de la información y transparencia. En paralelo, el Monitoreo Internacional sobre Espacio Cívico reportó un escenario “obstruido” para El Salvador en 2024, con implicaciones para la operación cotidiana de organizaciones y para sus estrategias de recaudación y comunicación.

Frente a este contexto, las OSC desplegaron tres líneas de adaptación. La primera consistió en diversificar fuentes más allá de la cooperación tradicional, incorporando campañas de donación individual, alianzas con empresas y mecanismos de recaudación digital. La evidencia regional del Hub de América Latina y el Caribe de GivingTuesday sugiere que, cuando estas campañas se sustentan en narrativas verificables y recorridos de donante claros, la conversión y recurrencia mejoran, siempre que existan sistemas de datos y protección adecuados. La segunda línea fue el fortalecimiento de capacidades internas: formalización de políticas financieras, separación de funciones, gestión de riesgos, trazabilidad de recursos y uso de indicadores de desempeño, con el propósito de cumplir marcos legales y estándares de debida diligencia exigidos por donantes y contrapartes. La tercera línea fue la digitalización de procesos misionales y de soporte (registro de beneficiarios, CRM de donantes, trazabilidad de proyectos), procurando compatibilidad con las nuevas disposiciones de protección de datos y con prácticas de reporte basadas en evidencia.

El capítulo concluye que la adaptación efectiva no depende únicamente de “agregar fuentes”, sino de alinear la estructura institucional con un entorno de mayor escrutinio y menores márgenes de flexibilidad presupuestaria.

## CAPÍTULO 3

### BUENAS PRÁCTICAS Y LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA FORTALECER LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LAS ORGANIZACIONES DE SOCIEDAD CIVIL EN EL SALVADOR

Este capítulo sintetiza aprendizajes y propone rutas de acción para fortalecer la sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) salvadoreñas en un contexto de doble presión: por un lado, la contracción reciente de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), con caídas registradas en 2024 y proyecciones de nuevos descensos en 2025.<sup>300</sup> y, por otro, las exigencias de operar en un espacio cívico que demanda mayores estándares de transparencia, datos y resultados. El objetivo es traducir evidencia y experiencias verificables en un conjunto de buenas prácticas y lineamientos replicables que permitan a las OSC preservar misión y legitimidad, a la vez que diversifican y estabilizan sus fuentes de ingreso.<sup>301</sup>

Se presenta una sistematización de buenas prácticas a partir de casos locales y regionales, diferenciando condiciones habilitantes, arreglos de gobernanza y resultados. El análisis adopta como referentes los criterios de evaluación del CAD-OCDE (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y coherencia) y marcos de colaboración reconocidos para garantizar comparabilidad y transferibilidad. Esta mirada permite identificar patrones de desempeño favorable y límites contextuales que condicionan el escalamiento.<sup>302</sup>

Sobre esa base, se proponen lineamientos estratégicos replicables para el ecosistema salvadoreño: gobernanza y transparencia orientadas por estándares sectoriales, alianzas multiactor con reglas claras y métricas compartidas, gestión financiera con foco en ingresos no restringidos y reservas, y transformación digital compatible con la normativa de datos. El capítulo recoge, además, las recomendaciones internacionales para proteger y promover el espacio cívico, reconociendo que un entorno habilitante es condición necesaria para que las buenas prácticas financieras se sostengan en el tiempo.

Asimismo, se traducen estas directrices en modelos de financiamiento sostenibles y resilientes, combinando fuentes tradicionales con mecanismos innovadores. Se ofrecen criterios para diseñar portafolios balanceados, negociar flexibilidad con donantes y monitorear indicadores financieros clave (concentración de ingresos, días de caja, costo de captación y valor de vida del donante), a fin de reducir vulnerabilidad ante la volatilidad de la AOD.

Por otro lado, se abordan consideraciones de incidencia en políticas públicas que favorezcan el financiamiento de las OSC. Se articulan propuestas con los instrumentos de la OCDE/CAD para habilitar a la sociedad civil y con la guía práctica reciente para proteger y promover el espacio cívico, enfatizando el rol de incentivos fiscales a la donación, fondos concursables y marcos de contratación

---

<sup>300</sup> “Caída histórica de la Ayuda Oficial al Desarrollo en 2024.” 2025. Focus 2030. 2025. <https://focus2030.org/Caida-historica-de-la-Ayuda-Oficial-al-Desarrollo-en-2024>.

<sup>301</sup> “Recortes En La Ayuda Oficial al Desarrollo.” 2025. Oecd.org. 2025. [https://www.oecd.org/es/publications/recortes-en-la-ayuda-oficial-al-desarrollo\\_cfea0537-es/full-report.html](https://www.oecd.org/es/publications/recortes-en-la-ayuda-oficial-al-desarrollo_cfea0537-es/full-report.html).

<sup>302</sup> “GUÍA AECID PARA LAS ALIANZAS MULTIACTOR.” 2021. Plataformavoluntariado.org. 2021. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/producto-2.1-guia-aecid-para-las-alianzas-mutliactorfinal.pdf>.

pública con participación de OSC. La premisa es que la sostenibilidad financiera no depende solo de capacidades internas y diversificación, sino también de reglas del juego que reconozcan a las OSC como actor de desarrollo por derecho propio.

En conjunto, se plantea un enfoque integral el cual busca orientar a directorios y equipos gerenciales hacia una sostenibilidad financiera que sea, a la vez, técnica, política y socialmente viable.<sup>303</sup>

### 3.1 Sistematización de buenas prácticas identificadas en experiencias locales y regionales.

La sistematización de buenas prácticas busca identificar, describir y comparar estrategias que presentan evidencia de contribución a la sostenibilidad financiera y a la resiliencia institucional de las OSC en El Salvador y la región (2020–2024). Para garantizar comparabilidad y rigor evaluativo, la identificación de “buena práctica” se ancla en los criterios del CAD-OCDE, pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y coherencia, en su versión revisada y disponible en español; este marco dota de un lenguaje común para juzgar resultados en contextos complejos y distinguir mejoras replicables de logros circunstanciales.<sup>304</sup>

Como umbral de calidad, se considerará “buena práctica” aquella intervención o arreglo de gestión/financiamiento que: (i) muestra resultados verificables mediante indicadores y fuentes claras; (ii) optimiza la relación costo-resultado; (iii) se sostiene en el tiempo (reservas, diversificación, gobernanza); y (iv) presenta condiciones mínimas de transferibilidad. La documentación exigida incluye matriz de resultados y evidencias de monitoreo/ evaluación, en línea con los manuales de M&E orientados a resultados del PNUD y con guías contemporáneas de Gestión por Resultados aplicables a programas y carteras.<sup>305</sup>

El proceso metodológico combina cuatro pasos: (1) rastreo y preselección de experiencias con base en convocatorias, informes públicos, evaluaciones externas y piezas de rendición de cuentas; (2) fichaje estandarizado (contexto, socios, mecanismo financiero, costos, resultados, salvaguardas y riesgos); (3) codificación temática para análisis transversal; y (4) validación con las organizaciones y partes interesadas, coherente con el Estándar Global de Rendición de Cuentas que centra el diálogo constante con grupos de interés (“rendición de cuentas dinámica”).<sup>306</sup>

Para prácticas colaborativas, se empleará además el marco de impacto colectivo, que exige una organización de apoyo (*backbone*), metas comunes, medición compartida y comunicación continua y las guías AECID de alianzas multiactor como referentes operativos para gobernanza, roles y métricas.<sup>307</sup>

---

<sup>303</sup> “Informe Sobre El Estado de La Sociedad Civil 2025.” 2025. Civicus.org. 2025. [https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2025/state-of-civil-society-report-2025\\_es.pdf](https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2025/state-of-civil-society-report-2025_es.pdf).

<sup>304</sup> “Mejores Criterios Para Una Mejor Evaluación.” 2021. Oecd.org. 2021. [https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion\\_8c1741fb-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion_8c1741fb-es.html)

<sup>305</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009. “MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO.” Undp.org. 2009. [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=134774](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774)

<sup>306</sup> “Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC - Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil.” 2021. Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil. 2021. <https://www.rendircuentas.org/recurso/estandar-global-espanol/>

<sup>307</sup> Kania, John, and Mark Kramer. 2011. “Stanford SOCIAL INNOVATION.” Fsg.org. 2011. [https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2011/12/SSIR\\_Impacto-colectivo.pdf](https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2011/12/SSIR_Impacto-colectivo.pdf)

Para fines de utilidad para la sostenibilidad financiera, las buenas prácticas se agrupan en cuatro familias:

1. Gobernanza y rendición de cuentas: adopción progresiva del Estándar Global, políticas de conflicto de interés, transparencia presupuestaria y participación de actores clave en decisiones de priorización (condición que refuerza legitimidad y apertura a fuentes de financiamiento).<sup>308</sup>
2. Gestión financiera y diversificación de ingresos: portafolios mixtos que combinan subvenciones tradicionales con mecanismos innovadores (donaciones recurrentes, *crowdfunding* regulado, alianzas empresa–OSC) y políticas internas de costos indirectos y reservas. El estudio del BID sobre regulación del crowdfunding en ALC ofrece parámetros para evaluar plataformas, cumplimiento y riesgos, útiles para el diseño responsable de campañas.<sup>309</sup>
3. Transformación digital de la captación y la relación con donantes: uso de pasarelas de pago seguras, trazabilidad y segmentación digital, con políticas de datos y ciberseguridad; cuando la intervención lo amerita, la programación con transferencias monetarias (CVA) aporta eficiencia y transparencia operativa, según guías técnicas de CALP.<sup>310</sup>
4. Medición y aprendizaje para la decisión: tableros con indicadores financieros (concentración de ingresos, días de caja, costo de adquisición y valor de vida del donante) integrados a la matriz de resultados para habilitar reprogramaciones y cierres informados.<sup>311</sup>

La síntesis transversal identificará condiciones habilitantes (p. ej., reglas claras de alianza, protección de datos, flexibilidad de donantes) y riesgos contextuales que afectan transferibilidad. Dado que el desempeño financiero de las OSC también depende del entorno, los hallazgos dialogarán con la Recomendación del CAD sobre la habilitación de la sociedad civil, a fin de traducir lecciones de práctica en insumos de incidencia para marcos propicios (incentivos, contratación pública, fondos concursables).<sup>312</sup>

La revisión de experiencias recientes en El Salvador y América Latina (2020–2024) permite identificar un conjunto de prácticas organizacionales que, de manera consistente, se asocian con resultados favorables de sostenibilidad financiera en organizaciones de la sociedad civil (OSC). En primer término, destaca la diversificación de fuentes. El estudio regional Modelos Sostenibilidad Financiera de las Organizaciones de la Sociedad Civil en América Latina del 2020 con base en

---

<sup>308</sup> “Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC - Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil.” 2021. Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil. 2021. <https://www.rendircuentas.org/recurso/estandar-global-espanol/>

<sup>309</sup> Robles, Rocío. 2022. “REGULACIÓN DEL CROWDFUNDING EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.” Iadb.org. 2022. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Regulacion-del-crowdfunding-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

<sup>310</sup> “LA GUÍA DE ENTREGA.” 2022. Calpnetwork.org. 2022. <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2022/10/delivery-guide-final-ESPANOL.pdf>

<sup>311</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009. “MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO.” Undp.org. 2009. [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=134774](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774)

<sup>312</sup> “Recomendación Del CAD Sobre La Habilitación de La Sociedad Civil En La Cooperación Para El Desarrollo y La Ayuda Humanitaria.” n.d. Oecd.org. Revisado el 29 de agosto, 2025. <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=%2Fpublic%2F209d9d7d-04ee-4f0d-a047-d6bb6b4b7282.pdf>

encuestas a OSC reporta que la “principal fuente” más frecuente son los donantes individuales (31,4 %), seguidos de ingresos propios (26,4 %), filantropía institucional (24,6 %), fondos públicos (11,6 %) y cooperación internacional (5 %); además, la concentración del financiamiento es mayor cuando la principal fuente es cooperación o fondos públicos, mientras que la diversificación tiende a ser mayor cuando predominan donantes individuales o ingresos propios.<sup>313</sup> En el mismo análisis se documentan modalidades de generación de ingresos alineadas con la misión, tarifas por servicios, membresías, comercio digital, venta de entradas, que han ganado espacio en la región.

Una segunda práctica consiste en políticas explícitas de recuperación de costos indirectos y compartidos. Lineamientos operativos de donantes multilaterales establecen criterios y mecanismos para presupuestar gastos generales, costos de apoyo y esquemas de costos compartidos cuando la imputación directa no es viable, con requisitos de transparencia y trazabilidad.<sup>314</sup> Complementariamente, guías internacionales sobre cooperación eficaz recomiendan previsibilidad (financiamiento plurianual), cobertura de costos administrativos reales y armonización de requisitos para reducir costos de transacción de las OSC.<sup>315</sup> Estas prácticas permiten reflejar el costo total de cumplimiento y operación en presupuestos y convenios.

Una tercera práctica observada es el fortalecimiento de alianzas interorganizacionales y con otros sectores. Manuales regionales sobre alianzas colaborativas proponen criterios para diseñar consorcios entre OSC y para vincularse con sector público y empresas a fin de ampliar recursos, capacidades y escala de intervención. En el caso salvadoreño, análisis de cooperación eficaz subrayan la relevancia de plataformas multiactor y del involucramiento empresarial en agendas de desarrollo, así como la necesidad de fortalecer la relación Estado–sociedad civil.<sup>316</sup> Asimismo, enfoques de “valor compartido” han sido utilizados para estructurar alianzas empresa–OSC orientadas a resolver problemas sociales sin desalinearse de la lógica empresarial.

Una cuarta práctica se vincula con la transparencia, la rendición de cuentas y la autorregulación. El Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC establece compromisos y mecanismos de autoevaluación adoptados por redes latinoamericanas, que contribuyen a la legitimidad ante donantes y al acceso a financiamiento.<sup>317</sup> En paralelo, se promueve la gestión basada en resultados (teoría de cambio, indicadores y evaluación) como lenguaje común con financiadores y como soporte para la toma de decisiones.

Finalmente, se documenta la incorporación de herramientas digitales en recaudación y gestión de relaciones con donantes. Informes recientes sobre transformación digital en OSC de América

---

<sup>313</sup> Rodríguez, Florencia, María Emilia Millón, and Camila Weinmann. 2020. “MODELOS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA De Las Organizaciones de La Sociedad Civil En América Latina.” *Rutasparafortalecer.org*. 2020. <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2023/08/informe-modelos-de-sostenibilidad-financiera-de-las-osc-en-america-latina-1.pdf>.

<sup>314</sup> “Directrices Para La Preparación de Presupuestos de Subvenciones.” 2023. *Theglobalfund.org*. 2023. [https://www.theglobalfund.org/media/13182/core\\_grant-budgeting-operational\\_guidance\\_es.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/13182/core_grant-budgeting-operational_guidance_es.pdf).

<sup>315</sup> “GUÍA Y BUENAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO EFICAZ Y ENTORNO PROPICIO PARA LAS OSC.” 2020. *Effectivecooperation.org*. 2020. [https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance\\_ESP\\_web.pdf](https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance_ESP_web.pdf).

<sup>316</sup> “Guía Para El Desarrollo de Alianzas Colaborativas En La Sociedad Civil.” 2015. *Lasociedadcivil.org*. 2015. <https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf>.

<sup>317</sup> “Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC - Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil.” 2021. *Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil*. 2021. <https://www.rendircuentas.org/recurso/estandar-global-espanol/>

Latina describen oportunidades y brechas para la adopción de plataformas de donación en línea, automatización de procesos y analítica, aspectos que inciden en costos y en la captación recurrente.<sup>318</sup> En complemento, diagnósticos regionales sobre generosidad sugieren un espacio creciente para el involucramiento individual como donaciones y voluntariado que las OSC pueden canalizar mediante estrategias digitales y de membresía.<sup>319</sup>

Las experiencias locales y regionales convergen en cinco líneas: i) diversificación con mecanismos de ingresos propios compatibles con la misión; ii) presupuestación integral con recuperación de costos indirectos y acuerdos plurianuales; iii) alianzas y consorcios intersectoriales; iv) estándares de transparencia y gestión por resultados; y v) adopción gradual de herramientas digitales para captación y fidelización.

### 3.1.1. Criterios y marco de selección de “buena práctica”

Para efectos de este estudio, se entiende por “buena práctica” aquella acción, política o arreglo institucional implementado por una OSC que demuestra resultados verificables en sostenibilidad financiera y que es pertinente al contexto salvadoreño, con potencial de ser adaptada por terceros. La selección se organiza en dos componentes: i) un conjunto de criterios sustantivos; y ii) un proceso metodológico de valoración y validación.

Criterios sustantivos.

- a) Pertinencia y alineación misional. La práctica debe responder a necesidades y estrategias de la organización y sus públicos de interés, en coherencia con su mandato y con marcos de resultados reconocidos (criterio de pertinencia según OCDE-CAD).<sup>320</sup>
- b) Efectividad demostrada. Se requiere evidencia de cambios financieros o de gestión (por ejemplo, mayor previsibilidad de ingresos, mejora en liquidez o reducción de concentración por fuente), documentada con indicadores y una teoría de cambio o lógica de intervención.<sup>321</sup>
- c) Eficiencia y recuperación de costos. La práctica debe mostrar uso adecuado de recursos y mecanismos formales para recuperar costos indirectos y de cumplimiento (overheads), conforme a lineamientos de donantes y guías sectoriales.<sup>322</sup>
- d) Sostenibilidad financiera. Se valoran señales de estabilidad y resiliencia, tales como diversificación de ingresos y fortalecimiento de reservas. Indicadores sugeridos: proporción de ingresos no restringidos; días de caja; meses de reservas operativas; concentración de ingresos (p. ej., índice de Herfindahl aplicado a fuentes); porcentaje de financiamiento plurianual; tasa de

---

<sup>318</sup> Herrero, Joaquin. n.d. “TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA SOCIEDAD CIVIL DE AMÉRICA LATINA: DESAFÍOS, OPORTUNIDADES Y EL ROL DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES.” Lacnic.net. Revisado el 1 de septiembre, 2025. <https://www.lacnic.net/innovaportal/file/7215/1/version-final-joaquin-herrero.pdf>

<sup>319</sup> “Generosidad En América Latina y El Caribe.” 2024. Givingtuesday.org. 2024. <https://www.givingtuesday.org/wp-content/uploads/2024/11/Generosity-LAC-Report-Espanol.pdf>

<sup>320</sup> “Mejores Criterios Para Una Mejor Evaluación.” 2021. Oecd.org. 2021. [https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion\\_8c1741fb-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion_8c1741fb-es.html)

<sup>321</sup> “Directrices Para La Preparación de Presupuestos de Subvenciones.” 2023. Theglobalfund.org. 2023. [https://www.theglobalfund.org/media/13182/core\\_grant-budgeting-operational\\_guidance\\_es.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/13182/core_grant-budgeting-operational_guidance_es.pdf).

<sup>322</sup> Ídem

recuperación de costos indirectos; y costo de cumplimiento normativo por cada 100 USD ejecutados. La literatura sobre vulnerabilidad financiera en entidades sin fines de lucro alerta, además, sobre riesgos asociados a alta concentración de ingresos.<sup>323</sup>

- e) Cumplimiento normativo, transparencia y rendición de cuentas. La práctica debe ser compatible con el marco jurídico vigente y contar con trazabilidad documental, políticas de datos y reportes públicos según estándares de autorregulación del sector.<sup>324</sup>
- f) Replicabilidad, escalabilidad y gestión de riesgos. Se priorizan prácticas con condiciones claras de adopción (requisitos técnicos, legales y de capacidades) y con análisis explícito de riesgos operativos, financieros y reputacionales.

Marco metodológico de selección.<sup>325</sup>

- a) Identificación y mapeo. Levantamiento de prácticas mediante convocatoria abierta, revisión documental y recomendaciones de redes/aliados.
- b) Preselección con lista de verificación (cumplimiento mínimo de legalidad, alineación misional, trazabilidad básica de resultados y datos financieros).
- c) Evaluación multicriterio. Aplicación de una matriz con ponderaciones acordadas por un comité técnico (representantes de OSC, academia y expertos financieros), que compare desempeño de cada práctica contra los criterios anteriores.
- d) Validación y triangulación. Entrevistas con responsables, revisión de soportes financieros (políticas de reservas, presupuestos con costos indirectos, actas), y, cuando sea posible, contraste con terceros (donantes, auditores)
- e) Documentación sistemática. Elaboración de una ficha estandarizada que incluya: contexto, objetivos, pasos de implementación, recursos requeridos, métricas y resultados, riesgos y mitigaciones, costos de cumplimiento, condiciones para replicar y referencias.
- f) Seguimiento y aprendizaje. Revisión periódica, por ejemplo anual, para actualizar la evidencia, registrar adaptaciones y medir desempeño sostenido.

Este marco combina criterios internacionalmente aceptados para evaluar intervenciones con estándares de gestión financiera de las OSC, ofreciendo una base técnica para seleccionar y priorizar prácticas transferibles al ecosistema salvadoreño.

Asimismo, para aumentar la probabilidad de éxito en la aplicación de los lineamientos estratégicos propuestos, se considera pertinente explicitar condiciones habilitantes mínimas asociadas a capacidades de gobernanza, gestión y control interno. Entre los criterios recomendables se incluyen: (a) estructuras básicas de gobierno y toma de decisiones con roles definidos; (b) políticas y procedimientos internos para administración financiera, compras y manejo documental; (c) mecanismos de rendición de cuentas y transparencia hacia partes interesadas; (d) personal con funciones clave profesionalizadas (finanzas/contabilidad, formulación, seguimiento y evaluación); (e) herramientas para resguardo de información y continuidad operativa (infraestructura tecnológica

---

<sup>323</sup> “Mejores Criterios Para Una Mejor Evaluación.” 2021. Oecd.org. 2021. [https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion\\_8c1741fb-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion_8c1741fb-es.html)

<sup>324</sup> “El Estándar Global.” n.d. CSO Standard. Revisado el 2 de septiembre 2025. <https://www.csostandard.org/es/our-work/the-global-standard/>

<sup>325</sup> “Guía Para El Desarrollo de Alianzas Colaborativas En La Sociedad Civil.” 2015. Lasociedadcivil.org. 2015. <https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf>.

mínima, protocolos de seguridad y respaldo); (f) cumplimiento normativo aplicable y gestión de riesgos; y (g) capacidad para sostener costos indirectos asociados a auditoría, cumplimiento y medición de resultados. La inclusión de estos criterios permite diferenciar entre adopción inmediata, adopción gradual o adopción condicionada a un plan de fortalecimiento institucional.<sup>326</sup>

### 3.1.2. Casos locales.

La evidencia reciente en El Salvador muestra prácticas concretas de sostenibilidad financiera impulsadas por organizaciones con trayectorias y modelos distintos. A continuación, se sintetizan cuatro experiencias locales, con énfasis en sus mecanismos de financiamiento y arreglos de gestión documentados.

En primer lugar, la Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano (FUSAL) presenta un portafolio híbrido de recursos que combina subvenciones monetarias, donaciones en especie y alianzas corporativas. Su Memoria de Labores 2022 consigna la movilización de donaciones para ayuda humanitaria y la canalización de apoyos a 157 organizaciones, además de un inventario de “donantes grants y gifts”, donantes por proyectos específicos e in-kind (entre ellos agencias multilaterales, fundaciones y empresas), lo que sugiere una gestión activa de múltiples fuentes y modalidades de contribución. En la Memoria 2022, el apartado de ayuda humanitaria registra montos y alcances que respaldan la escala de la estrategia de articulación con terceros, componente central para la previsibilidad de fondos y la reducción de la concentración por fuente.<sup>327</sup>

En segundo término, la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE) presenta un modelo de alianzas con empresa privada y fundaciones, con acuerdos multianuales orientados a proyectos educativos. Su Memoria de Labores 2020 reporta la gestión de nuevas inversiones “en asocio con empresas, fundaciones e instituciones del sector privado”, así como el seguimiento de alianzas previamente firmadas y la aprobación de 19 alianzas privadas, lo que evidencia una cartera con horizonte plurianual.<sup>328</sup> Este enfoque se alinea con la misión institucional de “inspirar, orientar y articular el apoyo de la empresa privada al desarrollo del capital humano”, explicitada en memorias previas y reafirmada en publicaciones recientes.

En tercer lugar, TECHO El Salvador constituye un caso de combinación de donaciones individuales, alianzas con organismos y empresas, y mecanismos de rendición de cuentas pública. Su Memoria de Labores 2022 documenta: i) la “Colecta” anual como herramienta de recaudación con movilización masiva de voluntariado; ii) “proyectos con apadrinamiento empresarial” y voluntariado corporativo; y iii) alianzas estratégicas con entidades como el PNUD, con montos y resultados reportados. De forma complementaria, TECHO publica estados financieros por año en su sitio web, práctica que refuerza la trazabilidad para donantes y audiencias.<sup>329</sup> La combinación de campañas

---

<sup>326</sup> OCDE, Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), *Recomendación del CAD sobre la habilitación de la sociedad civil en la cooperación para el desarrollo y la ayuda humanitaria*. 2021.

<https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=%2Fpublic%2F209d9d7d-04ee-4f0d-a047-d6bb6b4b7282.pdf>

<sup>327</sup> “Memoria de Labores 2022 - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2023. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. April 21, 2023. <https://www.fusal.org/memoria-2022/>.

<sup>328</sup> “Memoria de Labores 2020.” 2021. Org.Sv. 2021. <https://fepade.org.sv/wp-content/uploads/2021/08/MEMORIA-DE-LABORES-2020-nuevo-1.pdf>

<sup>329</sup> “Estados financieros.” 2021. TECHO El Salvador. 2021. <https://elsalvador.techo.org/estados-financieros/>.

propias, patrocinios y cooperación internacional, junto con transparencia financiera, configura un esquema replicable para otras OSC que buscan equilibrar ingresos de corto plazo con convenios por resultados.

Finalmente, la plataforma “Yo me uno”, impulsada por BAC Credomatic y utilizada por fundaciones y OSC salvadoreñas, constituye un caso de infraestructura digital para la captación y la articulación con la ciudadanía y empresas. Según su página institucional, “Yo me uno” se presenta como la primera plataforma de recaudación de fondos en El Salvador, habilitando donaciones de dinero, donación de bienes y voluntariado; además, integra un componente de capacitación (“Fuerza ONG”) orientado a fortalecer capacidades de gestión y rendición de cuentas.<sup>330</sup> Esta modalidad reduce costos de transacción para organizaciones de distinto tamaño y facilita la diversificación mediante pequeños donantes y esquemas de aportación recurrente.

Estos cuatro casos ilustran arreglos operativos que pueden informar lineamientos del presente capítulo: diversificación de fuentes mediante portafolios mixtos; acuerdos plurianuales con sector privado; campañas de base ciudadana y patrocinios corporativos; y uso de plataformas digitales con estándares de transparencia. La convergencia de estas prácticas sugiere que la sostenibilidad depende tanto de la composición y trazabilidad de los ingresos como de la institucionalización de procesos de gestión y rendición de cuentas.

### 3.1.3. Casos Regionales

La comparación regional aporta ejemplos transferibles sobre cómo las OSC han ajustado sus arreglos de financiamiento y sus procesos de gestión entre 2020 y 2024. Se presentan cuatro casos ilustrativos —Brasil, México (plataforma regional), Argentina y Colombia, con una mención adicional en Chile— que muestran combinaciones de fondos, mecanismos de captación y pautas de transparencia acordes con sus marcos legales y operativos. Estas experiencias dialogan con hallazgos regionales sobre modelos de sostenibilidad y diversificación de ingresos en América Latina.<sup>331</sup>

En Brasil, el programa Matchfunding BNDES+, operado en alianza con la plataforma Benfeitoria, ha utilizado un esquema de cofinanciamiento que multiplica lo aportado por la ciudadanía. En convocatorias como “BNDES+” y “Enfrente”, se establecen reglas explícitas de multiplicación (por ejemplo, por cada real aportado por donantes, el fondo agrega recursos adicionales) y se publican resultados agregados de campañas, lo que genera trazabilidad y previsibilidad para organizaciones seleccionadas. La Agencia BNDES ha documentado, además, intervenciones puntuales de matchfunding para respuestas sanitarias, evidenciando la lógica de apalancamiento público–privado. Estos rasgos sugieren un modelo replicable para OSC que buscan

---

<sup>330</sup> “Yo Me Uno.” n.d. Baccredomatic.com. Revisada el 5 de septiembre, 2025. <https://www.baccredomatic.com/es-sv/nuestra-empresa/articulo/yo-me-uno>.

<sup>331</sup> Rodríguez, Florencia, María Emilia Millón, and Camila Weinmann. 2020. “MODELOS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA De Las Organizaciones de La Sociedad Civil En América Latina.” *Rutasparafortalecer.org*. 2020. <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2023/08/informe-modelos-de-sostenibilidad-financiera-de-las-osc-en-america-latina-1.pdf>.

combinar microdonaciones con aportes institucionales condicionados por desempeño de campañas.<sup>332</sup>

A nivel regional, la plataforma HIPGive, impulsada por Hispanics in Philanthropy, ha operado como infraestructura digital bilingüe para movilizar donaciones individuales y fortalecer capacidades de comunicación y recaudación de las organizaciones participantes. Su propuesta combina campañas temáticas, herramientas para cultivar donantes recurrentes y formación en habilidades digitales, con el fin de ampliar la base de contribuyentes y profesionalizar la gestión de datos. En contextos de contracción de la cooperación internacional, estas plataformas facilitan portafolios con mayor componente de ciudadanía donante y mejor seguimiento transfronterizo de aportes.<sup>333</sup>

En Argentina, Donar Online ha consolidado una solución de bajo costo de transacción para donaciones digitales y membresías, centrada en crear formularios rápidos, habilitar donaciones únicas y mensuales, y generar reportes operativos para monitorear campañas. Este enfoque tecnificado se alinea con recomendaciones regionales sobre ingresos propios y donantes recurrentes, al permitir a las OSC gestionar información de contribuyentes, reducir fallas de cobro y disponer de tableros básicos para decisiones de recaudación. La estandarización de flujos y la integración de reportes contribuyen a mejorar la previsibilidad de caja y la trazabilidad frente a financiadores y auditorías.<sup>334</sup>

En Colombia, Give To Colombia opera como intermediario filantrópico que facilita alianzas entre donantes internacionales y organizaciones locales, combinando mecanismos de campañas y fondos asesorados con protocolos de rendición de cuentas. La entidad pública informes anuales y documentación fiscal (por ejemplo, formularios 990 en EE. UU.), lo que refuerza el cumplimiento normativo y la transparencia ante donantes transfronterizos. Este tipo de vehículo resulta pertinente cuando se busca canalizar recursos internacionales hacia OSC locales manteniendo estándares de debida diligencia y seguimiento de resultados.<sup>335</sup>

Finalmente, en Chile, organizaciones de respuesta a emergencias como Desafío Levantemos Chile combinan campañas ciudadanas (“hazte socio”), alianzas con empresas y publicación de información de transparencia. Además de sus portales institucionales, estas organizaciones detallan en registros públicos exigidos por ley documentos como memorias y certificaciones de directorio, reforzando la trazabilidad de fondos y la confianza ciudadana. Este encuadre regulatorio, con obligaciones de reporte, ofrece un punto de referencia útil para la discusión sobre entorno habilitante y costos de cumplimiento en la región.<sup>336</sup>

En conjunto, estas experiencias muestran patrones comunes: i) mecanismos de apalancamiento y “matching” que reducen la dependencia de una sola fuente; ii) digitalización de la captación y de la relación con donantes; iii) intermediación filantrópica para canalizar recursos internacionales con debida diligencia; y iv) transparencia reforzada mediante reportes públicos y

---

<sup>332</sup> “Matchfunding Enfrente.” 2020. Matchfunding Enfrente | Estructurante | Benfeitoria. 2020. <https://parcerias.benfeitoria.com/canal/enfrente2020>

<sup>333</sup> “HIPGive.” n.d. Hipgive.org. Revisado el 6 de septiembre, 2025. <https://hipgive.org/>

<sup>334</sup> “Donar Online.” n.d. Donar Online. Revisado el 6 de septiembre, 2025. <https://donaronline.org/>

<sup>335</sup> “About G2C.” 2021. Give To Colombia. 2021. <https://givetocolombia.org/about-g2c/>

<sup>336</sup> “Desafío Levantemos Chile.” 2025. Desafiolevantemoschile.org. Desafío Levantemos Chile | Fundación de emergencia. 2025. <https://desafiolevantemoschile.org/>

registros oficiales. La combinación de estas líneas permite a las OSC configurar portafolios más diversificados, mejorar la previsibilidad de ingresos y sostener la conformidad regulatoria, ofreciendo insumos prácticos para su adaptación al contexto salvadoreño.

#### 3.1.4. Análisis transversal

El análisis comparativo de los casos locales y regionales permite delinear patrones de sostenibilidad financiera que resultan transferibles al contexto salvadoreño. En primer lugar, la diversificación deliberada de fuentes, combinando cooperación, alianzas empresariales, donantes individuales, ingresos propios y donaciones en especie, aparece de manera consistente. En El Salvador, FUSAL reporta una cartera con subvenciones, “grants”, aportes en especie y alianzas corporativas.<sup>337</sup>, mientras FEPADE documenta acuerdos multianuales con empresas y fundaciones.<sup>338</sup>. Este patrón converge con hallazgos regionales que describen modelos híbridos de ingresos y recomiendan reducir la concentración por fuente.<sup>339</sup>

Un segundo rasgo es la digitalización de la captación y la gestión de relaciones con donantes. Plataformas regionales como HIPGive combinan campañas temáticas y herramientas para donaciones recurrentes, en tanto que Donar Online estandariza formularios, membresías y reportes operativos de bajo costo de transacción. En el plano local, “Yo me uno” integra donaciones, bienes y voluntariado además de un módulo de formación para OSC.<sup>340</sup> Estas infraestructuras reducen costos de adquisición y cobranza, facilitan la trazabilidad y abren espacio para portafolios con mayor peso de pequeños donantes.

En tercer lugar, se observan mecanismos de apalancamiento mediante fondos de “matching”. El programa Matchfunding BNDES+ en Brasil multiplica aportes de la ciudadanía con recursos institucionales bajo reglas públicas y resultados divulgados en nota de BNDES.<sup>341</sup>. Este enfoque mitiga la volatilidad de la cooperación y puede adaptarse a campañas específicas en El Salvador mediante alianzas financieras público-privadas.

Un cuarto eje es la intermediación filantrópica y la debida diligencia para canalizar recursos transfronterizos. Give To Colombia publica informes y documentación fiscal (incluido Form 990), ofreciendo un vehículo con protocolos de rendición de cuentas para donantes internacionales y OSC

---

<sup>337</sup> Memoria de Labores 2022 - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2023. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. April 21, 2023. <https://www.fusal.org/memoria-2022/>.

<sup>338</sup> “Memoria de Labores 2020.” 2021. Org.Sv. 2021. <https://fepade.org/sv/wp-content/uploads/2021/08/MEMORIA-DE-LABORES-2020-nuevo-1.pdf>

<sup>339</sup> Rodríguez, Florencia, María Emilia Millón, and Camila Weinmann. 2020. “MODELOS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA De Las Organizaciones de La Sociedad Civil En América Latina.” [Rutasparafortalecer.org](https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2023/08/informe-modelos-de-sostenibilidad-financiera-de-las-osc-en-america-latina-1.pdf). 2020. <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2023/08/informe-modelos-de-sostenibilidad-financiera-de-las-osc-en-america-latina-1.pdf>.

<sup>340</sup> “Yo Me Uno.” n.d. [Baccredomatic.com](https://www.baccredomatic.com/es-sv/nuestra-empresa/articulo/yo-me-uno). Revisada el 5 de septiembre, 2025. <https://www.baccredomatic.com/es-sv/nuestra-empresa/articulo/yo-me-uno>.

<sup>341</sup> “Matchfunding Enfrente.” 2020. Matchfunding Enfrente | Estructurante | Benfeitoria. 2020. <https://parcerias.benfeitoria.com/canal/enfrente2020>

locales.<sup>342</sup> Este tipo de arreglo puede ser pertinente cuando el marco regulatorio exige estándares de cumplimiento reforzados.

En quinto término, la transparencia y la autorregulación se observa asociación con acceso a recursos y legitimidad. El Estándar Global para la Rendición de Cuentas propone compromisos y autoevaluaciones adoptados por redes de la región, y casos locales como TECHO El Salvador publican memorias y estados financieros anuales.<sup>343</sup> La trazabilidad documental facilita auditorías y reduce asimetrías de información con financiadores.

En conjunto, el análisis transversal sugiere lineamientos operativos: diversificación con base digital y “matching”; intermediación filantrópica cuando sea necesaria; estándares de transparencia; y gestión financiera con reservas, liquidez y recuperación de costos.

### 3.2. Propuesta de lineamientos estratégicos replicables para las OSC salvadoreñas

Este apartado presenta una propuesta general de lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en El Salvador. La formulación se basa en la evidencia comparada de experiencias locales y regionales revisadas en el capítulo, así como en marcos internacionales de financiamiento para el desarrollo y de gestión organizacional. El punto de partida es que la sostenibilidad depende de la combinación entre composición y previsibilidad de ingresos, capacidades de gestión y cumplimiento normativo, y mecanismos de transparencia con trazabilidad documental.

Primero, en gobernanza y rendición de cuentas, se sugiere adoptar marcos de autorregulación y transparencia ampliamente validados, como el Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC y los “12 Compromisos” de Accountable Now, complementados con funciones claras de junta directiva, políticas de conflicto de interés y publicación proactiva de información financiera y programática. Estos referentes ofrecen criterios operativos para gestionar expectativas de partes interesadas y mejorar la calidad del reporte público.<sup>344</sup>

Segundo, para alianzas multiactor e infraestructura, se recomienda estructurar colaboraciones en torno al ODS 17 y a guías sobre eficacia del desarrollo y entorno propicio para las OSC, priorizando consorcios, servicios compartidos (back office, tecnología) y la inserción en plataformas de infraestructura filantrópica regional, por ejemplo WINGS. Estas pautas ayudan a reducir costos de transacción, ampliar la base de donantes y estandarizar procesos de cooperación.<sup>345</sup>

Tercero, en gestión financiera y diversificación, se sugiere planificar metas de liquidez y reservas, ampliar la mezcla de ingresos (donaciones, contratación pública/privada, venta de servicios vinculados a la misión) y, cuando sea pertinente, explorar instrumentos de movilización de capital

---

<sup>342</sup> “About G2C.” 2021. Give To Colombia. 2021. <https://givetocolombia.org/about-g2c/>

<sup>343</sup> “Estados financieros.” 2021. TECHO El Salvador. 2021. <https://elsalvador.techo.org/estados-financieros/>.

<sup>344</sup> “El Estándar Global.” n.d. CSO Standard. Revisado el 2 de septiembre 2025. <https://www.csostandard.org/es/our-work/the-global-standard/>

<sup>345</sup> “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.” n.d. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Revisado el 7 de septiembre, 2025. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible>

bajo guías internacionales, cuidando la gobernanza de riesgos y salvaguardas. La planificación de captación debe orientarse por criterios de diversificación y costo de cumplimiento.<sup>346</sup>

Cuarto, la transformación digital con protección de datos exige adecuar políticas, procedimientos y contratos al Decreto n.º 144/2024 (Ley para la Protección de Datos Personales) y a los Estándares de la Red Iberoamericana de Protección de Datos, complementando con controles de seguridad de la información (ISO/IEC 27001) y asistencia técnica de iniciativas especializadas en seguridad digital para organizaciones. Ello permite gestionar consentimiento, minimización de datos, transferencias internacionales y seguridad operacional en campañas y plataformas.<sup>347</sup>

Quinto, el monitoreo y la evaluación para la decisión deben alinearse con la gestión basada en resultados y con los criterios del CAD/OCDE (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y coherencia), incorporando indicadores financieros (por ejemplo, composición de ingresos y costos de cumplimiento) y de desempeño programático para retroalimentar la planificación y la asignación de recursos.<sup>348</sup>

Sexto, en gestión de riesgos e integridad, se plantea institucionalizar un marco de gestión de riesgos (ISO 31000), controles de integridad y prevención del soborno (ISO 37001) y mecanismos de denuncia y debida diligencia de contrapartes, además de herramientas de transparencia en compras. Estos elementos se integran al control interno y a la supervisión de la junta.<sup>349</sup>

En conjunto, estos lineamientos constituyen una hoja de ruta adaptable al contexto salvadoreño, con énfasis en estándares verificables, cooperación efectiva y uso estratégico de evidencia para decisiones.

### 3.2.1. Gobernanza y rendición de cuentas

La gobernanza y la rendición de cuentas constituyen el andamiaje institucional que posibilita la sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil. En el contexto salvadoreño, este eje se estructura sobre dos planos complementarios: el cumplimiento normativo en particular, la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (Decreto n.º 894)<sup>350</sup> y la adopción de estándares internacionales de transparencia y participación, como el Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC y los “12 Compromisos” de Accountable Now. En conjunto, estos marcos orientan prácticas verificables de gobierno, comunicación y reporte hacia partes interesadas.

---

<sup>346</sup> “The OECD DAC Blended Finance Guidance.” 2021. Oecd.org. 2021. [https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-dac-blended-finance-guidance\\_ded656b4-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-dac-blended-finance-guidance_ded656b4-en.html)

<sup>347</sup> “Ley para la Protección de Datos Personales.” 2024. Gob.Sv. 2024. <https://transparencia.mh.gob.sv/downloads/pdf/700-UAIP-LY-2024-14993.pdf>

<sup>348</sup> “Mejores Criterios Para Una Mejor Evaluación.” 2021. Oecd.org. 2021. [https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion\\_8c1741fb-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion_8c1741fb-es.html)

<sup>349</sup> “Administración/Gestión de Riesgos — Lineamientos Guía.” 2018. Gov.Co. 2018. <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/Norma.ISO.31000.2018.Espanol.pdf/cb482b2c-afd9-4699-b409-0732a5261486>

<sup>350</sup> “LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.” 2009. Sitio Web Estandarizado MIGOBTD. 2009. <https://www.gobernacion.gob.sv/ong/doclegong/leyong/>

En materia de gobierno institucional, se recomienda delimitar funciones del órgano director (junta directiva o patronato) mediante reglamentos internos, perfiles y matrices de competencias; establecer criterios de independencia y rotación; calendarizar evaluaciones periódicas del órgano y de la dirección ejecutiva; y aprobar planes de sucesión. Guías especializadas para ONG proponen, además, comités de apoyo (auditoría, nominaciones) y políticas de conflicto de interés con registros y medidas de gestión. Estas pautas son replicables y han sido sistematizadas en manuales de buen gobierno y en principios de transparencia aplicados al tercer sector.<sup>351</sup>

La rendición de cuentas requiere publicar información institucional y financiera en formatos accesibles y oportunos, incluyendo estados financieros auditados y reportes programáticos. Para proyectos de cooperación, la adopción del Estándar IATI fortalece la trazabilidad de fondos y resultados, mientras que los avances del proyecto IFR4NPO (INPAG)<sup>352</sup> ofrecen una referencia emergente para armonizar criterios de información financiera en organizaciones no lucrativas. La combinación de datos abiertos (IATI) y lineamientos contables sectoriales (INPAG) facilita comparabilidad, análisis y supervisión social.<sup>353</sup>

Una gobernanza orientada a la participación incorpora mecanismos de retroalimentación y quejas accesibles para titulares de derechos, donantes y aliados, con procedimientos de respuesta y aprendizaje organizacional. El Estándar Global centra la rendición de cuentas en el diálogo continuo con partes interesadas; por su parte, los criterios del CAD/OCDE para evaluación (pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y coherencia) sirven como referencia para organizar la información de desempeño y comunicarla de forma sistemática.<sup>354</sup>

Para operacionalizar el enfoque, se sugiere un cuadro mínimo de indicadores de gobernanza y transparencia: días de caja y nivel de reservas operativas; proporción de ingresos no restringidos; costos de cumplimiento (auditoría, reportes, debida diligencia); oportunidad de informes (plazos); tasa de resolución de quejas; y divulgación de la composición y asistencia del órgano de gobierno. La literatura práctica para organizaciones del sector social recomienda establecer KPIs explícitos y portales de transparencia que consoliden la información institucional y financiera. En el plano legal, conviene mantener actualizada la inscripción y los reportes requeridos por la autoridad competente conforme a la ley nacional.<sup>355</sup>

En la propuesta, la gobernanza y la rendición de cuentas se asumen como condiciones habilitantes para la sostenibilidad financiera, en tanto ordenan la toma de decisiones, delimitan roles y responsabilidades, y reducen asimetrías de información entre órganos de dirección, equipos operativos y partes interesadas. La literatura internacional sobre rendición de cuentas en

---

<sup>351</sup> “Guía Práctica de Buen Gobierno Para Las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones.” 2019. Ecgi.Global. 2019. [https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/190227\\_guia\\_ong\\_web.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/190227_guia_ong_web.pdf)

<sup>352</sup> “Guía Internacional de Contabilidad Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.” 2023. Ifr4npo.org. 2023. <https://www.ifr4npo.org/wp-content/uploads/2023/05/invitation-to-comment-es.pdf>

<sup>353</sup> “Informe Anual 2024: Por Una Mayor Transparencia y Mejores Datos Abiertos.” 2024. Iatistandard.org. 2024. [https://iatistandard.org/documents/11019/IATI\\_Annual\\_Report\\_2024\\_ES.pdf](https://iatistandard.org/documents/11019/IATI_Annual_Report_2024_ES.pdf)

<sup>354</sup> “Mejores Criterios Para Una Mejor Evaluación.” 2021. Oecd.org. 2021. [https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion\\_8c1741fb-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion_8c1741fb-es.html)

<sup>355</sup> “La Creación de Valor Compartido de Porter y Kramer: Modelo Determinante En La Recuperación Económica Post Pandemia.” 2020. Kpmg.com. 2020. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2020/10/kpmg-co-la-creacion-de-valor-compartido-de-porter-y-kramer-digital.pdf>

organizaciones no gubernamentales señala que los marcos explícitos de integridad, transparencia y control interno tienden a fortalecer la credibilidad y a facilitar relaciones de financiamiento más estables, particularmente cuando las organizaciones gestionan fondos de múltiples fuentes y enfrentan exigencias de reporte heterogéneas.<sup>356</sup>

No obstante, el análisis reconoce que la implementación efectiva requiere proporcionalidad: la adopción de políticas y prácticas de gobernanza demanda recursos (tiempo, personal, auditoría y sistemas), por lo que su sostenibilidad depende de que los modelos de financiamiento contemplen costos indirectos y de cumplimiento. En ese sentido, a largo plazo la gobernanza y la rendición de cuentas se plantean como un mecanismo de mitigación de riesgos (reputacionales, regulatorios y financieros) y como soporte para negociar acuerdos de financiamiento y reporte más consistentes con capacidades institucionales.

Finalmente, estos lineamientos responden a compromisos internacionales sobre eficacia del desarrollo y entorno propicio, lo que favorece la cooperación multiactor y la confianza de financiadores. Su adopción progresiva permite integrar gobierno, transparencia y aprendizaje en un ciclo de mejora continua, replicable por OSC de distintos tamaños y áreas temáticas.<sup>357</sup>

### 3.2.2. Alianzas multiactor e infraestructura.

Las alianzas multiactor y la consolidación de infraestructura de apoyo constituyen un eje para ampliar y estabilizar las fuentes de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en El Salvador. La Agenda 2030, a través del ODS 17, plantea la cooperación entre gobierno, sector privado, academia y sociedad civil como condición para la movilización de recursos, la transferencia de conocimiento y la estandarización de prácticas de colaboración, con indicadores orientados a medir la cantidad y la calidad de asociaciones establecidas. Estos referentes permiten estructurar alianzas orientadas a resultados y con mecanismos verificables de seguimiento.<sup>358</sup>

En términos operativos, las alianzas multiactor pueden configurarse como consorcios para la ejecución de proyectos, acuerdos marco de cooperación, contratos de provisión de servicios vinculados a la misión, o plataformas temáticas de incidencia y conocimiento. La literatura aplicada recomienda definir desde el inicio objetivos compartidos, teoría de cambio común, reglas de gobernanza (comités, distribución de roles), acuerdos de nivel de servicio, salvaguardas sociales y ambientales, y cláusulas de interoperabilidad de datos. Se sugiere, además, incorporar matrices de costos y de riesgos, así como procedimientos de debida diligencia de contrapartes y protocolos de comunicación. Estas pautas prácticas han sido sistematizadas en guías para el diseño y la gestión de alianzas multiactor orientadas al ODS 17.<sup>359</sup>

---

<sup>356</sup> International Non-Governmental Organisations Accountability Charter. 2005/2006. <https://www.amnesty.org/en/wp-content/uploads/2021/08/ior800062006en.pdf>

<sup>357</sup> “GUÍA Y BUENAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO EFICAZ Y ENTORNO PROPICIO PARA LAS OSC.” 2020. Effectivecooperation.org. 2020. [https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance\\_ESP\\_web.pdf](https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance_ESP_web.pdf).

<sup>358</sup> “ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos.” 2021. Pacto Mundial. October 11, 2021. <https://www.pactomundial.org/ods/17-alianzas-para-lograr-los-objetivos/>

<sup>359</sup> “GUÍA AECID PARA LAS ALIANZAS MULTIACTOR.” 2021. Plataformavoluntariado.org. 2021. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/producto-2.1-guia-aecid-para-las-alianzas-mutliactorfinal.pdf>

Junto con las alianzas, la “infraestructura” que respalda a las OSC, redes filantrópicas, centros de servicios compartidos, intermediarios financieros y de conocimiento, plataformas de datos y estándares, puede reducir costos de transacción, mejorar la trazabilidad de fondos y aumentar la visibilidad ante donantes. La evidencia recopilada por WINGS destaca que la infraestructura filantrópica cumple funciones de articulación, promoción de transparencia y fortalecimiento de capacidades, elementos que contribuyen a la profesionalización institucional y a la confianza de las partes interesadas. Para el caso salvadoreño, esto se traduce en oportunidades para participar en redes regionales, adherir a estándares comunes de reporte y acceder a servicios especializados (por ejemplo, back office compartido, asistencia técnica en cumplimiento y tecnología).<sup>360</sup>

El entorno habilitante recomendado por la cooperación internacional subraya, asimismo, que los donantes y socios deben apoyar una sociedad civil diversa, independiente y con acceso a financiamiento flexible, a la vez que promueven marcos de auto-regulación y rendición de cuentas. La Recomendación del CAD de la OCDE sobre la habilitación de la sociedad civil propone prácticas para mejorar la previsibilidad del financiamiento, utilizar instrumentos adaptados a distintos tipos de organización e incentivar la colaboración entre actores estatales y no estatales sin sustituir el rol propio de las OSC. Para la planificación de alianzas en El Salvador, este marco aporta criterios para diseñar arreglos cooperativos equilibrados y coherentes con estándares internacionales.<sup>361</sup>

Desde la perspectiva de eficacia del desarrollo, el Task Team sobre OSC y entorno propicio sugiere alinear las alianzas con principios de apropiación, enfoque en resultados, asociaciones inclusivas, transparencia y rendición de cuentas. En la práctica, esto implica establecer mecanismos de coordinación interinstitucional, espacios de diálogo con actores públicos y privados, y acuerdos para el intercambio responsable de datos e información financiera y programática. La incorporación de estos principios favorece la coherencia entre fuentes de financiamiento y metas de impacto, y facilita auditorías y evaluaciones conjuntas.<sup>362</sup>

Para operacionalizar el eje en el contexto nacional, se propone: i) mapear actores y capacidades por temática y territorio para identificar complementariedades; ii) crear o integrarse a plataformas de servicios compartidos (contabilidad, cumplimiento, compras, tecnología) para aprovechar economías de escala; iii) participar en redes filantrópicas regionales y adherir a estándares de reporte y datos abiertos; iv) formalizar marcos de cooperación con instituciones públicas y privadas que definan productos, calendarios de desembolsos y salvaguardas; y v) adoptar lineamientos de apertura y protección del espacio cívico para reducir riesgos de coordinación (por ejemplo, protocolos de participación y salvaguardas de datos personales). Estas orientaciones son consistentes con guías recientes para responsables de políticas sobre protección y promoción del espacio cívico.<sup>363</sup>

---

<sup>360</sup> “Guía Sobre Transparencia y Rendición de Cuentas Para Organizaciones Filantrópicas.” 2023. Issuelab.org. 2023. <https://wings.issuelab.org/resources/42875/42875.pdf>

<sup>361</sup> “Recomendación Del CAD Sobre La Habilitación de La Sociedad Civil En La Cooperación Para El Desarrollo y La Ayuda Humanitaria.” n.d. Oecd.org. Revisado el 29 de agosto, 2025. <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=%2Fpublic%2F209d9d7d-04ee-4f0d-a047-d6bb6b4b7282.pdf>

<sup>362</sup> “GUÍA Y BUENAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO EFICAZ Y ENTORNO PROPICIO PARA LAS OSC.” 2020. Effectivecooperation.org. 2020. [https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance\\_ESP\\_web.pdf](https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance_ESP_web.pdf).

<sup>363</sup> “Guía Práctica Para Responsables Políticos Sobre La Protección y Promoción Del Espacio Cívico.” 2024. 2024. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/practical-guide-for-policymakers-on-protecting-and-promoting-civic-space\\_4e394a55/eebb3800-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/practical-guide-for-policymakers-on-protecting-and-promoting-civic-space_4e394a55/eebb3800-es.pdf)

Finalmente, se recomienda integrar un cuadro mínimo de indicadores para la gestión y evaluación de alianzas e infraestructura: número de convenios activos, tiempo promedio entre aprobación y desembolso, proporción de costos administrativos cubiertos por servicios compartidos, calidad de datos reportados y cobertura de salvaguardas. Como referencia, el ODS 17 sugiere medir la cantidad y tipo de alianzas multiactor y sus resultados, lo que permite dar seguimiento a la contribución de las OSC a metas de desarrollo y a la sostenibilidad financiera asociada a la cooperación.<sup>364</sup>

### 3.2.3. Gestión financiera y diversificación

La gestión financiera y la diversificación de fuentes se conciben como un sistema integrado que combina planeación por escenarios, control interno y transparencia de la información para sostener la operación y el impacto de las OSC. En el plano operativo, se recomienda articular tres instrumentos básicos: i) presupuestos plurianuales y por proyectos con supuestos explícitos; ii) proyecciones de flujo de caja (semanales/mensuales) para anticipar brechas de liquidez; y iii) un tablero de métricas mínimas: días de caja, nivel de reservas operativas, proporción de ingresos no restringidos, tasa de recuperación de costos indirectos y costo de cumplimiento. Manuales especializados en cooperación y administración de proyectos detallan procedimientos para tesorería, conciliaciones, manejo de anticipos y control documental que pueden adaptarse al contexto salvadoreño.<sup>365</sup>

En materia de información financiera, la convergencia hacia estándares sectoriales mejora comparabilidad y confianza. El proyecto IFR4NPO (INPAG) provee lineamientos contables para organizaciones no lucrativas y promueve notas e informes narrativos orientados a usuarios diversos; su adopción gradual puede coexistir con normativas nacionales. Asimismo, la publicación de datos programáticos y financieros conforme al Estándar IATI permite trazabilidad de fondos y resultados, reforzando la rendición de cuentas hacia donantes y contrapartes.<sup>366</sup>

La diversificación de ingresos debe atender simultáneamente la mezcla y la calidad de las fuentes. Junto con subvenciones y cooperación tradicional, resultan pertinentes contratos de provisión de servicios vinculados a la misión, cuotas o membresías, venta de servicios profesionales y productos de conocimiento, y captación individual (incluido el entorno digital). En el margen, pueden explorarse mecanismos de inversión de impacto y finanzas combinadas (blended finance) cuando exista alineamiento de misión y una gobernanza de riesgos proporcional. Las guías del CAD/OCDE sobre blended finance ofrecen principios y listas de verificación para el diseño de operaciones que movilizan capital privado hacia objetivos de desarrollo, mientras que manuales y reportes regionales documentan prácticas y actores del ecosistema de inversión de impacto en América Latina.<sup>367</sup>

---

<sup>364</sup> “ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos.” 2021. Pacto Mundial. October 11, 2021. <https://www.pactomundial.org/ods/17-alianzas-para-lograr-los-objetivos/>

<sup>365</sup> “Líneas Directrices Gestión Del Ciclo Del Proyecto.” 2004. Aecid.Es. 2004. [https://intercoonecta.aecid.es/programacoop/Documents/AECID\\_gestion\\_del\\_ciclo\\_de\\_proyecto.pdf](https://intercoonecta.aecid.es/programacoop/Documents/AECID_gestion_del_ciclo_de_proyecto.pdf)

<sup>366</sup> “Guía Internacional de Contabilidad Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.” 2023. Ifr4npo.org. 2023. <https://www.ifr4npo.org/wp-content/uploads/2023/05/invitation-to-comment-es.pdf>

<sup>367</sup> “The OECD DAC Blended Finance Guidance.” 2021. Oecd.org. 2021. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/05/the-oecd-dac-blended-finance-guidance\\_42663a16/ded656b4-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/05/the-oecd-dac-blended-finance-guidance_42663a16/ded656b4-en.pdf)

Para sostener la salud financiera, conviene institucionalizar políticas escritas de reservas (definición de umbrales y uso), inversión de excedentes (criterios prudenciales), cobertura cambiaria cuando corresponda, y límites de concentración por fuente de ingreso. La literatura práctica para OSFL subraya además la necesidad de presupuestar y monitorear el flujo de caja, así como de documentar la segregación de funciones en tesorería y compras.<sup>368</sup>

Respecto a la recuperación de costos, se sugiere calcular y negociar una tasa de costos indirectos sustentada en metodologías reconocidas (por ejemplo, costeo por actividades), reflejando gastos administrativos imprescindibles para la ejecución. Evidencia comparada en financiamiento de investigación y subsidios muestra avances en la flexibilidad de financiadores para cubrir costos indirectos, con recomendaciones de buenas prácticas transferibles al ámbito social.<sup>369</sup>

Finalmente, la gobernanza financiera debe integrar un ciclo de aprendizaje: análisis de variaciones presupuestarias, revisión trimestral de riesgos (financieros, cambiarios, de concentración), y ajustes de la estrategia de captación según desempeño por canal. La combinación de estándares contables (INPAG), datos abiertos (IATI), y una cartera diversificada y gestionada por riesgos proporciona una base replicable para mejorar solvencia, previsibilidad y capacidad de inversión social de las OSC.<sup>370</sup>

#### 3.2.4. Transformación digital con protección de datos

La transformación digital en las organizaciones de la sociedad civil (OSC) salvadoreñas se concibe como un proceso integral que combina modernización tecnológica con gestión responsable de datos personales. Este eje propone una adopción progresiva de herramientas digitales (gestión de donantes, automatización administrativa, analítica y colaboración en la nube), alineada con las obligaciones jurídicas nacionales y con estándares internacionales de seguridad de la información y privacidad. La reciente Ley para la Protección de Datos Personales en El Salvador establece principios, derechos y deberes para los responsables y encargados del tratamiento, por lo que cualquier hoja de ruta digital debe incorporar políticas internas, procedimientos y evidencias de cumplimiento acordes con dicho marco.<sup>371</sup>

En el plano normativo y de principios, las OSC pueden apoyarse en los Estándares Iberoamericanos de Protección de Datos de la Red Iberoamericana de Protección de Datos (RIPD), que ofrecen directrices sobre licitud, finalidad, proporcionalidad, calidad de los datos, seguridad y transferencias internacionales. Su adopción como referencia facilita la coherencia entre políticas

---

<sup>368</sup> “La Creación de Valor Compartido de Porter y Kramer: Modelo Determinante En La Recuperación Económica Post Pandemia.” 2020. Kpmg.com. 2020. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2020/10/kpmg-co-la-creacion-de-valor-compartido-de-porter-y-kramer-digital.pdf>

<sup>369</sup> “Cinco Claves Para Optimizar El Cálculo de Costos y Fijación de Precios de Investigación En Países de Ingresos Bajos y Medios.” 2020. Who.int. 2020. [https://tdr.who.int/docs/librariesprovider10/essence/essence\\_five\\_keys\\_2nd\\_ed\\_2020\\_sp.pdf?sfvrsn=de5d5dea\\_5&utm\\_source](https://tdr.who.int/docs/librariesprovider10/essence/essence_five_keys_2nd_ed_2020_sp.pdf?sfvrsn=de5d5dea_5&utm_source)

<sup>370</sup> “Guía Internacional de Contabilidad Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.” 2023. Ifr4npo.org. 2023. <https://www.ifr4npo.org/wp-content/uploads/2023/05/invitation-to-comment-es.pdf>

<sup>371</sup> “Ley para la Protección de Datos Personales.” 2024. Gob.Sv. 2024. <https://transparencia.mh.gob.sv/downloads/pdf/700-UAIP-LY-2024-14993.pdf>

internas (avisos de privacidad, gestión del consentimiento, derechos ARCO, contratos con encargados) y las exigencias legales locales.<sup>372</sup>

Desde la perspectiva de seguridad de la información, se recomienda estructurar el sistema de control bajo marcos reconocidos. ISO/IEC 27001 proporciona requisitos para establecer y mejorar de forma continua un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI), incluyendo controles sobre gestión de activos, control de accesos, cifrado, seguridad física, continuidad y proveedores. La versión 2022 reordena y racionaliza controles, lo que permite a organizaciones pequeñas priorizar medidas según riesgo. Para la gobernanza y el seguimiento, el NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0 organiza la gestión del riesgo en seis funciones (Gobernar, Identificar, Proteger, Detectar, Responder y Recuperar) útiles para planificar capacidades mínimas, asignar responsabilidades y medir avances.<sup>373</sup>

La evaluación de impacto en protección de datos (EIPD/DPIA) constituye una herramienta clave para tratamientos que, por su naturaleza o escala, puedan implicar riesgos significativos (por ejemplo, bases de datos de beneficiarios, encuestas sensibles o monitoreo en línea). Guías de la Agencia Española de Protección de Datos explican metodologías de análisis de riesgo, criterios de procedencia de una EIPD y medidas de mitigación, útiles como referencia metodológica para el diseño de plantillas y procedimientos internos en OSC. Estas guías, junto con materiales de autoridades autonómicas, proponen enfoques simplificados que resultan pertinentes para organizaciones con recursos limitados.<sup>374</sup>

En cuanto a soluciones tecnológicas, la selección de sistemas de gestión de relaciones con donantes y socios (CRM) debe considerar funciones de minimización y retención de datos, registro de consentimientos, auditoría de cambios y portabilidad. Proyectos de software libre como CiviCRM documentan configuraciones y extensiones para cumplimiento, lo que permite a las OSC mantener control sobre su entorno tecnológico y adaptar cláusulas contractuales con proveedores. La existencia de políticas de privacidad y complementos de cumplimiento demuestra la posibilidad de alinear prácticas operativas con requisitos regulatorios.<sup>375</sup>

La preparación y respuesta ante incidentes, incluida la notificación cuando corresponda, y el fortalecimiento de capacidades del personal requieren apoyos especializados. Iniciativas como la Digital Security Helpline de Access Now brindan asistencia técnica gratuita y de respuesta rápida a actores de la sociedad civil, con recursos prácticos que pueden incorporarse a manuales internos, protocolos de viaje, verificación de canales y pautas de comunicación segura. La articulación con estos servicios contribuye a robustecer la resiliencia operativa sin incrementar de forma desproporcionada los costos fijos.<sup>376</sup>

---

<sup>372</sup> “ESTÁNDARES DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES PARA LOS ESTADOS IBEROAMERICANOS.” 2017. Redipd.org. 2017. <https://www.redipd.org/documento/estandares-iberoamericanos-2017.pdf>

<sup>373</sup> ISO/IEC 27001 VERSIÓN 2022 (seguridad de la información, ciberseguridad y protección de la privacidad). 2022. Oclaglobal.com. 2022. [https://ocaglobal.com/storage/app/media/Analisis%20de%20cambios\\_publico%20OK.pdf](https://ocaglobal.com/storage/app/media/Analisis%20de%20cambios_publico%20OK.pdf)

<sup>374</sup> “Gestión Del Riesgo y Evaluación de Impacto En Tratamientos de Datos Personales.” 2021. Aepd.Es. 2021. <https://www.aepd.es/guias/gestion-riesgo-y-evaluacion-impacto-en-tratamientos-datos-personales.pdf>

<sup>375</sup> “El CRM de código abierto número 1 para organizaciones.” 2024. CiviCRM. August 19, 2024. <https://civicrm.com/es/pagina-de-inicio/>

<sup>376</sup> “Digital Security Helpline.” 2022. Access Now.2022. <https://www.accessnow.org/help/>

Para la implementación se sugiere: i) política integral de protección de datos y seguridad de la información con roles definidos; ii) inventario de activos y mapa de tratamientos; iii) cláusulas contractuales con encargados (incluidas transferencias) y verificación de medidas técnicas; iv) programa anual de formación y pruebas de phishing controladas; v) plan de respuesta a incidentes con registro y lecciones aprendidas; vi) realización de EIPD cuando proceda; y vii) tablero de indicadores (porcentaje de autenticación multifactor habilitada, cobertura de copias de seguridad verificadas, tiempo medio de detección y de recuperación, porcentaje de tratamientos con EIPD, cumplimiento de plazos de atención de derechos, y auditorías a encargados). La medición periódica contra funciones del CSF 2.0 y controles priorizados de ISO 27001 facilita el seguimiento y la mejora continua.<sup>377</sup>

En síntesis, la transformación digital con protección de datos integra cumplimiento normativo, gestión del riesgo y diseño de procesos, y se apoya en guías y estándares disponibles públicamente. Su implementación escalonada permite a las OSC fortalecer la confianza de partes interesadas, disminuir exposición a incidentes y habilitar el uso estratégico de tecnologías para la misión institucional.

### 3.2.5. Monitoreo y evaluación

El monitoreo y la evaluación (M&E) se conciben como un sistema de apoyo a decisiones que integra aprendizaje institucional, rendición de cuentas y asignación eficiente de recursos. En organizaciones de la sociedad civil (OSC) salvadoreñas, el punto de partida es un modelo lógico o teoría de cambio que articule insumos, actividades, productos, resultados e impactos con supuestos verificables y riesgos. Sobre esta base, el plan de M&E define indicadores, líneas de base y metas, fuentes y métodos de recolección, frecuencia, responsabilidades y presupuestos, de acuerdo con enfoques de gestión basada en resultados consolidados en cooperación internacional.<sup>378 379</sup>

Para asegurar comparabilidad y claridad evaluativa, se propone alinear los ejercicios de seguimiento y evaluación con los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y coherencia y con las normas y estándares del Sistema de Naciones Unidas. Este marco facilita estructurar términos de referencia, preguntas de evaluación y juicios de valor sustentados en evidencia.<sup>380 381</sup>

El componente de seguimiento prioriza la calidad de los datos (integridad, exactitud, oportunidad, trazabilidad) mediante protocolos de control: definiciones operativas de indicadores, manual de campo, verificación de consistencia, auditorías de datos y revisiones periódicas. Un tablero

---

<sup>377</sup> “NIST Cybersecurity Framework 2.0: RESOURCE & OVERVIEW GUIDE.” 2024. Nvlpubs.nist.gov. 2024. <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.1299.pdf>

<sup>378</sup> PNUD. Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Nueva York, 2009. <https://www.undp.org/es/publications/handbook-planning-monitoring-and-evaluating-development-results>.

<sup>379</sup> Banco Interamericano de Desarrollo (BID). El marco lógico para el diseño de proyectos. Washington, D. C., 2011. <https://publications.iadb.org/es/el-marco-logico-para-el-diseno-de-proyectos>.

<sup>380</sup> Mejores criterios para una mejor evaluación. 2019. ODCE, 2019. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation\\_f7a307eb/8c1741fb-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/8c1741fb-es.pdf).

<sup>381</sup> UNEG (United Nations Evaluation Group). Normas y estándares de evaluación para el Sistema de las Naciones Unidas. Nueva York, 2016. <https://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

mínimo puede incluir métricas financieras y programáticas: días de caja, nivel de reservas, composición de ingresos (restringidos/no restringidos), costo de cumplimiento, ejecución presupuestaria por proyecto, avance de productos y resultados, y medidas de satisfacción o retroalimentación de grupos de interés. La publicación de información conforme al Estándar IATI contribuye a la trazabilidad de fondos y resultados, favoreciendo el uso de datos por contrapartes y donantes.<sup>382</sup>

En evaluación, se sugiere seleccionar el tipo y método según propósito y factibilidad: evaluaciones de diseño o proceso para mejorar la implementación; de resultados para estimar cambios atribuibles de corto y mediano plazo; y, cuando proceda, evaluaciones de impacto con métodos experimentales o cuasiexperimentales, triangulando con técnicas cualitativas para comprender mecanismos de cambio.<sup>383</sup> La planificación debe contemplar salvaguardas éticas, gestión de riesgos y enfoque de inclusión, así como la protección de datos personales cuando se recolecta información de beneficiarios.

Para fortalecer el uso de hallazgos, se recomienda institucionalizar ciclos de aprendizaje: revisiones trimestrales de desempeño, sesiones “después de la acción”, y calendarios de decisión que vinculen recomendaciones con ajustes programáticos y presupuestarios. La evidencia de cooperación y acción humanitaria destaca la importancia de mecanismos de retroalimentación y de la claridad en los responsables de dar seguimiento a las recomendaciones.<sup>384</sup> En organizaciones con portafolios diversos, resulta útil un comité de M&E que consolide prioridades de información, resuelva cuellos de botella y supervise la calidad metodológica.

Se sugiere un paquete replicable de productos: i) matriz de indicadores con definiciones y fórmulas; ii) fichas de línea de base y metas; iii) protocolo de aseguramiento de calidad de datos; iv) informes de seguimiento con análisis de variaciones y alertas tempranas; v) términos de referencia tipo para evaluaciones; vi) plan de uso de resultados con responsables y plazos; y vii) repositorio de datos y documentos con control de versiones. La articulación de estos elementos, bajo estándares internacionales y con apertura de datos proporcional y responsable, incrementa la utilidad del M&E para decisiones estratégicas y la cooperación multiactor.

Para su implementación adecuada, el paquete de productos de M&E requiere una secuencia mínima de instalación y un arreglo de responsabilidades que lo convierta en un sistema de decisión y aprendizaje, no únicamente en un conjunto documental.

En primer lugar, se recomienda designar un responsable de M&E (o comité) con mandato explícito y coordinación con finanzas y dirección, definiendo un calendario anual que vincule planificación, seguimiento y evaluación. En segundo lugar, la teoría de cambio o modelo lógico debe traducirse en una matriz de indicadores con definiciones operativas, fuentes de verificación y criterios

---

<sup>382</sup> IATI. Informe anual 2024: Por una mayor transparencia y mejores datos. 2024. [https://iatistandard.org/documents/11019/IATI\\_Annual\\_Report\\_2024\\_ES.pdf](https://iatistandard.org/documents/11019/IATI_Annual_Report_2024_ES.pdf).

<sup>383</sup> Gertler, Paul J., Sebastián Martínez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings y Christel M. J. Vermeersch. Evaluación de impacto en la práctica, 2.<sup>a</sup> ed. Washington, D. C.: Banco Mundial, 2016. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25030?locale->

<sup>384</sup> ALNAP. Guía de evaluación de la acción humanitaria. Londres, 2016. <https://www.alnap.org/help-library/gu%C3%ADa-de-evaluaci%C3%B3n-de-la-acci%C3%B3n-humanitaria>.

de calidad del dato; sobre esa base, se establecen protocolos de recolección, almacenamiento y validación, junto con presupuestos realistas para medición. En tercer lugar, los informes de seguimiento deben priorizar el análisis de variaciones y alertas tempranas, y no solo el reporte de actividades; y los ejercicios de evaluación deben formularse con términos de referencia alineados a estándares internacionales (incluidos los criterios del CAD-OCDE), incorporando planes de uso de hallazgos con responsables y plazos para asegurar trazabilidad entre recomendaciones y ajustes programáticos.<sup>385</sup>

Finalmente, el sistema se consolida mediante ciclos regulares de revisión (trimestral/semestral), lecciones aprendidas y comunicación de resultados a partes interesadas, con un enfoque de proporcionalidad acorde al tamaño de proyectos y a las capacidades institucionales.<sup>386</sup>

### 3.2.6. Gestión de riesgos e integridad

La gestión de riesgos e integridad en organizaciones de la sociedad civil (OSC) se orienta a prevenir, detectar y responder a eventos que puedan afectar el logro de objetivos financieros y programáticos. Un punto de partida es instituir un marco integral de gestión de riesgos con políticas, roles y procesos definidos, conforme a directrices reconocidas como ISO 31000, que propone principios, un marco y un proceso para integrar la gestión del riesgo en la toma de decisiones y en el control interno. Su adopción favorece la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, la definición de apetito y tolerancia al riesgo y la mejora continua del sistema.<sup>387</sup>

El control interno provee la estructura de salvaguarda operativa y financiera. En este ámbito, el marco COSO (versión 2013) ofrece cinco componentes y diecisiete principios aplicables a entidades de distinto tamaño, útiles para fortalecer ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Su aplicación favorece la trazabilidad de transacciones, la segregación de funciones y la documentación de procedimientos, aspectos relevantes para la administración de fondos de cooperación.<sup>388</sup>

El subsistema de integridad complementa el control interno con políticas específicas: código de conducta, gestión de conflictos de interés, debida diligencia de contrapartes y canal de denuncias con protección al informante. Para riesgos de soborno y colusión, se sugiere implantar un sistema de gestión antisoborno alineado con ISO 37001, que establece requisitos para prevenir, detectar y tratar el soborno, y puede integrarse al sistema de gestión existente. Esta referencia aporta prácticas

---

<sup>385</sup> OCDE, Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), Mejores criterios para una mejor evaluación. 2019., [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation\\_f7a307eb/8c1741fb-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/8c1741fb-es.pdf)

<sup>386</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. 2009. <https://www.undp.org/es/publicaciones/manual-de-planificacion-seguimiento-y-evaluacion-de-los-resultados-de-desarrollo>

<sup>387</sup> “iTech STANDARD PREVIEW (Standards.Itech.Ai.)” 2018. Itech.Ai. 2018. <https://cdn.standards.itech.ai/samples/65694/f3ac038b17e644928de04dbd9b8e6d6b/ISO-31000-2018.pdf>

<sup>388</sup> Marco integrado de control interno. 2024. Gub.uy. 2024. <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/sites/ministerio-economia-finanzas/files/2024-01/Marco%20Integrado.pdf>

verificables en materia de controles financieros y no financieros, debida diligencia, compromisos de la dirección y mejora continua.<sup>389</sup>

En la interacción con donantes, proveedores y socios, resultan pertinentes herramientas de transparencia en compras y subcontrataciones. Los Pactos de Integridad de Transparencia Internacional formalizan compromisos de no incurrir en prácticas indebidas y definen mecanismos de supervisión independiente; su uso puede complementarse con la publicación de procesos conforme al Estándar de Datos para las Contrataciones Abiertas (OCDS), que facilita la divulgación y análisis de datos de contratación a lo largo del ciclo. Estas prácticas fortalecen la confianza y simplifican auditorías y revisiones.<sup>390</sup>

Asimismo, la gestión de riesgos debe incorporar obligaciones de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo pertinentes para las OSFL. Las mejores prácticas del GAFI (Recomendación 8) recomiendan enfoques basados en riesgo, debida diligencia proporcional y medidas de gobernanza para reducir vulnerabilidades sin obstaculizar actividades legítimas. La adopción de estos lineamientos ayuda a documentar evaluaciones de riesgo, controles de transferencias y monitoreo de transacciones cuando la actividad lo requiera.<sup>391</sup>

Para la operacionalización, se sugiere: i) mapa de riesgos institucional y por proyecto con matrices de probabilidad/impacto y responsables; ii) registro de incidentes y remediaciones; iii) debida diligencia de terceros (identificación de beneficiario final, historial de cumplimiento); iv) cláusulas contractuales de integridad y auditoría; v) protocolos de compras con supervisión independiente y, cuando sea posible, Pactos de Integridad y datos abiertos OCDS; y vi) tablero de indicadores: porcentaje de procesos críticos con evaluación de riesgos vigente, cobertura de controles clave, tiempo medio de detección y cierre de incidentes, tasa de capacitación completada, y porcentaje de contrataciones publicadas con datos mínimos. El “Manual de Integridad Pública” de la OCDE ofrece guía práctica para alinear estas medidas con un sistema de integridad y cultura organizacional orientada al cumplimiento.<sup>392</sup>

### 3.3. Recomendaciones para la construcción de modelos de financiamiento sostenibles y resilientes

Este apartado propone un marco operativo para que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) salvadoreñas diseñen modelos de financiamiento sostenibles y resilientes, considerando el contexto 2020–2024 marcado por la reducción de la cooperación internacional y mayores exigencias regulatorias. Se parte de la premisa, ya delimitada en el estudio, de que la sostenibilidad requiere diversificación, previsión de riesgos y reglas internas claras, en coherencia con la misión institucional

---

<sup>389</sup> “Sistemas de Gestión Antisoborno — Requisitos Con Orientación Para Su Uso.” 2016. Gob.Ec. 2016. [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/ISO\\_37001\\_2016.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/ISO_37001_2016.pdf)

<sup>390</sup> “PACTOS DE INTEGRIDAD GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN.” 2018. Org.Es. 2018. <https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/TI-guia-pactos-integridad-v02.pdf>

<sup>391</sup> “COMBATE AL ABUSO FINANCIERO TERRORISTA DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.” 2023. Fatf-gafi.org. 2023. <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/translations/Recommendations/Spanish-BPP-Combating-TF-Abuse-NPO-R8.pdf.coredownload.inline.pdf>

<sup>392</sup> “Manual de La OCDE Sobre Integridad Pública.” 2020. Oecd.org. 2020. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook\\_598692a5/8a2fac21-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/8a2fac21-es.pdf)

y con el entorno normativo nacional. A la vez, se reconoce el aprendizaje reciente sobre recaudación digital, alianzas y evaluación de resultados que dejaron la pandemia y la transición postpandemia, como base empírica para orientar decisiones financieras.

Se enfatiza la necesidad de una línea de base que mida liquidez, estructura de costos, concentración de ingresos por fuente y peso de ingresos no restringidos, así como obligaciones fiscales y costos de cumplimiento. Dicho diagnóstico habilita criterios para decidir inversiones en captación y umbrales de riesgo aceptables. Además, conecta con estándares de transparencia y buen gobierno aplicables al ámbito no lucrativo, en particular sobre información financiera, composición y funcionamiento del órgano de gobierno y control interno, que condicionan la confianza pública y, por ende, la capacidad de movilizar recursos.<sup>393</sup>

Se propone configurar un conjunto balanceado entre subvenciones internacionales y nacionales, contratación pública y privada por servicios, filantropía individual (donaciones únicas y recurrentes), alianzas empresariales y mecanismos innovadores como crowdfunding, financiamiento basado en resultados o inversiones de impacto cuando sean pertinentes. Este enfoque es consistente con la reorientación de flujos de financiamiento para el desarrollo observada en la región, que obliga a diversificar riesgos y alinear instrumentos con objetivos y capacidades institucionales.<sup>394</sup> En particular, la evidencia local sobre campañas digitales y plataformas de pago muestra que la adopción de canales en línea amplía el alcance de audiencias y facilita la diversificación, siempre que se acompañe de estrategias de comunicación y trazabilidad del uso de fondos.

Se plantea definir una “cartera de productos” (membresías, donaciones mensuales, eventos híbridos, venta de servicios relacionados con la misión, licencias de contenidos, entre otros) y escoger canales multiformato (presenciales y digitales) con metas, costos y métricas de rendimiento claras. El aprendizaje de la pandemia en El Salvador sugiere que la integración de plataformas digitales y contenidos personalizados mejora participación y fidelización, si se sostiene con transparencia y reportes periódicos.

Se recomienda formalizar políticas de reservas operativas, recuperación de costos indirectos, precios para servicios, aceptación de donaciones y debida diligencia de aliados, además de protocolos de protección de datos y seguridad de la información en procesos de captación digital. Estándares de buen gobierno y control interno fortalecen la credibilidad ante donantes y reducen riesgos de incumplimiento.<sup>395</sup>

---

<sup>393</sup> “9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas.” 2020. Fundacionlealtad.org. 2020. [https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/06/9-Principios-de-Transparencia-y-Buenas-Practicas\\_actualizacion2020.pdf](https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/06/9-Principios-de-Transparencia-y-Buenas-Practicas_actualizacion2020.pdf)

<sup>394</sup> “Financiamiento Para El Desarrollo En La Era de La Pandemia de COVID-19 y Después.” 2021. Eulacfoundation.org. 2021. <https://eulacfoundation.org/es/financiamiento-para-el-desarrollo-la-era-la-pandemia-covid-19-y-despues>

<sup>395</sup> “9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas.” 2020. Fundacionlealtad.org. 2020. [https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/06/9-Principios-de-Transparencia-y-Buenas-Practicas\\_actualizacion2020.pdf](https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/06/9-Principios-de-Transparencia-y-Buenas-Practicas_actualizacion2020.pdf)

Se sugiere segmentar carteras, definir compromisos de comunicación y retroalimentación, y establecer acuerdos de desempeño y salvaguardas comunes, en línea con marcos de financiación integrados que promueven coherencia entre instrumentos, actores y objetivos.

Según el Informe sobre el estado de la Sociedad Civil del 2023, subraya evaluar sostenibilidad de largo plazo, eficiencia y efectos en la capacidad institucional, no solo montos anuales recaudados.<sup>396</sup> Estas recomendaciones se nutren del análisis comparativo regional y de la experiencia local documentada durante 2020–2024, que mostró el valor de combinar innovación digital, alianzas y rendición de cuentas para sostener la misión.

### 3.3.1. Diagnóstico financiero inicial

El diagnóstico financiero inicial constituye la línea de base para orientar decisiones de sostenibilidad y gestión del riesgo en las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Su propósito es describir con evidencia la posición de liquidez, la estructura de ingresos y costos, el grado de dependencia por fuente, los compromisos y obligaciones vigentes, así como el estado del control interno y del cumplimiento normativo. En el contexto salvadoreño, este ejercicio debe articularse con la obligación legal de llevar contabilidad formal y con las prácticas de transparencia y buen gobierno reconocidas en el sector.<sup>397</sup>

a) Alcance y fuentes. El diagnóstico debe basarse en estados financieros auditados (cuando existan), presupuesto vigente, plan de caja, cartera de proyectos y contratos, auxiliares contables de cuentas por cobrar y por pagar, políticas financieras y de compras, y minutas del órgano de gobierno sobre decisiones económico-financieras. A efectos comparativos, se sugiere trabajar series de al menos tres años para identificar tendencias.

b) Liquidez y solvencia operativa. Se estimarán: i) días de caja (efectivo y equivalentes dividido entre el gasto operativo promedio diario), ii) razón corriente (activo corriente/pasivo corriente), y iii) brecha de liquidez por mes (ingresos esperados menos egresos comprometidos). La estimación de reservas operativas se sustentará en una política escrita que defina método de cálculo, rangos objetivo y reposición, conforme a orientaciones de referencia utilizadas por entidades no lucrativas.<sup>398</sup>

c) Calidad y concentración de ingresos. Debe clasificarse el ingreso por naturaleza (restringido/no restringido), por tipo de fuente (cooperación internacional, gobiernos, empresa, filantropía individual, venta de servicios, otros) y por instrumento (subvención, contrato, donación recurrente, etc.). Para evaluar concentración, puede emplearse un índice Herfindahl-Hirschman (HHI) aplicado a las fuentes de ingreso y un indicador de dependencia del principal donante (participación

---

<sup>396</sup> “INFORME SOBRE EL ESTADO DE LA SOCIEDAD CIVIL.” 2023. Civicus.org. 2023. [https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2023/state-of-civil-society-report-2023\\_es.pdf](https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2023/state-of-civil-society-report-2023_es.pdf)

<sup>397</sup> “LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.” 1996. Eregulations.org. 1996. <https://elsalvador.eregulations.org/media/Ley%20de%20ONG%C2%B4s.pdf>

<sup>398</sup> “Charity Reserves: Building Resilience (CC19).” 2016. Gov.uk. January 29, 2016. <https://www.gov.uk/government/publications/charities-and-reserves-cc19>

del mayor financiador sobre el total). Esta lectura permite anticipar vulnerabilidades y orientar metas de diversificación.

d) Eficiencia de costos y recuperación de indirectos. El diagnóstico debe calcular el costo de captación (gasto de recaudación/recursos obtenidos), el margen operativo por línea de actividad y la tasa de recuperación de costos indirectos (overhead) efectivamente pactada en los convenios frente al costo real institucional. Cuando proceda, conviene revisar alineación con criterios de reporte financiero para organizaciones no lucrativas que se encuentran en desarrollo y adopción internacional (INPAG).<sup>399</sup>

e) Flujo de caja y ciclo de proyectos. Es recomendable conciliar devengado y caja por proyecto y por mes, identificando descalces de calendario entre ejecución técnica y desembolsos. Debe incluirse un “aging” de cuentas por cobrar a donantes y contratantes, con alertas para obligaciones que puedan comprometer la liquidez.

f) Cumplimiento normativo y políticas internas. El diagnóstico ha de verificar: i) observancia de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (Decreto 894) y su reglamento; ii) aplicación de las Normas de Contabilidad Financiera (NCF) aplicables a ONG en El Salvador, en particular la NCF n.º 21 sobre registro de operaciones; y iii) adecuación de los procesos que tratan datos personales de donantes y beneficiarios a la Ley para la Protección de Datos Personales (2024). Este componente debe generar un cuadro de brechas y un plan de adecuación.<sup>400</sup>

g) Gobernanza financiera y control interno. Se recomienda evaluar la separación de funciones entre autorización, ejecución y registro; la existencia de manuales vigentes; la evidencia de aprobaciones y la trazabilidad de compras y contrataciones. La verificación frente a principios de transparencia y buenas prácticas ampliamente utilizados en el ámbito iberoamericano aporta criterios comparables y facilita la comunicación con donantes y aliados.<sup>401</sup>

h) Productos, canales y costos de cumplimiento. El diagnóstico debe inventariar los productos de captación activos (membresías, donaciones mensuales, eventos, servicios, etc.), los canales utilizados (presenciales y digitales) y sus costos asociados (plataformas de pago, comunicación, protección de datos), a fin de estimar el costo total de recaudar por producto y canal.

i) Indicadores de seguimiento y entregables. Como salida, se sugiere: i) una matriz de línea de base con indicadores clave (días de caja; % de ingresos no restringidos; HHI de concentración; tasa de recuperación de indirectos; costo de captación; días de cobro; cobertura de reservas); ii) un mapa de riesgos financieros con probabilidades y respuestas; iii) un cuadro de cumplimiento normativo; y iv) un plan de mejora priorizado con responsables y cronograma. Para el componente de reservas,

---

<sup>399</sup> “Guía Internacional de Contabilidad Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.” 2023. Ifr4npo.org. 2023. <https://www.ifr4npo.org/wp-content/uploads/2023/05/invitation-to-comment-es.pdf>

<sup>400</sup> “LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.” 1996. Eregulations.org. 1996. <https://elsalvador.eregulations.org/media/Ley%20de%20ONG%C2%B4s.pdf>

<sup>401</sup> “9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas.” 2020. Fundacionlealtad.org. 2020. [https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/06/9-Principios-de-Transparencia-y-Buenas-Practicas\\_actualizacion2020.pdf](https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/06/9-Principios-de-Transparencia-y-Buenas-Practicas_actualizacion2020.pdf)

conviene dejar formalizado un rango objetivo y un mecanismo de revisión anual, de acuerdo con las guías de referencia.<sup>402</sup>

Este diagnóstico, actualizado con periodicidad anual, permite a las OSC vincular decisiones de diversificación, políticas de reservas, negociación de costos indirectos y selección de canales de captación con una base analítica verificable y compatible con estándares de transparencia y contabilidad aplicables en El Salvador.

Considerando que el período principal de análisis de la investigación corresponde a 2020–2024, es importante hacer mención sobre la valoración de preparación institucional de las OSC hacia diciembre de 2025 para lo cual se presenta como una lectura de aplicabilidad basada en los criterios habilitantes definidos y en la evidencia levantada.

Desde esta perspectiva, no se asume una capacidad homogénea del sector: la adopción integral de los lineamientos resulta más factible en organizaciones con estructuras consolidadas de gobernanza, control interno, digitalización y equipos técnicos estables; mientras que, para organizaciones de menor escala o con alta dependencia de financiamiento restringido, la implementación tendería a requerir secuenciación, acompañamiento técnico y financiamiento explícito para capacidades e indirectos. Por ello, se recomienda segmentar la aplicación en rutas (básica, intermedia y avanzada) y alinear expectativas de cumplimiento con proporcionalidad y armonización de requerimientos.<sup>403</sup>

### 3.3.2. Portafolio de fuentes

El diseño del portafolio de fuentes persigue equilibrar previsibilidad, flexibilidad y costo de acceso al financiamiento, alineando cada instrumento con la misión y el modelo operativo de la organización. Desde un enfoque de “finanzas para el desarrollo”, se articulará con el Integrated National Financing Framework (INFF), que promueven combinar recursos públicos, privados y filantrópicos bajo criterios de coherencia, gestión de riesgos y sostenibilidad. Esta lógica permite ordenar decisiones sobre mezcla de ingresos, horizontes temporales y mecanismos de reporte, evitando dependencias excesivas de un solo tipo de fuente.<sup>404</sup>

En términos de arquitectura, el portafolio puede agrupar fuentes en seis familias: i) subvenciones (internacionales y nacionales); ii) contratación pública y privada de servicios; iii) donaciones individuales (puntuales y recurrentes); iv) alianzas con empresas (donaciones, aportes en especie, voluntariado corporativo y marketing con causa); v) ingresos propios relacionados con la misión (servicios, consultorías, licencias, ventas puntuales); y vi) mecanismos innovadores (crowdfunding, financiamiento basado en resultados e instrumentos de inversión de impacto). La literatura regional subraya que la diversificación debe considerar no solo el volumen potencial, sino

---

<sup>402</sup> “Charity Reserves: Building Resilience (CC19).” 2016. Gov.uk. 2016. <https://www.gov.uk/government/publications/charities-and-reserves-cc19>

<sup>403</sup> OCDE, CAD, *Recomendación del CAD sobre la habilitación de la sociedad civil en la cooperación para el desarrollo y la ayuda humanitaria. 2021* <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=/public/209d9d7d-04ee-4f0d-a047-d6bb6b4b7282.pdf>

<sup>404</sup> “Marcos de financiación nacionales integrados e impuestos.” 2023. Integrated National Financing Framework. 2023. <https://inff.org/es/resource/marcos-de-financiacion-nacionales-integrados-y>

también costos de transacción, requisitos de cumplimiento y tiempos de desembolso, que a menudo son determinantes para la sostenibilidad de las OSC.<sup>405</sup>

En subvenciones, se sugiere diversificar entre cooperación internacional, cooperación descentralizada y fondos públicos nacionales competitivos, privilegiando acuerdos con costos indirectos reconocidos y calendarios de desembolso verificados. La orientación reciente en América Latina hacia resultados y evidencia ha impulsado esquemas de pago por resultados como bonos de impacto social y convenios con indicadores de desempeño más exigentes; por tanto, el portafolio debe incluir capacidades de medición y contratos que repartan riesgos de forma explícita.<sup>406</sup>

En contratación y venta de servicios, el portafolio puede incorporar licitaciones o contratos por resultados con entidades públicas y multilaterales, así como prestación de servicios a empresas u otras OSC. Las reglas de adquisiciones de bancos de desarrollo y administraciones públicas permiten la participación de OSC como proveedoras de componentes sociales, siempre que se cumplan estándares de elegibilidad, integridad y trazabilidad. Conviene monitorear la demanda programática en sectores donde las OSC aportan ventaja comparativa (movilización comunitaria, protección social, salud, formación), y mantener documentación lista (perfil institucional, estados financieros, evidencias de desempeño) para competir por estos contratos.<sup>407</sup>

En donaciones individuales, el portafolio debe combinar productos de captación mensual (membresías o “amigos de la organización”), campañas puntuales y legados, apoyándose en canales digitales y presenciales. La evidencia comparada sobre “generosidad” en América Latina muestra márgenes de crecimiento de la filantropía individual, especialmente cuando se facilita el microaporte digital y se reporta con transparencia. En países con diásporas relevantes, las remesas constituyen un flujo potencial de apoyo a causas sociales, si se crean vehículos confiables y de bajo costo transaccional para donantes en el exterior.<sup>408</sup>

En alianzas con empresas, el portafolio puede mezclar donaciones, fondos de contrapartida, campañas con causa, voluntariado profesional e innovación abierta. Estos acuerdos rinden mejor cuando se estructuran sobre objetivos medibles y reglas de gobernanza de la relación (roles, salvaguardas, uso de marca, entrega de reportes). Las plataformas del Pacto Mundial y lineamientos de sostenibilidad empresarial facilitan el anclaje de estas colaboraciones a objetivos corporativos de ESG, lo que incrementa la probabilidad de continuidad y escalamiento.<sup>409</sup>

---

<sup>405</sup> “EL ACCESO A RECURSOS DE LA SOCIEDAD CIVIL EN AMÉRICA LATINA BARRERAS Y COSTOS INEQUIDADES E INEFICIENCIAS.” 2022. Civicus.org. 2022. <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/acceso-a-recursos-de-la-sociedad-civil-en-america-latina.pdf>

<sup>406</sup> “Bonos de Impacto Social En América Latina.” 2021. Iadb.org. 2021. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Bonos-de-impacto-social-en-America-Latina-El-trabajo-pionero-de-BID-Lab-en-la-region-Lecciones-aprendidas.pdf>

<sup>407</sup> “Civil Society.” n.d. World Bank. Revisado el 7 de septiembre, 2025. <https://www.bancomundial.org/es/who-we-are/partners/civil-society/overview>

<sup>408</sup> “WORLD GIVING INDEX 2024 GLOBAL TRENDS IN GENEROSITY.” 2024. Cafonline.org. 2024. [https://www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi\\_2024\\_report.pdf](https://www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi_2024_report.pdf)

<sup>409</sup> “EL SECTOR PRIVADO ANTE LOS ODS GUÍA PRÁCTICA PARA LA ACCIÓN.” 2016. Pactomundial.org. 2016. [https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Guia\\_ODS\\_PM\\_20170215\\_web.pdf](https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Guia_ODS_PM_20170215_web.pdf)

En mecanismos innovadores, cabe considerar crowdfunding para campañas específicas y cuando existan líneas de ingresos predecibles o ahorros verificables. Los Principios DAC de la OCDE para financiamiento combinado ofrecen umbrales de calidad (adicionalidad, enfoque en movilización de capital, contextualización local y transparencia) útiles para evaluar la pertinencia de estas estructuras en OSC. Asimismo, los aprendizajes de la región con bonos de impacto social indican que el éxito depende de contar con métricas robustas, un pagador por resultados solvente y costos de estructuración razonables.<sup>410</sup>

Para operacionalizar la mezcla, se sugiere definir: i) metas anuales por familia de fuentes con rangos prudenciales de participación; ii) umbrales de dependencia (por ejemplo porcentaje máximo del principal financiador); iii) proporción de ingresos no restringidos como objetivo; ix) costos de captación por producto/canal; y x) criterios de “entrada y salida” de instrumentos según desempeño. Un tablero trimestral debe monitorear concentración de ingresos, retención de donantes, recuperación de costos indirectos y conversión de propuestas a contratos. Estas decisiones deben considerar los costos de transacción y de cumplimiento identificados por la evidencia regional, así como la alineación con prioridades públicas señaladas por marcos de financiamiento integrado.<sup>411</sup>

Finalmente, el portafolio es un instrumento dinámico: se reequilibra cuando cambian las condiciones del entorno o el ciclo de proyectos. La revisión anual debiera integrar escenarios, metas de reservas y planes de sustitución de fuentes de alto riesgo. El objetivo no es maximizar el número de instrumentos, sino sostener una combinación coherente, medible y auditada que preserve la continuidad programática y la independencia misional.

### 3.3.3. Productos y canales de captación

Este apartado propone una cartera de productos de valor y canales de acceso que prioriza recurrencia, trazabilidad y costos de transacción razonables, en consonancia con buenas prácticas internacionales y con las exigencias normativas nacionales en materia de tratamiento de datos personales cuando se emplean medios digitales.<sup>412</sup>

En productos, se distinguen al menos seis familias operativas. i) Membresías y donaciones mensuales: constituyen la base de ingresos predecibles y permiten planificar caja. Su desempeño mejora cuando se combinan argumentarios claros, facilidades de pago recurrente y seguimiento personalizado.

La experiencia comparada muestra que la fidelización es un reto estructural del sector y exige métricas específicas (retención, bajas, valor de vida del donante).<sup>413</sup> ii) Campañas puntuales: útiles

---

<sup>410</sup> “OECD DAC BLENDED FINANCE PRINCIPLES for Unlocking Commercial Finance for the Sustainable Development Goals.” 2024. Edfi.Eu. 2024. <https://edfi.eu/wp-content/uploads/2024/10/20180118-OECD-DAC-Blended-Finance-Principles.pdf>

<sup>411</sup> “EL ACCESO A RECURSOS DE LA SOCIEDAD CIVIL EN AMÉRICA LATINA BARRERAS Y COSTOS INEQUIDADES E INEFICIENCIAS.” 2022. Civicus.org. 2022. <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/acceso-a-recursos-de-la-sociedad-civil-en-america-latina.pdf>

<sup>412</sup> “Cómo Hacer Tu Primer Plan de Fundraising.” 2022. Aefundraising.org. 2022. [https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2022/02/AEfr-Como\\_hacer\\_tu\\_primer\\_plan\\_de\\_fundraising.pdf](https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2022/02/AEfr-Como_hacer_tu_primer_plan_de_fundraising.pdf)

<sup>413</sup> “Quarterly Fundraising Report” 2024. Afpglobal.org. 2024. <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/blog/FEP%20Q3%20REPORT%202024.pdf>

para objetivos acotados (proyectos, emergencias, retos entre pares) y para captar nuevos microdonantes a bajo costo cuando se apalancan redes sociales y mensajería.

Tendencias regionales recientes señalan que los actos de “generosidad” en América Latina se expresan también en donaciones digitales de pequeño monto, voluntariado y difusión de causas, de modo que estos formatos deben contemplar opciones de aportes mínimos y mecanismos de reconocimiento.<sup>414</sup> iii) Mayores donantes y legados: requieren propuestas de valor personalizadas, derechos de reconocimiento y calendarios de seguimiento diferenciados; su contribución es menos volátil, aunque con ciclos más largos de maduración. ix) Alianzas con empresas y marketing con causa: combinan donaciones, aportes en especie, fondos de contrapartida y campañas en puntos de venta; su eficacia depende de acuerdos marco con objetivos verificables y salvaguardas reputacionales. x) Ingresos propios relacionados con la misión (servicios, consultorías, licencias, merchandising): aportan flexibilidad y pueden financiar costos indirectos si se definen reglas de precios y recuperación de costos. xi) Mecanismos de financiación colectiva (crowdfunding) y formatos innovadores (ej. campañas temáticas, donación redondeo,): su uso debe alinearse con los marcos regulatorios vigentes en la región y con políticas internas de diligencia debida.<sup>415</sup>

En canales, la experiencia acumulada sugiere adoptar un enfoque multicanal con evaluación comparativa de costos de captación (CAC), tasa de conversión y retención por cada uno:

a) Canales presenciales: han probado ser eficaces para la captación de socios recurrentes cuando existe estandarización de guiones, supervisión y códigos de conducta; en el ámbito ibérico, la Asociación Española de Fundraising (AEFr) dispone de lineamientos detallados que orientan su implementación ética y eficaz.<sup>416</sup> Los eventos (presenciales o híbridos) continúan siendo válidos para sensibilización y captación puntual cuando se vinculan a metas verificables y a un plan de seguimiento pos-evento.

b) Canales digitales propios: el sitio web con pasarela de pago recurrente, el email marketing y las plataformas de mensajería transaccional permiten convertir interés en aportes directos y en renovaciones, siempre que se optimicen formularios, se reduzca fricción en el pago y se protejan los datos personales de donantes. En El Salvador, el tratamiento de datos en actividades de captación mediante plataformas y pasarelas de pago debe observar la Ley para la Protección de Datos Personales y sus principios de licitud, consentimiento informado y seguridad.<sup>417</sup>

c) Canales digitales en plataformas: el crowdfunding y las plataformas de donación requieren revisar términos y comisiones, verificar elegibilidad jurídica y adecuarse a la regulación financiera aplicable. Un mapeo del Banco Interamericano de Desarrollo sobre regulación del crowdfunding en

---

<sup>414</sup> “Generosidad En América Latina y El Caribe.” 2024. Givingtuesday.org. 2024. <https://www.givingtuesday.org/wp-content/uploads/2024/11/Generosity-LAC-Report-Espanol.pdf>

<sup>415</sup> Robles, Rocío. 2022. “REGULACIÓN DEL CROWDFUNDING EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.” Iadb.org. 2022. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Regulacion-del-crowdfunding-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

<sup>416</sup> “Cómo Hacer Tu Primer Plan de Fundraising.” 2022. Aefundraing.org. 2022. [https://www.aefundraing.org/wp-content/uploads/2022/02/AEFR-Como\\_hacer\\_tu\\_primer\\_plan\\_de\\_fundraing.pdf](https://www.aefundraing.org/wp-content/uploads/2022/02/AEFR-Como_hacer_tu_primer_plan_de_fundraing.pdf)

<sup>417</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. *Decreto n.º 144/2024. Ley para la Protección de Datos Personales*. 29 de noviembre de 2024. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/7A4FBD85-7E1B-46BE-9408-6FC549E53E00.pdf>

América Latina y el Caribe identifica elementos a considerar (licenciamiento, protección al inversionista/contribuyente, transparencia y supervisión), útiles para valorar la conveniencia de estos canales según el país.<sup>418</sup>

d) Alianzas minoristas y puntos de venta: las campañas de redondeo, donaciones en caja y contenedores de donativos físicos o digitales operan mejor con mensajes simples, reportes periódicos y acuerdos claros de uso de marca y de datos de clientes; su despliegue se alinearán con políticas corporativas vigentes y con estándares sectoriales de transparencia.<sup>419</sup>

e) Comunidades y diáspora: en contextos con alta participación de remesas, como El Salvador, conviene desarrollar vías de donación para personas salvadoreñas en el exterior (por ejemplo, microsítios con pago internacional, códigos QR, campañas geolocalizadas), cuidando costos y trazabilidad. Según datos del Banco Mundial, las remesas personales recibidas equivalieron a cerca del 24% del PIB en 2024; este contexto justifica explorar productos específicos para la diáspora y mecanismos de reporte amigables para donantes fuera del país.<sup>420</sup>

La priorización de productos y canales debiera sustentarse en métricas comparables. Tres bloques son pertinentes: (i) adquisición (tasa de conversión por canal, costo de captación por producto), (ii) fidelización (retención, bajas, valor de vida del donante) y (iii) rendimiento (ingresos netos por canal, recuperación de costos indirectos). La evidencia sectorial de los informes del Fundraising Effectiveness Project (FEP) señala descensos en la retención interanual y mayor peso relativo de donaciones de mayor cuantía, lo que refuerza la necesidad de invertir en administración y en propuestas de valor segmentadas para sostener el portafolio.<sup>421</sup>

En todos los casos, se requieren mecanismos de salvaguarda y cumplimiento: términos de aceptación de donaciones (incluyendo potenciales restricciones), verificación de identidad y procedencia cuando aplique, consentimiento para comunicaciones y tratamiento de datos, así como protocolos ante incidentes de seguridad de la información. La normativa salvadoreña de protección de datos y los códigos de buenas prácticas del sector ofrecen referentes para estandarizar procesos y capacitar al personal y a proveedores externos.<sup>422</sup>

La gestión multicanal debe acompañarse de contenidos y narrativas consistentes, iteradas mediante pruebas A/B y análisis de cohortes, con segmentación por motivaciones y comportamiento pasado, tal como sugieren las guías prácticas de planificación de fundraising.<sup>423</sup> La coordinación

---

<sup>418</sup> Robles, Rocío. 2022. "REGULACIÓN DEL CROWDFUNDING EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE." Iadb.org. 2022. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Regulacion-del-crowdfunding-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

<sup>419</sup> "WORLD GIVING INDEX 2024 GLOBAL TRENDS IN GENEROSITY." 2024. Cafonline.org. 2024. [https://www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi\\_2024\\_report.pdf](https://www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi_2024_report.pdf)

<sup>420</sup> "El Salvador - Workers' Remittances and Compensation of Employees, Received (% of GDP)." 2024. Tradingeconomics.Co. 2024. <https://tradingeconomics.com/el-salvador/workers-remittances-and-compensation-of-employees-received-percent-of-gdp-wb-data.html>

<sup>421</sup> "Quarterly Fundraising Report" 2024. Afpglobal.org. 2024. <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/blog/FEP%20Q3%20REPORT%202024.pdf>

<sup>422</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. *Decreto n.º 144/2024. Ley para la Protección de Datos Personales*. 29 de noviembre de 2024. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/7A4FBD85-7E1B-46BE-9408-6FC549E53E00.pdf>

<sup>423</sup> "Cómo Hacer Tu Primer Plan de Fundraising." 2022. Aefundraising.org. 2022. <https://www.aefundraising.org/wp->

interna con comunicaciones y con los equipos programáticos es clave para sostener propuestas de valor creíbles (objetivos, costos, resultados) y para disponer de evidencias comunicables en tiempo y forma. La comparación internacional aporta además un telón de fondo sobre comportamientos de donación y voluntariado, útil para calibrar expectativas y diseñar campañas en días de alta visibilidad.<sup>424</sup>

En síntesis, la combinación de productos y canales ha de definirse con base en: (1) objetivos financieros por tipo de ingreso; (2) costos de captación y retención; (3) requisitos de cumplimiento; y (4) aprendizajes medibles por cohorte de donantes. La evidencia subraya que, en entornos donde la cooperación tradicional se reorienta, la mezcla que privilegia recurrencia, alianzas con empresas, canales digitales seguros y una propuesta específica para la diáspora ofrece mejores condiciones para sostener ingresos y reducir la concentración por fuente, siempre que se acompañe de métricas y reportes consistentes.<sup>425</sup>

#### 3.3.4. Políticas y reglas internas

Este componente reúne los criterios mínimos para normar la gestión financiera, la integridad institucional y el cumplimiento regulatorio de las OSC, con el objetivo de dar previsibilidad a la operación, fortalecer la confianza de las partes interesadas y reducir riesgos de incumplimiento. El marco se apoya en estándares sectoriales de rendición de cuentas y transparencia, que recomiendan reglas explícitas sobre gobierno, información financiera, control interno y relaciones con donantes y aliados.

a) Gobierno y control interno. Las reglas internas deben definir atribuciones del órgano de gobierno y de la dirección ejecutiva, segregación de funciones (autorización–ejecución–registro), manejo de actas y política de rotación de miembros, así como la obligación de publicar información institucional y financiera relevante. Los “9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas” constituyen una referencia operativa para fijar umbrales verificables en composición del órgano de gobierno, planificación, seguimiento y control.<sup>426</sup>

b) Política de reservas y liquidez. Para sostener la continuidad programática, resulta pertinente una política de reservas que defina propósito, método de cálculo, rangos objetivo, autorizaciones de uso y criterios de reposición. La guía CC19 de la Charity Commission detalla la relación entre deberes fiduciarios y política de reservas, proponiendo criterios para organizaciones de distinto tamaño.<sup>427</sup>

c) Costeo y recuperación de indirectos. Las reglas financieras deben contemplar un esquema de costeo que distinga costos directos e indirectos y un umbral de recuperación de gastos generales

---

content/uploads/2022/02/AEFr-Como\_hacer\_tu\_primer\_plan\_de\_-fundraising.pdf

<sup>424</sup> “WORLD GIVING INDEX 2024 GLOBAL TRENDS IN GENEROSITY.” 2024. Cafonline.org. 2024. [https://www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi\\_2024\\_report.pdf](https://www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi_2024_report.pdf)

<sup>425</sup> “Generosidad En América Latina y El Caribe.” 2024. Givingtuesday.org. 2024. <https://www.givingtuesday.org/wp-content/uploads/2024/11/Generosity-LAC-Report-Espanol.pdf>

<sup>426</sup> “9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas.” 2020. Fundacionlealtad.org. 2020. [https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/06/9-Principios-de-Transparencia-y-Buenas-Practicas\\_actualizacion2020.pdf](https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/06/9-Principios-de-Transparencia-y-Buenas-Practicas_actualizacion2020.pdf)

<sup>427</sup> “Charity Reserves: Building Resilience (CC19).” 2016. Gov.uk. 2016. <https://www.gov.uk/government/publications/charities-and-reserves-cc19>

negociable con donantes. La Iniciativa IFR4NPO (INPAG) propone clasificaciones y revelaciones contables adaptadas al sector no lucrativo que pueden incorporarse a manuales internos y formatos de reporte.<sup>428</sup>

d) Aceptación y rechazo de donaciones. Se recomienda una política específica que establezca criterios de elegibilidad del donante, restricciones aceptables, evaluación de riesgos reputacionales y procedimientos para donaciones en especie, criptoactivos u operaciones transfronterizas; asimismo, reglas para rehusar o devolver aportes cuando entren en conflicto con la misión o con obligaciones legales. En el portal de Candid se describe los contenidos mínimos de estas políticas y ofrece modelos institucionales.<sup>429</sup>

e) Debida diligencia, compras y contrataciones. Deben incorporarse verificaciones proporcionales de terceros (donantes, proveedores, aliados) y procedimientos de compras con trazabilidad documental, criterios objetivos y registro de conflictos de interés. Herramientas anticorrupción y de “pactos de integridad” apoyan la estandarización de estas salvaguardas en convenios y procesos de adquisición.<sup>430</sup>

f) Ética, integridad y conflictos de interés. Es aconsejable un código de conducta aplicable a personal, voluntariado y órgano de gobierno, acompañado de una política de conflictos de interés (declaraciones anuales, recusación y archivo público de decisiones). Existen guías específicas para adaptar estas políticas al tamaño y complejidad organizacional.<sup>431</sup>

g) Canales de denuncia y medidas antifraude/antisoborno. Las reglas deben definir un canal confidencial (incluida la posibilidad anónima), protocolos de investigación, protección del denunciante y reporte agregado a la junta. Organizaciones internacionales del sector no lucrativo publican políticas modelo que pueden adaptarse al contexto local.<sup>432</sup>

h) Protección de datos y seguridad de la información. En actividades de captación, prestación de servicios y monitoreo, el tratamiento de datos personales de donantes y participantes debe adecuarse a la Ley para la Protección de Datos Personales: principios de licitud, consentimiento informado, finalidad, minimización, seguridad y derechos de acceso/corrección, entre otros. Se recomienda designar una persona responsable, registrar tratamientos, conservar evidencias de consentimiento y prever notificación de incidentes.<sup>433</sup>

---

<sup>428</sup> “Guía Internacional de Contabilidad Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.” 2023. Ifr4npo.org. 2023. <https://www.ifr4npo.org/wp-content/uploads/2023/05/invitation-to-comment-es.pdf>

<sup>429</sup> “Help Articles.” n.d. Candid. Revisado el 6 de septiembre 2025. <https://learning.candid.org/page/help-articles>.

<sup>430</sup> “PACTOS DE INTEGRIDAD GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN.” 2018. Org.Es. 2018. <https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/TI-guia-pactos-integridad-v02.pdf>

<sup>431</sup> “CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA PARA LAS ONG.” n.d. Wango.org. Revisado el 9 de septiembre, 2025. <https://www.wango.org/codeofethics/coespanish.pdf>

<sup>432</sup> “Política Global Antifraude, Antisoborno y Anticorrupción.” 2017. Org.Co. 2017. <https://plan.org.co/wp-content/uploads/2024/10/270617POLITICA-Antifraude-Antisoborno-y-Anticorrupcion.pdf>

<sup>433</sup> Asamblea Legislativa de El Salvador. *Decreto n.º 144/2024. Ley para la Protección de Datos Personales*. 29 de noviembre de 2024. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/7A4FBD85-7E1B-46BE-9408-6FC549E53E00.pdf>

i) Salvaguardas y PSEA. Cuando la naturaleza de las intervenciones lo requiera, deben adoptarse normas y procedimientos de prevención de la explotación y el abuso sexual (PSEA), con obligaciones de conducta, rutas de denuncia seguras y formación obligatoria para personal y contrapartes, conforme a guías del sistema de Naciones Unidas.<sup>434</sup>

j) Implementación y revisión. Todas las políticas deben: (1) integrarse en un Manual Financiero y de Integridad; (2) contar con responsables y flujos de aprobación; (3) prever formación periódica y cláusulas contractuales para proveedores/aliados; (4) definir métricas de cumplimiento (por ejemplo, auditorías internas realizadas, tiempos de resolución de denuncias, % de convenios con cláusula de recuperación de indirectos) y (5) establecer una revisión anual por comité de auditoría/finanzas con reporte a la junta. El Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC sugiere incorporar compromisos de aprendizaje y participación de partes interesadas en la actualización de políticas.<sup>435</sup>

La formalización de estas reglas, su comunicación y su aplicación consistente constituyen un prerrequisito para sostener relaciones de confianza con donantes y aliados y para gestionar un portafolio de financiamiento conforme a la misión y a las obligaciones legales vigentes.

### 3.3.5. Gobernanza de la relación con donantes

La gobernanza de la relación con donantes busca establecer reglas, procesos y métricas que organicen una colaboración predecible y transparente entre la organización y sus financiadores, alineando compromisos, salvaguardas y aprendizaje mutuo. Como criterio de referencia, se propone articular esta relación con los principios de la cooperación eficaz apropiación por resultados, transparencia y rendición de cuentas, alianzas inclusivas y enfoque en resultados de desarrollo impulsados por la Alianza de Busan y la Alianza Global para una Cooperación Eficaz al Desarrollo.<sup>436</sup>

En lo operativo, la gobernanza inicia con segmentación de la cartera (donantes institucionales públicos, multilaterales, privados/empresas y filantropía individual), definición de expectativas por segmento y acuerdos marco que especifiquen roles, salvaguardas, reconocimiento de costos indirectos, calendario de reportes y reglas de cambios (ampliaciones de plazo, reprogramaciones, modificaciones presupuestarias). La gestión basada en resultados exige lineamientos explícitos sobre cadenas de resultados, indicadores verificables y responsabilidades de seguimiento y evaluación, con uso proporcional de recursos para medición.<sup>437</sup>

---

<sup>434</sup> “Protección Contra La Explotación y Los Abusos Sexuales (PEAS): Guía Práctica y Herramientas Para UNICEF y Sus Asociados.” 2020. Unicef.org. 2020.

<https://www.unicef.org/elsalvador/media/3806/file/Guia%20y%20Herramientas%20PEAS%20para%20UNICEF%20y%20asociados.pdf>

<sup>435</sup> “Protección Contra La Explotación y Los Abusos Sexuales (PEAS): Guía Práctica y Herramientas Para UNICEF y Sus Asociados.” 2020. Unicef.org. 2020.

<https://www.unicef.org/elsalvador/media/3806/file/Guia%20y%20Herramientas%20PEAS%20para%20UNICEF%20y%20asociados.pdf>

<sup>436</sup> “Hacia Una Cooperación al Desarrollo Más Eficaz INFORME DE AVANCES.” 2019. Oecd.org. 2019. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/11/making-development-co-operation-more-effective\\_cbe478ba/ed0e092e-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/11/making-development-co-operation-more-effective_cbe478ba/ed0e092e-es.pdf)

<sup>437</sup> “Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Los Resultados de Desarrollo.” 2015. Undp.org. 2015.

La transparencia constituye un pilar transversal: publicación proactiva de información institucional y de proyectos, formatos de reporte comparables y trazabilidad de fondos. La adopción de estándares abiertos, por ejemplo, la Norma IATI para publicación de datos de ayuda y cooperación, favorece la comparabilidad entre financiadores y organizaciones, y fortalece la confianza. Para ello, se recomienda acordar con cada donante el alcance de publicación, la periodicidad y la calidad de datos, en línea con las guías de IATI.<sup>438</sup>

La relación con donantes individuales incorpora salvaguardas específicas de ética y derechos, tales como información clara sobre misión, uso de los recursos, gobierno y estados financieros disponibles, en concordancia con la “Carta de Derechos del Donante”. Su incorporación a políticas y comunicaciones reduce asimetrías de información y estandariza expectativas sobre privacidad y trato.<sup>439</sup>

Para fortalecer la responsabilidad mutua y la voz de las partes interesadas, se sugiere integrar compromisos del Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC: diálogo continuo, participación significativa y mecanismos de retroalimentación que influyan en decisiones de diseño, ejecución y cierre de proyectos. La gobernanza de la relación con donantes se beneficia cuando estas prácticas están formalizadas y auditables.<sup>440</sup>

La gestión de riesgos e integridad debe incluir cláusulas de salvaguardas (anticorrupción, PSEA cuando aplique), debida diligencia recíproca, protección de datos personales en comunicaciones y captación, y procedimientos de denuncias y resolución de controversias. Estas salvaguardas han de reflejarse en los instrumentos jurídicos, en manuales internos y en el plan de formación de personal y contrapartes.<sup>441</sup>

Se proponen cinco instrumentos de gestión: (1) matriz de donantes con segmentación, objetivos anuales y umbrales de dependencia; (2) “plan de atención al financiador” con responsables, puntos de control, calendario de reportes y evidencia requerida; (3) registro de cambios y excepciones contractuales con tiempos de respuesta acordados; (4) política de reconocimiento de costos indirectos y hoja de tarifas; y (5) protocolo de publicación de información (sitio web/IATI). En todos los casos, se recomienda alinear prácticas internas de contabilidad y reporte con iniciativas internacionales para el sector no lucrativo (p. ej., INPAG/IFR4NPO) a fin de mejorar comparabilidad y trazabilidad.<sup>442</sup>

Finalmente, el desempeño de la relación debe monitorearse con indicadores verificables y comparables: tasa de renovación de convenios, días promedio de desembolso frente al contrato,

---

<https://www.undp.org/es/publicaciones/manual-de-planificacion-seguimiento-y-evaluacion-de-los-resultados-de-desarrollo>  
<sup>438</sup> IATI. Informe anual 2024: Por una mayor transparencia y mejores datos. 2024.  
[https://iatistandard.org/documents/11019/IATI\\_Annual\\_Report\\_2024\\_ES.pdf](https://iatistandard.org/documents/11019/IATI_Annual_Report_2024_ES.pdf)

<sup>439</sup> “CARTA DE DERECHOS DEL DONANTE.” 2018. Afpglobal.org. 2018.  
<https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillofRightsSpanish.pdf>

<sup>440</sup> “Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC - Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil.” 2021. Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil. 2021.  
<https://www.rendircuentas.org/recurso/estandar-global-espanol/>

<sup>441</sup> “Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Los Resultados de Desarrollo.” 2015. Undp.org. 2015.  
<https://www.undp.org/es/publicaciones/manual-de-planificacion-seguimiento-y-evaluacion-de-los-resultados-de-desarrollo>

<sup>442</sup> “Guía Internacional de Contabilidad Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.” 2023. Ifr4npo.org. 2023.  
<https://www.ifr4npo.org/wp-content/uploads/2023/05/invitation-to-comment-es.pdf>

cumplimiento de hitos de resultados y auditorías sin observaciones sustantivas, gestión de cambios aprobados, y calidad de datos publicados. La revisión anual, con participación de áreas programáticas, financieras y de comunicación, alimenta decisiones sobre continuidad, escalamiento o salida ordenada, y refuerza la coherencia entre portafolio de financiamiento y misión institucional.<sup>443</sup>

### 3.3.6. Medición y aprendizaje financiero

El aprendizaje financiero exige integrar métricas operativas con un sistema de seguimiento orientado a resultados, de modo que los datos informen decisiones sobre mezcla de ingresos, costos de captación, liquidez y sostenibilidad. La literatura de gestión basada en resultados propone que la medición conecte insumos, actividades y efectos mediante cadenas de resultados y principios rectores aplicables a nivel de organización, cartera y proyecto, con ciclos de revisión y mejora continua. En cooperación para el desarrollo, la OCDE recoge estos principios y buenas prácticas, ofreciendo una guía reciente para su implementación.<sup>444</sup>

Desde la perspectiva contable, la clasificación y revelación consistentes de los ingresos y gastos, incluida la distinción entre fondos restringidos y no restringidos y la identificación de costos indirectos, constituyen la base para indicadores comparables entre periodos y con donantes. La Iniciativa IFR4NPO (INPAG) provee lineamientos específicos para organizaciones no lucrativas que pueden incorporarse al manual financiero y a los formatos de reporte, mejorando la trazabilidad y la comparabilidad interinstitucional.<sup>445</sup>

A nivel de indicadores, se sugiere un tablero trimestral con al menos cuatro bloques. (i) Sostenibilidad y liquidez: días de caja, razón corriente y cobertura de reservas frente a un rango objetivo. (ii) Diversificación y concentración: participación por tipo de fuente, índice Herfindahl-Hirschman (HHI) y dependencia del principal financiador. (iii) Eficiencia y costos: costo de captación por producto/canal, tasa de recuperación de costos indirectos pactada vs. real, margen operativo por línea de actividad. (iv) Desempeño de captación y relacionamiento: tasa de conversión por canal, retención de donantes, valor de vida (LTV) y tiempo promedio de desembolso respecto al calendario contractual. La evidencia sectorial del Fundraising Effectiveness Project reporta, en su serie 2024, caídas en retención y número de donantes, lo que refuerza la pertinencia de medir fidelización y retorno neto de las inversiones de captación.<sup>446</sup>

Para asegurar transparencia y aprendizaje externo, la publicación proactiva de información financiera y de proyectos mediante estándares abiertos facilita la comparabilidad y el escrutinio. La Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI) pone a disposición lineamientos y

---

<sup>443</sup> “Hacia Una Cooperación al Desarrollo Más Eficaz INFORME DE AVANCES.” 2019. Oecd.org. 2019. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/11/making-development-co-operation-more-effective\\_cbe478ba/ed0e092e-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/11/making-development-co-operation-more-effective_cbe478ba/ed0e092e-es.pdf)

<sup>444</sup> “Gestión Para Resultados de Desarrollo Sostenible.” 2020. Oecd.org. 2020. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/07/managing-for-sustainable-development-results\\_801c91d3/2522f3d6-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/07/managing-for-sustainable-development-results_801c91d3/2522f3d6-es.pdf)

<sup>445</sup> “Guía Internacional de Contabilidad Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.” 2023. Ifr4npo.org. 2023. <https://www.ifr4npo.org/wp-content/uploads/2023/05/invitation-to-comment-es.pdf>

<sup>446</sup> “Quarterly Fundraising Report” 2024. Afpglobal.org. 2024. <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/blog/FEP%20Q3%20REPORT%202024.pdf>

herramientas para publicar datos estructurados sobre flujos y resultados, que las OSC pueden adoptar con alcance y periodicidad acordados con sus financiadores..<sup>447</sup>

El componente evaluativo debe equilibrar responsabilidad y utilidad. Las directrices y manuales del PNUD mantienen que la evaluación ha de fortalecer el aprendizaje organizacional y la toma de decisiones, no solo la rendición de cuentas. Ello implica definir preguntas evaluativas, criterios de éxito y uso previsto de los hallazgos, además de asegurar la calidad de datos y la participación de partes interesadas en la interpretación..<sup>448</sup>

Cuando la naturaleza de la intervención lo justifique, resulta pertinente incorporar métodos de medición de valor social y retorno económico-social para estimar beneficios más allá de los ingresos contables, siempre con cautela metodológica en supuestos, contrafactuales y atribución. Estas guías ofrecen procedimientos para mapear resultados, asignar valores y realizar análisis de sensibilidad, útiles como complemento a los estados financieros..<sup>449</sup>

La gobernanza del aprendizaje financiero requiere procesos definidos: (1) un calendario de cortes de información (mensual/trimestral/anual) y responsables por indicador; (2) revisiones de desempeño con participación de las áreas financiera, de captación y programática; (3) acuerdos de mejora (p. ej., ajustes del portafolio de fuentes, revisión de tarifas de costos indirectos, metas de reservas) con seguimiento en actas; y (4) retroalimentación a donantes y a audiencias clave mediante informes y tableros públicos. Integrar compromisos del Estándar Global para la Rendición de Cuentas, diálogo y aprendizaje con las partes interesadas, incrementa la relevancia y legitimidad del sistema..<sup>450</sup>

Finalmente, se sugiere institucionalizar “bucles de aprendizaje” que conecten evidencia y decisiones: pruebas A/B en campañas digitales, análisis de cohortes de donantes, pilotos de nuevos productos con criterios de “entrada/salida” y evaluaciones breves posteriores a hitos críticos. Con ello, la medición deja de ser un fin en sí mismo y se convierte en un insumo operativo para reequilibrar el portafolio, negociar condiciones con financiadores y fortalecer la resiliencia financiera de las OSC salvadoreñas en el período posterior a 2020.

### 3.4. Consideraciones para la incidencia en políticas públicas que favorezcan el financiamiento de las OSC.

La incidencia en políticas públicas orientada a fortalecer el financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en El Salvador requiere un enfoque integral, sostenido y basado en evidencia. Entre 2020 y 2024 se reportaron presiones sobre el entorno cívico y variaciones

---

<sup>447</sup> “PAQUETE PARA MIEMBROS DE LA IATI.” n.d. Iatistandard.org. Revisado el 9 de septiembre 2025. [https://iatistandard.org/documents/10493/IATI\\_Membership\\_Pack\\_ES.pdf](https://iatistandard.org/documents/10493/IATI_Membership_Pack_ES.pdf)

<sup>448</sup> La Función de Evaluación del PNUD. PNUD. Revisado el 8 de septiembre, 2025. [https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/195126/mod\\_folder/content/0/Directrices de evaluacio%CC%81n PNUD.pdf](https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/195126/mod_folder/content/0/Directrices%20de%20evaluacion%20en%20PNUD.pdf)

<sup>449</sup> “Guía Para El Retorno Social de La Inversión (SROI).” 2012. Squarespace.com. 2012. <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/60f7fad17ba49b2d883aceb2/1626864341778/Guide-in-Spanish3.pdf>

<sup>450</sup> “Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC - Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil.” 2021. Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil. 2021. <https://www.rendircuentas.org/recurso/estandar-global-espanol/>

en los flujos de cooperación hacia América Latina; además, en 2025 se aprobó una regulación que grava con un 30% determinadas transferencias externas a organizaciones, lo que refuerza la pertinencia de una agenda propositiva para un entorno habilitante, mecanismos fiscales y espacios de concertación multiactor. Estas condiciones inciden directamente en la sostenibilidad de las OSC y en su capacidad para movilizar ingresos diversos y predecibles.<sup>451</sup>

En el caso de la agenda debe alinearse con estándares internacionales que recomiendan marcos regulatorios claros, proporcionales y predecibles para la libertad de asociación, operación y acceso a recursos. La Recomendación del CAD de la OCDE sobre habilitación de la sociedad civil y la guía práctica de la OCDE para proteger y promover el espacio cívico ofrecen criterios para revisar cargas administrativas, transparencia y acceso no discriminatorio a financiamiento público y privado.<sup>452</sup>

Asimismo, la discusión debe abordar incentivos tributarios a donaciones, reglas de filantropía transfronteriza, fondos concursables y ventanas presupuestarias para la contratación de servicios sociales, así como esquemas de financiamiento por resultados (FpR) y bonos de impacto social cuando existan capacidades para su medición y verificación. La evidencia comparada y experiencias regionales del BID/BID Lab informan opciones de diseño y salvaguardas.<sup>453</sup>

También la creación de mecanismos institucionalizados y transparentes de co-creación de políticas debe anclarse en el ODS 17 y en los principios de cooperación eficaz (Alianza Global/GPEDC), con guías operativas para alianzas multiactor que precisen roles, rendición de cuentas y métricas.<sup>454</sup>

Por otro lado, la producción de insumos técnico-financieros (costeo, análisis presupuestario, trazabilidad de gasto) ha de acompañarse de planes de gestión de riesgos y protocolos de seguridad física y digital para proteger personal, fuentes y datos, con metodologías difundidas por Front Line Defenders y Protection International.<sup>455</sup>

La participación en redes y marcos globales y la adopción de estándares de autorregulación como el Estándar Global de Rendición de Cuentas y los Principios de Estambul para la eficacia del desarrollo de las OSC. Estas herramientas contribuyen a mejorar legitimidad, transparencia y elegibilidad para financiamiento.

---

<sup>451</sup> “Aid at the Crossroads: Trends in Official Development Assistance.” 2025. UN Trade and Development (UNCTAD). 2025. <https://unctad.org/publication/aid-crossroads-trends-official-development-assistance>

<sup>452</sup> “Recomendación Del CAD Sobre La Habilitación de La Sociedad Civil En La Cooperación Para El Desarrollo y La Ayuda Humanitaria.” n.d. Oecd.org. Revisado el 29 de agosto, 2025. <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=%2Fpublic%2F209d9d7d-04ee-4f0d-a047-d6bb6b4b7282.pdf>

<sup>453</sup> “Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC - Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil.” 2021. Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil. 2021. <https://www.rendircuentas.org/recurso/estandar-global-espanol/>

<sup>454</sup> “GUÍA Y BUENAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO EFICAZ Y ENTORNO PROPICIO PARA LAS OSC.” 2020. Effectivecooperation.org. 2020. [https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance\\_ESP\\_web.pdf](https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance_ESP_web.pdf).

<sup>455</sup> “Manual Sobre Seguridad.” 2016. Front Line Defenders. 2016. <https://www.frontlinedefenders.org/es/manual-sobre-seguridad>

### 3.4.1. Entorno propicio y marcos habilitantes

El entorno propicio para el financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se entiende como el conjunto de condiciones legales, institucionales y prácticas que permiten a las OSC constituirse, operar y acceder a recursos de manera predecible, proporcional y no discriminatoria. A nivel internacional, la Recomendación del CAD de la OCDE (2021) y la Guía práctica sobre protección y promoción del espacio cívico (2024) precisan principios y pasos de política para revisar marcos normativos, reducir cargas administrativas y monitorear de forma periódica el estado del espacio cívico. Estas orientaciones resultan pertinentes para alinear reformas nacionales con estándares comparados y para orientar el diálogo entre Estado, cooperación internacional y sociedad civil.<sup>456</sup>

En el caso salvadoreño, el marco base para asociaciones y fundaciones se encuentra en la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro (1996) y su reglamento, que establecen reglas de constitución, registro y gobierno interno ante el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación. Estas normas definen requisitos documentales, estatutarios y de publicidad registral, así como la sujeción general a obligaciones tributarias cuando no exista exención específica. La disponibilidad pública de los textos legales y de los procedimientos administrativos constituye un insumo para la seguridad jurídica y la planeación financiera de las entidades.<sup>457</sup>

En los últimos años, se han emitido lineamientos operativos vinculados a prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo (PLD/FT), como la exigencia de registro de la entidad o del oficial de cumplimiento ante la Unidad de Investigación Financiera, lo que demanda a las OSC capacidades de cumplimiento interno. A nivel internacional, la Recomendación 8 del GAFI, actualizada en 2023, subraya que la supervisión al sector no lucrativo debe ser basada en riesgo, evitando medidas generales que obstaculicen injustificadamente el acceso a recursos lícitos y las operaciones legítimas. Un entorno habilitante requiere, por tanto, reglamentos y guías proporcionales a los riesgos identificados, con criterios claros para sujetos obligados, reportes y auditorías.<sup>458</sup>

El acceso a recursos comprende tanto financiamiento nacional como internacional. En 2024 El Salvador fue incluido en la Watchlist del CIVICUS Monitor y catalogado con espacio cívico “represivo”, lo cual sugiere la necesidad de fortalecer garantías para la libertad de asociación, expresión y reunión, condiciones que inciden en la elegibilidad y la operación de proyectos financiados. Además, aunque posterior al periodo de análisis de esta tesis, en mayo–junio de 2025 se aprobó una legislación relativa a “agentes extranjeros” que introdujo un impuesto del 30% a determinadas donaciones externas y nuevas obligaciones de registro. Este cambio, aun fuera del corte

---

<sup>456</sup> “Recomendación Del CAD Sobre La Habilitación de La Sociedad Civil En La Cooperación Para El Desarrollo y La Ayuda Humanitaria.” n.d. Oecd.org. Revisado el 29 de agosto, 2025.

<sup>457</sup> “LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.” 1996. Eregulations.org. 1996. <https://elsalvador.eregulations.org/media/Ley%20de%20ONG%C2%B4s.pdf>

<sup>458</sup> Nuevos requisitos para Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.” 2022 MIGOBTD. 2022. <https://www.gobernacion.gob.sv/nuevos-requisitos-para-registro-de-asociaciones-y-fundaciones-sin-fines-de-lucro/>

temporal, ilustra la relevancia de mantener una vigilancia regulatoria y de abogar por salvaguardas que preserven el acceso a recursos lícitos y la cooperación internacional.<sup>459</sup>

Un marco habilitante también comprende reglas de transparencia y acceso a la información sobre fondos públicos, subvenciones y contratación social. La Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) ofrece bases para exigir publicación de programas y criterios de elegibilidad, lo que permite a las OSC planificar postulaciones, estimar costos de cumplimiento y verificar asignaciones. La implementación de ventanillas concursables, contratos por resultados y mecanismos de rendición de cuentas, con información accesible, contribuye a previsibilidad y a competencia abierta entre oferentes sociales.<sup>460</sup>

Finalmente, la literatura de cooperación eficaz recomienda anclar estos marcos en procesos de revisión y aprendizaje continuo, con participación de actores estatales, donantes y OSC. Las guías del Task Team de la Alianza Global (GPEDC) proponen instrumentos para evaluar el entorno, identificar barreras de entrada y ajustar la regulación con base en evidencia. En conjunto, normas claras de registro y gobernanza, supervisión PLD/FT basada en riesgo, garantías para el acceso a recursos internos y transfronterizos y transparencia en la asignación de fondos públicos conforman los pilares de un entorno habilitante que incide directamente en la sostenibilidad financiera de las OSC.<sup>461</sup>

#### 3.4.2. Instrumentos fiscales y presupuestarios

Los instrumentos fiscales y presupuestarios estructuran la relación entre el Estado, los donantes y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) al definir incentivos, obligaciones y canales de asignación de recursos. En el ámbito tributario, la Ley de Impuesto sobre la Renta (LISR) admite como “erogaciones con fines sociales” las donaciones realizadas por contribuyentes a entidades comprendidas en el artículo 6 de la propia ley (corporaciones y fundaciones de utilidad pública previamente calificadas). Esta disposición, contenida en el artículo 32, numeral 4), configura el mecanismo central de incentivo a la filantropía formal en el país.<sup>462</sup>

Respecto del impuesto al valor agregado (IVA), la normativa reconoce que no constituye hecho generador la donación de servicios gratuita e irrevocable a favor de las entidades del artículo 6 de la LISR que cuenten con calificación previa de la DGII, siempre que no exista beneficio para el donante. Este tratamiento evita un costo fiscal adicional en contribuciones en especie de servicios profesionales, y alinea la tributación indirecta con los incentivos del impuesto sobre la renta.<sup>463</sup>

En el plano presupuestario, las OSC participan mediante asignaciones específicas (subvenciones) y a través de la contratación pública de bienes y servicios sociales. La Ley de Compras

---

<sup>459</sup> “El Salvador Watchlist 2024.” 2024. Civicus Monitor. 2024. <https://monitor.civicus.org/watchlist-july-2024/elsalvador/>

<sup>460</sup> “LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.” 2010. Gob.Sv. 2010. <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/view/493>

<sup>461</sup> “GUÍA Y BUENAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO EFICAZ Y ENTORNO PROPICIO PARA LAS OSC.” 2020. Effectivecooperation.org. 2020. [https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance\\_ESP\\_web.pdf](https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance_ESP_web.pdf).

<sup>462</sup> “LEY DE IMPUESTOS SOBRE LA RENTA.” 1991. Georgetown.edu. 1991. <https://pdba.georgetown.edu/Parties/ElSalvador/Leyes/LeyRenta.pdf>.

<sup>463</sup> “LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACION DE SERVICIOS.” 1992. Oas.org. 1992. [https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_slv\\_transferencia.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_transferencia.pdf)

Públicas (LCP), vigente desde 2023, regula el ciclo de compra pública y abre la posibilidad de que entidades privadas sin fines de lucro compitan en procesos de contratación, sujeto a bases y criterios definidos por las instituciones contratantes. La existencia de reglas claras y de un reglamento operativo favorece la participación en igualdad de condiciones y la previsibilidad de pagos.<sup>464</sup>

La modernización de la gestión presupuestaria incorpora enfoques de presupuesto por programas y por resultados (PpR), reforzados por lineamientos y reportes de seguimiento de Hacienda. Para las OSC, estos marcos permiten la contratación por resultados, con indicadores verificables y pagos condicionados a la consecución de metas. En la región, experiencias de bonos de impacto social (BIS) han mostrado diseños donde el pago público se activa por resultados verificados por terceros, ofreciendo referencias para eventuales pilotos cuando existan capacidades de medición y evaluación.

En conjunto, el arreglo institucional deseable combina: i) deducciones al donante condicionadas a calificación y transparencia de la entidad receptora; ii) tratamientos de IVA coherentes con la naturaleza no lucrativa de ciertos aportes en especie; iii) ventanas presupuestarias explícitas (subvenciones) y contratación pública con reglas competitivas; y iv) esquemas de pago o financiamiento por resultados, respaldados por sistemas de monitoreo y verificación independientes. El uso disciplinado de estos instrumentos puede ampliar el acceso a recursos, mejorar la previsibilidad de flujos y alinear incentivos financieros con el desempeño de las intervenciones sociales.

### 3.4.3. Plataformas de diálogo y alianzas Estado–OSC–empresa–academia

El diseño de plataformas de diálogo y alianzas multiactor orientadas a favorecer el financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) requiere arreglos estables de gobernanza, reglas claras de participación y mecanismos de seguimiento vinculados a resultados. La Agenda 2030 ubica a las alianzas (ODS 17) como condición de implementación y control de metas, lo que respalda la institucionalización de espacios donde Estado, sector privado, academia y sociedad civil co-definan prioridades y coordinen recursos. En América Latina, la CEPAL subraya que estos arreglos permiten alinear financiación, conocimiento y capacidades para ejecutar políticas y programas con mayor efectividad.<sup>465</sup>

Desde la cooperación internacional existen marcos operativos que orientan estas plataformas. La Recomendación del CAD de la OCDE para habilitar a la sociedad civil propone que los proveedores de cooperación establezcan mecanismos predecibles y transparentes para involucrar a las OSC a lo largo del ciclo de políticas y financiamiento. Ello incluye criterios de acceso, publicación de decisiones y monitoreo conjunto. En paralelo, la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (GPEDC) promueve los “Principios de Kampala” para el involucramiento del sector privado, enfatizando la alineación con prioridades nacionales, la transparencia y la rendición de

---

<sup>464</sup> “LEY DE COMPRAS PÚBLICAS.” 2023. Gob.Sv. 2023. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/26B90245-73DF-4D64-9C1C-79EC207F7839.pdf>

<sup>465</sup> “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.” n.d. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Revisado el 8 de septiembre, 2025. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible>

cuentas en alianzas de cofinanciación y coinversión. Estas directrices sirven como base para el diseño de comités, mesas sectoriales y consorcios orientados a resultados.<sup>466</sup>

En la práctica, el texto sobre diálogo Público-Privado detalla componentes operativos de estas plataformas: representación equilibrada, secretaría técnica independiente, reglas sobre conflictos de interés, agendas y actas públicas, y tableros de seguimiento. El manual del Banco Mundial para PPD recomienda definir un mandato acotado, canales permanentes de comunicación nacional–subnacional y mecanismos de evaluación del desempeño de la plataforma. Estas orientaciones son transferibles a espacios Estado–OSC–empresa–academia, con la adición de protocolos para el uso de evidencia y datos abiertos.<sup>467</sup>

Para incorporar a la academia y fortalecer la base de evidencia, el enfoque de “hélice cuádruple” sugiere integrar universidades y centros de investigación como co-productores de conocimiento aplicado, metodologías de evaluación y diseños de instrumentos financieros (por ejemplo, pilotos de pago por resultados o fondos concursables temáticos). Estudios recientes en Iberoamérica describen cómo la colaboración gobierno–empresa–academia–sociedad civil incrementa la pertinencia de soluciones y facilita el aprendizaje de políticas, lo que puede traducirse en una mejor elegibilidad de proyectos ante donantes y en mayor movilización de recursos privados.<sup>468</sup>

Para favorecer el financiamiento, estas plataformas pueden estructurar cuatro líneas de trabajo: i) co-creación de convocatorias y carteras de proyectos (definición de criterios, salvaguardas y métricas); ii) coordinación de instrumentos fiscales y presupuestarios con iniciativas de responsabilidad social e inversión de impacto (alineación con los Principios de Kampala); iii) generación y apertura de datos para evaluación independiente (estudios de costo-efectividad, trazabilidad del gasto y efectos distributivos); y iv) fortalecimiento de capacidades para la gestión financiera y de cumplimiento (PLD/FT, compras públicas, protección de datos). La guía de AECID sobre alianzas multiactor propone matrices de roles, acuerdos de gobernanza y cláusulas modelo que pueden adaptarse al marco salvadoreño.<sup>469</sup>

En términos de gestión, se recomienda: a) un acuerdo marco (memorando de entendimiento) con objetivos, reglas de entrada y salida, y tratamiento de información; b) una secretaría técnica con responsabilidades de facilitación, sistematización y reporte periódico; c) un plan de trabajo anual con metas verificables (p. ej., volumen de coinversión movilizada, porcentaje de convocatorias co-diseñadas, tiempos de desembolso, participación de OSC territoriales); y d) auditorías de procesos para asegurar transparencia y calidad. La experiencia de PPD sugiere además escalonar los espacios

---

<sup>466</sup> “ENABLING CIVIL SOCIETY.” 2021. Oecd.org. 2021.  
[https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/development-co-operation-tips-tools-insights-practices\\_d307b396/enabling-civil-society\\_caebbf87a182c48-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_d307b396/enabling-civil-society_caebbf87a182c48-en.pdf)

<sup>467</sup> “Public -Private Dialogue.” n.d. Worldbank.org. Revisado el 9 de septiembre, 2025.  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/632151468779696618/pdf/391150PPD0handbook01PUBLIC1.pdf>

<sup>468</sup> Moreno Villaseñor, Oswaldo Getzeman, and René Augusto Marín-Leyva. 2024. “Eficacia de Los Modelos de Hélice Como Instrumentos Para El Desarrollo.” *360 Revista de Ciencias de La Gestión*.  
<https://doi.org/10.18800/360gestion.202409.011>.

<sup>469</sup> “GUÍA AECID PARA LAS ALIANZAS MULTIACTOR TRABAJANDO EN ALIANZA: UN NUEVO PANORAMA PARA LAS AGENCIAS DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO.” 2021. Aecid.Es. 2021.  
<https://www.aecid.es/documents/d/guest/producto-2-2-trabajando-en-alianzafinal>

(nacional y sectorial/territorial) y asegurar retroalimentación entre niveles para evitar duplicidad y ampliar la participación de actores fuera de la capital.<sup>470</sup>

Finalmente, para que estas plataformas contribuyan de manera efectiva al financiamiento de las OSC, conviene vincular su funcionamiento a resultados verificables y a incentivos claros: convocatorias que premien alianzas con cofinanciamiento privado responsable; uso de evidencia generada por universidades para priorizar intervenciones; y mecanismos de rendición de cuentas accesibles a la ciudadanía. Las estrategias del PNUD para la vinculación con el sector privado y sus herramientas para alianzas ofrecen referencias prácticas sobre cómo articular actores y recursos con enfoque de valor público.<sup>471</sup>

#### 3.4.4. Incidencia basada en evidencia y seguridad

La incidencia efectiva en financiamiento para organizaciones de la sociedad civil (OSC) exige dos pilares complementarios: producción y uso sistemático de evidencia de calidad, y gestión integral de la seguridad (física, digital, jurídica y psicosocial) de personas, datos y organizaciones. En términos metodológicos, la toma de decisiones informada por evidencia parte de la formulación del problema público, hipótesis de cambio y preguntas de política; continúa con la recopilación y triangulación de información (administrativa, presupuestaria, encuestas y cualitativos) y culmina con síntesis y comunicación estratégica orientada a audiencias específicas (ministerios de finanzas, legislativo, cooperación, empresas). La literatura sectorial propone marcos y herramientas para estructurar este ciclo, enfatizando calidad, transparencia y reproducibilidad. En salud pública, por ejemplo, la OPS sistematiza los componentes de “toma de decisiones informada por evidencia”, útiles para políticas sociales y fiscales: búsqueda, evaluación crítica, contextualización y transferencia del conocimiento hacia decisores.<sup>472</sup>

En el acceso a información fiscal y presupuestaria, la combinación de estándares internacionales y capacidades locales es decisiva. La Encuesta de Presupuesto Abierto (IBP) ofrece métricas y guías para que la sociedad civil evalúe transparencia, participación y supervisión presupuestaria; sus resultados por país permiten identificar cuellos de botella y áreas de mejora para el diálogo con hacienda y el legislativo. Además de los puntajes, IBP pone a disposición guías prácticas para usar informes presupuestarios y desarrollar “presupuestos ciudadanos”, instrumentos que facilitan la comunicación de hallazgos al público y a tomadores de decisión.<sup>473</sup>

La participación fiscal significativa se rige por principios reconocidos por la Iniciativa Global por la Transparencia Fiscal (GIFT), que recomiendan reglas claras de acceso, tiempos adecuados y retroalimentación a la ciudadanía; estos principios orientan diseños de audiencias públicas, consultas y ventanillas de participación en las distintas etapas del ciclo presupuestario. La incidencia basada en evidencia puede incorporar, además, herramientas de seguimiento del gasto público (PETS) para

<sup>470</sup> “Public -Private Dialogue.” n.d. Worldbank.org. Revisado el 9 de septiembre, 2025. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/632151468779696618/pdf/391150PPD0handbook01PUBLIC1.pdf>

<sup>471</sup> “UNDP’s Private Sector Development and Partnership Strategy (2018-2022).” 2019. Undp.org. 2019. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNDP\\_Private\\_Sector\\_Strategy\\_2018-2022.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNDP_Private_Sector_Strategy_2018-2022.pdf)

<sup>472</sup> “Guía para la toma de decisiones informada por la evidencia, incluso en las emergencias de salud.” 2022. OPS. 2022. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/56828>

<sup>473</sup> “Country Results.” 2023. International Budget Partnership. 2023. <https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results>

rastrear flujos desde el presupuesto hasta unidades ejecutoras y verificar llegadas efectivas de recursos, metodología documentada por UNESCO–IIEP y el Banco Mundial.<sup>474</sup>

En contextos nacionales, los marcos de acceso a la información como la Ley de Acceso a la Información Pública (LAIP) habilitan la obtención de datos administrativos, contratos y reportes, clave para análisis de trazabilidad y costo-efectividad. La utilización de solicitudes LAIP y de información oficiosa incrementa la calidad de insumos para la incidencia y permite contrastar hallazgos con documentos oficiales.<sup>475</sup>

La segunda palanca seguridad debe integrarse desde el diseño de la estrategia de incidencia. Manuales especializados recomiendan partir de una evaluación de riesgos (amenazas, vulnerabilidades y capacidades) y un plan escrito con medidas de prevención, mitigación y respuesta. Front Line Defenders propone pasos prácticos para elaborar planes de seguridad organizacional; Protection International sistematiza el “enfoque de riesgo” como marco para protección de personas defensoras; y el CICR establece normas profesionales para el trabajo de protección, útiles como referencia ética y operativa.<sup>476</sup>

En la dimensión digital, la gestión responsable de datos requiere políticas internas explícitas (minimización, consentimiento informado, gobernanza de acceso, retención y destrucción) y protocolos para la “responsabilidad de datos” en acción humanitaria y de desarrollo. Oxfam y el IASC proveen lineamientos y políticas aplicables a OSC, mientras que recursos prácticos de Access Now y Tactical Tech facilitan la adopción de autenticación multifactor, cifrado, higiene de contraseñas, copias de seguridad y prácticas de reducción de huella digital.<sup>477</sup>

En suma, la incidencia basada en evidencia y seguridad se operacionaliza mediante: i) agendas de investigación aplicadas al ciclo fiscal, con énfasis en trazabilidad y resultados; ii) uso de marcos y métricas reconocidos internacionalmente (IBP, GIFT); iii) explotación responsable de la LAIP y otras fuentes públicas; y iv) planes de seguridad integrales, con enfoque de riesgo y gobernanza de datos. La articulación de estos elementos aumenta la credibilidad técnica de las OSC, reduce riesgos y mejora la probabilidad de cambios normativos y presupuestarios favorables al financiamiento del sector.

#### 3.4.5. Articulación internacional

La articulación internacional constituye un eje transversal para ampliar y estabilizar el financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) salvadoreñas, especialmente en un contexto de contracción de la ayuda oficial y redefinición de las prioridades de la cooperación. En 2024 la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) de los miembros del CAD cayó 7.1 % en términos

---

<sup>474</sup> “Principios y Guía de Participación Pública – GIFT.” n.d. Fiscaltransparency.net. Revisado el 9 de septiembre, 2025. <https://fiscaltransparency.net/principios-y-guia-de-participacion-publica/>

<sup>475</sup> “LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.” 2010. Gob.Sv. 2010. <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/view/493>

<sup>476</sup> “Manual sobre Seguridad: Pasos Prácticos para Defensores/as de Derechos Humanos en Riesgo.” 2016. Front Line Defenders. 2016. <https://www.frontlinedefenders.org/es/resource-publication/workbook-security-practical-steps-human-rights-defenders-risk>

<sup>477</sup> “Oxfam Responsible Program Data Policy.” 2023. Oxfam Policy & Practice. June 22, 2023. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/oxfam-responsible-program-data-policy-575950/>

reales respecto de 2023 y en 2025 se proyectan nuevos recortes, lo que exige estrategias proactivas de inserción en redes, programas y estándares globales que faciliten acceso a recursos y fortalecimiento institucional.<sup>478</sup> A nivel regional, se reporta además una disminución de la AOD destinada a América Latina y el Caribe, lo que refuerza la necesidad de buscar mecanismos diversificados de financiamiento y colaboración.<sup>479</sup>

Una primera línea de acción remite al aprovechamiento de instrumentos temáticos de la Unión Europea bajo el marco NDICI–Global Europe (2021–2027), en particular el “Thematic Programme for Civil Society Organisations”, que prevé apoyo a OSC fuera de la UE y se implementa tanto mediante convocatorias globales como a través de Delegaciones en países socios.<sup>480</sup> La Delegación de la UE en El Salvador mantiene, además, líneas de trabajo orientadas a entorno habilitante, participación en política pública y fortalecimiento de capacidades, aspectos que suelen articularse con ventanas de financiamiento en derechos humanos y democracia.<sup>481</sup> En términos operativos, conviene monitorear de forma sistemática las convocatorias y requerimientos de cofinanciamiento, así como los criterios de elegibilidad y verificación aplicables a las OSC.

Una segunda vía consiste en la cooperación Sur–Sur y Triangular (CSST), que permite acoplar soluciones y capacidades entre pares regionales para objetivos de fortalecimiento institucional y sostenibilidad financiera (por ejemplo, modelos de prestación de servicios, incubación de emprendimientos sociales o plataformas conjuntas de captación). La evidencia iberoamericana reciente confirma la expansión de iniciativas de CSST y su utilidad para movilizar recursos, conocimiento y legitimidad entre actores estatales y no estatales.<sup>482</sup> Para OSC salvadoreñas, la CSST puede estructurarse mediante proyectos triangulares en los que una agencia facilitadora (p. ej., AECID, SEGIB) apalanca contribuciones técnicas y financieras entre organizaciones homólogas de la región.

Una tercera línea refiere a marcos de efectividad de la cooperación. La participación de OSC en los ciclos de monitoreo de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (GPEDC) permite influir, con evidencia, en la calidad del entorno de financiamiento y la alineación de donantes, al tiempo que habilita espacios de diálogo multiactor a nivel país.<sup>483</sup> Esta inserción no sustituye la gestión de recursos, pero mejora las condiciones de acceso al propiciar compromisos sobre transparencia, previsibilidad y participación.

---

<sup>478</sup> “Official Development Assistance (ODA).” 2024. Oecd.org. 2024. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/official-development-assistance-oda.html>

<sup>479</sup> “Aid at the Crossroads: Trends in Official Development Assistance.” 2025. UN Trade and Development (UNCTAD). April 9, 2025. <https://unctad.org/publication/aid-crossroads-trends-official-development-assistance>

<sup>480</sup> “The New ‘NDICI - Global Europe’ (2021-2027).” 2022. EEAS. 2022. <https://www.eeas.europa.eu/eeas/new-%E2%80%99ndici-global-europe%E2%80%99-2021-2027>

<sup>481</sup> “El Salvador.” n.d. International Partnerships. Revisado el 9 de septiembre, 2025. [https://international-partnerships.ec.europa.eu/countries/el-salvador\\_en](https://international-partnerships.ec.europa.eu/countries/el-salvador_en)

<sup>482</sup> “Informe de la Cooperación Sur Sur y Triangular en Iberoamérica 2024.” 2024. SEGIB. Secretaría General Iberoamericana. 2024. <https://www.segib.org/?document=informe-de-la-cooperacion-sur-sur-y-triangular-en-iberoamerica-2024>

<sup>483</sup> “Specific Guidance for Civil Society Organisations Participating in the Global Partnership Monitoring at the Country Level.” 2023. Effectivecooperation.org. 2023.

[https://www.effectivecooperation.org/sites/default/files/documents/EN\\_Annex%207%20Guidance%20for%20CSOs\\_8%20Mar.pdf](https://www.effectivecooperation.org/sites/default/files/documents/EN_Annex%207%20Guidance%20for%20CSOs_8%20Mar.pdf).

Un cuarto componente atañe a estándares internacionales en materia de prevención de lavado y financiamiento del terrorismo. En 2023 el GAFI actualizó la Recomendación 8 y su Nota Interpretativa, precisando la aplicación basada en riesgos y advirtiendo contra el uso excesivo de los estándares que pudiera restringir indebidamente al sector sin fines de lucro.<sup>484</sup> Para las OSC, articularse con plataformas especializadas (p. ej., redes de sociedad civil que trabajan con GAFI) y adoptar evaluaciones de riesgo institucional acordes a ese marco fortalece la elegibilidad frente a donantes y reduce fricciones de cumplimiento.<sup>485</sup>

Ante la reducción de la AOD y la reconfiguración de prioridades globales, la vinculación con diásporas y filantropía transnacional puede funcionar como fuente complementaria. Aunque las remesas no son, por definición, un mecanismo de financiamiento institucional de OSC, su dinamismo en la región y la existencia de iniciativas para canalizar aportes de comunidades en el exterior justifican explorar vehículos formales (fondos de contrapartida, campañas con intermediarios reconocidos, donaciones recurrentes) cuando existan salvaguardas de transparencia.<sup>486</sup>

Finalmente, la articulación debe traducirse en capacidades internas: (i) una función dedicada de cooperación y alianzas internacionales; (ii) mapeo de redes y programas prioritarios (UE, organismos multilaterales, CSST, fundaciones con presencia regional); (iii) cumplimiento robusto y documentado (gestión de riesgos bajo R.8, debida diligencia de terceros, protección de datos); y (iv) métricas operativas para la toma de decisiones (porcentaje de ingresos internacionales diversificados, número de alianzas activas, volumen y tasa de éxito de propuestas, cofinanciamiento movilizado). En conjunto, estas acciones sitúan a las OSC salvadoreñas en mejores condiciones para sostener su misión mediante fuentes plurales y relaciones de cooperación más estables.

#### 3.4.6. Autorregulación sectorial

La autorregulación sectorial aporta insumos concretos para la incidencia en políticas públicas que favorezcan el financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil (OSC). En términos normativos, la literatura especializada recomienda que los marcos jurídicos permitan y valoren esquemas voluntarios, códigos de conducta, estándares de transparencia, mecanismos de quejas, como complemento a la supervisión estatal, dado que estos instrumentos fortalecen prácticas de rendición de cuentas sin imponer cargas desproporcionadas al quehacer de las organizaciones.<sup>487</sup>

En el plano de estándares, el “Estándar Global para la Rendición de Cuentas de las OSC” propone una aproximación de “rendición de cuentas dinámica” orientada a la escucha continua de partes interesadas, la publicación proactiva de información y la mejora iterativa de prácticas

---

<sup>484</sup> “Protecting Non-Profits from Abuse for Terrorist Financing through the Risk-Based Implementation of Revised FATF Recommendation 8.” 2023. Fatf-gafi.org. 2023. <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/protecting-non-profits-abuse-implementation-R8.html>.

<sup>485</sup> “Recommendation 8.” n.d. Fatfplatform.org. Revisado el 9 de septiembre, 2025. <https://fatfplatform.org/context/fatf-and-npos/>.

<sup>486</sup> Plaza, Sonia. 2023. “Remittances to Latin America Still Growing.” *World Bank Blogs* (blog). World Bank Group. July 20, 2023. <https://blogs.worldbank.org/en/peoplemove/remittances-latin-america-still-growing>.

<sup>487</sup> “Marcos Jurídicos Que Regulan El Espacio Cívico.” 2021. Undp.org. 2021. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-12/PNUD-ICNL-Marcos-Jur%C3%ADdicos-Espacio-C%C3%ADvico-Gu%C3%ADa-B%C3%A1sica-SP.pdf>.

internas. Su adopción sectorial ofrece un lenguaje común para dialogar con donantes y reguladores sobre criterios de elegibilidad, calidad de la información y salvaguardas institucionales.<sup>488</sup> La experiencia latinoamericana muestra, además, iniciativas específicas de reporte y verificación. En Chile, la FECU Social estandariza la presentación de memoria y estados financieros para organizaciones adherentes, lo que facilita comparabilidad y controles de transparencia; su difusión sectorial ha sido promovida por redes de OSC con apoyo técnico.<sup>489</sup> En México, la Acreditación en Institucionalidad y Transparencia (AIT) de CEMEFI describe criterios medibles de gobernanza, cumplimiento y transparencia; sus documentos oficiales señalan que la acreditación facilita el diálogo con financiadores al “cubrir expectativas y requisitos que solicitan donantes”.<sup>490</sup>

La autorregulación también dialoga con agendas de integridad financiera. La Recomendación 8 del GAFI, actualizada y acompañada de buenas prácticas, subraya el enfoque basado en riesgos para el sector sin fines de lucro; establece que las medidas contra el abuso no deben traducirse en restricciones indiscriminadas y reconoce el valor de procesos internos de evaluación de riesgos, debida diligencia y gobernanza. Un marco sectorial de autorregulación que incluya lineamientos sobre gestión de riesgos, monitoreo de terceros y control de flujos financieros puede, por tanto, ser presentado en la incidencia como evidencia de mitigación proporcional, reduciendo fricciones en el acceso a fondos y en la relación con supervisores.<sup>491</sup>

Para fines de incidencia, se sugiere plantear la autorregulación como un “acuerdo de calidad” sectorial con cuatro componentes: (i) código de conducta y conflicto de interés con adhesión pública; (ii) esquema de transparencia activa (presupuesto, fuentes de financiamiento, informes de proyectos y políticas de protección de datos); (iii) mecanismo independiente de quejas y respuesta; y (iv) métricas de desempeño institucional (tiempos de publicación de informes, porcentaje de proyectos con evaluación ex post, tasa de resolución de quejas, nivel de adopción del estándar global). La evidencia de experiencias regionales es útil para negociar reconocimientos regulatorios diferenciales (por ejemplo, procesos abreviados de verificación, registros de OSC cumplidoras o incentivos fiscales condicionados a la acreditación).<sup>492</sup>

Finalmente, la autorregulación sectorial resulta pertinente para articular agendas de cooperación y seguridad. Estudios recientes en América Latina documentan iniciativas que, en diálogo con los estándares GAFI, buscan evitar efectos no deseados de medidas antilavado y antiterrorismo sobre las OSC; posicionar estos aprendizajes en mesas multiactor contribuye a mejorar la previsibilidad y proporcionalidad de los controles, con impactos positivos sobre el

---

<sup>488</sup> “Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC - Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil.” 2021. Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil. 2021. <https://www.rendircuentas.org/recurso/estandar-global-espanol/>

<sup>489</sup> “Fortalecimiento y Transparencia – Comunidad Organizaciones Solidarias.” 2020. Comunidad-org.cl. 2020. <https://comunidad-org.cl/fortalecimiento-y-transparencia/>

<sup>490</sup> “Convocatoria AIT 2024.” 2024. Cemefi.org. 2024. <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2024/04/Convocatoria-acreditacion-institucionalidad-transparencia-AIT-2024.pdf>

<sup>491</sup> “COMBATE AL ABUSO FINANCIERO TERRORISTA DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.” 2023. Fatf-gafi.org. 2023. <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/translations/Recommendations/Spanish-BPP-Combating-TF-Abuse-NPO-R8.pdf.coredownload.inline.pdf>

<sup>492</sup> “Fortalecimiento y Transparencia – Comunidad Organizaciones Solidarias.” 2020. Comunidad-org.cl. 2020. <https://comunidad-org.cl/fortalecimiento-y-transparencia/>

financiamiento.<sup>493</sup> En suma, incorporar estándares voluntarios verificables y mecanismos de calidad permite a las OSC presentar evidencia de cumplimiento, reducir asimetrías de información y promover que reconozcan el valor de la autorregulación en la gestión responsable de recursos.

## CONCLUSIONES CAPITULARES

El capítulo integra buenas prácticas y lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la sostenibilidad financiera de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en El Salvador. El análisis mostró que la sostenibilidad se apoya en tres ejes transversales: i) gobernanza y rendición de cuentas que aseguren legitimidad y control interno; ii) gestión financiera y de riesgos basada en políticas, métricas y procesos verificables; y iii) capacidades digitales y de protección de datos que posibiliten captación, trazabilidad y transparencia. Sobre esta base, se plantearon lineamientos replicables enfocados en estándares, procedimientos y decisiones medibles, más que en soluciones puntuales.

En gobernanza, se recomienda formalizar roles, separar funciones financieras y fortalecer comités de auditoría o instancias equivalentes, articulando políticas de conflictos de interés, compras y anticorrupción. La adopción de marcos de integridad y debida diligencia, alineados con referencias internacionales, facilita el cumplimiento con donantes y contrapartes, y reduce riesgos operativos y reputacionales. En gestión financiera, destaca el operar con presupuestos por programas, costeo pleno, metas de diversificación y monitoreo de liquidez, así como una proporción objetivo de ingresos no restringidos que sostenga costos esenciales, según cada modelo institucional. La relación con donantes se beneficia de acuerdos claros sobre resultados, calendarios de desembolso y reglas de modificaciones presupuestarias, junto con reportes orientados a resultados y evidencia.

En transformación digital, se propone un enfoque incremental: diagnóstico de sistemas, adopción de CRM de donantes y automatización de conciliaciones con resguardos de privacidad. La incorporación de principios y controles de protección de datos en el ciclo de recaudación y seguimiento de proyectos constituye un requisito para salvaguardar titulares y cumplir nuevas exigencias normativas. En monitoreo y evaluación (M&E), se sugiere diseñar marcos de resultados con indicadores de producto y resultado, teoría de cambio y protocolos de verificación, de modo que la evidencia alimente decisiones financieras, por ejemplo, reasignaciones entre líneas de captación, y sustente informes de impacto.

Finalmente, el capítulo concluye que las buenas prácticas son efectivas cuando se traducen en reglas internas, indicadores operativos y ciclos de aprendizaje. La combinación de gobernanza robusta, disciplina financiera, gestión de riesgos e infraestructura digital con protección de datos sostiene portafolios diversificados y mejora la previsibilidad de ingresos. Estos lineamientos ofrecen una hoja de ruta aplicable a organizaciones de distinto tamaño, siempre que se adapte a capacidades y contexto, priorizando secuencias realistas de implementación y evaluación periódica.

---

<sup>493</sup> De la Vega, Miguel. 2024. "INICIATIVAS PARA PREVENIR EL USO INDEBIDO DE LAS OSFL EN AMÉRICA LATINA." Globalcenter.org. 2024. [https://globalcenter.org/wp-content/uploads/Pellon\\_delaVega\\_Iniciativas-en-America-Latina\\_24.pdf](https://globalcenter.org/wp-content/uploads/Pellon_delaVega_Iniciativas-en-America-Latina_24.pdf).

## CONCLUSIONES

La investigación permitió identificar que, entre 2020 y 2024, las OSC salvadoreñas transitaron desde un predominio de fuentes tradicionales (subvenciones de cooperación y aportes privados locales) hacia combinaciones más diversas que incluyen ventas de servicios, contratos con actores públicos o privados y canales digitales de captación. El análisis comparativo sugiere que la sostenibilidad financiera no depende de un único mecanismo, sino de la coherencia entre tres planos: gobernanza y políticas internas (reservas, recuperación de costos, control de riesgos); portafolio plural con pesos relativos ajustados al ciclo de proyectos; y capacidades digitales y de rendición de cuentas para sostener relaciones con donantes y audiencias. En ese marco, se propone dar seguimiento a indicadores operativos como días de caja, porcentaje de ingresos no restringidos, concentración de donantes y costos de cumplimiento normativo, entendidos como señales tempranas de resiliencia.

El entorno de financiamiento estuvo condicionado por tendencias externas y domésticas. A nivel internacional, tras varios años de crecimiento, la AOD registró en 2024 una disminución en términos reales, con implicaciones en la previsibilidad y competencia por recursos, lo que refuerza la necesidad de estrategias de diversificación y eficiencia interna. A nivel interno, el marco jurídico aplicable a asociaciones y fundaciones demandó mayores capacidades de cumplimiento y trazabilidad financiera, dimensiones que impactan costos y procesos de reporte. En paralelo, el monitoreo internacional registró un escenario de mayor exigencia para las libertades de asociación, reunión y expresión, factor que influye en el acceso a fondos y en la gestión de riesgos reputacionales y operativos.

En cuanto a innovaciones, se constató un avance gradual de herramientas digitales de recaudación y de prácticas de filantropía más distribuida en América Latina, con potencial para ampliar bases de donantes individuales. No obstante, su contribución en el caso salvadoreño requiere consolidación metodológica y medición sistemática de costos de adquisición y retención de donantes frente a ingresos netos, antes de escalar. En términos de gestión, las experiencias comparadas muestran mejores resultados cuando las innovaciones se integran a procesos formales y cuando se sostienen alianzas multiactor que conectan la provisión de servicios con agendas de política pública.

Las implicaciones prácticas incluyen: realizar diagnósticos financieros periódicos; formalizar políticas de reservas y de recuperación de costos indirectos; fortalecer la gobernanza de la relación con donantes; profesionalizar la captación digital con métricas de desempeño; y robustecer la evidencia para la toma de decisiones mediante tableros que integren indicadores financieros y programáticos. En el plano sectorial, se recomienda avanzar en autorregulación y estándares de integridad que reduzcan asimetrías de información y fortalezcan la confianza.

El estudio presenta límites derivados del acceso a información y del tamaño muestral, que restringen la generalización; sin embargo, ofrece patrones analíticos y un conjunto de lineamientos replicables para la gestión financiera de las OSC en el país. Asimismo, hechos normativos posteriores al periodo de análisis como la aprobación de medidas relativas a agentes extranjeros y gravámenes a donaciones confirman la pertinencia de monitorear el costo de cumplimiento y de planificar escenarios de ingresos.

## RECOMENDACIONES

A partir de la evidencia analizada, se proponen algunas recomendaciones operativas para fortalecer la sostenibilidad financiera de las OSC salvadoreñas en el horizonte inmediato:

Institucionalizar un diagnóstico financiero trimestral. Construir y monitorear un tablero con cuatro métricas mínimas: días de caja (liquidez), proporción de ingresos no restringidos, índice de concentración de donantes y costo de cumplimiento regulatorio sobre gasto total. Estas señales permiten anticipar tensiones de flujo y dependencia.

Adoptar una política formal de recuperación de costos. Definir una metodología de costeo total (directos e indirectos) y estandarizar su uso en presupuestos, negociación y seguimiento con donantes. La literatura especializada recomienda avanzar hacia fortalecer reservas operativas con ingresos no restringidos.

Diversificar el portafolio ante la menor previsibilidad de la AOD. Priorizar combinaciones que integren subvenciones, contratación por servicios con sector público/privado, aportes individuales y productos de captación digitales. La caída de la ayuda oficial en 2024 refuerza la gestión de riesgos por fuente y el escalamiento gradual de líneas con mejor relación ingreso neto/costo.

Profesionalizar la captación individual y digital. Implementar, segmentación, pruebas A/B y medición del costo de adquisición y valor de vida del donante (CAC/LTV). El entorno regional muestra señales de expansión de la filantropía distribuida, que puede aprovecharse con propuestas de valor claras y recorridos de donación simples.

Fortalecer la gobernanza de la relación con donantes. Estandarizar acuerdos de intercambio de datos, cronogramas de reporte, cláusulas sobre riesgo cambiario y pautas de uso de marca; integrar auditorías y revisiones financieras proporcionales al tamaño del convenio.

Desarrollar pilotos de financiamiento basado en resultados. Explorar contratos por resultados y, de ser pertinente, bonos de impacto social en ámbitos acotados, con indicadores verificables y costos de medición razonables; aprovechar lecciones de experiencias regionales apoyadas por BID Lab.

Impulsar alianzas multiactor y plataformas sectoriales. Codiseñar con academia y empresas pilotos de pago por resultados y validaciones independientes; participar en redes que ofrezcan servicios comunes (compliance, compras, tecnología) para lograr economías de escala.

Implementar un sistema de medición y aprendizaje. Integrar indicadores financieros y programáticos en tableros de decisión; realizar revisiones post-proyecto sobre rentabilidad por fuente/canal; documentar supuestos y lecciones para retroalimentar la planificación anual.

Estas acciones pueden aplicarse de manera escalonada y con presupuestos proporcionales, priorizando primero el diagnóstico, la política de costos y el cumplimiento, y luego las innovaciones de captación y contratación según capacidad institucional y evidencia de desempeño.

## ANEXO 1

### Encuesta sobre estrategias de financiamientos de las Organizaciones de la Sociedad Civil en El Salvador

Este cuestionario forma parte de la investigación Estrategias de financiamiento de las OSC en El Salvador (2020–2024).

Su objetivo es comprender y comparar las estrategias de financiamiento tradicionales e innovadoras empleadas por las OSC. La información será utilizada únicamente con fines académicos. Usted puede retirarse en cualquier momento sin consecuencias.

Puntos importantes:

- Se entenderá por estrategias tradicionales de financiamiento como: Subvenciones internacionales, aportes del sector privado local, recursos propios y economía solidaria.
- Se entenderá por estrategias innovadoras: crowdfunding o financiamiento colectivo, financiamiento mixto, bonos sociales y de impacto, banca ética y fondos rotatorios.

#### 1. Consentimiento informado

Si, acepto participar y autorizo el uso confidencial de mis respuestas.

No acepto participar

### Datos Básicos

En esta sección se recopilará información para poder identificar la Organización de la Sociedad Civil (OSC) a la que pertenece el encuestado

2. Nombre de la Organización:
3. Año de fundación de la organización:
4. Cargo del encuestado/a:
5. Tiempo en la organización:

### Perfil histórico de financiamiento

Información sobre fuentes de financiamiento previo al año 2020.

6. ¿Cómo describiría brevemente la trayectoria de financiamiento de su OSC antes de 2020?
7. ¿Qué modelos predominaban antes de 2020?  
Si selecciona la opción "Otros" favor especificar el modelo.
  - Subvenciones internacionales
  - Donaciones de particulares
  - Patrocinios
  - Cuotas de socios/membresías
  - Eventos presenciales.
  - Venta de servicios
  - Convenios con instituciones públicas.
  - Otro

### **Estrategias tradicionales de financiamiento (2020-2024)**

8. ¿Qué mecanismos tradicionales de financiamiento han empleado desde 2020?
- Subvenciones internacionales.
  - Donaciones de particulares.
  - Patrocinios
  - Cuotas de socios/membresías
  - Eventos presenciales.
  - Venta de servicios
  - Convenios con instituciones públicas.
  - Otro:
9. Evalúe el éxito de estas estrategias en términos de impacto (1 = muy bajo, 5 = muy alto).
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5

### **Estrategias innovadoras de financiamiento**

10. ¿Qué estrategias innovadoras ha incorporado su organización?  
Selecciona todos lo que correspondan
- Crowdfunding.
  - Plataformas digitales (donaciones en línea, apps, redes sociales).
  - Alianzas con empresas privadas.
  - Venta de servicios/productos sociales.
  - Otro:
11. ¿Qué aprendizajes han obtenido al implementar estas iniciativas?
12. ¿Qué tan fácil o difícil fue implementar estas nuevas estrategias? (1 = muy difícil, 5 = muy fácil)
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5

13. Ventajas y desventajas percibidas en cada enfoque (tradicional vs innovador)

	Enfoque Tradicional	Enfoque Innovador
Facilidad de gestión.		
Nivel de sostenibilidad.		
Riesgos asociados.		

Impacto en beneficiarios.		
---------------------------	--	--

**Factores contextuales**

14. ¿Qué factores influyeron más en las estrategias de financiamiento (2020–2024)?

- Pandemia de COVID-19.
- Cambios regulatorios nacionales.
- Reducción de cooperación internacional.
- Factores económicos internos.
- Otro:

15. ¿Cuáles han sido los principales obstáculos de financiamiento en este periodo?

**Sostenibilidad**

16. ¿Cómo han influido estas estrategias en la sostenibilidad de sus proyectos?

17. ¿Qué condiciones considera clave para que una estrategia sea sostenible en el contexto actual?

18. ¿Qué sugerencias daría a otras OSC?

Con base a este formulario se ha obtenido la información para el análisis de este trabajo de investigación el fin es de transparentar el alcance empírico del estudio y facilitar la trazabilidad metodológica, el anexo presenta un resumen sistematizado del trabajo de campo realizado con organizaciones de la sociedad civil legalmente constituidas en El Salvador que ejecutan proyectos en derechos humanos, desarrollo social, género, juventud y medio ambiente, con al menos tres años de funcionamiento continuo y experiencia de restricciones o adaptaciones durante el período 2020–2024, así como con implementación de estrategias de financiamiento tradicionales, innovadoras o mixtas y disposición a compartir información.

La selección se realizó mediante muestreo no probabilístico intencional y por conveniencia, orientado a asegurar diversidad por tamaño organizacional, fuentes de financiamiento y área temática, sin pretensión de representatividad estadística. En coherencia con lo anterior, las organizaciones participantes fueron FEDISAL y FUSAL; el perfil funcional de las personas informantes ha sido de alta dirección con injerencia en temas de finanzas/contabilidad, coordinación de programas, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación y/o comunicaciones/captación; con revisión documental y estadística secundaria empleada tales como Memorias de Labores, estudios académicos, etc; y la observación indirecta mediante análisis de sitios web, campañas digitales y redes sociales. Esta organización de la evidencia permite ubicar los hallazgos dentro de los alcances del diseño metodológico y documentar la triangulación de datos a partir de múltiples técnicas y fuentes.

ANEXO 2

 **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ¿Cómo cooperamos? – Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.” n.d. Aecid.sv. Revisado el 18 de junio, 2025. <https://aecid.sv/quienes-somos/como-cooperamos/>.
- 9 Principios de Transparencia y Buenas Prácticas.” 2020. Fundacionlealtad.org. 2020. [https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/06/9-Principios-de-Transparencia-y-Buenas-Practicas\\_actualizacion2020.pdf](https://www.fundacionlealtad.org/wp-content/uploads/2020/06/9-Principios-de-Transparencia-y-Buenas-Practicas_actualizacion2020.pdf)
- About G2C.” 2021. Give To Colombia. 2021. <https://givetocolombia.org/about-g2c/>
- ACNUR. “Intervenciones mediante ayuda en efectivo.” 2024. <https://www.acnur.org/emergencias/ayuda-en-efectivo>
- Administración/Gestión de Riesgos — Lineamientos Guía.” 2018. Gov.Co. 2018. <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/Norma.ISO.31000.2018.Espanol.pdf/cb482b2c-afd9-4699-b409-0732a5261486>
- Adriana Iñamagua, Margoth Méndez. 2021. “Análisis de Caso de Una Propuesta de Reingeniería de Procesos Para El Área Administrativa y Financiera de La Fundación Iluminar Luz y Color Para La Cuenta.” Edu.Ec. 2021. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21182/1/UPS-CT009306.pdf>
- ADS Chapter 201 Program Cycle Operational Policy. 2022. United States Agency International Development. 2022. [https://srhrindex.srhrforall.org/uploads/2023/09/2022\\_ADS-Chapter-201\\_2022.09.28.pdf](https://srhrindex.srhrforall.org/uploads/2023/09/2022_ADS-Chapter-201_2022.09.28.pdf).
- AECID (Oficina Técnica de Cooperación en El Salvador). “¿Cómo la cooperación descentralizada contribuye a la reducción de la pobreza?” San Salvador, s. f. <https://aecid.sv/como-la-cooperacion-descentralizada-contribuye-a-la-reduccion-de-la-pobreza/>
- AECID. “Guías y modelos para convenios, proyectos y acciones.” Madrid, 2025. <https://www.aecid.es/guias-y-modelos-para-convenios-proyectos-y-acciones-nuestros-socios>
- AECID. 2019. “Normas de seguimiento y justificación de proyectos de cooperación para el desarrollo.” Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. [https://www.aecid.gob.es/detalle-procedimiento-activo?p\\_p\\_id=es\\_aecid\\_sede\\_procedimientos\\_ProcedimientoWebPortlet&p\\_p\\_lifecycle=2&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_resource\\_id=%2Fdownload-documento&p\\_p\\_cacheability=cacheLevelPage&refererPlid=4866&\\_es\\_aecid\\_sede\\_procedimientos\\_ProcedimientoWebPortlet\\_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fe0805885-f2b7-48d8-b6fb-6dd7eec661eb&\\_es\\_aecid\\_sede\\_procedimientos\\_ProcedimientoWebPortlet\\_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fbc76074f-94ba-4a92-931e-157cfedf33b3&\\_es\\_aecid\\_sede\\_procedimientos\\_ProcedimientoWebPortlet\\_refererPlid=4866](https://www.aecid.gob.es/detalle-procedimiento-activo?p_p_id=es_aecid_sede_procedimientos_ProcedimientoWebPortlet&p_p_lifecycle=2&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_resource_id=%2Fdownload-documento&p_p_cacheability=cacheLevelPage&refererPlid=4866&_es_aecid_sede_procedimientos_ProcedimientoWebPortlet_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fe0805885-f2b7-48d8-b6fb-6dd7eec661eb&_es_aecid_sede_procedimientos_ProcedimientoWebPortlet_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fbc76074f-94ba-4a92-931e-157cfedf33b3&_es_aecid_sede_procedimientos_ProcedimientoWebPortlet_refererPlid=4866)
- AECID. 2024. “Subvenciones a ONGD.” Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. <https://www.aecid.es/subvenciones-a-ongd>
- AECID. *Guía para las alianzas multiactor.* Madrid, 2021. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/producto-2.1-guia-aecid-para-las-alianzas-mutliactorfinal.pdf>
- AECID. *Normas de seguimiento y justificación de subvenciones AECID.* Madrid, 2011. [https://www.aecid.gob.es/detalle-procedimiento-activo?\\_es\\_aecid\\_sede\\_procedimientos\\_ProcedimientoWebPortlet\\_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fbc76074f-94ba-4a92-931e-](https://www.aecid.gob.es/detalle-procedimiento-activo?_es_aecid_sede_procedimientos_ProcedimientoWebPortlet_id=workspace%3A%2F%2FSpacesStore%2Fbc76074f-94ba-4a92-931e-)

157cfedf33b3&\_es\_aecid\_sede\_procedimientos\_ProcedimientoWebPortlet\_id=workspace%3A%2F%2FspacesStore%2Fe0805885-f2b7-48d8-b6fb-6dd7eec661eb&\_es\_aecid\_sede\_procedimientos\_ProcedimientoWebPortlet\_refererPlid=4866&p\_p\_cacheability=cacheLevelPage&p\_p\_id=es\_aecid\_sede\_procedimientos\_ProcedimientoWebPortlet&p\_p\_lifecycle=2&p\_p\_mode=view&p\_p\_resource\_id=%2Fdownload-documento&p\_p\_state=normal&refererPlid=4866&

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.” n.d. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Revisado el 8 de septiembre, 2025. <https://www.cepal.org/es/temas/agenda-2030-desarrollo-sostenible>

Agenda Digital El Salvador 2020-2030.” 2021. Gob.Sv. 2021. <https://www.innovacion.gob.sv/downloads/Agenda%20Digital.pdf>.

Aid at the Crossroads: Trends in Official Development Assistance.” 2025. UN Trade and Development (UNCTAD). 2025. <https://unctad.org/publication/aid-crossroads-trends-official-development-assistance>

Alemany, Cecilia. 2019. “La Gobernanza de La Cooperación Internacional Está En Transición y América Latina y El Caribe También.” Gob.Cl. 2019. [https://www.agcid.gob.cl/images/Insumos\\_IMG/ibero/docs/la\\_gobernanza\\_coop\\_inter\\_esta\\_en\\_transicion\\_AL\\_EC\\_tambien.pdf](https://www.agcid.gob.cl/images/Insumos_IMG/ibero/docs/la_gobernanza_coop_inter_esta_en_transicion_AL_EC_tambien.pdf).

Alianza Global Para la Cooperación Eficaz Desarrollo, 2018. “El Salvador.” Effectivecooperation.org. 2018. <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-06/Elsalvador-online2018.pdf>.

Alianza Multisectorial Ecosistema por la Empleabilidad de El Salvador genera empleos y más beneficiadas son mujeres.” 2024. Estrategia y Negocios. 22 de enero 2024. <https://www.revistaeyn.com/empresasymangement/alianza-multisectorial-ecosistema-por-la-empleabilidad-de-el-salvador-genera-empleos-y-mas-beneficiadas-son-mujeres-IB17071009>.

ALNAP. Guía de evaluación de la acción humanitaria. Londres, 2016. <https://www.alnap.org/help-library/gu%C3%ADa-de-evaluaci%C3%B3n-de-la-acci%C3%B3n-humanitaria>.

Alvarez, Yanira Elena, Sandra Carolina Lovo, and Martha Elizabeth Najarro. 2004. “EL IMPACTO DE LA REGULACIÓN SOBRE LA INDUSTRIA DE LAS MICROFINANZAS EN EL SALVADOR: CASO ACCOVI DE R. L.” Edu.Sv. 2004. <https://www.uca.edu.sv/economia/wp-content/uploads/El-impacto-de-la-regulaci%C3%B3n-sobre-la-industria-de-las-microfinanzas-en-El-Salvador.pdf>.

Alvarez, Yanira Elena, Sandra Carolina Lovo, and Martha Elizabeth Najarro. 2004. “EL IMPACTO DE LA

América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales.” n.d. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>

Amnistía Internacional. “El Salvador 2024.” 2024. <https://www.amnesty.org/es/location/americas/central-america-and-the-caribbean/el-salvador/report-el-salvador/>

Amt, Auswärtiges. n.d. “Proyectos de la Embajada.” Diplo.de. Revisado el 18 de junio 2025. <https://san-salvador.diplo.de/sv-es/themen/2121440-2121440>.

ANÁLISIS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL NO REEMBOLSABLE 2022.” 2023. Gov.Co. 2023. <https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/2023->

12/Analisis%20de%20la%20cooperacio%CC%81n%202022.pdf.

APES (Asociación de Periodistas de El Salvador). *Informe de Libertad de Prensa en El Salvador* 2024. 6 de mayo de 2025. [https://apes.org.sv/wp-content/uploads/2025/05/Informe\\_LPES\\_2024\\_1.pdf](https://apes.org.sv/wp-content/uploads/2025/05/Informe_LPES_2024_1.pdf)

Apodaca Rodríguez, Raquel. 2023. “Tendencias actuales en las relaciones de cooperación internacional para el desarrollo: ¿equilibrando la innovación y la tradición?” *CONfinés de relaciones internacionales y ciencia política* 35 (18): 11–32. <https://doi.org/10.46530/cf.vi35/cnfns.n35.p.11-32>.

Asamblea Legislativa de El Salvador. *Decreto n.º 144/2024. Ley para la Protección de Datos Personales*. 29 de noviembre de 2024. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/7A4FBD85-7E1B-46BE-9408-6FC549E53E00.pdf>

Asamblea Legislativa. 2022. *Ley de Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro*. San Salvador: Diario Oficial. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/67D1DA12-BB41-4A26-9E78-F610B484514E.pdf>

Asociación Esfera. *Manual Esfera: Carta Humanitaria y normas mínimas para la respuesta humanitaria*, 4.ª ed. Ginebra, 2018. <https://spherestandards.org/wp-content/uploads/El-manual-Esfera-2018-ES.pdf>

Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS).” n.d. Latinno.net. Revisado el 7 de julio, 2025. <https://latinno.net/es/case/9049/>.

Banco Agrícola. Informe Trimestral de Responsabilidad Social Corporativa, junio 2022. San Salvador: Banco Agrícola, 2022. <https://www.bancoagricola.com/multimedia/render/informe-de-gobierno-corporativo-ba-2022--vfco>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). *El marco lógico para el diseño de proyectos*. Washington, D. C., 2011. <https://publications.iadb.org/es/el-marco-logico-para-el-diseno-de-proyectos>.

Banco Interamericano de Desarrollo. *Alianzas multisectoriales en educación en América Latina*. Washington, D. C., 2022. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Alianzas-multisectoriales-en-educacion-en-America-Latina.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo. *Desarrollo de habilidades digitales en América Latina y el Caribe: cómo aumentar el uso significativo de la conectividad digital*. Washington, D. C., 2023. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desarrollo-de-habilidades-digitales-en-America-Latina-y-el-Caribe-Como-aumentar-el-uso-significativo-de-la-conectividad-digital.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo. *El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos*. Washington, D. C., 2004. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID\\_ML.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID_ML.pdf)

Benavides, Blanca Mirna. 2006. “LOS FONDOS DE CONTRAPARTIDA: MECANISMOS PARA EL FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO LOCAL.” *Revista pueblos y fronteras digital* 1 (1): 31–56. <https://doi.org/10.22201/cimsur.18704115e.2006.1.259>.

BID. “Uso de dinero móvil y pagos digitales se acelera en Centroamérica, Panamá y República Dominicana.” Nota de prensa, 6 de mayo de 2024. <https://www.iadb.org/es/noticias/uso-de-dinero-movil-y-pagos-digitales-se-acelera-en-centroamerica-panama-y-republica>

BID. *Acelerando los pagos digitales en América Latina y el Caribe*. Washington, D. C., 2021. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Acelerando-los-pagos-digitales-en-America-Latina>

BID. *Digitalizar los servicios públicos: oportunidades para América Latina y el Caribe*. Washington, D. C., 2022. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Digitalizar-los-servicios-publicos-oportunidades-para-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

BID. *Estudio sobre telemedicina internacional en América Latina: motivaciones, usos, resultados, estrategias y políticas*. Washington, D. C., 2021. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Estudio-sobre-telemedicina-internacional-en-America-Latina-motivaciones-usos-resultados-estrategias-y-politicas.pdf>

BID. *Evaluación del Marco de Efectividad en el Desarrollo*. Washington, D. C., 2024. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Evaluacion-del-marco-de-efectividad-en-el-desarrollo.pdf>

BID. *Regulación del crowdfunding en América Latina y el Caribe*. Washington, D. C., 2022. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Regulacion-del-crowdfunding-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Blanco, Patricia R. 2025. “La cumbre de la ONU de Sevilla intenta movilizar al sector privado ante la ola de recortes de los países al desarrollo.” Ediciones EL PAÍS S.L. July 2, 2025. <https://elpais.com/planeta-futuro/2025-07-02/la-cumbre-de-la-onu-de-sevilla-intenta-movilizar-al-sector-privado-ante-la-ola-de-recortes-de-los-paises-al-desarrollo.html>.

BLENDED FINANCE: MOVILIZANDO RECURSOS PARA LA FINANCIACIÓN DE PROYECTOS CON ALTO IMPACTO DE DESARROLLO.” 2019. Org.Pe. 2019. <https://www.alide.org.pe/wp-content/uploads/2019/09/BLENDED-FINANCE.pdf>.

BLP Legal. 2023. “Aprobación de reformas al Instructivo para la Prevención, Detección y Control del Lavado de Dinero y de Activos....” BLP Legal, 14 de septiembre. <https://blplegal.com/es/aprobacion-de-reformas-al-instructivo-para-la-prevencion-deteccion-y-control-del-lavado-de-dinero-y-de-activos-financiacion-del-terrorismo-y-la-financiacion-de-la-proliferacion-de-armas-de-destruccion/>

Bonilla, Marcela Elizabeth. 2024. “Efectos de La Pandemia COVID-19 En La Gestión de La Cooperación de La Agencia de El Salvador Para La Cooperación Internacional (ESCO) En Los Sectores de Salud y Economía, Periodo 2020-2022.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/items/29cdca33-8171-4345-92e7-6cb4e6d3325a>.

Bonos de Impacto Social En América Latina.” 2021. Iadb.org. 2021. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Bonos-de-impacto-social-en-America-Latina-El-trabajo-pionero-de-BID-Lab-en-la-region-Lecciones-aprendidas.pdf>

Bran, Margarita. 2020. “LAS INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO, SU TRATAMIENTO TRIBUTARIO.” Gob.Sv. 2020. <https://www.taiia.gob.sv/wp-content/uploads/2020/11/LAS-ORGANIZACIONES-SIN-FINES-DE-LUCRO-SU-TRATAMIENTO-TRIBUTARIO.pdf>.

Bridgespan. “Making Sense of Uncertainty: Nonprofit Scenario Planning.” Boston, 2023. <https://www.bridgespan.org/getmedia/f98a71c8-8a8a-47b0-90cd-f0c3fa2c56af/scenario-planning-for-nonprofits-sept-2023.pdf>

Caballero, Vernon Antonio. 2024. “Impacto de Las Nuevas Tendencias de Recaudación En El Financiamiento Para El Desarrollo En El Salvador Durante La Era de La Pandemia Covid-19 (2020-2022): Enfoque En La Cooperación Internacional y Proyectos de Desarrollo.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/items/abed2dd6-dca5-4c7b-a3ef-00b3ac66c56e>.

Caída histórica de la Ayuda Oficial al Desarrollo en 2024.” 2025. Focus 2030. 2025. <https://focus2030.org/Caida-historica-de-la-Ayuda-Oficial-al-Desarrollo-en-2024>.

CARTA DE DERECHOS DEL DONANTE.” 2018. Afpglobal.org. 2018.

<https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/2018-10/DonorBillofRightsSpanish.pdf>

Casas, Margarita, Laura Cajamarca, and Henry Beltrán. 2024. “Desafíos de la cooperación internacional: una mirada desde.” PwC. 2024. <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/desafios-cooperacion-internacional.html>.

Castro, M. M. S. 2024. “Fuentes de financiamiento tradicionales y alternativas para la promoción de proyectos productivos en tiempos de crisis.” Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/6956/695679280004/html/>.

Causa, D. C. 2023. *¿Cómo hacer que tu OSC sea financieramente sostenible? Descubre las estrategias clave para asegurar su éxito a largo plazo.* Difusión con causa. <https://difusionconcausa.com/como-hacer-que-tu-osc-sea-financieramente-sostenible-descubre-las-estrategias-clave-para-asegurar-su-exito-a-largo-plazo/>

Celebremos juntos los logros del 2023.” 2023. *TECHO Latam* (blog). girotecho. Diciembre 20, 2023. <https://techo.org/celebremos-juntos-los-logros-del-2023/>.

CEPAL. “CEPAL lanzó Observatorio de Desarrollo Digital para contribuir a la transformación digital de América Latina y el Caribe.” Comunicado, 15 de febrero de 2024. <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-lanzo-observatorio-desarrollo-digital-contribuir-la-transformacion-digital-america>

CEPAL. “Gestión por resultados.” Santiago, s. f. <https://www.cepal.org/es/temas/gestion-resultados>

CEPAL. *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.* Serie Manuales, n.º 42. Santiago, 2005. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/4/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/4/S057518_es.pdf)

Chang, Helene. 2010. “EL MODELO DE LA TRIPLE HÉLICE COMO UN MEDIO PARA LA VINCULACIÓN ENTRE.” Unirioja.Es. 2010. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3698520.pdf>.

Charity Reserves: Building Resilience (CC19).” 2016. Gov.uk. January 29, 2016. <https://www.gov.uk/government/publications/charities-and-reserves-cc19>

CHS Alliance, Groupe URD y Esfera. *Norma Humanitaria Esencial (CHS)* (versión en línea en español). 2024. <https://handbook.hspstandards.org/es/chs/2024/>

CIDH (Comisión Interamericana de Derechos Humanos). *Estado de excepción y derechos humanos en El Salvador.* OEA/Ser.L/V/II.doc.97/24, 28 de junio de 2024. [https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2024/informe\\_estadoexcepcionddhh\\_elsalvador.pdf](https://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/2024/informe_estadoexcepcionddhh_elsalvador.pdf)

Cinco Claves Para Optimizar El Cálculo de Costos y Fijación de Precios de Investigación En Países de Ingresos Bajos y Medios.” 2020. Who.int. 2020. [https://tdr.who.int/docs/librariesprovider10/essence/essence\\_five\\_keys\\_2nd\\_ed\\_2020\\_sp.pdf?sfvrsn=de5d5dea\\_5&utm\\_source](https://tdr.who.int/docs/librariesprovider10/essence/essence_five_keys_2nd_ed_2020_sp.pdf?sfvrsn=de5d5dea_5&utm_source)

CIVICUS Monitor. “El Salvador Watchlist 2024.” 10 de julio de 2024. <https://monitor.civicus.org/watchlist-july-2024/elsalvador/>

CIVICUS. 2021. State of Civil Society Report 2021. Ciudad del Cabo: CIVICUS. <https://socs2021.civicus.org/>

CIVICUS. *Informe sobre el Estado de la Sociedad Civil 2024* (esp.). Johannesburgo, 2024. [https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2024/state-of-civil-society-report-2024\\_es.pdf](https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2024/state-of-civil-society-report-2024_es.pdf)

Civil Society.” n.d. World Bank. Revisado el 7 de septiembre, 2025. <https://www.bancomundial.org/es/who-we-are/partners/civil-society/overview>

CODIGO DE ETICA Y CONDUCTA PARA LAS ONG.” n.d. Wango.org. Revisado el 9 de

septiembre, 2025. <https://www.wango.org/codeofethics/coespanish.pdf>

COMBATE AL ABUSO FINANCIERO TERRORISTA DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.” 2023. Fatf-gafi.org. 2023. <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/translations/Recommendations/Spanish-BPP-Combating-TF-Abuse-NPO-R8.pdf.coredownload.inline.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Gestión e institucionalidad de las políticas sociales para la igualdad en El Salvador*. Santiago: CEPAL, 2022. [https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-03/S2100410\\_es.pdf](https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-03/S2100410_es.pdf)

Cómo Hacer Tu Primer Plan de Fundraising.” 2022. Aefundraising.org. 2022. [https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2022/02/AEFr-Como\\_hacer\\_tu\\_primer\\_plan\\_de\\_fundraising.pdf](https://www.aefundraising.org/wp-content/uploads/2022/02/AEFr-Como_hacer_tu_primer_plan_de_fundraising.pdf)

Convocatoria AIT 2024.” 2024. Cemefi.org. 2024. <https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2024/04/Convocatoria-acreditacion-institucionalidad-transparencia-AIT-2024.pdf>

Convocatorias para iniciativas de comunicación. n.d. Gov.it. Revisado el 18 de junio, 2025. <https://sansalvador.aics.gov.it/home-esp/oportunidades/>

Cooperación Entre La Unión Europea y El Salvador.” n.d. Europa.Eu. Revisado el 22 de julio, 2025. <https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/Cooperacion%20UE%20-%20El%20Salvador.pdf>

CORE—García, Ma. “Gestión por Procesos de Negocio (BPM).” Documento de trabajo, s. f. <https://core.ac.uk/download/pdf/250143664.pdf>

CRISTOSAL. 2023. *Sociedad Civil en alerta: investigación sobre afectaciones al derecho de asociación*.

Crowdfunding’s Potential for the Developing World. 2012. World Bank Document. 2012. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/409841468327411701/pdf/840000WP0Box380crowdfunding0study00.pdf>

Cuéllar, Nelson. 2024. “Intereses Estratégicos Entre México y Centroamérica y Tendencias de Cooperación.” Prismaregional.org. 2024. <https://prismaregional.org/wp-content/uploads/2025/01/Intereses-estrategicos-entre-MX-y-CA-y-tendencias-de-cooperacion.pdf>

De la Vega, Miguel. 2024. “INICIATIVAS PARA PREVENIR EL USO INDEBIDO DE LAS OSFL EN AMÉRICA LATINA.” Globalcenter.org. 2024. [https://globalcenter.org/wp-content/uploads/Pellon\\_delaVega\\_Iniciativas-en-America-Latina\\_24.pdf](https://globalcenter.org/wp-content/uploads/Pellon_delaVega_Iniciativas-en-America-Latina_24.pdf)

Decimos Yomeuno Para El Salvador.” n.d. Yomeuno.com. Accedido el 29 de agosto 2025. <https://yomeuno.com/el-salvador>

Desafío Levantemos Chile.” 2025. Desafiolevantemoschile.org. Desafío Levantemos Chile | Fundación de emergencia. 2025. <https://desafiolevantemoschile.org/>

Deviatti, Eloisa, and Janina Matuszeski. 2009. “AHORRO COMUNITARIO EVALUACION DEL PROGRAMA.” Amazonaws.com. 2009. [https://s3.amazonaws.com/oxfam-us/www/static/media/files/Ahorra\\_Comuniatrio\\_Evaluacion\\_Del\\_Programa\\_in\\_El\\_Salvador\\_Spanish.pdf](https://s3.amazonaws.com/oxfam-us/www/static/media/files/Ahorra_Comuniatrio_Evaluacion_Del_Programa_in_El_Salvador_Spanish.pdf)

Digital Security Helpline.” 2022. Access Now.2022. <https://www.accessnow.org/help/>

Directrices Para La Preparación de Presupuestos de Subvenciones.” 2023. Theglobalfund.org. 2023. [https://www.theglobalfund.org/media/13182/core\\_grant-budgeting-operational\\_guidance\\_es.pdf](https://www.theglobalfund.org/media/13182/core_grant-budgeting-operational_guidance_es.pdf)

DOCUMENTO ESTRATEGIA PAÍS EL SALVADOR 2024 - 2029 (Versión Preliminar).” 2025. Caf.com. 2025. <https://www.caf.com/media/4673018/dep-el-salvador-1.pdf>

Donaciones - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2020.

FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. May 14, 2020. <https://www.fusal.org/donaciones/>

Donar Online.” n.d. Donar Online. Revisado el 6 de septiembre, 2025. <https://donaronline.org/>

DPL News (con datos de SIGET). “Dos tercios de líneas móviles en El Salvador tienen acceso a internet.” 24 de abril de 2025. <https://dplnews.com/dos-tercios-de-lineas-moviles-en-el-salvador-tienen-acceso-a-internet/>

Economía social y solidaria.” n.d. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Revisado el 7 julio, 2025. <https://www.cepal.org/es/temas/economia-social-solidaria>.

EL ACCESO A RECURSOS DE LA SOCIEDAD CIVIL EN AMÉRICA LATINA BARRERAS Y COSTOS INEQUIDADES E INEFICIENCIAS.” 2022. Civicus.org. 2022. <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/acceso-a-recursos-de-la-sociedad-civil-en-america-latina.pdf>

El Congreso de El Salvador aprueba una reforma para agilizar cambios en la Constitución.” 2024. Agencia EFE. April 30, 2024. <https://efe.com/mundo/2024-04-30/el-salvador-aprueba-una-reforma-para-cambios-en-la-constitucion/>.

El CRM de código abierto número 1 para organizaciones.” 2024. CiviCRM. August 19, 2024. <https://civicrm.com/es/pagina-de-inicio/>

El Estándar Global.” n.d. CSO Standard. Revisado el 2 de septiembre 2025. <https://www.csostandard.org/es/our-work/the-global-standard/>

El Salvador - Workers’ Remittances and Compensation of Employees, Received (% of GDP).” 2024. Tradingeconomics.Co. 2024. <https://tradingeconomics.com/el-salvador/workers-remittances-and-compensation-of-employees-received-percent-of-gdp-wb-data.html>

El Salvador Profundiza El Asedio a La Sociedad Civil.” 2025. Amnesty.org. 2025. <https://www.amnesty.org/es/latest/news/2025/05/el-salvador-profundiza-el-asedio-a-la-sociedad-civil/>.

El Salvador Watchlist 2024.” 2024. Civicus Monitor. 2024. <https://monitor.civicus.org/watchlist-july-2024/elsalvador/>

El Salvador y la Agencia de Cooperación Internacional de Corea (KOICA) revisan proyectos en ejecución.” 2019. Ministerio de Relaciones Exteriores de El Salvador. 2019. <https://rree.gob.sv/el-salvador-y-la-agencia-de-cooperacion-internacional-de-corea-koica-revisan-proyectos-en-ejecucion/>.

El Salvador, Ministerio de Hacienda :: Gobierno de. 2024. “Informe de La Gestión Financiera Del Estado.” Gov.Sv. 2024. [https://transparencia.mh.gob.sv/laip/es/Temas/Ley\\_de\\_Acceso\\_a\\_la\\_Informacion\\_Publica/Apartado\\_Especial/Informe\\_de\\_la\\_Gestion\\_Financiera\\_del\\_Estado.html](https://transparencia.mh.gob.sv/laip/es/Temas/Ley_de_Acceso_a_la_Informacion_Publica/Apartado_Especial/Informe_de_la_Gestion_Financiera_del_Estado.html).

El Salvador.” n.d. International Partnerships. Revisado el 9 de septiembre, 2025. [https://international-partnerships.ec.europa.eu/countries/el-salvador\\_en](https://international-partnerships.ec.europa.eu/countries/el-salvador_en)

*EL SALVADOR: EL PROYECTO DE LEY DE AGENTES EXTRANJEROS SOCABA EL ESPACIO DEMOCRÁTICO DE SOCIEDAD CIVIL.* (2021). Transparency.org. <https://www.transparency.org/es/press/el-salvador-proposed-law-undermines-civil-democratic-space>

El Salvador: El Proyecto de Ley de Agentes Extranjeros Socaba El Espacio Democrático de Sociedad Civil.” 2021. Transparency.org. 2021. <https://www.transparency.org/es/press/el-salvador-proposed-law-undermines-civil-democratic-space>.

EL SALVADOR: EL PROYECTO DE LEY DE AGENTES EXTRANJEROS SOCABA EL ESPACIO DEMOCRÁTICO DE SOCIEDAD CIVIL.” 2021. Transparency.org. 2021. <https://www.transparency.org/es/press/el-salvador-proposed-law-undermines-civil-democratic->

space.

EL SECTOR PRIVADO ANTE LOS ODS GUÍA PRÁCTICA PARA LA ACCIÓN.” 2016. Pactomundial.org. 2016. [https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Guia\\_ODS\\_PM\\_20170215\\_web.pdf](https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2017/02/Guia_ODS_PM_20170215_web.pdf)

ENABLING CIVIL SOCIETY.” 2021. Oecd.org. 2021. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/development-co-operation-tips-tools-insights-practices\\_d307b396/enabling-civil-society\\_caebbf8/7a182c48-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/03/development-co-operation-tips-tools-insights-practices_d307b396/enabling-civil-society_caebbf8/7a182c48-en.pdf)

España, Ministerio de Asuntos Exteriores. *Estrategia de Acción Humanitaria de la Cooperación Española 2019–2026*. Madrid, 2019. <https://www.exteriores.gob.es/es/ServiciosAlCiudadano/Documents/Cooperacion/Planificacion/Planificacion-estrategica-sectores/Estrategia-Accion-Humanitaria-2019-2026.pdf>

Estados financieros.” 2021. TECHO El Salvador. 2021. <https://elsalvador.techo.org/estados-financieros/>.

Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC - Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil.” 2021. Centro Virtual para la transparencia y la rendición de cuentas de la sociedad civil. 2021. <https://www.rendircuentas.org/recurso/estandar-global-espanol/>

ESTÁNDARES DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES PARA LOS ESTADOS IBEROAMERICANOS.” 2017. Redipd.org. 2017. <https://www.redipd.org/documento/estandares-iberoamericanos-2017.pdf>

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL BCIE PILAR DEL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA REGIÓN 2020 2024.” 2020. Bcie.org. 2020. [https://www.bcie.org/fileadmin/user\\_upload/Estrategia\\_BCIE\\_2020-2024\\_en\\_Espanol.pdf](https://www.bcie.org/fileadmin/user_upload/Estrategia_BCIE_2020-2024_en_Espanol.pdf).

ESTRATEGIA PAÍS EL SALVADOR 2020-2024 HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL SALVADOR: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas.” 2020. Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2024/02/ESTRATEGIA-EL-SALVADOR-2020-2024.pdf>.

Estrategia País EL SALVADOR 2020-2024 Hacia Un Desarrollo Sostenible: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas.” 2020. Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2020/09/Estrategia-Pais-ESA-2020-2024.pdf>.

ESTRATEGIA PAÍS EL SALVADOR 2020-2024: HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL SALVADOR.” 2020. Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2024/02/ESTRATEGIA-EL-SALVADOR-2020-2024.pdf>.

Estructura del Sistema Financiero.” 2021. Gob.sv. 2021. <https://www.bcr.gob.sv/category/estructura-del-sistema-financiero/>.

Estudio Multidimensional de El Salvador.” 2023. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/04/multi-dimensional-review-of-el-salvador\\_b6acb561/926438d3-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/04/multi-dimensional-review-of-el-salvador_b6acb561/926438d3-es.pdf).

Estudio Regional Sobre Mecanismos de Financiamiento de Organizaciones de La Sociedad Civil En América Latina.” 2014. Mesadearticulacion.org. 2014. <https://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2014/10/Estudio-Mecanismo-Financiamiento.pdf>.

Factbook Education System: El Salvador.” 2023. Ethz.Ch. 2023. <https://ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/mtec/edusys-dam/documents/Documents2023/CES%20Factbook%20Education%20Systems%20El%20Salvador>.

pdf

Financiamiento Para El Desarrollo En La Era de La Pandemia de COVID-19 y Después.” 2021. Eulacfoundation.org. 2021. <https://eulacfoundation.org/es/financiamiento-para-el-desarrollo-la-era-la-pandemia-covid-19-y-despues>

Fondo de la Solidaridad - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2020. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. August 13, 2020. <https://www.fusal.org/solidaridad/>

Fondo del Embajador para la Preservación Cultural Convocatoria. 2024. Embajada de Estados Unidos El Salvador. 2024. <https://sv.usembassy.gov/es/education-es/afcp/>.

Forbes Centroamérica. “Radiografía del crowdfunding en Centroamérica a favor de mujeres y niñas.” 24 de marzo de 2023. <https://forbescentroamerica.com/2023/03/24/radiografia-del-crowdfunding-en-centroamerica-a-favor-de-mujeres-y-ninas/>

Fortalecimiento y Transparencia – Comunidad Organizaciones Solidarias.” 2020. Comunidad-org.cl. 2020. <https://comunidad-org.cl/fortalecimiento-y-transparencia/>

Frigerio, M. & Rivera, C , “Modelos Alternativos de Financiamiento Para El Desarrollo y El Rol de Las Organizaciones de La Sociedad Civil En América Latina.” 2020. Quito: Grupo FARO. Lasociedadcivil.org. 2020. [https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2020/08/Modelos-Alternativos-de-Financiamiento\\_compressed1.pdf](https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2020/08/Modelos-Alternativos-de-Financiamiento_compressed1.pdf).

Fundación Renacer. “¿Cómo Creamos Esperanza?” Fundación Renacer. Última modificación abril 1. <https://fundacionrenacer.com.sv/fundacion-renacer/como-creamos-esperanza>.

FUNDE. 2023. Buscando la sostenibilidad de las finanzas públicas y del crecimiento económico de El Salvador. <https://repo.funde.org/1268/1/Foros-FUNDE.pdf>

FUNDE/Consortio por la Transparencia y Lucha contra la Corrupción. “Transparencia y lucha contra la corrupción muestran retrocesos en El Salvador durante 2024.” San Salvador, 2024. <https://repo.funde.org/2106/>

FUNDEMAS. Memoria de Sostenibilidad 2023. San Salvador: Fundación Empresarial para la Acción Social, 2024. <https://fundemas.org/wp-content/uploads/2025/05/Memoria-de-Sostenibilidad-2024-Fundemas.pdf>

FUSAL. 2020. “Banco Agrícola a través de FUSAL donó 4,280 pruebas moleculares para la detección del coronavirus valoradas en \$250 mil dólares.” *FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto* (blog). FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. April 16, 2020. <https://www.fusal.org/banco-agricola-dona-pruebas-del-covid19/>

Generosidad En América Latina y El Caribe.” 2024. Givingtuesday.org. 2024. <https://www.givingtuesday.org/wp-content/uploads/2024/11/Generosity-LAC-Report-Espanol.pdf>

Gertler, Paul J., Sebastián Martínez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings y Christel M. J. Vermeersch. Evaluación de impacto en la práctica, 2.<sup>a</sup> ed. Washington, D. C.: Banco Mundial, 2016. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25030?locale->

Gestión Del Riesgo y Evaluación de Impacto En Tratamientos de Datos Personales.” 2021. Aepd.Es. 2021. <https://www.aepd.es/guias/gestion-riesgo-y-evaluacion-impacto-en-tratamientos-datos-personales.pdf>

Gestión Para Resultados de Desarrollo Sostenible.” 2020. Oecd.org. 2020. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/07/managing-for-sustainable-development-results\\_801c91d3/2522f3d6-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/07/managing-for-sustainable-development-results_801c91d3/2522f3d6-es.pdf)

GISF (ex EISF). *Seguridad en práctica* (esp.). 2018. <https://gisf.ngo/wp->

content/uploads/2020/04/2227-EISF-2018-Seguridad-en-pr%C3%A1ctica-Spanish.pdf

GivingTuesday. *Generosidad en América Latina y el Caribe 2024*. 2024. <https://www.givingtuesday.org/wp-content/uploads/2024/11/Generosity-LAC-Report-Espanol.pdf>

Glückler, Johannes. “Gobernanza lateral de redes: legitimidad y delegación de autoridad.” *Revista de Geografía Norte Grande* 74 (2019): 93–112. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-34022019000300093&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-34022019000300093&script=sci_arttext)

Gobierno de Uruguay / AECID. *Guía Introductoria para la Formulación de Proyectos*. Montevideo, 2019. <https://www.gub.uy/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/sites/agencia-uruguay-cooperacion-internacional/files/documentos/publicaciones/1.%20Gu%C3%ADa%20para%20la%20formulaci%C3%B3n%20de%20proyectos.pdf>

Gobierno ha gestionado cooperación por más de \$52 millones emergencia de COVID-19.” 2020. Presidencia de la República de El Salvador. Mayo 23, 2020. <https://www.presidencia.gob.sv/gobierno-ha-gestionado-cooperacion-por-mas-de-52-millones-emergencia-de-covid-19/>.

Gobierno ha puesto a El Salvador en el mapa de la cooperación internacional para el desarrollo.” 2020. Presidencia de la República de El Salvador. 2020. <https://www.presidencia.gob.sv/gobierno-ha-puesto-a-el-salvador-en-el-mapa-de-la-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo/>.

González De Paz, Hugo Ernesto. 2020. “DONACIONES: “Requisitos Legales Para Ser Deducibles de La Renta Obtenida.” Reddecontadores.com. 2020. <https://www.reddecontadores.com/wp-content/uploads/2021/02/Boletin-08-2020-Donaciones-1.pdf>.

González, Enrique. 2025. “Los efectos de la suspensión de la cooperación de EEUU en El Salvador.” Newsweek El Salvador. 2025. <https://newsweekespanol.com/elsalvador/2025/02/02/los-efectos-de-la-suspension-de-la-cooperacion-de-eeuu-en-el-salvador/>.

González, Lidice. 2024. “ESCO impulsa el desarrollo estratégico a través de la cooperación internacional.” ESCO. Septiembre 3, 2024. <https://esco.gob.sv/esco-impulsa-el-desarrollo-estrategico-de-el-salvador-a-traves-de-la-cooperacion-internacional/>.

González, Lidice. 2024. “Gobierno de El Salvador entrega fondos para pequeñas empresas.” ESCO. 24 de agosto, 2024. <https://esco.gob.sv/gobierno-de-el-salvador-entrega-fondos-para-pequenas-empresas/>.

González, Mario. 2024. “Transformaciones institucionales o cómo dismantelar el estado de derecho.” *Noticias de El Salvador* (blog). Noticias de El Salvador. 2024. <https://www.elsalvador.com/opinion/editoriales/balances-politicos-/1188114/2024/>.

GRUPOS DE AHORRO COMUNITARIO Y EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE MUJERES EN ZONAS RURALES.” n.d. Rightsindevelopment.org. Revisado el 13 de junio de 2025. [https://ewsdata.rightsindevelopment.org/files/documents/44/IADB-ES-M1044\\_gpXk6Su.pdf](https://ewsdata.rightsindevelopment.org/files/documents/44/IADB-ES-M1044_gpXk6Su.pdf).

GSMA. *La economía móvil en América Latina 2024*. Londres, 2024. <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2024/06/La-economia-movil-en-America-Latina-2024.pdf>

GUÍA AECID PARA LAS ALIANZAS MULTIACTOR.” 2021. Plataformavoluntariado.org. 2021. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2021/12/producto-2.1-guia-aecid-para-las-alianzas-mutliactorfinal.pdf>

Guía Del Presupuesto General Del Estado Para El Ciudadano 2025.” 2025. Gob.Sv. 2025. <https://www.transparenciafiscal.gob.sv/downloads/pdf/700-DGP-GA-2025-GPC25.pdf>.

Guía Internacional de Contabilidad Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.” 2023.

Ifr4npo.org. 2023. <https://www.ifr4npo.org/wp-content/uploads/2023/05/invitation-to-comment-es.pdf>

Guía Para El Desarrollo de Alianzas Colaborativas En La Sociedad Civil.” 2015. Lasociedadcivil.org. 2015. <https://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf>.

Guía Para El Retorno Social de La Inversión (SROI).” 2012. Squarespace.com. 2012. <https://static1.squarespace.com/static/60dc51e3c58aef413ae5c975/t/60f7fad17ba49b2d883aceb2/1626864341778/Guide-in-Spanish3.pdf>

GUÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN, FORMULACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL CON ENFOQUES TRANSVERSALES DE LA COOPERACIÓN.” 2024. Gob.Sv. 2024. <https://esco.gob.sv/wp-content/uploads/2024/10/GUIA-ESCO.pdf>.

Guía para la toma de decisiones informada por la evidencia, incluso en las emergencias de salud.” 2022. OPS. 2022. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/56828><sup>1</sup> “Country Results.” 2023. International Budget Partnership. 2023. <https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results>

Guía Práctica de Buen Gobierno Para Las ONG: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones.” 2019. Ecgi.Global. 2019. [https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/190227\\_guia\\_ong\\_web.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/190227_guia_ong_web.pdf)

Guía Práctica Para Responsables Políticos Sobre La Protección y Promoción Del Espacio Cívico.” 2024. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/practical-guide-for-policymakers-on-protecting-and-promoting-civic-space\\_4e394a55/eebb3800-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2024/11/practical-guide-for-policymakers-on-protecting-and-promoting-civic-space_4e394a55/eebb3800-es.pdf)

Guía Sobre Transparencia y Rendición de Cuentas Para Organizaciones Filantrópicas.” 2023. Issuelab.org. 2023. <https://wings.issuelab.org/resources/42875/42875.pdf>

GUÍA Y BUENAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO EFICAZ Y ENTORNO PROPICIO PARA LAS OSC.” 2020. Effectivecooperation.org. 2020. [https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance\\_ESP\\_web.pdf](https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance_ESP_web.pdf).

Hacia Una Cooperación al Desarrollo Más Eficaz INFORME DE AVANCES.” 2019. Oecd.org. 2019. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/11/making-development-co-operation-more-effective\\_cbe478ba/ed0e092e-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/11/making-development-co-operation-more-effective_cbe478ba/ed0e092e-es.pdf)

Help Articles.” n.d. Candid. Revisado el 6 de septiembre 2025. <https://learning.candid.org/page/help-articles>.

Herrero, Joaquin. n.d. “TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA SOCIEDAD CIVIL DE AMÉRICA LATINA: DESAFÍOS, OPORTUNIDADES Y EL ROL DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES.” Lacnic.net. Revisado el 1 de septiembre, 2025. <https://www.lacnic.net/innovaportal/file/7215/1/version-final-joaquin-herrero.pdf>

HIPGive.” n.d. Hipgive.org. Revisado el 6 de septiembre, 2025. <https://hipgive.org/>

HOJA DE RUTA DE LA INCLUSIÓN FINANCIERA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.” 2024. Afi-global.org. 2024. <https://www.afi-global.org/wp-content/uploads/2024/05/AFI-FILAC-SurveyReport-Spanish-v2.pdf>.

IATI. Informe anual 2024: Por una mayor transparencia y mejores datos. 2024. [https://iatistandard.org/documents/11019/IATI\\_Annual\\_Report\\_2024\\_ES.pdf](https://iatistandard.org/documents/11019/IATI_Annual_Report_2024_ES.pdf).

ICMA (International Capital Market Association). “Social Bond Principles (SBP).” Junio de 2017. [https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Translations/Spanish-SBP\\_2017-06.pdf](https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Translations/Spanish-SBP_2017-06.pdf)

ICNL (International Center for Not-for-Profit Law). “El Salvador — Civic Freedom Monitor.” Updated 2025. <https://www.icnl.org/resources/civic-freedom-monitor/el-salvador>

ICNL. “El Salvador — Civic Freedom Monitor.” Actualizado 2025. <https://www.icnl.org/resources/civic-freedom-monitor/el-salvador>

IMPLEMENTACION DE LA MEJORA REGULATORIA EN EL SALVADOR.” 2024. Gob.Sv. 2024. [https://omr.gob.sv/wp-content/uploads/2024/06/Implementacion-de-la-Mejora-Regulatoria-en-El-Salvador\\_2019\\_al\\_2024.pdf](https://omr.gob.sv/wp-content/uploads/2024/06/Implementacion-de-la-Mejora-Regulatoria-en-El-Salvador_2019_al_2024.pdf).

*Incentivos y Beneficios Fiscales en El Salvador 2023*. (n.d.). Investinelsalvador.Gob.Sv. Revisado el 18 de mayo, 2025, de <https://investinelsalvador.gob.sv/wp-content/uploads/2023/11/Incentivos-y-beneficios-fiscales-en-El-Salvador-V4-compress-1.pdf>

Ineficiencias, Barreras y Costos Inequidades. 2022 “EL ACCESO A RECURSOS DE LA SOCIEDAD CIVIL EN AMÉRICA LATINA.” 2022. <https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/acceso-a-recursos-de-la-sociedad-civil-en-america-latina.pdf>

Informe Anual 2024: Por Una Mayor Transparencia y Mejores Datos Abiertos.” 2024. Iatistandard.org. 2024. [https://iatistandard.org/documents/11019/IATI\\_Annual\\_Report\\_2024\\_ES.pdf](https://iatistandard.org/documents/11019/IATI_Annual_Report_2024_ES.pdf)

Informe Anual de Resultados 2024.” 2025. El Salvador. 2025. <https://elsalvador.un.org/es/294106-informe-anual-de-resultados-2024>.

Informe de la Cooperación Sur Sur y Triangular en Iberoamérica 2024.” 2024. SEGIB. Secretaría General Iberoamericana. 2024. <https://www.segib.org/?document=informe-de-la-cooperacion-sur-sur-y-triangular-en-iberoamerica-2024>

Informe Sobre El Estado de La Sociedad Civil 2025.” 2025. Civicus.org. 2025. [https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2025/state-of-civil-society-report-2025\\_es.pdf](https://www.civicus.org/documents/reports-and-publications/SOCS/2025/state-of-civil-society-report-2025_es.pdf).

INFORME SOBRE LA GESTIÓN INTEGRAL DEL RIESGO DE DESASTRES EN EL SALVADOR 2013.” 2013. Eird.org. 2013. <https://eird.org/pr14/cd/documentos/espanol/AmericaCentralHerramientasydocumentos/Informesregionalesnacionales/Informe-GIRD-El-Salvador-version-web.pdf>

INFORME SOBRE SITUACIÓN PROPICIA PARA LA SOCIEDAD CIVIL, LA LIBERTAD DE EXPRESIÓN Y EL DERECHO A DEFENDER DERECHOS EN EL SALVADOR.” 2021. Solidar.org. 2021. [https://www.solidar.org/wp-content/uploads/2024/03/esrm\\_el-salvador-2021\\_es.pdf](https://www.solidar.org/wp-content/uploads/2024/03/esrm_el-salvador-2021_es.pdf).

Instituto de Consejeros-Administradores. *Guía práctica de buen gobierno para las ONG*. Madrid, 2019. [https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/190227\\_guia\\_ong\\_web.pdf](https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/190227_guia_ong_web.pdf)

International Organization for Standardization. *ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos* (versión en español). Puebla: BUAP, s. f. [https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf\\_public/2019/0/NOM\\_ISO\\_9001-2015.pdf](https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf)

INTRAC. *Construyendo capacidades analíticas y adaptativas para la efectividad organizacional* (Praxis Paper 7). Oxford, 2005 (esp.). <https://www.intrac.org/app/uploads/2024/12/Praxis-Paper-7-Spanish.pdf>

Iraola Detomasi, María Belén. “Estudio de caso: efectos del uso de WhatsApp como canal de comunicación interna.” TFG, Universidad de la República (Uruguay), 2020. [https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/32245/1/PC%20121%20TFG%20Estudio%20de%20caso\\_%20efectos%20del%20uso%20de%20Whatsapp%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/32245/1/PC%20121%20TFG%20Estudio%20de%20caso_%20efectos%20del%20uso%20de%20Whatsapp%20en%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf)

ISO/IEC 27001 VERSIÓN 2022 (seguridad de la información, ciberseguridad y protección de

la privacidad). 2022. Oclagobal.com. 2022. [https://ocaglobal.com/storage/app/media/Analisis%20de%20cambios\\_publico%20OK.pdf](https://ocaglobal.com/storage/app/media/Analisis%20de%20cambios_publico%20OK.pdf)

ITeH STANDARD PREVIEW (Standards.Iteh.Ai).” 2018. Itch.Ai. 2018. <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/65694/f3ac038b17e644928de04dbd9b8e6d6b/ISO-31000-2018.pdf>

Joya, Katherine. 2020. “ESTRATEGIA PAÍS EL SALVADOR 2020-2024 Pazydesarrollo.org HACIA UN DESARROLLO SOSTENIBLE EN EL SALVADOR: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas.” Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2024/02/ESTRATEGIA-EL-SALVADOR-2020-2024.pdf>.

Kania, John, and Mark Kramer. 2011. “Stanford SOCIAL INNOVATION.” Fsg.org. 2011. [https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2011/12/SSIR\\_Impacto-colectivo.pdf](https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2011/12/SSIR_Impacto-colectivo.pdf)

Kania, John, y Mark Kramer. “Impacto colectivo.” *Stanford Social Innovation Review* (invierno de 2011). [https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2011/12/SSIR\\_Impacto-colectivo.pdf](https://www.fsg.org/wp-content/uploads/2011/12/SSIR_Impacto-colectivo.pdf)

Keeping Children Safe. *Estándares Internacionales de Protección Infantil* (esp.). 2025. <https://www.keepingchildrensafe.global/wp-content/uploads/2025/01/KCS-Estandares-Internacionales-PIO-ES-2025.pdf>

KPMG. *Guía para las Organizaciones Sin Fines de Lucro*. Panamá, 2021 (esp.). <https://kpmg.com/pa/es/home/insights/2021/10/guia-osfl.html>

La Constitución de El Salvador En Peligro ¿Cambiando Las Reglas Del Juego?” 2024. Dplf.org. 2024. <https://dplf.org/wp-content/uploads/2024/12/2024-DPLF-La-Constitucion-de-El-Salvador-en-peligro-cambiando-las-reglas-del-juego-informe.pdf>.

La Cooperación Española junto con la Unión Europea participan en la Presentación de Resultados ‘Construcción de la NAMA en Ganadería Bovina en El Salvador.’” 2024. Aecid.sv. 2024. <https://www.aecid.sv/seccion/homepage/>.

LA COOPERACION INTERNACIONAL POST-COVID-19: PERSPECTIVAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ALIANZAS DE COOPERACIÓN TRIANGULAR ENTRE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE Y LOS MIEMBROS DE LA OCDE.”” 2021. Informesursur.org. 2021. <https://informesursur.org/wp-content/uploads/2022/07/espanol-final-segiboecd-covid-19-1.pdf>.

La Cooperación Mundial Se Ha Estancado. Cómo Reinventarla Para Una Nueva Era.” 2025. Weforum.org. 2025. <https://es.weforum.org/stories/2025/01/la-cooperacion-mundial-se-ha-estancado-como-reinventarla-para-una-nueva-era/>.

La Creación de Valor Compartido de Porter y Kramer: Modelo Determinante En La Recuperación Económica Post Pandemia.” 2020. Kpmg.com. 2020. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2020/10/kpmg-co-la-creacion-de-valor-compartido-de-porter-y-kramer-digital.pdf>

La Función de Evaluación del PNUD. PNUD. Revisado el 8 de septiembre, 2025. [https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/195126/mod\\_folder/content/0/Directrices de evaluacio%CC%81n PNUD.pdf](https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/195126/mod_folder/content/0/Directrices%20de%20evaluacio%CC%81n%20PNUD.pdf)

LA GUÍA DE ENTREGA.” 2022. Calpnetwork.org. 2022. <https://www.calpnetwork.org/wp-content/uploads/2022/10/delivery-guide-final-ESPANOL.pdf>

Labrador, Gabriel. 2025. “El Congelamiento de La Cooperación de EE.UU Pone En Jaque a La Sociedad Civil En El Salvador.” El Faro.net. 2025. [https://elfaro.net/es/202503/el\\_salvador/27773/el-congelamiento-de-la-cooperacion-de-ee-uu-pone-en-jaque-a-la-sociedad-civil-en-el-salvador](https://elfaro.net/es/202503/el_salvador/27773/el-congelamiento-de-la-cooperacion-de-ee-uu-pone-en-jaque-a-la-sociedad-civil-en-el-salvador).

LACNIC. Herrero, Joaquín. *Transformación digital en la sociedad civil de América Latina: desafíos, oportunidades y rol de las herramientas digitales*. Montevideo, 2024. <https://www.lacnic.net/innovaportal/file/7215/1/version-final-joaquin-herrero.pdf>

LEY DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA.” 2010. Gob.Sv. 2010. <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/view/493>

Ley de Agentes Extranjeros Busca Transparentar Uso de Fondos Provenientes Del Exterior.” 2025. Gob.Sv. 2025. <https://www.asamblea.gob.sv/node/13572>.

LEY DE ASOCIACIONES Y FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO EL SALVADOR.” 1996. Georgetown.edu. 1996. <https://pdba.georgetown.edu/Parties/ElSalvador/Leyes/LeyAsociacion.pdf>.

LEY DE COMPRAS PÚBLICAS.” 2023. Gob.Sv. 2023. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/26B90245-73DF-4D64-9C1C-79EC207F7839.pdf>

LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACION DE SERVICIOS.” 1992. Oas.org. 1992. [https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3\\_slv\\_transferencia.pdf](https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_slv_transferencia.pdf)

Ley de Impuesto Sobre La Renta.” 1991. Eregulations.org. 1991. [https://elsalvador.eregulations.org/media/Ley%20de%20Impuesto%20sobre%20la%20Renta\\_1.pdf](https://elsalvador.eregulations.org/media/Ley%20de%20Impuesto%20sobre%20la%20Renta_1.pdf).

LEY GENERAL DE ASOCIACIONES COOPERATIVAS.” 1986. Gob.Sv. 1986. <https://www.ssf.gob.sv/descargas/Leyes/Leyes%20Financieras/Ley%20General%20de%20Asociaciones%20Cooperativas.pdf>.

Ley para la Protección de Datos Personales.” 2024. Gob.Sv. 2024. <https://transparencia.mh.gob.sv/downloads/pdf/700-UAIP-LY-2024-14993.pdf>

Líneas Directrices Gestión Del Ciclo Del Proyecto.” 2004. Aacid.Es. 2004. [https://intercoonecta.aacid.es/programacoop/Documents/AECID\\_gestion\\_del\\_ciclo\\_de\\_proyecto.pdf](https://intercoonecta.aacid.es/programacoop/Documents/AECID_gestion_del_ciclo_de_proyecto.pdf)

López, Ana Rosemary, Cecilia Janneth de León, and Kelly Michelle Martínez. 2024. ““ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR Y SU IMPACTO EN LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA GASTOS INSTITUCIONALES””.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/acf22caa-dae2-4cda-9c41-5653189062e3/content>

Los desafíos Salvadoreños en el presente ante el legado de su actual presidente – Inter-American Dialogue.” 2024. Thedialogue.org. 2024. <https://thedialogue.org/blogs/2024/06/los-desafios-salvadorenos-en-el-presente-ante-el-legado-de-su-actual-presidente?lang=es>.

Magaña, Yolanda. 2025. “Cooperación internacional concretada por Cancillería bajó 45 % en último quinquenio.” *Diario El Mundo*. Febrero 17, 2025. <https://diario.elmundo.sv/politica/cooperacion-internacional-concretada-por-cancilleria-bajo-45-en-ultimo-quinquenio>.

Manual De Gobernanza. 2018. Global Network Of Civil Society Organizations For Disasters Reduction. 2018. <https://www.gndr.org/wp-content/uploads/2022/04/Governance-Manual-2022-ES.pdf>.

Manual de La OCDE Sobre Integridad Pública.” 2020. Oecd.org. 2020. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook\\_598692a5/8a2fac21-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/8a2fac21-es.pdf)

Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de Los Resultados de Desarrollo.” 2015. Undp.org. 2015. <https://www.undp.org/es/publicaciones/manual-de-planificacion-seguimiento-y->

evaluacion-de-los-resultados-de-desarrollo  
Manual Sobre Seguridad.” 2016. Front Line Defenders. 2016. <https://www.frontlinedefenders.org/es/manual-sobre-seguridad>

Manual sobre Seguridad: Pasos Prácticos para Defensores/as de Derechos Humanos en Riesgo.” 2016. Front Line Defenders. 2016. <https://www.frontlinedefenders.org/es/resource-publication/workbook-security-practical-steps-human-rights-defenders-risk>

Marco Estratégico de Cooperación de Las Naciones Unidas Para El Desarrollo Sostenible.” 2020. Undp.org. 2020. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-03/marco\\_de\\_cooperacion\\_onu\\_guatemala\\_0\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-03/marco_de_cooperacion_onu_guatemala_0_0.pdf).

Marco integrado de control interno. 2024. Gub.uy. 2024. <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/sites/ministerio-economia-finanzas/files/2024-01/Marco%20Integrado.pdf>

Marcos de financiación nacionales integrados e impuestos.” 2023. Integrated National Financing Framework. 2023. <https://inff.org/es/resource/marcos-de-financiacion-nacionales-integrados-y>

Marcos Jurídicos Que Regulan El Espacio Cívico.” 2021. Undp.org. 2021. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-12/PNUD-ICNL-Marcos-Jur%C3%ADdicos-Espacio-C%C3%ADvico-Gu%C3%ADa-B%C3%A1sica-SP.pdf>.

Márquez, Doriann. 2025. “DataReportal y El Uso de Internet y Redes Sociales En El Salvador 2025.” Ilifebelt.com. 2025. <https://ilifebelt.com/datareportal-y-el-uso-de-internet-y-redes-sociales-en-el-salvador-2025/2025/06/>.

Martínez, Xiomara. 2003. “El Rol de Los Donantes En El Logro de Resultados de Los Proyectos de Cooperación Internacional En El Salvador. Análisis Sobre La Importancia de La Selección y El Monitoreo de Proyectos. 1999-2003.” Edu.Sv. 2003. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/bd3eac2a-1180-40cf-8d74-73499f54de50/content>.

Mata, J. 2014. “Las campañas de crowdfunding: su eficacia en proyectos lucrativos y causas sociales.” Tesis doctoral, Universitat Ramon Llull. <https://www.tdx.cat/handle/10803/279390#page=1>.

Matchfunding Enfrente.” 2020. Matchfunding Enfrente | Estructurante | Benfeitoria. 2020. <https://parcerias.benfeitoria.com/canal/enfrente2020>

McCaffrey, Courtney Rickert, and Alex Stock. 2024. “El Salvador | Asamblea Legislativa aprueba reforma a Ley de Impuesto Sobre la Renta.” Www.ey.com. MIT OpenCourseWare. 2024. [https://www.ey.com/es\\_ce/technical/tax/tax-alerts/el-salvador-asamblea-legislativa-aprueba-reforma-a-ley-de-impu](https://www.ey.com/es_ce/technical/tax/tax-alerts/el-salvador-asamblea-legislativa-aprueba-reforma-a-ley-de-impu).

Mejía Alvarado, Erick Alejandro, Edith Jazmín Flores Alvarenga, and Jhoselin Marcela Salguero Alvarez. n.d. “MODELO FUNDRAISING MERCADOLÓGICO, COMO GENERADOR DE RECURSOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS OPERACIONES EN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO, EN EL SALVADOR.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/241d27d2-26d0-48bd-8196-6d7db0b7f3ee/content>.

Mejores criterios para una mejor evaluación. 2019. ODCE, 2019. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation\\_f7a307eb/8c1741fb-es.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/8c1741fb-es.pdf).

Mejores Criterios Para Una Mejor Evaluación.” 2021. Oecd.org. 2021. [https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion\\_8c1741fb-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion_8c1741fb-es.html)

Memoria de Labores 2020.” 2021. Org.Sv. 2021. <https://fepade.org.sv/wp-content/uploads/2021/08/MEMORIA-DE-LABORES-2020-nuevo-1.pdf>

Memoria de Labores 2022 - FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano.” 2023. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. - Compromiso con Impacto. FUSAL Fundación Salvadoreña para la Salud y el Desarrollo Humano. April 21, 2023. <https://www.fusal.org/memoria-2022/>.

Memoria de Labores 2024.” 2025. Com.Sv. 2025. <https://www.coopas.com.sv/wp-content/uploads/2025/03/Memoria-de-labores-2024.pdf>.

Memoria de Labores FEDISAL 2022.” 2024. Org.Sv. 2024. <https://fedisal.org.sv/wp-content/uploads/2024/02/Memoria-de-labores-FEDISAL-2022.pdf>

Memoria de Labores.” 2020. Unesco.org. 2020. [https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/10221.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/10221.pdf).

Metodología de Clasificación BONOS SOCIALES El Salvador.” 2021. Com.Sv. 2021. <https://moodyslocal.com.sv/wp-content/uploads/2024/11/Bonos-Sociales.pdf>.

Microfinanzas en Centroamérica: los avances y desafíos.” 2003. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2003. [https://www.cepal.org/es/publicaciones/5121-microfinanzas-centroamerica-avances-desafios.\\_1](https://www.cepal.org/es/publicaciones/5121-microfinanzas-centroamerica-avances-desafios._1)

Guelfo, Paula. 2023. “Microfinance, Remittances, and Open Finance: Potential for Real Impact in El Salvador.” Americas Market Intelligence. 2023. <https://americasmi.com/insights/microfinance-remittances-open-finance-el-salvador/>.

Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. 2007. Oxford Journal. 2007. <https://stsroundtable.com/wp-content/uploads/Provan-Kenis-2008-Modes-of-network-governance-Structure-management-and-effectiveness.pdf>.

Montes Vozmediano, Carmen C. “Redes sociales y Tercer Sector: análisis del uso de Facebook e Instagram por ONG de Chile y España.” 2023. <https://biblioteca.plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2024/04/dialnet-redessocialesytercersector-9286755.pdf>

Morataya, Katya Gabriela, and Douglas Vidal Sandoval. 2024. “DESARROLLO DE UN MODELO PARA DETERMINAR EL APALANCAMIENTO FINANCIERO ÓPTIMO EN COOPERATIVA AGROPECUARIA EN EL MUNICIPIO DE JUAYÚA DEPARTAMENTO DE SONSONATE.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/7a4a9b87-0c50-4a9f-bd74-147a2b70de8f/content>.

Moreno Villaseñor, Oswaldo Getzemany, and René Augusto Marín-Leyva. 2024. “Eficacia de Los Modelos de Hélice Como Instrumentos Para El Desarrollo.” *360 Revista de Ciencias de La Gestión*. <https://doi.org/10.18800/360gestion.202409.011>.

NDI (Instituto Nacional Demócrata). *Manual de ciberseguridad para organizaciones de la sociedad civil*. Washington, D. C., 2022. <https://www.ndi.org/sites/default/files/%5BSpanish%5D%20Cybersecurity%20Handbook%20for%20Civil%20Society%20Organizations-compressed.pdf>

NIST Cybersecurity Framework 2.0: RESOURCE & OVERVIEW GUIDE.” 2024. Nvlpubs.nist.gov. 2024. <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/SpecialPublications/NIST.SP.1299.pdf>

No a la aprobación de leyes y normativas anti ONG – FESPAD.” 2022. Org.sv. 2022. <https://www.fespad.org.sv/comunicado-no-a-la-aprobacion-de-leyes-y-normativas-anti-ong/>.

Noticias-fedisal – Fedisal.” 2024. Org.sv. Abril 18, 2024. <https://fedisal.org.sv/noticias-fedisal/>

Nuevas reformas al Código de Comercio de El Salvador.” 2023. Wwww.ey.com. MIT OpenCourseWare. 2023. [https://www.ey.com/es\\_ce/technical/tax/tax-alerts/el-salvador-nuevas-reformas-al-codigo-de-comercio-de-el-salvador](https://www.ey.com/es_ce/technical/tax/tax-alerts/el-salvador-nuevas-reformas-al-codigo-de-comercio-de-el-salvador).

Nuevos requisitos para Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro.” 2022. MIGOBDT. 2022. <https://www.gobernacion.gob.sv/nuevos-requisitos-para-registro-de-asociaciones-y-fundaciones-sin-fines-de-lucro/>

OCDE/CAD. *Mejores criterios para una mejor evaluación*. París, 2019. [https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion\\_8c1741fb-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/mejores-criterios-para-una-mejor-evaluacion_8c1741fb-es.html)

ODS 17 Alianzas para lograr los objetivos.” 2021. Pacto Mundial. October 11, 2021. <https://www.pactomundial.org/ods/17-alianzas-para-lograr-los-objetivos/>

OECD DAC BLENDED FINANCE PRINCIPLES for Unlocking Commercial Finance for the Sustainable Development Goals.” 2024. Edfi.Eu. 2024. <https://edfi.eu/wp-content/uploads/2024/10/20180118-OECD-DAC-Blended-Finance-Principles.pdf>

OECD. “Official Development Assistance (ODA) — International aid fell in 2024 after years of growth.” 2025. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/official-development-assistance-oda.html>

OECD. 2024. “Aid at a glance: Development Assistance Committee Statistics.” *OECD Data Explainers*, 21 de Junio 2024. <https://www.oecd.org/en/data/insights/data-explainers/2024/05/aid-at-a-glance.html>

Official Development Assistance (ODA).” 2024. Oecd.org. 2024. <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/official-development-assistance-oda.html>

OMS. *Marco operacional para la atención primaria de salud*. Ginebra, 2020. <https://www.who.int/docs/default-source/documents/operational-framework-for-primary-health-care-wha73-sp.pdf>

ONE Data & Analysis. 2024. “Official Development Assistance (ODA) Flows 2023.” *ONE Data & Analysis*, 2024. <https://data.one.org/topics/official-development-assistance/>

ONU (ACNUDH). *EPU El Salvador: Informe nacional consolidado* (A/HRC/WG.6/48/SLV/3). 1 de noviembre de 2024. [https://digitallibrary.un.org/record/4068118/files/A\\_HRC\\_WG.6\\_48\\_SLV\\_3-ES.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/4068118/files/A_HRC_WG.6_48_SLV_3-ES.pdf)

ONU Mujeres. *COVID-19 y la prestación de servicios esenciales para sobrevivientes de violencia contra mujeres y niñas*. 2020. <https://knowledge.unwomen.org/es/digital-library/publications/2020/04/brief-covid-19-and-essential-services-provision-for-survivors-of-violence-against-women-and-girls>

OPS/OMS. “Salud digital en América Latina: legislación actual y desafíos.” *Revista Panamericana de Salud Pública* 48 (2024). <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/59521/v48e402024.pdf>

Organización de los Estados Americanos. *Marco Integrado de Control Interno para el Sector Público*. Washington, DC, 2014. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_mex\\_ane\\_101.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_mex_ane_101.pdf)

Oxfam Responsible Program Data Policy.” 2023. Oxfam Policy & Practice. June 22, 2023. <https://policy-practice.oxfam.org/resources/oxfam-responsible-program-data-policy-575950/>

Pacto Mundial España. 2019 “Empresas y derechos humanos: acciones y casos de éxito en el marco de la Agenda 2030.” Madrid, 2019. <https://www.pactomundial.org/biblioteca/empresas-y-derechos-humanos-acciones-y-casos-de-exito-en-el-marco-de-la-agenda-2030/>

PACTOS DE INTEGRIDAD GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN.” 2018. Org.Es. 2018. <https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/TI-guia-pactos-integridad-v02.pdf><sup>1</sup> “COMBATE AL ABUSO FINANCIERO TERRORISTA DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO.” 2023.

Fatf-gafi.org. 2023. <https://www.fatf-gafi.org/content/dam/fatf-gafi/translations/Recommendations/Spanish-BPP-Combating-TF-Abuse-NPO->

R8.pdf.coredownload.inline.pdf

Palma, Karla Eugenia Majano de. 2022. “Una apuesta por la cooperación y las alianzas para el desarrollo sostenible.” Segib. Junio 21, 2022. <https://somosiberoamerica.org/onda-pais/el-salvador/una-apuesta-por-la-cooperacion-y-las-alianzas-para-el-desarrollo-sostenible/>.

PAQUETE PARA MIEMBROS DE LA IATI.” n.d. [iatistandard.org](https://iatistandard.org). Revisado el 9 de septiembre, 2025. [https://iatistandard.org/documents/10493/IATI\\_Membership\\_Pack\\_ES.pdf](https://iatistandard.org/documents/10493/IATI_Membership_Pack_ES.pdf)

Paz y Desarrollo. 2020. “Estrategia País EL SALVADOR 2020-2024 Hacia Un Desarrollo Sostenible: Participación Activa Para Disminuir Las Desigualdades y Vulneración de Derechos de Las Personas.” Pazydesarrollo.org. 2020. <https://www.pazydesarrollo.org/wp-content/uploads/2020/09/Estrategia-Pais-ESA-2020-2024.pdf>.

Pérez, José Osmin. 2024. “LAS ALIANZAS PÚBLICO – PRIVADAS Y LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO EN LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO Y LOGÍSTICA, DURANTE EL PERIODO 2019 – 2022: ¿UNA APERTURA DE EL SALVADOR HACIA EL MUNDO?” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/1d25abb9-bade-4ee3-bbbf-aafd714272da/content>.

Pérez-Hernández, L., Castro Hernández, K., Guevara, J. D., López, J. E., & Ticas, W. R. 2020. *Catálogo de fuentes de cooperación internacional para organizaciones del tercer sector*. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/96849098-a238-4f7c-84b6-56fba41d34ee/content>

Petry, Imre, Leyla Solano Pacheco, Diego Sebastián Mendoza Marroquín, Eugenio Sánchez, Mario López, Hania Miranda Castillo, and Carolina Freire. 2019. “Inversión Para El Desarrollo En Centroamérica. Estudio Línea Base Sobre La Filantropía e Inversión Social.” Seaif.org. 2019. [https://seaif.org/wp-content/uploads/2019/05/INTEGRARSE\\_Estudio-Filantropia\\_El-Salvador\\_DIGITAL.pdf](https://seaif.org/wp-content/uploads/2019/05/INTEGRARSE_Estudio-Filantropia_El-Salvador_DIGITAL.pdf).

Plaza, Sonia. 2023. “Remittances to Latin America Still Growing.” *World Bank Blogs* (blog). World Bank Group. July 20, 2023. <https://blogs.worldbank.org/en/peoplemove/remittances-latin-america-still-growing>.

PM4NGOs. *Project DPro: Guía de gestión de proyectos para profesionales del desarrollo*, 2.<sup>a</sup> ed. (esp.). 2020. <https://www.odaidd.org/wp-content/uploads/2021/02/PMDPro.pdf>

PNUD México. *Guía práctica para la presupuestación basada en resultados (PbR) con enfoque en la Agenda 2030*. Ciudad de México, 2023. <https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/guia-practica-para-la-presupuestacion-basada-en-resultados-pbr-con-enfoque-en-la-agenda-2030>

PNUD. “Sector privado: nuestros socios.” Nueva York, s. f. <https://www.undp.org/es/nuestros-socios/sector-privado>

PNUD. 2021. Informe Regional de Desarrollo Humano. <https://www.undp.org/es/el-salvador/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-2021>

PNUD. *Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo* (esp.). Nueva York, 2009. [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=134774](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774)

Política Global Antifraude, Antisoborno y Anticorrupción.” 2017. Org.Co. 2017. <https://plan.org.co/wp-content/uploads/2024/10/270617POLITICA-Antifraude-Antisoborno-y-Anticorrupcion.pdf>

Política Nacional de Inclusión Financiera Para El Salvador (PNIF-SLV).” 2020. Gob.Sv. 2020. <https://cdn.inclusionfinanciera.gob.sv/wp-content/uploads/2021/01/El-Salvador-PNIF-Version-VFinal-Nov-2020.pdf>.

Portal de Transparencia - IAIP.” 2025. Gob.Sv. 2025. <https://www.transparencia.gob.sv/documentos/9-28>.

Prado Lallande, J. P. (2024). Encrucijada en la agenda global 2020-2024: entre cooperación para el desarrollo mundial y la ayuda militar a Ucrania. *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo*. 11(2),7-20 DOI: <https://doi.org/10.21500/23825014.6612>

Principios y Guía de Participación Pública – GIFT.” n.d. [Fiscaltransparency.net](https://fiscaltransparency.net). Revisado el 9 de septiembre, 2025. <https://fiscaltransparency.net/principios-y-guia-de-participacion-publica/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009. “MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO.” Undp.org. 2009. [https://procurement-notices.undp.org/view\\_file.cfm?doc\\_id=134774](https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=134774)

PROPUESTAS DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA POLÍTICA PÚBLICA EN SEGURIDAD CIUDADANA EN EL SALVADOR.” 2019. Ormusa.org. 2019. <https://ormusa.org/wp-content/uploads/2019/12/Propuesta-de-las-OSC-para-elaboracion-de-una-politica-publica-en-seguridad-ciudadana-ES.pdf>.

Protección Contra La Explotación y Los Abusos Sexuales (PEAS): Guía Práctica y Herramientas Para UNICEF y Sus Asociados.” 2020. Unicef.org. 2020. <https://www.unicef.org/elsalvador/media/3806/file/Guia%20y%20Herramientas%20PEAS%20para%20UNICEF%20y%20asociados.pdf>

Protecting Non-Profits from Abuse for Terrorist Financing through the Risk-Based Implementation of Revised FATF Recommendation 8.” 2023. [Fatf-gafi.org](https://www.fatf-gafi.org). 2023. <https://www.fatf-gafi.org/en/publications/Fatfrecommendations/protecting-non-profits-abuse-implementation-R8.html>.

Proyecto de transformación digital y fortalecimiento empresarial en El Salvador recibe apoyo de la Unión Europea.” 2024. Organización de Estados Iberoamericanos. OEI - Organización de Estados Iberoamericanos. 25 2024. <https://oei.int/oficinas/el-salvador/noticias/proyecto-de-transformacion-digital-y-fortalecimiento-empresarial-en-el-salvador-recibe-apoyo-de-la-union-europea/>.

Proyecto Educación para la Niñez y Juventud.” 2016. Org.sv. 2016. [https://fedisal.org.sv/ecyp\\_usaid/](https://fedisal.org.sv/ecyp_usaid/)

Proyecto Unicef – Fedisal.” 2020. Org.sv. 2020. [https://fedisal.org.sv/proyecto\\_unicef/](https://fedisal.org.sv/proyecto_unicef/).

Public -Private Dialogue.” n.d. [Worldbank.org](https://documents1.worldbank.org/curated/en/632151468779696618/pdf/391150PPD0handbook01PUBLIC1.pdf). Revisado el 9 de septiembre, 2025. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/632151468779696618/pdf/391150PPD0handbook01PUBLIC1.pdf>

Quarterly Fundraising Report” 2024. [Afpglobal.org](https://afpglobal.org). 2024. <https://afpglobal.org/sites/default/files/attachments/blog/FEP%20Q3%20REPORT%202024.pdf>

Recomendación Del CAD Sobre La Habilitación de La Sociedad Civil En La Cooperación Para El Desarrollo y La Ayuda Humanitaria.” n.d. [Oecd.org](https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=%2Fpublic%2F209d9d7d-04ee-4f0d-a047-d6bb6b4b7282.pdf). Revisado el 29 de agosto, 2025. <https://legalinstruments.oecd.org/api/download/?uri=%2Fpublic%2F209d9d7d-04ee-4f0d-a047-d6bb6b4b7282.pdf>

Recommendation 8.” n.d. [Fatfplatform.org](https://fatfplatform.org). Revisado el 9 de septiembre, 2025. <https://fatfplatform.org/context/fatf-and-npos/>.

Recortes En La Ayuda Oficial al Desarrollo.” 2025. [Oecd.org](https://www.oecd.org/es/publications/recortes-en-la-ayuda-oficial-al-desarrollo_cfea0537-es/full-report.html). 2025. [https://www.oecd.org/es/publications/recortes-en-la-ayuda-oficial-al-desarrollo\\_cfea0537-es/full-report.html](https://www.oecd.org/es/publications/recortes-en-la-ayuda-oficial-al-desarrollo_cfea0537-es/full-report.html).

Red para la Infancia y la Adolescencia de El Salvador (RIA). “Intervención Pre-sesión EPU,

IV ciclo.” Ginebra, 19 de noviembre de 2024. <https://upr-info.org/sites/default/files/country-document/2024-11/RedParalaInfanciaylaAdolescenciadeElSalvador.pdf>

Rendir Cuentas. “Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC.” 2021. <https://www.rendircuentas.org/recurso/estandar-global-espanol/>

Reporte Narrativo Anual de Progreso.” 2021. Undp.org. 2021. [https://mptf.undp.org/sites/default/files/documents/2022-12/spotlight\\_initiative\\_el\\_salvador\\_final\\_annual\\_report\\_2021.pdf](https://mptf.undp.org/sites/default/files/documents/2022-12/spotlight_initiative_el_salvador_final_annual_report_2021.pdf).

República de El Salvador. *Ley de Acceso a la Información Pública* (Decreto 534, 2010; vigencia 2011). <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/view/493>

República de El Salvador. *Ley para la Protección de Datos Personales* (Decreto n.º 144/2024). San Salvador, 29 de noviembre de 2024. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/7A4FBD85-7E1B-46BE-9408-6FC549E53E00.pdf>

RESPUESTA DEL PNUD EL SALVADOR ANTE EL COVID-19.” n.d. Undp.org. Accesado el 19 de julio, 2025. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/sv/INFORME\\_NuestraRespuestaalCOVID.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/sv/INFORME_NuestraRespuestaalCOVID.pdf).

Revenue Diversification in Nonprofit Organizations: Does it Lead to Financial Stability?. 2009. Oxford Academic. 2009. <https://academic.oup.com/jpart/article-abstract/19/4/947/885672>.

Robles, Rocío. 2022. “REGULACIÓN DEL CROWDFUNDING EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.” Iadb.org. 2022. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Regulacion-del-crowdfunding-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Rodriguez, Florencia, María Emilia Millón, and Camila Weinmann. 2020. “MODELOS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA De Las Organizaciones de La Sociedad Civil En América Latina.” *Rutasparafortalecer.org*. 2020. <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2023/08/informe-modelos-de-sostenibilidad-financiera-de-las-osc-en-america-latina-1.pdf>.

Romero, Magali, y Armando Álvarez. 2022. “EFECTOS DE LA PANDEMIA EN EL SALVADOR.” *Fes.de*. 2022. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/19390.pdf>.

Ross, Dominique. n.d. “Convocatorias, Subvenciones y Financiaciones Públicas y Privadas.” *Diagramconsultores.com*. Revisado el 19 de junio 2025. <https://www.diagramconsultores.com/convocatorias-subvenciones-y-financiaciones-publicas-y-privadas/>.

Salcedo, Carlos Rodríguez. 2025. “Los bonos de El Salvador suben, pero dudas fiscales aún nublan su repunte.” *Bloomberg Línea*. February 19, 2025. <https://www.bloomberglinea.com/mercados/los-bonos-de-el-salvador-suben-pero-dudas-fiscales-aun-nublan-su-repunte/>.

Santxez, Pablo. 2023. “Fundraising en El Salvador.” *Fundraising.university*. 2023. <https://fundraising.university/paises/fundraising-en-el-salvador/>.

Secretaria General Iberoamericana. 2024. “Informe de La Cooperación Sur-Sur y Triangular En Iberoamérica 2024.” *Gob.Sv*. 2024. <https://esco.gob.sv/informe-de-la-cooperacion-sur-sur-y-triangular-en-iberoamerica-2024/>.

SEGIB. “La XV edición del Informe de Cooperación Sur–Sur muestra un crecimiento del 10% en 2023.” Madrid, 13 de noviembre de 2024. <https://www.segib.org/la-xv-edicion-del-informe-de-cooperacion-sur-sur-muestra-un-crecimiento-del-10-en-las-iniciativas-de-cooperacion-de-2023->

respecto-al-ano-anterior/

Sistemas de Gestión Antisoborno — Requisitos Con Orientación Para Su Uso.” 2016. Gob.Ec. 2016. [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/ISO\\_37001\\_2016.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/08/ISO_37001_2016.pdf)

Specific Guidance for Civil Society Organisations Participating in the Global Partnership Monitoring at the Country Level.” 2023. Effectivecooperation.org. 2023. [https://www.effectivecooperation.org/sites/default/files/documents/EN\\_Annex%207%20Guidance%20for%20CSOs\\_8%20Mar.pdf](https://www.effectivecooperation.org/sites/default/files/documents/EN_Annex%207%20Guidance%20for%20CSOs_8%20Mar.pdf).

Swissinfo. 2025. “Relatora ONU expresa su preocupación por ley en El Salvador que «restringe» fondos a ONG.” [www.swissinfo.ch](http://www.swissinfo.ch). May 15, 2025. <https://www.swissinfo.ch/spa/relatora-onu-expresa-su-preocupaci%c3%b3n-por-ley-en-el-salvador-que-%22restringe%22-fondos-a-ong/89322538>.

Task Team sobre OSC y Eficacia del Desarrollo. *Guía y buenas prácticas de desarrollo eficaz y entorno propicio para las OSC*. 2020. [https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance\\_ESP\\_web.pdf](https://effectivecooperation.org/system/files/2020-11/TSKTM-04c-Guidance_ESP_web.pdf)

TECHO El Salvador. “Programa de Microcréditos 2023.” Revisado el 15 de mayo 2025. <https://elsalvador.techo.org/techo-en-el-salvador-lanza-su-campana-de-recaudacion-de-fondos-2023/>

TELUS Digital presenta una donación de \$100,000 USD a organizaciones de El Salvador para fortalecer proyectos sociales en beneficio de las comunidades más necesitadas.” 2024. Fundemas.org. 2024. <https://fundemas.org/2024/12/16/telus-digital-presenta-una-donacion-de-100000-usd-a-organizaciones-de-el-salvador-para-fortalecer-proyectos-sociales-en-beneficio-de-las-comunidades-mas-necesitadas/>.

TÉRMINOS DE REFERENCIA. Glasswing.org. Revisado el 14 de junio 2025. <https://glasswing.org/es/wp-content/uploads/2024/03/TDRs-Grants-Manager-Gerente-de-Subvenciones-1.pdf>.

The New ‘NDICI - Global Europe’ (2021-2027).” 2022. EEAS. 2022. <https://www.eeas.europa.eu/eeas/new-%E2%80%98ndici-global-europe%E2%80%99-2021-2027>

The OECD DAC Blended Finance Guidance.” 2021. Oecd.org. 2021. [https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-dac-blended-finance-guidance\\_ded656b4-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-dac-blended-finance-guidance_ded656b4-en.html)

The Theory Behind the Practice a Brief Introduction to the Adaptive Leadership Framework. 2009. Harvard Business Press. 2009. [https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/6307c329d1cef4772165c2ee/1661453097717/Heifetz%2C+Grashow%2C+and+Linsky%2C+Ch.+2+Theory+Behind+the+Practice%2C+The+Practice+of+Adaptive+Leadership\\_%5B40%5D.pdf](https://static1.squarespace.com/static/53761774e4b0e8c9b2acd2a4/t/6307c329d1cef4772165c2ee/1661453097717/Heifetz%2C+Grashow%2C+and+Linsky%2C+Ch.+2+Theory+Behind+the+Practice%2C+The+Practice+of+Adaptive+Leadership_%5B40%5D.pdf).

UNDP’s Private Sector Development and Partnership Strategy (2018-2022).” 2019. Undp.org. 2019. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNDP\\_Private\\_Sector\\_Strategy\\_2018-2022.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNDP_Private_Sector_Strategy_2018-2022.pdf)

UNEG (United Nations Evaluation Group). Normas y estándares de evaluación para el Sistema de las Naciones Unidas. Nueva York, 2016. <https://www.unevaluation.org/document/detail/1914>.

UNESCO. *Informe de seguimiento de la educación en el mundo 2023: tecnología en la educación*. París, 2023. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/3A/48223/pf0000388894>

Unión Europea y organizaciones de la sociedad civil (n.d.). *MAPA DE PROYECTOS*. Casadeeuropa.com. Revisado el 18 de junio en <https://elsalvador.casadeeuropa.com/wp-content/uploads/2024/06/UE-El-Salvador-Union-Europea-y-organizaciones-de-la-sociedad-civil.pdf>

Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas” (UCA). *Análisis socioeconómico de El Salvador: crisis, pandemia y recuperación*. San Salvador: UCA, 2022. (Informe ASSES).

[https://www.uca.edu.sv/economia/wp-content/uploads/ASES\\_2022-vw.pdf](https://www.uca.edu.sv/economia/wp-content/uploads/ASES_2022-vw.pdf)

Universidad de El Salvador (UES). *ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR Y SU IMPACTO EN LA DISPONIBILIDAD DE FONDOS PARA GASTOS INSTITUCIONALES*. Repositorio Institucional UES. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/bitstreams/acf22caa-dae2-4cda-9c41-5653189062e3/download>

Universidad de El Salvador. “La cooperación descentralizada como generadora de desarrollo local” (recurso académico). San Salvador, 2015. <https://repositorio.ues.edu.sv/bitstreams/e55bb673-5975-4ea1-a1d3-b8ef51d33447/download>

USAID. 2012. *ADS Chapter 303: Grants and Cooperative Agreements to Non-Governmental Organizations*. U.S. Agency for International Development. <https://humentum.org/wp-content/uploads/2025/02/ADS-303-1-1.pdf>

USAID/CLA (en esp.). “Modelos de aprendizaje y adaptación.” *CVE Reference Guide*. s. f. <https://www.cverefereceguide.org/es/learn/learning-and-adaptation-models>.

Valores de Renta Fija.” n.d. Com.sv. Revisado el 8 de julio 2025. <https://www.bolsadevalores.com.sv/index.php/mercados/instrumentos-bursatiles/valores-de-renta-fija>.

Vásquez, David. 2025. “Filantropía y Desarrollo.” Bcn.Cl. 2025. [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio%2F10221%2F36964%2F1%2FMinuta\\_06\\_25\\_Filantropia\\_y\\_desarrollo.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio%2F10221%2F36964%2F1%2FMinuta_06_25_Filantropia_y_desarrollo.pdf).

Ventura, Laura Leticia. 2024. “EL CROWDFUNDING POR DONACIONES Y LA FINANCIACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS EN SAN SALVADOR: CASO DE LA FUNDACIÓN SALVADOREÑA PARA LA SORDOCEGUERA Y DISCAPACIDAD MÚLTIPLE (FUSSDIM) EN EL PERÍODO POST PANDEMIA 2020-2023.” Edu.Sv. 2024. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/414ef3db-964e-4a6c-9578-47aa997b0f15/content>.

Vol. 6 Núm. 2 (2024): Revista Relaciones Internacionales.” 2024. Edu.sv. 2024. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/reinter/issue/view/394>.

World Bank. 2024. “Net official development assistance and official aid received (current US\$) – El Salvador.” <https://data.worldbank.org/indicator/DT.ODA.ALLD.CD?locations=SV>

WORLD GIVING INDEX 2024 GLOBAL TRENDS IN GENEROSITY.” 2024. Cafonline.org. 2024. [https://www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi\\_2024\\_report.pdf](https://www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi_2024_report.pdf)

Yo Me Uno.” n.d. Baccredomatic.com. Revisada el 5 de septiembre, 2025. <https://www.baccredomatic.com/es-sv/nuestra-empresa/articulo/yo-me-uno>.

Young, Sarah, Elizabeth Searing, y Kimberly Wiley. 2025. «Resiliency Strategies For Nonprofits In Times Of Political And Financial Instability». Non Profit News | Nonprofit Quarterly. 23 de mayo de 2025. <https://nonprofitquarterly.org/resiliency-strategies-for-nonprofits-in-times-of-political-and-financial-instability/>.

Zelada, Luz Idalia, and Yessica Mercedes Vilorio. 2022. “EL FINANCIAMIENTO POR MEDIO DE LA BOLSA DE VALORES DE EL SALVADOR PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, PERÍODO 2018-2021.” Edu.Sv. 2022. <https://repositorio.ues.edu.sv/server/api/core/bitstreams/5a0ebb89-2903-4a18-bcbe-2ed1e9dc010c/content>.