

**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**



**INCIDENCIA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS SALVADOREÑAS SOBRE LOS  
INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO  
COMO FACTOR CONDICIONANTE PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS  
ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO. PERIODO 2019-2022**

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

**PRESENTADO POR:**

**MSc. KENIA ZULEYMA RODRÍGUEZ DE RIVERA**

**DOCENTE ASESOR:**

**MSc. HÉCTOR EDUARDO QUITENÓ MEJÍA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, DICIEMBRE DE 2022**

**AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

Ing. Juan Rosa Quintanilla

**RECTOR**

PhD. Evelyn Beatriz 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 Dagoberto Pineda Argueta

**DECANO**

MSc. Oscar Mauricio Duarte Granados

**VICEDECANO**

Dr. José Humberto Morales

**DIRECTOR DE UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

## AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento especial a Dios, quien ha permitido la culminación de este proceso de aprendizaje.

A mi esposo Nelson, a mis hijos, Laura y Santiago, quienes me han animado, motivado e inspirado a seguir adelante, mi motor de vida a quienes dedico mis logros. A mis hermanos Adilson y David, mi familia, tía Reinita y Alfredo por sus ánimos, paciencia y comprensión. A mis amistades cercanas por sus mensajes de motivación.

Al Dr. Lisandro Pérez por su profesionalismo, guía e inspiración académica, motivando siempre a alcanzar la excelencia.

A las organizaciones que proporcionaron información a través de las entrevistas.

## ÍNDICE

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b> .....	<b>I</b>
<b><u>RESUMEN</u></b> .....	<b>III</b>
<b><u>CAPÍTULO 1 RELACIÓN ENTRE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS SALVADOREÑAS Y LOS INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO</u></b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO</b> .....	<b>1</b>
1.1.1. CALIFICACIÓN DE RIESGO .....	1
1.1.2. RIESGO PAÍS.....	4
1.1.3. PRIMA DE RIESGO .....	8
1.1.4. EMERGING MARKETS BONDS INDEX.....	12
<b>1.2. RELACIÓN ENTRE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LOS INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO</b> .....	<b>15</b>
<b>1.3. POLÍTICAS PÚBLICAS SALVADOREÑAS QUE AFECTAN LOS INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO</b> .....	<b>21</b>
<b>1.4. RESULTADO DE LAS MEDICIONES DE LOS INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO COMO CONSECUENCIA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS SALVADOREÑAS</b> .....	<b>30</b>
<b><u>CAPÍTULO 2 INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO COMO CONDICIONANTES DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO</u></b> .....	<b>34</b>
<b>2.1. ESTRUCTURA DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO</b> .....	<b>34</b>
2.1.1. FORMAS DE FONDEO PARA ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO .....	35
2.1.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS FINANCIEROS DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO.....	39

2.1.3. CONSIDERACIONES PARA REALIZAR EL ANÁLISIS DE CONDICIONES FINANCIERAS DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO.....	41
2.1.4. ADMINISTRACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO.....	43
<b>2.2. ROL DE LA CONFIANZA EN LA GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO .....</b>	<b>45</b>
<b>2.3. PRINCIPALES FUENTES DE DESCONFIANZA EN LA ESTRUCTURA DE SOSTENIBILIDAD ANTE INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO BAJISTAS .....</b>	<b>48</b>
<b>2.4. INCIDENCIA DE LOS INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO SOBRE LA CONFIANZA EN LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO EN EL SALVADOR</b>	<b>51</b>
2.4.1. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE INCIDENCIA .....	51
2.4.2. ANÁLISIS CUALITATIVO DE INCIDENCIA.....	56
<b><u>CAPÍTULO 3 ACCIONES DE MITIGACIÓN POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO EN EL SALVADOR ANTE UN PROBABLE ENVILECIMIENTO DE LOS INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO .....</u></b>	<b><u>60</u></b>
<b>3.1. ESCENARIOS FINANCIEROS PROBABLES PARA EL SALVADOR ANTE LA CONTINUIDAD DE POLÍTICAS PÚBLICAS SENSIBLES.....</b>	<b>60</b>
<b>3.2. ESCENARIOS FINANCIEROS PROBABLES PARA ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO EN EL SALVADOR .....</b>	<b>66</b>
<b>3.3. GENERALIDADES ACERCA DE LA MITIGACIÓN DEL RIESGO APLICADO A LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO .....</b>	<b>70</b>
<b>3.4. MEDIDAS DE MITIGACIÓN POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO ANTE EL ENVILECIMIENTO EN LOS INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO .....</b>	<b>74</b>
3.4.1. MEDIDAS FINANCIERAS.....	75

3.4.2. MEDIDAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS ..... 78

**CONCLUSIONES ..... 84**

**RECOMENDACIONES..... 87**

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 122**

## LISTA DE GRÁFICOS

1. Evolución del Emerging Markets Bonds Index de El Salvador, comparado con el promedio global y latinoamericano, de junio de 2019 a diciembre de 2022 .....	32
2. Flujo de Transferencias Corrientes hacia las Instituciones sin fines de lucro que sirven a los hogares en El Salvador, entre 2014 y 2019, en millones de dólares estadounidenses.....	52
3. Flujo de Ayuda Oficial al Desarrollo neta hacia El Salvador, en el periodo 2019 - 2021, en millones de dólares estadounidenses.....	53
4. Flujo de Ayuda Oficial al Desarrollo neta hacia El Salvador y promedio latinoamericano, en el periodo 2019 - 2021, en millones de dólares estadounidenses.....	54
5. Flujo de Ayuda Oficial al Desarrollo neta hacia cada país miembro del Sistema de la Integración Centroamericano, en el periodo 2019 - 2021, en millones de dólares estadounidenses .....	55
6. Flujo de Ayuda Oficial al Desarrollo neta hacia El Salvador y promedio latinoamericano en millones de dólares estadounidenses, en comparación con su <i>Emerging Market Bond Index</i> (EMBI) en puntos básicos, en el periodo 2019 - 2021 .....	56

## LISTA DE TABLAS

1. Evolución de la calificación de riesgo para El Salvador, según las calificadoras Fitch Ratings, Standard & Poor's y Moody's .....	30
2. Matriz de Riesgo Financiero con parametrización estándar .....	72

## INTRODUCCIÓN

La gestión del riesgo financiero es un tema crucial para las organizaciones promotoras de desarrollo en todo el mundo, y El Salvador no es la excepción. En un entorno cada vez más competitivo y globalizado, estas organizaciones se enfrentan a diversos desafíos que pueden afectar su sostenibilidad y capacidad para cumplir con sus objetivos.

De hecho, la adaptabilidad de las decisiones administrativas conlleva necesariamente a considerar los escenarios financieros complejos, representando un desafío para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo de cara a la generación de confianza frente a sus financistas, así como la posibilidad de extender sus operaciones producto de dicha confianza.

En este sentido, es fundamental analizar la incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, ya que estas políticas pueden influir significativamente en la capacidad de las organizaciones promotoras de desarrollo para gestionar sus propios riesgos y, en última instancia, para cumplir con sus objetivos y mejorar la vida de las comunidades que atienden.

Para el caso, el período 2019-2022 en El Salvador es particularmente relevante dada la cantidad de cambios en diversas áreas, con un gobierno cuyas acciones han abarcado gran cantidad de decisiones y adopción de políticas en un tiempo relativamente corto, lo que ha afectado directamente los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero referentes al país. Por tanto, esta investigación se estima relevante ya que provee de información acerca de cómo las organizaciones promotoras de desarrollo pueden haberse planteado en tres grandes escenarios: a) desconocer la existencia de estos cambios y actuar como si no les afectase, b) conocer la existencia de dicho fenómeno, pero no saber cómo actuar en consecuencia, y c) haber tomado decisiones congruentes con las circunstancias de riesgo.

En todo caso, igualmente se habrá de plantear múltiples elementos y herramientas a disposición de las organizaciones promotoras de desarrollo para que, en el futuro, puedan tomar decisiones paliativas a los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, situando la estrategia en trazar líneas financieras de mediano plazo que garanticen su sostenibilidad en un contexto adverso.

Además, se considera que la investigación es viable en tanto que hay información disponible en el término histórico, pudiendo trazar el ritmo cuantificable de los indicadores de gestión del riesgo financiero, pese a que internamente el país hubiese declarado en reserva algunos datos de interés. Por otro lado, las organizaciones promotoras de desarrollo se encuentran en permanente búsqueda de alternativas de sostenibilidad, por lo que se considera que no debería registrarse dificultades al respecto de la recolección de información.

Se trata de un estudio donde se ha utilizado el método analógico o comparativo, siendo que se ha proyectado escenarios probables basados en la comparación de reacciones de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero frente al historial de políticas públicas, pudiendo proveer de alternativas de decisión para que las organizaciones promotoras de desarrollo busquen su sostenibilidad. Al tratarse de un estudio cuantitativo y cualitativo, se ha combinado la

recolección de datos estadísticos con la información brindada por organizaciones promotoras de desarrollo y donantes al desarrollo, logrando una visión integral acerca de la situación. Además, el marco de análisis está basado en la Teoría de la Interdependencia Compleja, la cual explica la realidad como una serie de interconexiones jerarquizadas entre los diversos y heterogéneos nodos de poder en el sistema, entre los cuales se encuentran las organizaciones promotoras de desarrollo.

Para efectos metodológicos, se planteó el problema general como ¿Cuál es la incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo?, persiguiendo un objetivo general de explicar la incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo. De dicho objetivo general se desprenden tres objetivos específicos: establecer la relación entre las políticas públicas salvadoreñas y los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero; determinar la forma en que los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero condicionan la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo; y establecer las acciones que deberían tomar las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador para paliar la perspectiva de desempeño de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero.

En aras de dar cumplimiento a tales objetivos, se han desarrollado tres capítulos para el abordaje integral de la situación, iniciando por el capítulo titulado “Relaciones entre las políticas públicas salvadoreñas y los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero”, en el que se analizan las influencias fácticas sobre la confianza internacional al reaccionar a las múltiples decisiones del Gobierno salvadoreño, estableciendo patrones de comportamiento de los indicadores en función de los hechos verificables en el país. Luego, en un segundo capítulo titulado “Indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como condicionantes de la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo”, se analiza la influencia que tiene el envejecimiento de las mediciones de riesgo sobre los flujos de cooperación al desarrollo, haciendo una revisión cuantitativa y cualitativa del historial salvadoreño para contrastar los resultados de riesgo con los flujos que potencialmente terminan en sostener a los promotores de desarrollo. Además, se plantea un tercer capítulo titulado “acciones de mitigación por parte de las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador ante un probable envejecimiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero”, proyectando diversos escenarios a los que las organizaciones pueden enfrentarse, estableciendo bases teóricas para la mitigación del riesgo y diseño de buenas prácticas que coadyuven a la adecuada mitigación del riesgo en aras de la sostenibilidad. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones respectivas.

INCIDENCIA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS SALVADOREÑAS SOBRE LOS  
INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO  
FINANCIERO COMO FACTOR CONDICIONANTE PARA  
LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES  
PROMOTORAS DE DESARROLLO.  
PERIODO 2019-2022

POR

Kenia Zuleyma Rodríguez de Rivera

RESUMEN

Las políticas públicas de cualquier país tienen una incidencia directa sobre indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero tales como la prima de riesgo, el riesgo país, la calificación de riesgo y el *Emerging Market Bond Index* (EMBI), los cuales se ven alterados con base en la confianza de los agentes externos según parámetros objetivos y subjetivos aceptados a nivel internacional, condicionando severamente las posibilidades de flujos de inversión. Si viene es cierto dicho condicionamiento es tradicionalmente atribuido a las inversiones del tipo lucrativa, existe una relación inequívoca entre el envilecimiento de tales indicadores y la reducción de los flujos de capital con destino a la promoción del desarrollo, lo cual puede verificarse mediante la revisión estadística.

En el caso de las organizaciones promotoras de desarrollo que operan en El Salvador, ante las circunstancias del país en cuanto a lo económico y político, deben plantearse diversos escenarios que les permitan realizar una adecuada gestión del riesgo, considerando las perspectivas de país basadas en sus resultados de riesgo. Dichas perspectivas deben dejar suficientes elementos para que las organizaciones procuren la toma de decisiones oportunas para una gestión del riesgo que les permita paliar y/o mitigar las posibilidades de insostenibilidad financiera como resultado de las decisiones que el Estado pudiere tomar, teniendo como marco referencial la notable caída en los flujos de cooperación al desarrollo registrados como inversamente proporcionales a la medición del riesgo.

## CAPÍTULO 1

### RELACIÓN ENTRE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS SALVADOREÑAS Y LOS INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO

#### 1.1. Indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero

Los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero son un conjunto de mediciones más o menos objetivas, que pretenden brindar al inversionista y/o financista un panorama somero de la situación financiera de un activo. En particular, los países suelen ser calificados como activos ya que representan desafíos y oportunidades en los mercados internacionales, padeciendo las fluctuaciones de los indicadores ya que las repercusiones suelen tener incidencia directa sobre diversos aspectos de la vida nacional, incluso más allá de aspectos meramente económicos o financieros.

Si bien existen diversos indicadores a ser considerados, destacan cuatro de ellos por su universalidad y confianza generada en los consultantes, siendo la calificación de riesgo, el riesgo país, la prima de riesgo y el *Emerging Markets Bonds Index*.<sup>1</sup>

##### 1.1.1. Calificación de Riesgo

La calificación de riesgo es una opinión técnica emitida por un ente privado conocido como Calificador de Riesgo, tratándose de empresas que se dedican a estudiar la posibilidad de que un activo se vuelva insolvente en el corto plazo (hasta doce meses) y en el largo plazo (más de doce meses). Al tratarse de empresas privadas, las calificadoras de riesgo tienen políticas totalmente independientes en cuanto a los criterios actuariales que utilizan, tratándose de opiniones y no de dictámenes vinculantes, por lo que el inversionista tiene la alternativa de tomar decisiones ignorando o tomando en cuenta la calificación, según sea su confianza en el emisor de la opinión.<sup>2</sup>

Debe tenerse en cuenta que la Calificación de Riesgo tiene dimensiones alejadas del rigor matemático estandarizado, ya que su emisión está asociada al cálculo meramente privado y, hasta cierto punto discrecional, según el criterio del evaluador. Además, dicho criterio suele estar asociado a los intereses específicos de los capitales que dirigen al calificador, por lo que muchas veces se ha visto seriamente cuestionada su objetividad y utilidad efectiva para la toma de decisiones.<sup>3</sup> Dichas críticas tuvieron su apogeo luego de la Crisis Financiera de 2008, cuando una de las principales calificadoras de riesgo estaba públicamente acusada de haber trastocado

---

<sup>1</sup> Betzy Daniela Valencia-Jara and Cecilia Ivonne Narváez-Zurita, “La Gestión de Riesgos Financieros y Su Incidencia En La Toma de Decisiones,” *CIENCIAMATRIA* 7, no. 2 (September 1, 2021): 691–722, <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.526>.

<sup>2</sup> Valencia-Jara and Narváez-Zurita; Nelson Ernesto Rivera, *Economía Internacional Para Internacionalistas* (San Salvador: Aequus, 2022), <http://aequus.jurisprudencia.ues.edu.sv/rrii04.php>.

<sup>3</sup> Rivera, *Economía Internacional Para Internacionalistas*; Daniela Pérez Noreña, Daniel Fernando Giraldo Osorio, and Belky Esperanza Gutiérrez Castañeda, “Cambios En La Calificación de Riesgo País: ¿Afectan La Volatilidad de Los Mercados Emergentes?,” *Revista Facultad de Ciencias Económicas* 30, no. 1 (June 30, 2022): 189–214, <https://doi.org/10.18359/rfce.5660>.

arbitrariamente la parametrización de sus criterios para favorecer al Banco Lehman Brothers en su práctica de reaseguranzas de hipotecas *subprime*.<sup>4</sup>

En el caso de los países, la calificación de riesgo es particularmente importante ya que es un indicador consultado por las instituciones financieras internacionales en el marco del financiamiento externo que sea solicitado.<sup>5</sup> En particular, este indicador tiene una incidencia directa sobre temas de inversión y financiamiento, ya que los intereses en ese campo pasan necesariamente por las líneas y prioridades de otorgamiento de fondos, lo cual conlleva a que una mala calificación de riesgo deje a los países en condiciones poco favorables en torno a los intereses de los acreedores, que son los que habitualmente también trazan las prioridades estratégicas de inclusión financiera.<sup>6</sup> Por tanto, un país con una calificación de riesgo peligrosamente baja será un país que estará al margen de las prioridades de seguridad internacional, en tanto que no representa una contribución importante para los intereses de los acreedores.

Entre otros factores, el riesgo de impago es determinante para la calificación internacional, ya que todos los inversionistas buscan obtener sostenibilidad, y eso solo puede suceder en tanto que el activo goce de liquidez para erogar. En el caso de que un Estado incursione en la inversión en activos de alto riesgo, la calificadora le considerará naturalmente comprometido ya que existe la posibilidad de default por iliquidez, lo que le llevaría a un impago probable. Dicha calificación negativa le dejaría en condición de alta vulnerabilidad en el sistema financiero internacional, limitando las condiciones de acceso a crédito y, en casos extremos, recrudesciendo las condiciones de créditos ya adquiridos, llevando a una inestabilidad operativa de los planes trazados por cada gobierno.<sup>7</sup>

Además, una calificación de riesgo desfavorable incitaría a las entidades acreedoras a requerir mayores garantías de parte del Estado para sostener sus condiciones contractuales, buscando efectuar injerencia por medio de programas de ajuste que perfilen criterios de sostenibilidad ante una baja calificación. Para el caso, el Fondo Monetario Internacional, tras el Consenso de Washington, se arrogó la facultad de proponer medidas condicionales a los países, constituyéndose en Programas de Ajuste Estructural, los cuales lucen como voluntarios sobre los contratos de endeudamiento, pero que en la práctica se constituyen en esas relaciones de poder tácitamente coercitivos que deviene de la red de interconexión propuesta por la Teoría de la Interdependencia Compleja,<sup>8</sup> proveyendo de una explicación a la sumisión con que los Estados suelen asumir las

---

<sup>4</sup> Jorge Rojas, “Crisis Financiera, El Sistema Monetario Internacional y El Desafío de Los Países Emergentes,” *Pontificia Universidad Católica Del Perú*, Economía, 34, no. 68 (2011): 99, <https://link.gale.com/apps/doc/A307525848/IFME?u=anon-44f41f3c&sid=googleScholar&xid=8941b4d9>.

<sup>5</sup> Renato Miguel Rojas-Rojas, “Calificación Crediticia Soberana: Una Inclusión Del Factor Institucional” (Pontificia Universidad Católica del Perú, 2021), [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22139/ROJAS\\_ROJAS\\_RENATO\\_MIGUEL\\_CALIFICACION\\_CREDITICIA\\_SOBERANA.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22139/ROJAS_ROJAS_RENATO_MIGUEL_CALIFICACION_CREDITICIA_SOBERANA.pdf?sequence=1).

<sup>6</sup> Barry Eichengreen, *La globalización del capital* (Barcelona: Antoni Bosch editor, 2019), <http://public.ebib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6782294>.

<sup>7</sup> Rivera, *Economía Internacional Para Internacionalistas*.

<sup>8</sup> Claude Berthomieu, Christophe Ehrhart, and Leticia Hernández-Bielma, “Estabilización, Ajuste Externo y Estrategia de Desarrollo: El Neoestructuralismo Como Alternativa Al Neoliberalismo,” *Universidad Autónoma Metropolitana*, Revista Análisis económico, 2006.

recomendaciones de ajuste de su estructura económica, en consecuencia de una perspectiva negativa por parte de las calificadoras de riesgo.<sup>9</sup>

El ajuste estructural conlleva una serie de medidas que tienen como base el supuesto de que el déficit de Balanza de Pagos de un país (y, por ende, su sostenibilidad financiera), está permanentemente comprometido por una deficiencia de la estructura económica interna, por lo que se pretende someter dicha estructura a una reingeniería funcional que lleve al Sector Externo a números superavitarios.<sup>10</sup> Dichas medidas están asociadas con reducciones sustanciales en el aparato estatal por medio de privatizaciones, devaluaciones monetarias, recorte en el gasto social, eliminación de subsidios, aumento de impuestos, entre otras acciones que suelen someter a la población a una terapia de *shock* que le obliga a reducir su gasto individual, precarizando las condiciones de vida.<sup>11</sup>

En el escenario de la promoción del desarrollo, los Programas de Ajuste Estructural conllevan a graves afectaciones sobre la garantía de derechos económicos y sociales, lo cual hace necesaria la intervención con mayor frecuencia, profundidad y espectro de las organizaciones promotoras de desarrollo, las cuales requieren del financiamiento externo para generar incidencia sobre un escenario que se complejiza ante la sumisión estatal producto de su nivel de endeudamiento y perspectiva negativa de calificación de riesgo.<sup>12</sup> Además, las organizaciones promotoras de desarrollo encuentran un marco de óptimo funcionamiento en una palestra de democracia estable y respetuosa del estado de Derecho; no obstante, la aplicación de Programas de Ajuste Estructural suele estar asociada a un envilecimiento de las condiciones democráticas como producto de la necesidad estatal de mantener el orden en medio de la terapia de *shock*, lo cual pone en condición de vulnerabilidad a las organizaciones que luchan por una sostenibilidad financiera en medio de una crisis que repele el concepto de estabilidad institucional.<sup>13</sup>

No obstante, los problemas de un Estado que ha caído en su calificación de riesgo (y, por consiguiente, los problemas de todos los agentes sociales internos), se extienden más allá de las finanzas públicas y privadas, alejando al país entero de la agenda estratégica de sostenibilidad del desarrollo en tanto que se le percibe como un foco potencialmente infeccioso a nivel asociativo,<sup>14</sup> entendiendo que la crisis en la que el país se ha sumido por sus propias decisiones conlleva un necesario reacomodo que será costoso y probablemente contagioso para aquellos socios

---

<sup>9</sup> Jesús Manuel Macías M., “‘Neo Colonialidad’ y Gestión Del Riesgo de Desastres En América Latina,” *Revista de Estudios Latinoamericanos Sobre Reducción Del Riesgo de Desastres REDER* 6, no. 1 (January 27, 2022): 9, <https://doi.org/10.55467/reder.v6i1.81>.

<sup>10</sup> Rivera, *Economía Internacional Para Internacionalistas*.

<sup>11</sup> Ernesto Galdámez, “El Programa de Ajuste Estructural En El Salvador: Algunos Indicadores de Sus Resultados Económicos,” *Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas,” Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 32 (1993): 117–29, <https://www.camjol.info/index.php/REALIDAD/article/download/5305/4968>.

<sup>12</sup> Carlos Briones, “Ajuste Estructural y Desarrollo ¿dónde Estamos?,” *Revista Estudios Centroamericanos* 527 (1992): 742–55, <https://revistas.uca.edu.sv/index.php/eca/article/download/7167/7170>.

<sup>13</sup> Gilberto Castañeda Sandoval, “Centroamérica: Democratización y Ajuste Estructural,” *Secuencia*, no. 26 (January 1, 1993): 071, <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i26.422>.

<sup>14</sup> Monica Bruckmann and Theotonio Dos Santos, “La Actualidad de Bandung: Por Una Agenda Estratégica de América Latina,” *Revista América Latina En Movimiento* 504 (2015), <https://tinyurl.com/2ykdqg19>.

estratégicos en todos los niveles.<sup>15</sup> Si bien esto no tiene un asidero formal en normativas internacionales, se tiene por sentado que es el funcionamiento fáctico de las relaciones de poder económico y político, colocando a los países más riesgosos como sujetos particularmente vulnerables en su asociatividad financiera de cara a una crisis.<sup>16</sup>

En ese contexto, debe comprenderse que una caída en la calificación de riesgo no solo mina la confianza internacional en la capacidad de un país para honrar sus obligaciones, sino que coloca a todos los actores sociales internos en la categoría de riesgo de impago producto de las condiciones generales a las que se ven sometidos. Dicha situación no solo debe ser entendida como condición que afecta a los términos del endeudamiento, sino del financiamiento en general, atendiendo a la amplia gama de fuentes de capital que pueden fluir hacia todo tipo de organizaciones,<sup>17</sup> entre las cuales puede tomarse como foco de estudio las que promueven el desarrollo, en tanto requieren de ese flujo de capital para la sostenibilidad; en consecuencia, sujetas a las condiciones de confianza que devengan de una caída en la calificación de riesgo.

Ahora bien, analizar el fenómeno desde la óptica del financista requiere de elevar el punto de vista a la sostenibilidad por medio de resultados. En el caso de los financistas de las organizaciones promotoras de desarrollo, lo esperado en ninguna forma es rentable o lucrativo, pero sí trazable en el tiempo en una progresión de alcance de metas de desarrollo en el marco del rubro en que el financista sitúa su interés. Por tanto, debe entenderse por inversión no retributiva, pero igualmente demandante de resultados alineados con el objetivo estratégico de la intervención.<sup>18</sup> En tal sentido, financiar a organizaciones que se encuentran sometidas a condiciones de estrés financiero y operativo producto de un envilecimiento social por la baja calificación de riesgo, resultaría en un potencial despropósito de sostenibilidad.

### 1.1.2. Riesgo País

El Riesgo País, a diferencia de la calificación de riesgo, se ocupa directamente de la probabilidad de impago de países (considerando al Estado y a los actores económicos internos como un todo), no solo considerando los montos y tiempos de pago, sino también las condiciones contratadas. Se trata de un indicador con una base de cálculo sustancialmente más amplia y con alcance de más variables, ya que incluye no solo la parte meramente financiera, sino todo lo asociado a la estabilidad política, a la convivencia pacífica de la sociedad, estabilidad jurídica, imperio del

---

<sup>15</sup> Raúl De Jesús Gutiérrez, “¿Ocurrió Efecto Contagio En Los Mercados de Acciones de América Latina Durante La Crisis Financiera Global?,” *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa* 29 (2020): 237–58, <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/download/3312/4007/>.

<sup>16</sup> Carlos Alirio Pismag Ramírez, Jhon Hayder Bolaños Garcés, and Luis Ángel Menesse Cerón, “Diseño de Un Modelo de Alerta Temprana Para Inferir La Ocurrencia de Crisis Financieras Con Aplicación a Mercados Emergentes. El Caso Del Mercado Bursátil Colombiano,” *Revista Estrategia Organizacional* 11, no. 1 (March 9, 2022): 7–29, <https://doi.org/10.22490/25392786.5656>.

<sup>17</sup> Maria del Carmen Zenck, Ingrid Ríos Rivera, and Maribel Rodríguez Zapatero, “Capital Social y Sostenibilidad En El Tercer Sector,” *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance* 3, no. 5 (December 2019), <https://doi.org/10.22191/gobernar/vol3/iss5/4>.

<sup>18</sup> Francisco Alburquerque Llorens, “La Localización de Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y La Financiación de La Agenda 2030: El Discurso y La Realidad,” *Revista de Fomento Social* 74, no. 1 (2019): 77–104, [https://repositorio.uloyola.es/bitstream/handle/20.500.12412/3567/jfperez\\_293c1.pdf?sequence=1](https://repositorio.uloyola.es/bitstream/handle/20.500.12412/3567/jfperez_293c1.pdf?sequence=1).

estado de derecho, variables macroeconómicas y, en general, todo aquello que se encamine a la generación de confianza en el país en su dimensión de suma de actores.<sup>19</sup>

En contraposición a la calificación de riesgo, este indicador no está compuesto por consideraciones privadas del evaluador, por lo que no se constituye en una opinión; más bien es el resultado de una combinación algorítmica de variables que, bajo una parametrización estandarizada, arrojan un resultado aritmético.<sup>20</sup> En tal sentido, se reduce sustancialmente la carga subjetiva que se acusa a nivel actuarial, delegando la responsabilidad del resultado en una suerte de plataforma virtual hasta cierto punto robotizada, a la cual difícilmente se le pueda atribuir un sesgo más allá del que imprime quien parametriza.<sup>21</sup> No obstante, dicho sesgo no es focalizado, por lo que tampoco podría acusarse al Riesgo País de favorecer o desfavorecer a actores en específico.

A sabiendas de dichas características, el riesgo país alcanza un nivel de confianza importante por parte de los inversionistas, considerándole como una fuente fiable para obtener parámetros objetivos de evaluación de riesgos. En tal sentido, un país con un indicador desfavorable tenderá a ser considerado como menos atractivo por parte de los inversionistas, convirtiéndose en un círculo vicioso ya que dicha desconfianza solo sirve como catalizador para que el Riesgo País se eleve más, orillando al *default* de forma peligrosa y acelerada, salvo un sustancial cambio en las políticas y condiciones que han llevado a dicha situación.<sup>22</sup>

Resulta particularmente elevado el padecimiento en tanto que los países no caen en dichas circunstancias por meras casualidades o por descuidos en el quehacer político y social; más bien se trata del resultado de una erosión sistemática del modelo de estabilidad holística nacional, como producto de decisiones consecuentes con las fuerzas profundas nacionales e internacionales.

En lo interno, juega un papel preponderante la dicotomía entre élite política y élite económica, la cual se caracteriza por su naturaleza dialéctica y de mutua dependencia. Muy en particular, los países con niveles bajos de desarrollo encuentran una muy cercana relación entre ambas élites, volviéndose un sistema de gobierno clientelista y que, por su propia característica de multicausalidad basada en intereses, suele retirar la vista de las situaciones sociales más apremiantes, dejando la agenda de desarrollo como un complemento fútil y electorero.<sup>23</sup> Es justo ahí donde incursiona el rol de las organizaciones promotoras de desarrollo, las cuales suplen las carencias institucionales para con las necesidades sociales. Esa conjunción de factores no deja de

---

<sup>19</sup> Noemi Dans Rodríguez, “Metodologías de Valoración Del Riesgo País En La Inversión Extranjera Directa: ¿qué Riesgos Comportan?,” *Papeles de Europa* 27, no. 2 (April 13, 2015), [https://doi.org/10.5209/rev\\_PADE.2014.v27.n2.48672](https://doi.org/10.5209/rev_PADE.2014.v27.n2.48672); Noemi Dans Rodríguez, “El Riesgo País En La Inversión Extranjera Directa: Concepto y Modalidades de Riesgo,” *Papeles de Europa* 25 (December 21, 2012): 109–29, [https://doi.org/10.5209/rev\\_PADE.2012.n25.41100](https://doi.org/10.5209/rev_PADE.2012.n25.41100).

<sup>20</sup> Martín Llada, “Relación Entre Volatilidad Del Riesgo País e Índices Basados En Información No Estructurada,” *Estudios de Economía* 48, no. 2 (2021): 175–218, <https://www.scielo.cl/pdf/ede/v48n2/0718-5286-ede-48-2-00175.pdf>.

<sup>21</sup> Dans Rodríguez, “Metodologías de Valoración Del Riesgo País En La Inversión Extranjera Directa: ¿qué Riesgos Comportan?”

<sup>22</sup> José Winston Castillo Ramírez, “Factores Determinantes En Las Decisiones de Inversión y Desarrollo de Los Mercados de Países Emergentes: Periodo 2011 – 2015” (Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2021), [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17641/Castillo\\_rj.pdf?sequence=3](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17641/Castillo_rj.pdf?sequence=3).

<sup>23</sup> Berthomieu, Ehrhart, and Hernández-Bielma, “Estabilización, Ajuste Externo y Estrategia de Desarrollo: El Neoestructuralismo Como Alternativa Al Neoliberalismo.”

buscar una armonía aproximada en tanto que la búsqueda del desarrollo no comprometa los intereses de las fuerzas profundas, llevando a un crisol indeterminable de decisiones que no necesariamente se alinean con la prudencia y mesura que el Riesgo País requiere para mostrarse saludable. Como complemento, las élites internas suelen patrocinar y patrocinar de la corrupción y del modelo clientelar, por lo que la convulsión social y la fragilidad democrática resultan en un envilecimiento del indicador,<sup>24</sup> poniendo a las organizaciones promotoras de desarrollo en el medio de un “tira y encoge” de factores que, más allá de serles neutrales, les limita en la búsqueda de su propia sostenibilidad.

Por otro lado, en lo externo, las fuerzas profundas son sustancialmente más complejas, dibujando un panorama de influencia sobre las condiciones políticas, económicas y sociales de un país. Si bien no existe una justificación legal para la intervención directa de acreedores en las decisiones internas, se tiene por sabido que el concepto de “soberanía” no es más que un ideal en el imaginario de la política internacional, subyaciendo un enfoque de realismo político que incita a concluir que las decisiones internas están severamente condicionadas por las presiones de aquellos que controlan el acceso a las fuentes de financiamiento.<sup>25</sup> Aplicando la Teoría de la Interdependencia Compleja, la red de actores generan relaciones asimétricas y de dependencia, confiriendo a los Centros la posibilidad de utilizar sus influencias para confluir intereses sobre los países deudores. Para certeza, los organismos financieros internacionales acaban por ser los canales formales de comunicación entre los centros y sus periferias, contagiándoles de las presiones producto del roce de intereses entre las fuerzas profundas.<sup>26</sup>

En conjunto, las decisiones de un país, entendidas como las que provienen del Estado y las reacciones consecuentes por parte del resto de actores sociales internos, acaban por definirse con base en una jerarquización de intereses internos y externos, viéndose influenciados por la red de interconexión global que ejerce fuerza sobre cada uno de los actores en ella. Por tanto, podría afinarse en el análisis acerca de la relación condicionada de las decisiones que se expresan en la fórmula parametrizada que deviene en la medición del Riesgo País, no dejando ajena a la sociedad civil en dicha faena.

Las condiciones internas, en tanto situaciones de base social con potenciador en los intereses políticos, guardan una fuerte vinculación con el Riesgo País, ya que la estabilidad en todos los campos depende del delicado equilibrio social que puede desnaturalizarse con olas de psicosis colectiva, especialmente si éstas trastocan el ideario de estabilidad social.<sup>27</sup> Tal es el caso de múltiples hitos latinoamericanos a lo largo de los últimos cien años, destacando, entre tantos, el

---

<sup>24</sup> Emilio Moya Díaz and Daniel Paillama Raimán, “Clientelismo y Corrupción En Contextos de Baja Estatalidad, Una Relación Mutualista,” *Revista de Sociología e Política* 25, no. 64 (December 2017): 73–98, <https://doi.org/10.1590/1678-987317256406>.

<sup>25</sup> Raúl Allard Neumann, “Globalización, Rol Del Estado y Relaciones Internacionales En El Realismo de Robert Gilpin,” *Revista de Estudios Internacionales*, 2004.

<sup>26</sup> Nancy Argueta, “Entre El Individuo y El Estado: Condicionantes Financieros Del Sistema de Pensiones En El Salvador” (San Salvador, 2011), [https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/878982-330/el-salvador-60-de-deuda-previsional-se-debe-a-beneficios-estatales#:~:text=Revista Estrategia %26 Negocios-,El Salvador%3A 60%25 de deuda previsional se debe a beneficios,beneficios subsidiados por el Estado.](https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/878982-330/el-salvador-60-de-deuda-previsional-se-debe-a-beneficios-estatales#:~:text=Revista Estrategia %26 Negocios-,El Salvador%3A 60%25 de deuda previsional se debe a beneficios,beneficios subsidiados por el Estado.;); Ramiro Chimuris, José Menezes, and Daniel Libreros, *Las Deudas Abiertas de América Latina*, vol. 2 (Nápoles: Editorial La Città del Sole, 2020), <https://tinyurl.com/y8dkzyp3>.

<sup>27</sup> Nelson Ernesto Rivera, “El Mercado Durante La Guerra: ¿trincheras de Combate o Cuartel de Estrategia Internacional?,” *Revista Derecho II* (2016).

Corralito Bancario argentino de principios del siglo XXI, el cual se alimentó de una espantada de capitales producto del rumor de posibilidad de insolvencia por parte del Estado como consecuencia de la crisis financiera por deuda externa. Si bien había problemas de caja, la espantada de capitales acabó por convertirse en una profecía autocumplida, ya que llevó a la insolvencia bancaria como consecuencia del pánico colectivo, obligando al Estado a actuar para frenar la quiebra técnica de la banca privada.<sup>28</sup> En cualquier caso, fuere por una verdadera situación comprometida de caja nacional, o por un efecto del pánico, lo cierto es que el Riesgo País se dispararía de forma inusitada, respondiendo a la inestabilidad en todos los campos.

Para efectos de comprensión, debe decirse que un evento como el narrado, en el que se distingue un pánico generalizado por la presunta falla bancaria en la honra de sus obligaciones, llevaría a un latente riesgo de liquidez, disparando las alarmas de impago, agravando la situación del perfil de riesgo. No obstante, el Riesgo País sería particularmente afectado, que se le sumaría el probable caos social producto de la ola especulativa, exigiendo en la calle la toma de decisiones convulsas y apresuradas, lo cual solo sirve para aumentar el revuelo.<sup>29</sup> Para paliar la crisis interna y para aliviar la presión externa, las autoridades acaban por lanzar un paquete agresivo de modificaciones legales para aplacar el fenómeno, generando más inestabilidad que deviene en un nuevo envejecimiento del Riesgo País.<sup>30</sup>

Si bien se trata de un planteamiento que parece bastante lúgubre e improbable, debe decirse que es verificable en reiteradas ocasiones, observándose variantes en las causas, pero coincidencias en los efectos.<sup>31</sup> El producto es una herencia de condiciones de vulnerabilidad financiera como consecuencia de la desconfianza generalizada en la capacidad de un país para honrar sus obligaciones, poniendo en entredicho sus características financieras y extrafinancieras. Por tanto, no debería ser extraño que se concluya que un país con un Riesgo País envejecido resulte en un *default* autoinfligido,<sup>32</sup> resultante de un círculo vicioso de desconfianza que alimenta y se alimenta de un Riesgo País desfavorable.

Al margen de las consideraciones financieras, que a veces pueden llegar a despersonalizar el desarrollo, debe tenerse en cuenta que, cuando este tipo de sucesos se presenta, los principales afectados en su condición de vida son aquellos que han tenido menor acceso al ejercicio pleno de sus derechos económicos y sociales, por lo que la manifiesta vulnerabilidad exacerba su exposición a la crisis, dilatando, frenando e incluso involucionando la consecución de logros de desarrollo

---

<sup>28</sup> Lucio Di Matteo, *El Corralito: Así Se Gestó La Mayor Estafa de La Historia Argentina* (Buenos Aires: Penguin Random House, 2011), <https://tinyurl.com/yd3xcyo3>; Fernanda Laura Schilman, *Convivir Con El Capital Financiero, Corralito y Movimiento de Ahorristas (Argentina 2001-2004)* (Tarragona: Universitat Rovira i Virgili, 2004), <https://www.tdx.cat/handle/10803/8806>.

<sup>29</sup> Glenn Roberto Arce Larrea, Angela Daniela Portugal Pacheco, and Wendy Anne Ugarte Mejía, “Finanzas y Complejidad,” *Revista Ciencias de La Complejidad* 1, no. 1 (November 23, 2020): 79–83, <https://doi.org/10.48168/cc012020-006>.

<sup>30</sup> Pérez Noreña, Giraldo Osorio, and Gutiérrez Castañeda, “Cambios En La Calificación de Riesgo País: ¿Afectan La Volatilidad de Los Mercados Emergentes?”

<sup>31</sup> Jhoel Escudero Soliz, *Crisis Bancaria: Impunidad y Verdad* (Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones, 2017), [https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7086/1/SDS-001-Escudero-Crisis Bancaria.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7086/1/SDS-001-Escudero-Crisis%20Bancaria.pdf).

<sup>32</sup> Marta García Rodríguez, “Riesgo de Impago y Su Interacción Con Los Fundamentales: El Caso de Grecia,” *Cuadernos Económicos de ICE*, no. 103 (July 30, 2022), <https://doi.org/10.32796/cice.2022.103.7461>; Roberto Frenkel, “Globalización y Crisis Financieras En América Latina,” *Brazilian Journal of Political Economy* 23, no. 3 (September 2003): 437–55, <https://doi.org/10.1590/0101-31572004-0671>.

promovidos, en su mayoría, desde el Tercer Sector.<sup>33</sup> En tal sentido, ante la crisis que puede generarse y regenerarse por el Riesgo País, son las organizaciones promotoras de desarrollo las que toman un papel preponderante como intervinientes acerca de la vulnerabilidad social.<sup>34</sup> No obstante, su participación no deja de estar acotada por las posibilidades de sostenibilidad financiera.

Como consecuencia, los financistas requieren de un clima de confianza y estabilidad, no solo para sostener los flujos de capital, sino para establecer las políticas financieras para con las entidades financiadas.<sup>35</sup> Ante un Riesgo País elevado, el financista naturalmente requiere de garantías de sostenibilidad de parte de la organización promotora de desarrollo, considerando especialmente riesgoso el que el Estado, ante una debacle financiera, tienda a aprovechar todo flujo que ingrese, adoptando medidas como la confiscación directa o mediante impuestos intrusivos en la financiación no oficial del desarrollo.

### 1.1.3. Prima de Riesgo

La prima de riesgo es una medida que pretende establecer el delta en el sobreprecio que paga un país para financiarse en los mercados, en comparación con sus pares. Su medición es la diferencia en la tasa de interés que se le paga a un inversor por adquirir una deuda de un país con una calificación de riesgo considerada más baja, en comparación con otro país cuya calificación de riesgo es más sólida.<sup>36</sup>

La prima de riesgo se calcula restando del interés de la deuda emitida por un determinado ente, y la rentabilidad del activo homólogo que se considera como libre de riesgo. Su expresión es en puntos básicos, que son los puntos porcentuales multiplicados por 100. Por ejemplo, para una deuda cuyo interés es del 6,5% y un interés del activo libre de riesgo del 1%, la prima de riesgo será de 550 puntos básicos, ya que su diferencia es de 5,5 puntos porcentuales.<sup>37</sup> Evidentemente la ideal es estar tan cerca del activo libre de riesgo como sea posible; es decir, tender a cero puntos básicos. Sin embargo, hasta los 400 puntos básicos se llega a considerar dentro de los parámetros normales.<sup>38</sup> No obstante, aquellos países cuya Prima de Riesgo excede ese límite, se consideran

---

<sup>33</sup> Williams Gilberto Jiménez-García, Liliana Manzano-Chávez, and Alejandra Mohor-Bellalta, “Medición de La Vulnerabilidad Social: Propuesta de Un Índice Para El Estudio de Barrios Vulnerables a La Violencia En América Latina,” *Papers. Revista de Sociología* 1, no. 1 (February 17, 2021): 1, <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2850>.

<sup>34</sup> José-Luis Anta Félez, “Prácticas y Narrativas de La Crisis Económica. Un Ensayo Sobre El Tercer Sector,” *CIENCIA Ergo-Sum* 29, no. 1 (April 19, 2022), <https://doi.org/10.30878/ces.v29n1a11>.

<sup>35</sup> Jenny Carolina Betancur Marín and Dayanne Alejandra Acosta Santamaría, “¿Cómo Se Sostienen Financieramente Las Empresas Sin Ánimo de Lucro?” (Universidad Industrial de Santander, 2014); Ángela Guerrero Barragán and Rosa Romero Pariachi, “Organizaciones No Lucrativas Sostenibles En Perú: Una Gestión Eficiente En Recaudación de Fondos” (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2017), <http://hdl.handle.net/10757/623995>; Maria del Carmen Zenck, Ingrid Ríos Rivera, and Maribel Rodríguez Zapatero, “Capital Social y Sostenibilidad En El Tercer Sector,” *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance* 3, no. 5 (December 2019), <https://doi.org/10.22191/gobernar/vol3/iss5/4>.

<sup>36</sup> Pablo Fernandez and Jose Maria Carabias, “Market Risk Premium (La Prima de Riesgo),” *SSRN Electronic Journal*, 2006, <https://doi.org/10.2139/ssrn.897676>.

<sup>37</sup> Yessenia Lizeth Alpaca Solis and Enrique Yukone GómezRamírez, “Enfoques y Controversias Sobre La Prima de Riesgo de Mercado” (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2019), <https://core.ac.uk/reader/232263310>.

<sup>38</sup> Nassir Sapag, “How to Calculate the Capital Cost of a Project With Debt,” *SSRN Electronic Journal*, 2019, <https://doi.org/10.2139/ssrn.3449907>.

comprometidos financieramente, elevándose la desconfianza proporcionalmente al aumento de puntos básicos que se registren.

Siendo que la Prima de Riesgo en realidad no es más que un cálculo meramente aritmético, es necesario explorar las variables cualitativas que influyen en los factores intervinientes en dicho cálculo. El aumento en las tasas de interés para un país en específico es una herencia directa del grado de desconfianza que el ente financiero puede desarrollar al revisar las condiciones de Calificación de Riesgo y Riesgo País, constituyéndose en una consecuencia muy coherente con lo explicado acerca de la relación entre aversión al riesgo e indicadores de riesgo. En tal sentido, algunos de los factores que subsidiariamente pueden elevar la Prima de Riesgo son la deuda pública, índice de desempleo, activos *subprime*, bonos públicos y privados con altas tasas de interés, inflación, inestabilidad en el régimen financiero interno, riesgo de impago, bajo crecimiento, déficit presupuestario estatal, corrupción, falta de transparencia, entre otros.<sup>39</sup>

Tal como puede observarse, muy pocos de los factores mencionados son atribuibles al sector privado; e incluso, aquellos que lo son, no guardan una dependencia exclusiva con éste, ya que hay notoria inclusión del Estado como actor. Por tanto, no es desatinado afirmar que las políticas públicas son el componente fundamental y preponderante para que la Prima de Riesgo reaccione, modificando el coste del financiamiento de acuerdo con la tendencia de acciones que generan confianza internacional.<sup>40</sup>

Al respecto, es muy grande la tentación de pensar que las políticas públicas son el resultado del ejercicio soberano; no obstante, la Teoría de la Interdependencia Compleja explica ampliamente las causas por las que este supuesto es inaplicable. En primer lugar, la soberanía no es más que la aproximación teórica al ideal de democracia internacional, la cual se ha desmontado en múltiples hitos y concepciones institucionales, tales como la estructura del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, la Conferencia del Nuevo Orden Económico Internacional de 1974, el Consenso de Washington de 1990, entre otros.<sup>41</sup> En segundo lugar, toda acción de un gobierno, inclusive de un país plenamente dependiente, genera un efecto de onda expansiva en la red de actores que componen el concierto internacional, llevando a la toma de postura de nivel de confianza, explicándose así la relación estrecha entre el coste financiero y las políticas públicas.

En este punto es necesario aclarar que el coste del financiamiento que resulta como sujeto de apreciación por la Prima de Riesgo, no solamente es aquel que atañe al Estado en sus negociaciones con los organismos financieros internacionales, sino que abarca a todos los actores económicos internos de un país, aun cuando estos fueren totalmente ajenos a los factores que generan

---

<sup>39</sup> Valencia-Jara and Narváez-Zurita, “La Gestión de Riesgos Financieros y Su Incidencia En La Toma de Decisiones”; Yessenia Lizeth Alpaca Solis and Enrique Yukone GómezRamírez, “Enfoques y Controversias Sobre La Prima de Riesgo de Mercado” (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2019).

<sup>40</sup> José Mauricio Gil León and Andrés Mauricio Suárez Cante, “Implicaciones de Los Choques de Prima de Riesgo En Una Economía Pequeña y Abierta,” *Lecturas de Economía* 92 (2020), <https://doi.org/10.17533/udea.le.n92a05>; Roberto Frenkel, “Globalización y Crisis Financieras En América Latina,” *Brazilian Journal of Political Economy* 23, no. 3 (September 2003): 437–55, <https://doi.org/10.1590/0101-31572004-0671>.

<sup>41</sup> Celestino del Arenal, *Teorías de Las Relaciones Internacionales*, ed. José Antonio Sanahuja (Madrid: Tecnos, 2015); Allard Neumann, “Globalización, Rol Del Estado y Relaciones Internacionales En El Realismo de Robert Gilpin.”

desconfianza en el país.<sup>42</sup> A efectos de practicidad, puede afirmarse que los entes privados, que son los que en última instancia requieren de mayor financiamiento proporcional a su patrimonio, acaban por pagar las consecuencias de las políticas que los Estados aplican, siendo que la merma en la confianza del financista hace elevar las tasas de interés.

Dicho efecto ya es problemático para las empresas, siendo que requieren de apalancamiento para generar una productividad más allá de la capacidad financiera propia. Debe decirse que dicho efecto tiene una consecuencia circular, ya que, al haber un encarecimiento del financiamiento, el margen de utilidad baja, teniendo como consecuencia un incentivo proporcional y paulatinamente reducido para la toma de riesgos de inversión, lo que trae como consecuencia que varios de los indicadores que estimulan el alza de la Prima de Riesgo resulten reaccionando negativamente, lo cual deviene en aún más desconfianza.<sup>43</sup> Tal como es posible apreciar en dicha lógica circular, la desconfianza se alimenta de sí misma, haciendo que el sector productivo privado se sume involuntariamente a la multicausalidad del encarecimiento del financiamiento.

Si bien para las organizaciones lucrativas representa un verdadero problema, puede ampliarse la red de consecuencias a las organizaciones promotoras de desarrollo, en tanto organizaciones no lucrativas y que dependen de un tipo de financiamiento normalmente no comercial. Salvo que una organización promotora de desarrollo goce de una estabilidad y solidez tal que su patrimonio exceda con creces su necesidad de financiamiento, suele carecer de acceso a crédito, por lo que aparentemente no deberían preocuparse por una elevada Prima de Riesgo, ya que, al final de cuentas, al no adquirir financiamiento comercial, tampoco se someten al pago de los elevados intereses.<sup>44</sup>

Sin embargo, dicha visión es, cuando menos, reduccionista. La simplificación de relación directa entre las organizaciones promotoras de desarrollo y la oferta comercial de financiamiento es un desatino funcional, ya que se está sacando del análisis a una gran cantidad de actores que fungen como financistas del desarrollo a través de sus márgenes de utilidad privados, mermados por una alta Prima de Riesgo. Para que tome sentido, dichos entes podrían dividirse en dos naturalezas: por un lado, las empresas cuya responsabilidad social corporativa les convierte en financistas (regulares o no) de acciones de desarrollo; y, por otro lado, organizaciones internacionales que financian con capital externo, normalmente proveniente de aportaciones privadas y/o estatales.<sup>45</sup>

Cuando se trata de la aportación de empresas como producto de su responsabilidad social corporativa, la generación de fondos destinados a la promoción del desarrollo será dependiente de la generación de capital por medio de la actividad productiva, por lo que los ratios de eficiencia y rendimiento jugarán un papel crucial. Como es sabido, el coste del financiamiento no puede

---

<sup>42</sup> José Mauricio Gil León and Andrés Mauricio Suárez Cante, “Implicaciones de Los Choques de Prima de Riesgo En Una Economía Pequeña y Abierta,” *Lecturas de Economía* 92 (2020), <https://doi.org/10.17533/udea.le.n92a05>.

<sup>43</sup> Jairo Andrés Méndez-Beltrán and Diego Alejandro Peralta-Borray, “Reflexiones Respecto a La Responsabilidad Social Empresarial y La Creación de Valor Económico Desde La Perspectiva de Los Proveedores,” *Cuadernos de Contabilidad* 15, no. 38 (December 19, 2014), <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-38.rrrs>.

<sup>44</sup> del Carmen Zenck, Ríos Rivera, and Rodríguez Zapatero, “Capital Social y Sostenibilidad En El Tercer Sector,” December 2019.

<sup>45</sup> Juan Bogliacini, Miguel García Sánchez, and Rosario Queirolo, “El Desarrollo Dependiente: Treinta Años de Opinión Pública En América Latina,” *Colombia Internacional*, no. 110 (April 2022): 3–19, <https://doi.org/10.7440/colombiaint110.2022.01>.

trasladarse íntegramente al consumidor, ya que, en un alza considerable, la empresa perdería competitividad y su margen de utilidad se agotaría.<sup>46</sup> En este caso, aun cuando hubiere una decidida apuesta por el desarrollo como línea maestra de responsabilidad social corporativa, el financiamiento de dicha línea de trabajo sería inviable, afectando subsidiariamente a las organizaciones no lucrativas que dependían total o parcialmente de los resultados de las empresas, demostrándose que vinculación directa entre la Prima de Riesgo y la sostenibilidad financiera de las organizaciones promotoras de desarrollo.<sup>47</sup>

Además, cuando se aborda la situación de las organizaciones internacionales que financian el desarrollo, debe seguirse el rastro del flujo de capital que éstas utilizan para financiar a otras organizaciones.<sup>48</sup> Las aportaciones privadas son ineludibles en tanto que son las que generan mayores volúmenes como consecuencia de la actividad productiva; para el caso, si los donantes secundarios se vieran afectados por un alza en el coste del financiamiento, ocurriría exactamente el mismo efecto descrito en el párrafo que precede. E, incluso, si se incorpora en el análisis los financiamientos estatales, salta a la vista la inviabilidad heredada, ya que los Estados no generan sus propios fondos, dependiendo de la tributación, que, a su vez, depende del margen de productividad privada, mismo que se ve afectado por el encarecimiento del financiamiento, cerrando así un círculo vicioso que coloca a la Prima de Riesgo en una posición preponderante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo.

Sin embargo, en este último caso, aparentemente queda excluida la Prima de Riesgo del país receptor, ya que es más bien atribuible a la medición encarecida en los financistas primarios o secundarios. No obstante, dicha apreciación se distancia sustancialmente de la realidad, ya que no se está considerando el efecto subjetivo generado en el financista externo al identificar los niveles de riesgo en el país receptor, puntualmente aquellos asociados al coste del financiamiento producto *spread* cambiario, cuando éste existiere.<sup>49</sup> La relación entre la valuación de la moneda nacional y las condiciones de coste financiero es estrecha, siendo que la banca (financista privada por excelencia), requiere de fondeo en divisa local, pese a que no siempre sea la divisa original del flujo de capital. En tal sentido, a la Prima de Riesgo hay que sumar el coste aparejado del *spread* cambiario, aumentando el coste del financiamiento en situaciones puntualmente desventajosas,<sup>50</sup> lo cual puede desalentar al financista en su ánimo de contribución a las organizaciones promotoras de desarrollo.

Dada esa relación, se estila la necesidad de ponerle rostro humano a la frialdad aritmética de la Prima de Riesgo, ya que no debe olvidarse que las consecuencias de ésta devienen en implicaciones

---

<sup>46</sup> Juan Muñoz-Martín, “Business Ethics, Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV),” *Journal of Globalization, Competitiveness, and Governability* 7, no. 3 (September 24, 2014): 76–88, <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.05>.

<sup>47</sup> Edmundo R Lizarzaburu and Jesus Del Brio, “Responsabilidad Social Corporativa y Repuración Corporativa En El Sector Financiero de Países En Desarrollo,” *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability* 10, no. 1 (April 4, 2016), <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.02>.

<sup>48</sup> del Carmen Zenck, Ríos Rivera, and Rodríguez Zapatero, “Capital Social y Sostenibilidad En El Tercer Sector,” December 2019.

<sup>49</sup> Rivera, *Economía Internacional Para Internacionalistas*.

<sup>50</sup> Jorge A. Muñoz Mendoza et al., “¿Afectan Los Regímenes de Tipos de Cambio a La Prima de Riesgo Cambiario? Evidencias Internacionales,” *Perfiles Económicos*, no. 10 (January 27, 2021), <https://doi.org/10.22370/pe.2020.10.2666>.

que impactan directamente la vida de personas, puntualmente en lo que se refiere al ejercicio de sus derechos económicos y sociales. Desde luego, la probabilidad de que el sistema económico incorpore esa variable a los indicadores de riesgo es ciertamente remota; sin embargo, resulta indispensable tenerlo presente durante el análisis ya que la promoción del desarrollo pasa por pugnar contra las concepciones econométricas del sistema, haciendo necesaria la inclusión de los derechos humanos como factor interviniente.<sup>51</sup>

#### 1.1.4. Emerging Markets Bonds Index

El Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBI, por sus siglas en inglés), es un indicador financiero que asigna un valor a los resultados de rentabilidad de los instrumentos de deuda internacional colocados en los mercados internacionales en forma de bonos con emisión pública, privada o mixta, originados en los países con niveles de desarrollo deficitario. Es calculado por el banco estadounidense JP Morgan, y goza de un sólido prestigio a nivel global, teniéndosele por referencia casi obligatoria para la estimación de rendimientos en cualquier tipo de inversión, inclusive si ésta no tuviere fines expresamente lucrativos.<sup>52</sup>

El cálculo del EMBI descansa sobre cuatro criterios parametrizados de forma estandarizada, según el siguiente detalle:<sup>53</sup>

- a) Rendimiento: tasa de interés que pagan los activos, volviéndolos más atractivos. Dicha tasa de interés no está asociada al concepto mismo de bono, ya que solamente aparece cuando el ente emisor no genera la suficiente confianza de pago y rendimiento, por lo que opta por añadir dicha tasa con el fin de fungir como anzuelo para que el inversionista tenga una perspectiva más favorable de cara a su apetito del riesgo.<sup>54</sup> En ocasiones los países colocan tasas exageradas con tal de lograr el financiamiento a su déficit fiscal, llegando incluso a cifras irracionales como Venezuela en 2016, materializando una venta de bonos al banco Goldman Sachs con una tasa de interés que rebasaba el centenar de puntos porcentuales, llegando a ser conocidos como los “bonos del hambre”.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Oliver Pahnecke and Juan Pablo Bohoslavsky, “Tasas de Interés y Derechos Humanos: Ajustando Las Primas de Riesgo,” *Revista Derechos En Acción* 6, no. 20 (2021): 125, <https://doi.org/10.24215/25251678e542>; Antonio Chiavassa Ferreyra and Hernán Thomas, “Para Un Desarrollo Inclusivo y Sustentable Hace Falta Tener Alguna Idea Contrahegemónica,” *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad* 14, no. 28 (September 30, 2022): e2536, <https://doi.org/10.22430/21457778.2536>.

<sup>52</sup> Omair Haroon and Syed Aun R. Rizvi, “Flatten the Curve and Stock Market Liquidity – An Inquiry into Emerging Economies,” *Emerging Markets Finance and Trade* 56, no. 10 (August 8, 2020): 2151–61, <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1784716>.

<sup>53</sup> Sumit Kumar, “A Quest for Sustainium (Sustainability Premium): Reviuw of Sustainable Bonds,” *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* 26, no. 3 (2022): 1–18, <https://tinyurl.com/2c76pqd9>.

<sup>54</sup> Josué Rodríguez Alvarado and César García Rojas, “¿Pueden La Política Monetaria y La Tasa de Interés Afectar La Curva de Rendimiento de Bonos M?,” *Ciencias Sociales Revista Multidisciplinaria* 4, no. 2 (2023): 54–66, <http://portal.amelica.org/ameli/journal/449/4493863003/>.

<sup>55</sup> Bethzabé Vásquez, “Comportamiento de La Demanda de Bonos de Deuda Externa Venezolana, 2012 - 2016” (Universidad Católica Andrés Bello, 2017), <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT4012.pdf>; Diario El País, “Goldman Sachs Compra Bonos de La Petrolera Estatal Venezolana Con Un Descuento Del 69%,” 2017, [https://elpais.com/internacional/2017/05/29/america/1496030166\\_443065.html](https://elpais.com/internacional/2017/05/29/america/1496030166_443065.html).

- b) Calidad crediticia del emisor: aquí se incorpora de forma directa la calificación de riesgo del emisor, la cual, de ser baja, debe compensarse con una tasa de interés más alta con el ánimo de volverse más atractivo al inversionista. Tal como ya se ha desarrollado en apartados anteriores, la calificación de riesgo está íntimamente ligada a las condiciones de confianza que se puedan generar desde el país emisor del bono, destacando las políticas públicas como un factor condicionante acerca de esa confianza.<sup>56</sup>
- c) Tipo de bono: si se trata de un bono soberano, de uno corporativo o de uno mixto, lo habitual es que los bonos corporativos y los mixtos sean peor calificados que los soberanos; sin embargo, esa tendencia puede invertirse si la calificación de riesgo del país emisor es demasiado baja, volviendo necesario compensar con una mayor tasa de interés. Tal como puede observarse, cuando un país no goza de confianza generada por, entre otros factores, políticas públicas congruentes con la perspectiva de salud financiera global, resulta en una lógica invertida, donde los bonos soberanos acaban por ser menos fiables producto de la particular inestabilidad de cada emisor. Desde luego, esto hace que exista un encarecimiento del endeudamiento, repercutiendo en la solvencia del país, incluyendo a los actores privados.<sup>57</sup>
- d) Liquidez del mercado: todo inversionista requiere de certeza acerca de la posibilidad de pago sobre su activo, por lo que el análisis de liquidez es crucial en el término del cálculo del indicador.<sup>58</sup> Si, por ejemplo, un emisor de bonos se encuentra en una condición de riesgo de liquidez por las diversas decisiones que hubiere tomado, sus activos en el mercado tienen una sustancial probabilidad de no encontrar inversionista, a menos que se encarezca la tasa de interés hasta un punto en el que el endeudamiento se vuelve naturalmente inviable.

Si bien parece que el mercado de bonos es un asunto que debería preocupar únicamente a los emisores y sus inversionistas, en realidad genera una ola más extendida de implicaciones. Conviene, pues, realizar un desglose de actores relacionados de forma directa e indirecta, tales como los emisores estatales, los emisores privados, los inversionistas y los actores económicos dependientes de los tres anteriores.<sup>59</sup>

Por su parte, los emisores estatales tienen la evidente motivación de subsanar su déficit fiscal, el cual proviene, normalmente, de una ilusoria, populista e irresponsable construcción presupuestaria, nacida desde los intereses netamente electorales. Dicho déficit fiscal pretende ser cubierto a través del financiamiento por la vía del bono, con motivo de evadir el control del ratio de endeudamiento público que establecen algunas legislaciones y los organismos financieros

---

<sup>56</sup> Josué Rodríguez Alvarado and César García Rojas, “¿Pueden La Política Monetaria y La Tasa de Interés Afectar La Curva de Rendimiento de Bonos M?,” *Ciencias Sociales Revista Multidisciplinaria* 4, no. 2 (2023): 54–66.

<sup>57</sup> Martín Grandes, “The Determinants of Sovereign Bond Spreads: Theory and Facts from Latin America,” *Cuadernos de Economía* 44 (2007): 151–81, <https://doi.org/10.4067/S0717-68212007000200002>.

<sup>58</sup> Francisco Javier Vasquez Tejos and Hernán Marcelo Pape Larre, “Riesgo de Liquidez En Carteras de Acciones En Tiempos de Turbulencias Financieras,” *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración* 9, no. 3 (December 29, 2022): 232, <https://doi.org/10.46677/compendium.v9i3.1125>.

<sup>59</sup> H Muharam, I Ghozali, and E Denny Arfinto, “Bond Market Development, Economic Growth, and the Role of Foreign Investment,” *KnE Social Sciences* 3, no. 10 (November 12, 2018), <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3426>.

internacionales.<sup>60</sup> En todo caso, dicho déficit se alimenta del endeudamiento, pero también sirve como alimento para el encarecimiento del mismo endeudamiento, en razón de su participación como aspecto de evaluación por parte de los calificadores de riesgo. Por tanto, a mayor déficit, mayor costo financiero para cubrirlo, aumentando la Prima de Riesgo, con todas las implicaciones que eso conlleva. En tal sentido, puede establecerse que las políticas públicas conllevan una carga sustancial de responsabilidad en la valuación de la deuda soberana y el sobreprecio que se pueda llegar a ofertar con tal de obtener la atención y beneplácito de algún inversionista.

Luego se puede analizar a los emisores privados, cuya participación en los países pobres es particularmente menos destacada en comparación con el aporte público. Si bien las empresas utilizan con regularidad el mecanismo de titularización de bonos, los montos brutos no son ni una fracción de los públicos, lo cual tampoco debería ser utilizado para ignorar el peso que este tipo de endeudamiento puede conllevar. En apartados anteriores se ha establecido la relación directa entre el rendimiento del capital privado y la posibilidad de que parte de éste acabe como flujo de financiamiento para el desarrollo, canalizándolo en virtud de la responsabilidad social corporativa; por tanto, el alza en el EMBI naturalmente impactará las aportaciones privadas hacia las organizaciones promotoras de desarrollo.

Los inversionistas, por su parte, esperan indefectiblemente rendimientos, por lo que sus prioridades de inversión estarán naturalmente asociadas a aquellos bonos (públicos o privados) que representen un menor riesgo con una rentabilidad mayor.<sup>61</sup> Si bien estos conceptos son teóricamente antagónicos, la medida desesperada del emisor por volverse atractivo puede llevar a que un inversionista ignore su aversión al riesgo por una rentabilidad fuera del promedio de mercado. En tal sentido, los emisores con un EMBI alto se ven expuestos al desprecio sistemático de los inversionistas, lo que incrementa el costo del financiamiento e impactando directamente a antes que no participen de la operación, pero que dependen de los resultados de ésta.<sup>62</sup>

Tal es el caso de los conglomerados sociales que serían beneficiarios del financiamiento por la vía de los bonos públicos, o aquellos que hallarían una fuente de empleo como resultado de la productividad aumentada en virtud del apalancamiento del bono privado. Por su peso cae que hay un conglomerado subsidiariamente afectado, ya que el fondeo de las organizaciones promotoras de desarrollo proviene potencialmente de entes emisores de bonos, por lo que su encarecimiento impacta de forma directa sobre los flujos de capital.

Además, un EMBI alto da una señal de alerta acerca del sujeto evaluado; para el caso, un país con EMBI fuera de control conlleva a la desconfianza de una potencial crisis de liquidez, generando

---

<sup>60</sup> Rafael Doménech, "Política Fiscal y Crecimiento Económico," *Universidad de Valencia*, 2004, [https://www.researchgate.net/profile/Rafael\\_Domenech2/publication/228694387\\_Politica\\_Fiscal\\_y\\_Crecimiento\\_Economico/links/00b4951933f7fd8043000000/Politica-Fiscal-y-Crecimiento-Economico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Domenech2/publication/228694387_Politica_Fiscal_y_Crecimiento_Economico/links/00b4951933f7fd8043000000/Politica-Fiscal-y-Crecimiento-Economico.pdf); Jorge Fernández Ruiz, "La Política de Deuda Externa Del Sector Público," *El Colegio de México*, 1997.

<sup>61</sup> Ruslan Goyenko, Avanihar Subrahmanyam, and Andrey Ukhov, "The Term Structure of Bond Market Liquidity and Its Implications for Expected Bond Returns," *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 46, no. 1 (February 10, 2011): 111–39, <https://doi.org/10.1017/S0022109010000700>.

<sup>62</sup> Rodríguez Alvarado and García Rojas, "¿Pueden La Política Monetaria y La Tasa de Interés Afectar La Curva de Rendimiento de Bonos M?," 2023.

un efecto de impago.<sup>63</sup> Como ya se ha explicado previamente, ese temor a las reacciones desesperadas de cualquier gobierno genera espantadas de capitales, entre las cuales puede incluirse los flujos de financiamiento al desarrollo, con el recelo reverencial a que el Gobierno, para paliar su propia incapacidad de honrar compromisos, eche mano de los fondos privados en una suerte de corral bancario, dejando a las organizaciones promotoras de desarrollo en una condición de vulnerabilidad financiera producto del pánico colectivo.

Si bien este entramado de causas y efectos consecutivos puede llegar a ser bastante extendido y, a veces, incluso difícil de concebir, la Teoría de la Interdependencia Compleja provee de una categorización aplicable. En el contexto aplicativo, las olas especulativas producto de la desconfianza se constituyen en parte de la red de interdependencia global, ya que se alimentan de las circunstancias para traer consecuencias a los diferentes actores internacionales. En específico, el EMBI es uno de los instrumentos de comunicación interdependiente, insertando a emisores, inversionistas y entes conexos en el entramado funcional de la red de actores y relaciones de poder. En tal sentido, las organizaciones promotoras de desarrollo quedan inmersas en esa dinámica de interdependencia, estando sujetas a múltiples presiones financieras que podrían llegar a comprometer su sostenibilidad.

## 1.2. Relación entre las políticas públicas y los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero

Tal como se ha evidenciado en el desarrollo de características de cada uno de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, un factor con amplio impacto es el de las políticas públicas en diferentes esferas, a sabiendas que éstas son consistentemente observadas por los calificadores de riesgo y, a la larga, por inversionistas y financistas. En tal sentido, es necesario que se haga una meticulosa revisión de las políticas públicas más impactantes para la generación de confianza.

Una política pública es una acción que un Gobierno realiza en determinado ámbito de la vida nacional, teniendo una evidente afectación sobre las personas y es habitualmente financiado por el erario.<sup>64</sup> En el ideal, las políticas públicas son reflejo de las necesidades priorizadas por parte de la población; sin embargo, es sabido que las presiones políticas e intereses particulares suelen ser determinantes en la definición de las políticas públicas, soliendo inclinarlas hacia tendencias menos convenientes para los sectores populares.<sup>65</sup> Si bien dicha tendencia será poco favorecedora para la población, es aún más peligroso cuando se trata de medidas que se distancian de los estándares aceptables por parte de los actores internacionales poseyentes de un peso político y económico hegemónico, ya que esto activa la red de interconexión de la interdependencia

---

<sup>63</sup> Marta García Rodríguez, “Riesgo de Impago y Su Interacción Con Los Fundamentales: El Caso de Grecia,” *Cuadernos Económicos de ICE*, no. 103 (July 2022), <https://doi.org/10.32796/cice.2022.103.7461>.

<sup>64</sup> Eugene Bardaeh, *Los Ocho Pasos Para La Evaluación de Políticas Públicas* (Ciudad de México: Centro de Investigaciones y Docencia Económica, 1998).

<sup>65</sup> Roberto Arias de la Mora, “El ‘Ciclo de Las Políticas’ En La Enseñanza de Las Políticas Públicas,” *OPERA*, no. 25 (June 17, 2019): 137–57, <https://doi.org/10.18601/16578651.n25.08>.

compleja, estableciendo relaciones de desconfianza producto de la implementación de políticas públicas poco convencionales.<sup>66</sup>

Algunas de las políticas públicas más relevantes para la determinación de la confianza internacional son:

- a) Respeto del estado de derecho: el estado de derecho es un principio de gobernanza que mantiene a todas las personas naturales y jurídicas (inclusive al Estado mismo), dentro de un conjunto normativo de convencionalidad obligatoria. El imperio del derecho es la base fundamental del concepto de armonía, ya que supone que absolutamente todo ente se encuentra sujeto a las normas de convivencia previamente establecidas, y que no exista la posibilidad de que factores particulares alteren el acceso heterogéneo a la pronta y cumplida justicia.<sup>67</sup> Desde luego, la realidad dista de ese idílico concepto, siendo que los Estados suelen reconfigurarse de facto para estirar el concepto de estado de derecho a favor de aquellos que detentan el poder.

El respeto de los procedimientos constitucionales es fundamental para la generación de confianza internacional, por lo que cualquier atisbo de manipulación de las reglas es visto como un factor de desconfianza, muy en especial si la pretensión de dicho cambio de reglas es la alteración o sustitución de la Constitución con fines de perpetuación en el poder.<sup>68</sup> En tal sentido, cualquier política pública que altere el estado de derecho conllevará a una reacción en los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, desencadenando implicaciones para todos los actores del país.

- b) Cultura democrática: la participación plural en el ejercicio del poder en todas sus formas constituye una muestra inequívoca de confianza y estabilidad; en especial si dicha participación viene acompañada de una sana separación de poderes, respeto de las competencias constitucionales, garantía de los derechos civiles y políticos y, como elemento muy importante, una práctica democrática de socialización de las decisiones cruciales para un país.<sup>69</sup> Cualquier práctica que socave la independencia de poderes y el ejercicio político de la ciudadanía es una señal de alerta para los inversionistas y

---

<sup>66</sup> M<sup>a</sup> Cecilia Güemes and José Hernández-Bonivento, “Confianza, Instituciones Informales y Políticas Públicas, Una Compleja Relación Pendular,” *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, December 18, 2014, 45–59, <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i12.10212>.

<sup>67</sup> César A. Villegas Delgado, “El Estado de Derecho En El Ámbito Internacional y El Imperio de La Ley En Las Relaciones Internacionales: Tendencias, Retos y Desafíos,” *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, no. 33 (June 20, 2017), <https://doi.org/10.17103/reei.33.01>.

<sup>68</sup> Isabel Trujillo, “Estado de Derecho y Práctica de Los Derechos Humanos,” *Persona y Derecho*, no. 73 (December 14, 2016): 161–80, <https://doi.org/10.15581/011.73.161-180>.

<sup>69</sup> Isabel Wences and M<sup>a</sup> Cecilia Güemes, “Democracia Republicana y Confianza En América Latina: La Esperanza Que No Llega, Que No Alcanza,” *Revista Andamios* 13, no. 30 (2016), [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-00632016000100013](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632016000100013); M<sup>a</sup> Cecilia Güemes and Jorge Resina, “Participación Ciudadana y Confianza, Un Ejercicio de Alquimia Democrática,” in *Participación Ciudadana: Experiencias Inspiradoras En España*, ed. César Cruz Rubio (Madrid: Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, 2022), 72–83, [https://www.gigapp.org/images/docus/Participacion ciudadana\\_04 GuemesResina.pdf](https://www.gigapp.org/images/docus/Participacion%20ciudadana_04%20GuemesResina.pdf).

financistas, ya que dichas condiciones son propicias para la corrupción y el desbarate de los mecanismos de transparencia.

- c) Certeza y estabilidad jurídica: el concepto de certeza jurídica está asociado a la práctica del Estado acerca de respetar las condiciones legales con las que un acto fue iniciado; es decir, que las reglas no cambien a conveniencia de las circunstancias, afectando a terceros con dichos cambios.<sup>70</sup> Dicho principio es fundamental para que los inversionistas y financistas adquieran confianza, ya que es la prevención de que los flujos de capital que dispongan para ingresar al país se encuentran dentro de un marco legal garantista. Además, la estabilidad jurídica es crucial, ya que permite que las reglas del juego cambien lento, gradual y racionalmente, evitando que existan vuelcos importantes de forma repentina, dejando nuevas reglas que probablemente resulten inconvenientes para la inversión o promoción del desarrollo. Un país que planifica los cambios legales y deja periodos extendidos de adaptación a las normas es un país que atrae mayor confianza; en cambio, si la política pública se relaciona con cambios de amplio impacto y sin tiempo de adaptación, orilla a cambios importantes en los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero.
- d) Seguridad pública: cuando se habla de seguridad pública suele asociarse con condiciones de violencia social, delincuencia y crimen organizado, flagelos que caracterizan a los países con menor índice de desarrollo humano. Al margen de si esta relación es justificada o no, es una realidad que, si no existen garantías mínimas de seguridad, los organismos y financistas extranjeros verán con serio recelo el establecer relaciones con socios promotores del desarrollo que se encuentren expuestos a tales niveles de violencia. Al margen, los indicadores de confianza internacional reaccionan naturalmente, concibiendo al país en evaluación como un riesgo latente. En todo caso, el control de la inseguridad solo puede realizarse en el marco del estado de derecho; el cual, como se ha explicado, es un generador de confianza por excelencia. Si el combate al crimen se realiza apartando el imperio del derecho, los resultados fácticos pueden ser rápidos y alentadores en lo operativo, pero generan un ambiente de desconfianza internacional que implica un efecto adverso en la apreciación de los financistas.<sup>71</sup>
- e) Política monetaria: desde luego, buena parte de la estabilidad de una economía proviene del activo que hace que la riqueza circule en forma representada, por lo que una política monetaria comedida, estable y estratégica es indispensable para la generación de confianza externa. Ya que en apartados anteriores se ha abordado el tema del *spread* cambiario, cabe incluir en el análisis la necesidad de mantener una perspectiva favorable de la divisa nacional ante el mercado, entendiendo dicho panorama como una estabilidad aproximada

---

<sup>70</sup> Villegas Delgado, “El Estado de Derecho En El Ámbito Internacional y El Imperio de La Ley En Las Relaciones Internacionales: Tendencias, Retos y Desafíos.”

<sup>71</sup> Diego Carmona Gallego and Claudia Liliana Perlo, “Abordajes de La Violencia y La Seguridad Pública, Hacia Un Enfoque Ético-Relacional Basado En El Cuidado,” *Bajo Palabra*, no. 27 (June 14, 2021): 231–56, <https://doi.org/10.15366/bp2021.27.012>; Erika María Rodríguez-Pinzón and Thiago Rodrigues, “«Mano Dura» y Democracia En América Latina: Seguridad Pública, Violencia y Estado de Derecho,” *América Latina Hoy* 84 (April 16, 2020): 89–113, <https://doi.org/10.14201/alh.21156>.

que permita fluir las fortalezas económicas del país.<sup>72</sup> No obstante, si el país no contare con una divisa propia o se distanciara de los modelos convencionales de valuación, aún podría mantenerse una confianza internacional siempre que se abstenga de incluir medidas osadas o experimentos monetarios que conlleven un riesgo potencial, generando una latente desconfianza en los evaluadores de riesgo.<sup>73</sup>

La inclusión de la economía criptica y digital puede ser una tentación para cualquier gobierno, máxime si se identifican casos exitosos en los que países han incluido la tokenización como modelo monetario alterno.<sup>74</sup> Sin embargo, debe tenerse en cuenta que la inclusión de monedas digitales es sustancialmente distinta a la inclusión de criptomonedas, ya que las primeras no son más que dinero fiduciario a través de una plataforma, mientras que las criptomonedas no pueden estar asociadas a un Estado o banco, siendo que su naturaleza criptica les hace depender exclusivamente del encadenamiento de bloques, por lo que no existe control alguno sobre las mismas.<sup>75</sup> Si bien no se puede vetar el uso de tales activos como alternativas monetarias, es necesario que se realice con mucho escrúpulo técnico y acompañado de una masiva campaña educativa para que se mitigue el riesgo latente de estafas e iliquidez.<sup>76</sup> En todo caso, la desconfianza que genera en el sistema de financiamiento internacional es mayúscula, ya que incluir criptoactivos en el cono monetario implica una pérdida efectiva de control sobre la política monetaria, lo cual envilece los indicadores de riesgo de forma importante.<sup>77</sup>

En cuanto a política monetaria se refiere, los experimentos suelen resultar bastante catastróficos para los países en cuanto a su imagen y confianza externa. El caso más dramático al respecto es Venezuela, que entre 2007 y 2022 ha recurrido a tres cambios de moneda y la inclusión de un token digital de curso legal, enfrentando una crisis financiera, económica y humanitaria que parece no tener fin, precisamente porque acaba por envilecer la confianza del sistema financiero, deviniendo en emisión de “bonos de hambre” y otras tantas particularidades atípicas.<sup>78</sup>

---

<sup>72</sup> Muñoz Mendoza et al., “¿Afectan Los Regímenes de Tipos de Cambio a La Prima de Riesgo Cambiario? Evidencias Internacionales.”

<sup>73</sup> María Cuenca Coral, Felipe Amaya, and Bryan Castrillón, “La Política Monetaria y El Crecimiento Económico,” *CIFE*, 2016; Marcial Pons, *Política Monetaria* (Madrid: Alfa Centauro, 2003).

<sup>74</sup> Rosa María Ricoy-Casas, “Digital Currencies: Challenges between the United States, the European Union and Asia Pacific,” *Cuadernos Europeos de Deusto*, no. 03 (January 28, 2022): 95–114, <https://doi.org/10.18543/ced-03-2022pp95-114>.

<sup>75</sup> Johana Pilacúan Cadena et al., “Criptomonedas: Funcionamiento, Oportunidades y Amenazas: Cryptocurrency: Operation, Opportunities and Threats,” *Res Non Verba Revista Científica* 11, no. 2 (October 2021): 174–93, <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v11i2.604>.

<sup>76</sup> Nelson Ernesto Rivera-Díaz, “Grado de Riesgo En El Uso de Criptoactivos Para Usuarios Sin Un Nivel de Educación Especializado En El Ramo: Aspectos a Priorizar En La Mitigación,” *Revista Minerva* 5, no. 4 (2022): 5–22, <https://minerva.sic.ues.edu.sv/index.php/Minerva/article/view/197/195>.

<sup>77</sup> Edwin Pérez San Juan, “Usos de Las Criptomonedas: El Caso Del Bitcoin Como Moneda de Curso Legal En El Salvador” (Universidad de La Laguna, 2022).

<sup>78</sup> Francisco Rodríguez, “La Madre de Todas Las Tormentas: Venezuela Frente a La Crisis de La COVID-19,” *Análisis Carolina* 17, no. 1 (2020): 1–20, <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7439267.pdf>; Nelson Ernesto Rivera-Díaz, *La Historia de América Latina Contada En Monedas. De Los Pueblos Prehispánicos a La Pandemia Por COVID-19* (San Salvador: Aequus Editorial, 2023), <http://aequus.jurisprudencia.ues.edu.sv/rrii07.php>.

- f) Política tributaria: la recaudación es crucial para el sostenimiento del Estado, por lo que se sitúa en una de las políticas públicas con mayor impacto directo para la población y para el Estado mismo. Una política tributaria que estimule el crecimiento económico y que permita al Estado realizar un gasto público racional, evidentemente generará mayor confianza para la inversión y el financiamiento externo, siendo que permite un desempeño fluido en el uso del capital, con certeza de que la aportación tributaria tiene un destino adecuado.<sup>79</sup> Sin embargo, cuando se realizan reformas que llevan a una mayor carga tributaria o que vuelven los impuestos en regresivos por estructura, se merma la confianza internacional ya que se presume un clima menos favorable para la transferencia de capitales para cualquier fin.
- g) Gasto público: la racionalidad en el uso de los fondos públicos es una característica de salud financiera, generando confianza y atrayendo los flujos de inversión y financiamiento. Evidentemente un país se vuelve atractivo cuando el gasto público es acorde a las posibilidades de tributación y respeta los márgenes de seguridad de liquidez. Sin embargo, cuando un gobierno hace gala de populismo, irresponsabilidad, oportunismo o una mezcla de todas, realiza un gasto público que está por sobre su capacidad de recaudación, comprometiendo la liquidez futura para poder realizar un gasto que le perfile como popular ante el electorado; o, peor aún, que le permita valerse de la corrupción para ensanchar el patrimonio de los gobernantes.<sup>80</sup> Desde luego, esta situación no pasa inadvertida ante los evaluadores del riesgo, ya que impacta directamente en la confianza internacional para los flujos de inversión y financiamiento.
- h) Seguridad previsional: si bien la situación previsional es un problema global que se va agravando con la densidad poblacional y el alargamiento de la esperanza de vida, el mantener bajo control el sistema es relevante para garantizar la estabilidad financiera, especialmente si, por ignorancia o por conveniencia privada, se mezcló el erario con los fondos previsionales.<sup>81</sup> La tentación gubernamental de echar mano de los fondos previsionales es muy grande, especialmente porque se trata de un capital que no genera reacciones sociales inmediatas por el sigilo con el que se maneja. Sin embargo, no por silencioso es menos grave, teniendo en cuenta que en el siglo XXI se registran casos como el de la crisis previsional griega que acabaría en el primer corralito bancario europeo.<sup>82</sup> Este fenómeno es particularmente grave para la generación de confianza, ya que es una admisión tácita de problemas de caja, lo cual dispara las alarmas de riesgo de impago, impactando de forma directa en los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero.

---

<sup>79</sup> Juan Gómez Sabaini and Juan O'Farrell, *La Economía Política de La Política Tributaria En América Latina* (Santiago de Chile: CEPAL, 2009); Paul Krugman and Robin Wells, *Introducción a La Economía: Macroeconomía* (Nueva York: Worth Publishes, 2006).

<sup>80</sup> Alberto J. Olvera, "Populismo, Desinstitucionalización y Gestión Pública," *Análisis Plural*, no. 1 (August 1, 2022), <https://doi.org/10.31391/ap.vi1.10>.

<sup>81</sup> Hugo Bertín, "El Desafío Del Envejecimiento Poblacional Para Los Regímenes Previsionales," *Economía Del Sector Público*, 2022, 1–12, [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/148164/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/148164/Documento_completo.pdf?sequence=1).

<sup>82</sup> García Rodríguez, "Riesgo de Impago y Su Interacción Con Los Fundamentales: El Caso de Grecia," July 30, 2022.

- i) Transparencia en el uso de fondos públicos: asociado al gasto público, establecer mecanismos de rendición de cuentas y de contraloría pública eficaz son características muy deseables para la generación de confianza, siendo que aquel que dirige un flujo de capital para cualquier fin, espera que el país tenga las condiciones de transparencia necesarias para garantizar el uso adecuado del fondeo. Prácticas de ocultamiento de información, declaratorias de reserva o demás medidas que vayan encaminadas a convertir la información en un bien privilegiado, solo pueden ir en detrimento de la confianza, disparando alarmas que repercutirán negativamente en los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero.<sup>83</sup>
- j) Financiamiento externo: el financiamiento público no es, *per se*, malo; más bien es una herramienta que, bien utilizada, puede permitir que un Estado garantice el bienestar de la población sin que necesariamente se comprometa la estabilidad financiera en el mediano y largo plazo. Sin embargo, cuando el déficit fiscal es recurrente o permanente, y la balanza de pagos no reacciona positivamente, los niveles de endeudamiento pueden llegar a ser verdaderamente problemáticos, especialmente si se negocian condiciones desesperadas con tal de mantener la imagen gubernamental como cumplidora de las ofertas electorales.<sup>84</sup> Una crisis financiera por deuda externa puede llegar a ser un detonante de desconfianza que va más allá de una mala calificación, pasando al campo de la aversión generalizada al riesgo. Si bien hay casos dramáticos como el Efecto Tequila o el Efecto Tango, hay múltiples ejemplos en lo que un país se mete en problemas de endeudamiento y acaba aislado del sistema financiero como producto de su incapacidad para honrar responsabilidades.<sup>85</sup>
- k) Política exterior: las relaciones de un Estado con sus homólogos y con organismos internacionales siempre conllevan un componente de relación de poder que es plenamente congruente con el modelo de interdependencia compleja. Si bien se presume una visión idealista de amistad entre pueblos, es bien sabido que las Relaciones Internacionales perciben a los socios estatales internacionales como relaciones de dependencia y exhibición del poder en la toma de decisiones. Por tanto, cuando un Estado guarda relaciones armoniosas y congruentes con aquellos entes que tienen un peso internacional relevante, se genera una ola de confianza que fortalece la imagen internacional ante los inversionistas y financistas, avalando flujos de capital potencial que impulsan la confianza misma.<sup>86</sup> No obstante, ante el deterioro de las relaciones de un Estado con los socios poderosos y/o con su entorno regional, se registra una caída en la confianza, repercutiendo en una mala evaluación de riesgo, además de una perspectiva de aislamiento por parte de socios potenciales.

---

<sup>83</sup> José Luis Taurel Xifra, “Buenas Prácticas En Materia de Integridad, Transparencia y Ética Pública a Nivel Internacional,” *Cuadernos Del INAP* 2, no. 101 (2022): 7–57, <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/315/294>; Atilio Arévalo Montalván and Hipólito Barbarán Mozo, “La Transparencia En La Administración de Los Recursos Públicos,” *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 5, no. 4 (July 2021): 5526–39, [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.705](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.705).

<sup>84</sup> Eduardo Basualdo, *Acerca de La Naturaleza de La Deuda Externa y La Definición de Una Estrategia Política* (Tenerife: La Página, 2000); Felipe Fossati, “Deuda Externa de Latinoamérica,” 2001.

<sup>85</sup> Rivera, *Economía Internacional Para Internacionalistas*.

<sup>86</sup> Gustavo Rodríguez Albor, “Cooperación Para El Desarrollo, Relaciones Internacionales y Políticas Públicas,” *OASIS*, no. 29 (February 28, 2019): 263–65, <https://doi.org/10.18601/16577558.n29.14>.

- l) Tratamiento de las organizaciones promotoras de desarrollo: si bien ésta no se trata de una política pública que suele tener demasiado impacto sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, para los intereses de este estudio resulta particularmente relevante en tanto que representa el respeto por el trabajo de organizaciones que suelen recibir fondos externos, por lo que el tratamiento gubernamental que se les dé conlleva a un particular efecto de confianza externa por parte de los financistas. Si bien no se espera que el Estado facilite el trabajo de tales organizaciones por medio de fondos o de políticas que les vuelvan sostenibles, mínimamente se requiere de un trato neutral y respetuoso del flujo financiero lícito, llevando a los financistas a continuar con el financiamiento producto de la confianza.<sup>87</sup>

### 1.3. Políticas públicas salvadoreñas que afectan los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero

Una vez realizada una revisión de las políticas públicas que afectan los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, debe hacerse un repaso meticuroso de la participación del Estado salvadoreño en la implementación de tales políticas en el periodo 2019 - 2022.

- a) Respeto del estado de derecho: el imperio del derecho, como se ha descrito, implica que las reglas sean aplicables de manera estable e igualitaria, sometiendo absolutamente todo proceso a dicha lógica de supremacía jurídica. En El Salvador, el periodo presidencial 2019 – 2024 inició con una serie de despidos de presuntos familiares de exgobernantes y funcionarios de administraciones previas, realizados desde la cuenta de Twitter del presidente y sin debido proceso.<sup>88</sup> Además, iniciada la Pandemia por COVID-19, se recurrió a una serie de decretos ejecutivos que entraban en contradicción con los legislativos, registrándose una nutrida cantidad de casos de traslados a centros de contención sin que hubiese una acusación formal.<sup>89</sup> En el mismo contexto, la suspensión de los procedimientos legales para la adquisición de insumos y servicios para la atención de la crisis dejó múltiples acusaciones de abusos por medio de la excepcionalidad legal, llegando incluso a descubrirse casos de corrupción que acabaron en la destitución de funcionarios, sin que hubiere condenas que observar.<sup>90</sup>

Una vez tomada posesión de la Asamblea Legislativa 2021 – 2024, en su primer día de funciones se procedió a destituir al fiscal general de la República y a los magistrados de la

---

<sup>87</sup> del Carmen Zenck, Ríos Rivera, and Rodríguez Zapatero, “Capital Social y Sostenibilidad En El Tercer Sector,” December 2019.

<sup>88</sup> Noelia Ruiz-Alba and Rosalba Mancinas-Chávez, “The Communications Strategy via Twitter of Nayib Bukele: The Millennial President of El Salvador,” *Communication & Society* 33, no. 2 (April 20, 2020): 259–75, <https://doi.org/10.15581/003.33.2.259-275>.

<sup>89</sup> Alina Duarte, “Bukele y Uso Político de Pandemia En El Salvador: Entre La Ilegalidad y La Violación de DDHH,” *Council of Emisferic Affaires*, May 6, 2020, <https://coha.org/bukele-y-uso-politico-de-pandemia-en-el-salvador-entre-la-ilegalidad-y-la-violacion-de-ddhh/>.

<sup>90</sup> Linda Nazareth Enamorado Rivera, “Salud, Corrupción y La COVID-19 En Los Países Del Triángulo Norte de Centroamérica,” *UMH - Sapientiae* 3, no. 1 (December 12, 2022): 172–83, <https://doi.org/10.5377/umhs.v3i1.15308>.

Sala de lo Constitucional, obviando el debido proceso y el derecho a ser escuchados.<sup>91</sup> Posteriormente, ya en el marco del combate a las pandillas, el establecimiento y las sucesivas prórrogas del Régimen de Excepción han constituido una fuente importante de recelo internacional, considerando que la suspensión de derechos ha devenido a grandes cantidades de denuncias por detenciones erradas, al margen de los resultados pragmáticos que dicha política pueda representar.<sup>92</sup> Sumado a eso, la detención de opositores políticos es un tema particularmente delicado, en especial cuando hay orden judicial de liberación con medidas sustitutivas, y la administración penal se niega a cumplir argumentando tecnicismos.<sup>93</sup> Aunado a esto, la pública pretensión de reelección presidencial ha causado una ola importante de desconfianza en el estado de derecho, siendo que la Constitución de la República menciona en varias ocasiones que la reelección consecutiva está prohibida de forma expresa.<sup>94</sup>

Resulta evidente, pues, que los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero habrán de reaccionar ante el acontecer casi sistemático acerca del estado de derecho, tal como se ha abordado en un apartado anterior.

- b) Cultura democrática: la gestión presidencial salvadoreña 2019 – 2024 ha vivido dos momentos: el primero, entre el 1 de junio de 2019 y el 1 de mayo de 2021, cuando hubo tomado posesión la nueva Asamblea Legislativa, con mayoría oficialista; y, segundo, del 1 de mayo de 2021 en adelante.

Previo a las elecciones de 2021, la administración del Ejecutivo hubo gobernado sin representación legislativa propia, aunque respaldado por los diputados del partido Gran Alianza por la Unidad Nacional (GAN) y algunos disidentes de los partidos mayoritarios. En cualquier caso, su incidencia sobre la labor legislativa no podía llevarse a cabo sino por medio de terceros. Sin embargo, ante la evidente imposibilidad de imposición de posturas a las bancadas opositoras, el 9 de febrero de 2020, el presidente de la República ingresó con militares fuertemente armados al recinto legislativo, colocándose en la posición directiva del congreso y dando un ultimátum para la aprobación de sus propuestas.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Ricardo Roque, “Nayib Bukele: Populismo e Implosión Democrática,” *Andamios, Revista de Investigación Social* 18, no. 46 (June 17, 2021): 233–55, <https://doi.org/10.29092/uacm.v18i46.844>; Sindy Mora Solano, César Ulloa, and José Andrés Díaz González, “¿Con Quién Gobierna El Populista? Un Análisis de Los Gabinetes de Rafael Correa, Jair Bolsonaro y Nayib Bukele,” *Anuario Centro de Investigación y Estudios Políticos*, no. 13 (June 1, 2022): 280–316, <https://doi.org/10.15517/aciep.v0i13.47866>.

<sup>92</sup> Gustavo Flores-Macías, “Violent Crime and the Expansion of Executive Power in Latin America,” *Presidential Studies Quarterly* 53, no. 2 (June 2023): 256–72, <https://doi.org/10.1111/psq.12832>; Roque, “Nayib Bukele: Populismo e Implosión Democrática”; Ricardo Carlos Ernesto-González and Alfredo Nateras-Domínguez, “Necroadministración y Juventudes: Aniquilamiento Penitenciario Documentado Por Medios Hemerográficos En El Salvador,” *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud* 21, no. 1 (December 15, 2022): 1–20, <https://doi.org/10.11600/rlnsj.21.1.5656>.

<sup>93</sup> Luis Eduardo Aguilar Vásquez, “Tipos de Partidos Políticos En La Campaña 2021 de El Salvador,” *ECA: Estudios Centroamericanos* 77, no. 768 (March 30, 2022): 69–86, <https://doi.org/10.51378/eca.v77i768.6680>.

<sup>94</sup> Andrés Mckinley, “Perder Lo Conquistado En Décadas de Lucha,” *Proceso*, October 13, 2020, 8–9, <https://doi.org/10.51378/p.v3i107.7491>.

<sup>95</sup> Darlan da Silva Ferreira, “Neoliberalismo e Efeito Adverso. A Reação Populista Nas Américas: Os Casos de Trump, Bolsonaro e Bukele,” *Simbiótica Revista Eletrônica* 9, no. 2 (October 3, 2022): 235–68, <https://doi.org/10.47456/simbitica.v9i2.39254>; Luis Aguilar, “Bukelismo y Su Peligroso Uso de La Religión,” *Proceso*, September 22, 2022, 8–11, <https://doi.org/10.51378/p.v3i104.7543>.

Sin embargo, tras la toma de posesión del Congreso compuesto en más de un 75% por diputados afines al Ejecutivo, la fragilidad democrática cedió ante la aritmética legislativa. El nombramiento de un fiscal general afín al gobierno y la sustitución de la Sala de lo Constitucional sujeta a los intereses oficialistas deviene en un desmedro de la escasa cultura democrática con la que el país contaba, a sabiendas de que los tres Poderes del Estado se encuentran alineados en un mismo eje conductor de políticas públicas, concentrando el ejercicio del poder en un sector muy pequeño. Sumado a eso, el oficialismo también controla el Tribunal Supremo Electoral, por lo que la candidatura a reelección presidencial se encuentra garantizada pese a que está expresamente prohibida en la Constitución de la República.<sup>96</sup>

Siendo que el entorno internacional mira con suma desconfianza a cualquier Estado cuyas leyes y resoluciones judiciales están en manos de quien también controla el Ejecutivo, los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero tomarán un rumbo consecuente a dicha desconfianza, teniendo un impacto por demás sensible en todos los cambios financieros para el país.

- c) Certeza y estabilidad jurídica: particularmente compleja luego del 1 de mayo de 2021, al margen del grado de conveniencia de las reformas legales. La administración legislativa en este periodo ha resultado ser vertiginosa, respondiendo a cambios sensibles muy veloces y consecutivos, para luego pasar a un periodo de menor efervescencia legislativa con cambios igualmente drásticos, pero menos frecuentes hacia 2023. Considerando que, para generar un clima de confianza en la estabilidad del marco normativo, resulta necesario que las reformas se vayan dando de forma paulatina. El nacimiento en corto de tiempo de una Ley del Agua, una nueva Ley de Compras Públicas, una nueva Ley de Pensiones, la supresión del control legislativo sobre el encaje bancario, la inclusión de un criptoactivo como moneda de curso legal, entre otros, deviene en una natural desconfianza internacional bajo la lógica de que, si las leyes cambian de forma rápida e inconsulta, es imposible realizar una planificación de mediano plazo, por lo que se tiene por riesgoso cualquier tipo de inversión o financiamiento.

Y, en el corto plazo, tampoco puede haber una ejecución ordenada y ceñida a una planificación maestra, teniendo en cuenta que cualquier nueva ley o reforma de una existente ocurrirá con el solo hecho de provenir correspondencia desde el Despacho Presidencial, valiéndose de la aritmética legislativa que permite al oficialismo cambiar las condiciones en cualquier momento.

En definitiva, la reacción de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero ante la imposibilidad de realizar una planificación financiera producto de la vertiginosa modificación del orden legal del país será por demás negativa, desincentivando la inversión y financiamiento por el temor reverencial a la fragilidad de la certeza jurídica.

---

<sup>96</sup> Ruiz-Alba and Mancinas-Chávez, “The Communications Strategy via Twitter of Nayib Bukele: The Millennial President of El Salvador”; Roque, “Nayib Bukele: Populismo e Implosión Democrática.”

- d) Seguridad pública: se trata de un problema creciente y descontrolado en El Salvador, alimentado por varias décadas en las que las políticas públicas fueron absolutamente inefectivas. A partir de marzo de 2022, la política presidencial se ha centrado en el combate de la criminalidad pandilleril, aplicando un Régimen de Excepción que se ha vuelto permanente, habiendo suspendido garantías constitucionales para toda la población, so pretexto de dar un combate frontal a los grupos terroristas. La política altamente represiva incluye la construcción de un megacentro de reclusión y la constante exhibición mediática de las condiciones de los reos, enviando un mensaje de implacabilidad gubernamental. Si bien las cifras oficiales arrojan resultados favorables en la reducción de homicidios, esto contrasta con las múltiples fosas comunes encontradas en el país, descubriendo en ellas a decenas de víctimas de homicidio que había sido oficialmente contabilizado como desaparición.<sup>97</sup>

Con independencia de los resultados más o menos aceptables, la forma resulta igual de importante que el fondo, cuando de generar confianza se trata. Por tanto, la política represiva que implica millares de denuncias por arrestos arbitrarios y detenciones erradas, no hace más que disparar las condiciones de desconfianza internacional, poniendo en entredicho que el método de control de la criminalidad valga para la retahíla de atropellos a los derechos humanos. Desde luego, un país con serios vicios de violación de derechos llevará a esfumarse el terreno ganado por medio del control de la criminalidad, haciendo que la poca confianza que se ganaba acabe por disiparse. Como consecuencia natural, indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero tendrán una reacción de envilecimiento, especialmente cuando se trata de socios pertenecientes a la Unión Europea, donde se le da mucha preponderancia al respeto universal de los derechos.

- e) Política monetaria: El Salvador se encuentra dolarizado desde 2001, mediante una Ley de Integración Monetaria que mantuvo al Colón como moneda de curso legal de forma nominal. En 2021, partió del Despacho Presidencial salvadoreño una pieza de correspondencia que acabaría aprobada sin discusión producto de la aritmética legislativa oficialista, modificando el régimen monetario con la inclusión del Bitcoin como moneda de curso legal, con obligatoriedad de recibo por parte de todo agente económico (artículo 7 de la Ley Bitcoin).<sup>98</sup> Dicha política pública se constituye en altamente riesgosa, empezando porque los criptoactivos nunca fueron pensados para convertirse en medios de pago regular y obligatorio,<sup>99</sup> al no cumplir las características del dinero, tales como fungir como depósito de valor, unidad de cuenta y facilitador para transacciones económicas ordinarias.<sup>100</sup> Además, su alta volatilidad expone a los usuarios involuntarios a un riesgo

---

<sup>97</sup> Liseth Oviedo Guevara and Cristina Estrada Albeño, “Muerte Presunta: El Derecho de Los Familiares de Los Desaparecidos En El Salvador,” *Revista Realidad y Reflexión* 55 (2022): 185–96, <https://camjol.info/index.php/RyR/article/view/14430/16866>.

<sup>98</sup> Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, “Ley Bitcoin,” June 2021, <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/dictamenes/27F0BD6F-3CEC-4F52-8287-432FB35AC475.pdf>.

<sup>99</sup> Nadia Asto Paredes and María Villavicencio Flores, “¿Las Criptomonedas Deben Ser Consideradas Dinero?” (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2019), [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626341/Asto\\_PN.pdf?sequence=1](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626341/Asto_PN.pdf?sequence=1).

<sup>100</sup> Pacífico Huamán Soto, *Teoría y Política Monetaria*, 4th ed. (Lima: Universidad Nacional de Ingeniería, 1990); Rosa M. Lastra, “En Defensa Del Dinero Público Digital,” *El Trimestre Económico*, October 3, 2022, 1007–32, <https://doi.org/10.20430/ete.v89i356.1672>.

de liquidez importante, sin contar el envilecimiento de todos los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, tomando en cuenta que la confianza en el mercado merma progresivamente producto de la posibilidad de un default como consecuencia de una caída en la cotización.<sup>101</sup>

A la desconfianza que ya de por sí genera la inclusión de un activo de inversión en el cono monetario, debe sumarse lo generado por la aplicación oficial provista por el Gobierno de El Salvador para el manejo del Bitcoin, siendo que la Chivo Wallet acabaría por ser duramente señalada por múltiples expertos por sus niveles de seguridad cuestionables y su vínculo estrecho con plataformas señaladas como fraudulentas. Tras las miles de denuncias por vulneración a la seguridad y suplantación de identidad, la población fue disminuyendo rápidamente el uso de la aplicación del Gobierno, agravándose la situación cuando a finales de 2022, se suprimió la opción de retiro en efectivo en los Cajeros Automáticos Chivo, disparando las alarmas acerca de la imposibilidad de pago por parte del Gobierno, impactando directamente en varios de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, según se ha descrito de forma amplia en apartados previos.

- f) Política tributaria: la administración del Poder Ejecutivo en el periodo 2019 – 2024 no ha tenido vuelcos importantes en cuanto a política tributaria, más allá de la homologación del Número de Identificación Tributaria con el Documento Único de Identidad, lo cual pretende tener un mayor control sobre los tributantes. Sin embargo, destaca el nulo tratamiento que se ha dado a la tributación por medio de Bitcoin, no habiendo establecido mecanismos de control y prevención de lavado de dinero y activos valiéndose de la irrastreabilidad de las transacciones cubiertas por el encadenamiento de bloques de Bitcoin.<sup>102</sup> Al respecto, resulta particularmente curioso que, siendo el Bitcoin una de las apuestas más relevantes del Gobierno, no se haya tenido ninguna prevención tributaria que se sume a la política pública de inclusión de criptoactivos como moneda de curso legal, generando el cuestionamiento acerca de los intereses que se encuentran detrás de tal decisión.<sup>103</sup>

En cualquier caso, los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero tienen su reacción natural ante el fomento de actividades riesgosas, por acción o por omisión. La confianza en el sistema va mermando, haciendo que exista un deterioro moderado en los inversionistas y financistas, especialmente tras el anuncio de funcionarios del Fondo

---

<sup>101</sup> Marian Cabrera Soto and Carlos Lage Codorniu, “Criptomonedas: ¿qué Son y Qué Pretenden Ser?,” *Economía y Desarrollo* 166, no. 1 (2022), [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842022000100008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842022000100008); Jean Steve Carrera-López, Jacqueline Carolina Sánchez-Lunavictoria, and Andrés Gustavo Loza-Torres, “El Uso de Las Criptomonedas Como Nueva Forma de Pago En La Economía Mundial,” *FIPCAEC* 5, no. 16 (2020): 210–23, <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/228/380>; Pérez San Juan, “Usos de Las Criptomonedas: El Caso Del Bitcoin Como Moneda de Curso Legal En El Salvador.”

<sup>102</sup> Emilie Chéreau, “Interdependencia y Vulnerabilidad En La Era de Bitcoin: El Caso de El Salvador” (Universidad de San Martín, n.d.), [https://ri.unsam.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2198/TLIC\\_EPYG\\_2022\\_C EJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.unsam.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2198/TLIC_EPYG_2022_C EJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

<sup>103</sup> Michelle Molina et al., “Implicaciones Fiscales Por La Adopción Del Bitcoin En El Salvador” (San Salvador, 2021), [https://icefi.org/sites/default/files/icefi\\_-\\_02-2021\\_-\\_implicaciones\\_fiscales\\_por\\_la\\_adopcion\\_del\\_bitcoin\\_en\\_el\\_salvador\\_-\\_web.pdf](https://icefi.org/sites/default/files/icefi_-_02-2021_-_implicaciones_fiscales_por_la_adopcion_del_bitcoin_en_el_salvador_-_web.pdf).

Monetario Internacional, declarando el uso de Bitcoin como moneda de curso legal como un foco de riesgo para El Salvador.<sup>104</sup>

- g) Gasto público: para 2022 se registraba un déficit fiscal salvadoreño que rebasó los \$800 millones, cerca de un 2.7% del Producto Interno Bruto,<sup>105</sup> siendo catalogado como un déficit insostenible por el Fondo Monetario Internacional, llegando a recomendar una contracción severa del gasto público.<sup>106</sup> Sin embargo, el presupuesto general del Estado para 2023, presentado en octubre de 2022, reportaba un déficit fiscal que se redujo en apenas una décima porcentual,<sup>107</sup> ignorando deliberadamente los compromisos adquiridos con el Fondo Monetario Internacional a principios de ese mismo año.<sup>108</sup>

Desde luego, dicho déficit acaba por ser cubierto mediante la adquisición de endeudamiento, lo cual no hace más que acrecentar la desconfianza internacional, observando una reacción bastante rápida de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero. La falta de un plan de gasto público comedido y ajustado a la tributación resulta en un envilecimiento de las condiciones de confianza en el país, orillando a la crisis de financiamiento por falta de confianza en la capacidad de honra de responsabilidades.

- h) Seguridad previsional: se trata de un tema particularmente sensible para El Salvador, siendo que el sistema previsional está compuesto por cuatro modelos coexistentes: el Instituto Nacional de Pensiones de los Empleados Públicos (INPEP), la Unidad de Pensionados del Instituto Salvadoreño del Seguro Social, el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada (IPSFA) y las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP). Dicho sistema fue instalado en 1998, cuando nacen las AFP y se regula el actuar del resto de sistemas, estableciendo independencia en la cotización y erogación. Sin embargo, se introduciría una reforma en 2006 mediante la cual las AFP se encontraban obligadas a adquirir bonos previsionales en favor del Estado salvadoreño, el cual usaría el capital para pagar las responsabilidades del resto del sistema previsional.<sup>109</sup> Más adelante, en 2016, se aumentaría el porcentaje al cual podía tener acceso el Gobierno a través de los bonos previsionales, descapitalizando a las AFP y restando posibilidad de capitalización

---

<sup>104</sup> Alina Carare, “La Recuperación de El Salvador Se ve Limitada Por El Aumento de Los Riesgos,” in *Países En El Foco Del FMI* (San Salvador: Fondo Monetario Internacional, 2022),

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/02/15/cf-el-salvadors-comeback-constrained-by-increased-risks>.

<sup>105</sup> Abelardo Medina Bermejo, “Panorama de Las Finanzas Públicas En Centroamérica 2023” (Ciudad de Guatemala, 2023), [https://mail.icefi.org/sites/default/files/icefi\\_-\\_presentacion\\_-\\_panorama\\_de\\_las\\_finanzas\\_publicas\\_en\\_centroamerica\\_2023.pdf](https://mail.icefi.org/sites/default/files/icefi_-_presentacion_-_panorama_de_las_finanzas_publicas_en_centroamerica_2023.pdf).

<sup>106</sup> Carare, “La Recuperación de El Salvador Se ve Limitada Por El Aumento de Los Riesgos.”

<sup>107</sup> ICEFI, “El Salvador: El Proyecto de Presupuesto 2023 Presenta Recortes En Áreas Clave Para El Desarrollo Del País” (Ciudad de Guatemala, 2022), [https://mail.icefi.org/sites/default/files/comunicado\\_-\\_sv042022\\_-\\_primer\\_analisis\\_del\\_proyecto\\_de\\_presupuesto\\_para\\_2023.pdf](https://mail.icefi.org/sites/default/files/comunicado_-_sv042022_-_primer_analisis_del_proyecto_de_presupuesto_para_2023.pdf).

<sup>108</sup> Carare, “La Recuperación de El Salvador Se ve Limitada Por El Aumento de Los Riesgos.”

<sup>109</sup> Carmelo Mesa-Lago and María Elena Rivera, “El Sistema de Pensiones En El Salvador. Institucionalidad, Gasto Público y Sostenibilidad Financiera” (San Salvador, n.d.), [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45778/1/S2000374\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45778/1/S2000374_es.pdf).

individual,<sup>110</sup> constituyéndose en uno de los reclamos más sentidos por parte de la población cotizante.

Ya en la legislatura 2021 – 2024, a iniciativa del Despacho Presidencial, se aprueba la Ley Integral del Sistema de Pensiones, mediante la cual el Gobierno puede obligar a las AFP a adquirir bonos previsionales sin límite alguno, y sin necesidad de calificación de riesgo (Art. 82, Lit. ‘i’), en un claro intento por eludir la consabida baja calificación producto de las propias políticas públicas. Además, la ley libera a las AFP de la obligación de adquirir un seguro de inversión, dejando en total desamparo al cotizante.<sup>111</sup>

La nueva ley, lejos de corregir los vicios del ya maltrecho sistema, acabó por profundizar los problemas de liquidez, ya que no dispone de un mecanismo que garantice que el sistema podrá honrar sus responsabilidades en el mediano plazo. De hecho, la estructura de obligatoriedad de adquisición de bonos previsionales “sin límite” convierte al sistema previsional en la caja chica del Gobierno, pudiendo utilizarlo de forma discrecional y sin que medie reglamentación garantizando la sostenibilidad de los pagos.<sup>112</sup>

Desde luego, los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero habrán de reaccionar de forma negativa ante tales condiciones, tomando en cuenta que la ley busca deliberadamente saltarse los controles de riesgo financiero, causando un agravio latente para el cotizante y disparando las alarmas de desconfianza a nivel financiero.

- i) Transparencia en el uso de fondos públicos: la transparencia es, por definición, un pilar para construir sólida confianza, repercutiendo en una mejora en las condiciones financieras en tanto que los externos ven con buenos ojos la rendición de cuentas oportuna, abierta y, sobre todo, transparente. Durante la administración presidencial 2019 – 2024 se ha registrado una consistente política de reducción de transparencia, iniciando por la desarticulación funcional del Instituto de Acceso a la Información Pública, mediante un decreto ejecutivo en el que se reforman las condiciones de decisión de la presidencia del organismo.<sup>113</sup> Siendo que dicha presidencia es nombrada desde el Órgano Ejecutivo, aumentar las atribuciones presidenciales concentra el control del organismo en manos afines al oficialismo, evitando así que prospere cualquier petición de información que sea incómoda o potencialmente adversa a los intereses del Despacho Presidencial.

---

<sup>110</sup> Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas, “La Privatización de Las Pensiones: Tres Décadas de Fracasos,” *El Trimestre Económico* 86, no. 343 (July 5, 2019): 799–838, <https://doi.org/10.20430/ete.v86i343.926>; Carmelo Mesa-Lago and María Elena Rivera, “Propuestas de Re-Reforma de Pensiones En El Salvador: Evaluación Comparativa y Recomendaciones” (San Salvador, 2017), [file:///C:/Users/Admin/Downloads/Propuestas\\_de\\_re-reforma\\_de\\_pensiones\\_en\\_El\\_Salvador\\_-\\_Evaluación\\_comparativa\\_y\\_recomendaciones.pdf](file:///C:/Users/Admin/Downloads/Propuestas_de_re-reforma_de_pensiones_en_El_Salvador_-_Evaluación_comparativa_y_recomendaciones.pdf).

<sup>111</sup> Asamblea Legislativa de la República de El Salvador, “Ley Integral Del Sistema de Pensiones” (2022), <https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/2023/02/Ley-Integral-del-Sistema-de-Pensiones.pdf>.

<sup>112</sup> Gabriel Labrador, “Gobierno Usará La Reforma de Pensiones Para Financiarse Hasta Las Elecciones 2024,” *El Faro*, December 20, 2022, [https://elfaro.net/es/202212/el\\_salvador/26621/Gobierno-usará-la-reforma-de-pensiones-para-financiarse-hasta-las-elecciones-2024.htm](https://elfaro.net/es/202212/el_salvador/26621/Gobierno-usará-la-reforma-de-pensiones-para-financiarse-hasta-las-elecciones-2024.htm).

<sup>113</sup> Jimmy Alvarado, Valeria Guzmán, and Gabriel Labrador, “Bukele Confecciona Un IAIP Menos Transparente Vía Decretos Ejecutivos,” *El Faro*, September 11, 2020, [https://elfaro.net/es/202009/el\\_salvador/24803/Bukele-confecciona-un-IAIP-menos-transparente-vía-decretos-ejecutivos.htm](https://elfaro.net/es/202009/el_salvador/24803/Bukele-confecciona-un-IAIP-menos-transparente-vía-decretos-ejecutivos.htm).

Además, ya en el contexto de la Pandemia por COVID-19, se emitieron decretos de reserva de información tales como la “Ley para el uso de productos para tratamientos médicos en situaciones excepcionales de salud pública ocasionados por la Pandemia de COVID-19” (popularmente conocida como “Ley Alabi”), mediante la cual se declaraba como confidencial todo lo referente a compras públicas del sector salud para la atención de la emergencia sanitaria.<sup>114</sup>

El ocultamiento de información y declaración de reserva es, como mínimo, una señal de alerta para la inversión y el financiamiento externo, haciendo que reaccionen negativamente los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero. La desconfianza en un gobierno que se niega a la transparencia es natural, por lo que la afectación sobre los indicadores es directamente proporcional.

- j) Financiamiento externo: en el periodo 2019 – 2022, el comportamiento del endeudamiento externo ha sido constante al alza, entendido como todo aquel financiamiento ajeno a la recaudación tributaria. Para 2020 la deuda ascendía a \$22,622.90 millones (92.1 % sobre PIB), para 2021 fue de \$24,369.53 millones (84.8 % sobre PIB) y para 2022 fue de \$24,617.32 millones, por lo que puede decirse que en tres años de gobierno se adquirió un monto cercano a los \$2,000 millones. Considerando que para 2022 se destinó un 21.17 % de lo recaudado para pagar el endeudamiento,<sup>115</sup> puede decirse que no existe perspectiva de pago efectivo en el mediano plazo, dejando al país en una condición de marcada vulnerabilidad.

Al respecto, el informe del Banco Mundial advierte que El Salvador se encuentra en una situación crítica con respecto al endeudamiento,<sup>116</sup> viéndose fortalecido por las apreciaciones del Fondo Monetario Internacional que indican la necesidad de realizar un ajuste profundo, especialmente en cuanto al déficit fiscal se refiere.<sup>117</sup> Tal perspectiva deja al país en una condición de desconfianza en su capacidad de honrar sus compromisos de largo plazo, eso a pesar de la compra anticipada de bonos soberanos ejecutada en 2022, con el fin de demostrar capacidad de pago. En todo caso, los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero toman como parámetro varios de los elementos mencionados, por lo que reaccionan de forma bastante mesurada incluso cuando el Gobierno intenta demostrar cierta solvencia.<sup>118</sup>

- k) Política exterior: si bien las relaciones exteriores de la administración gubernamental 2019 – 2024 iniciaron con un favorable acercamiento a Estados Unidos, la derrota de Donald

---

<sup>114</sup> Juliana Martínez-Franzoni and Diego Sánchez-Ancochea, “Oportunidades Perdidas Pospandemia: Transferencias y Vacunación En El Salvador,” *Revista Mexicana de Sociología* 85 (n.d.): 103–35, <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2023.0.60451>.

<sup>115</sup> Centro de Investigación Sobre Inversión y Comercio, “Evolución de La Deuda Pública En El Salvador 2020-2022” (San Salvador, 2022), <https://www.latindadd.org/wp-content/uploads/2022/11/Deuda-publica-El-Salvador.pdf>.

<sup>116</sup> Banco Mundial, “El Salvador: Panorama General” (Washington, 2023), <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#:~:text=La economía de El Salvador,3 por ciento en 2023.>

<sup>117</sup> Carare, “La Recuperación de El Salvador Se ve Limitada Por El Aumento de Los Riesgos.”

<sup>118</sup> Ricardo Ancheta-Ancheta, “La (Re)Compra de Bonos,” *Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales*, 2022, <https://mail.icefi.org/blog/la-recompra-de-bonos>.

Trump y ascenso al poder de Joe Biden conllevó un punto de inflexión.<sup>119</sup> Dicho alejamiento de posturas llevó a que El Salvador tuviese un marcado acercamiento a China, evidenciándose en los flujos de acuerdos de cooperación, inicio de negociación de acuerdos comerciales<sup>120</sup> y, de forma subsidiaria, la postura neutral de El Salvador ante el conflicto entre la Federación de Rusia y Ucrania.<sup>121</sup>

Si bien es cierto los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero no reaccionan de forma directa ante un giro en la política exterior, no debe olvidarse que los acreedores de la deuda salvadoreña son, en su mayoría, del Bloque Occidental, por lo que el envilecimiento de las condiciones de confianza se encuentra asegurado, impactando directamente en los flujos financieros y de inversión.

- 1) Tratamiento de las organizaciones promotoras de desarrollo: si bien los diferentes gobiernos han mantenido una relación tirante con las organizaciones promotoras de desarrollo producto de las constantes revelaciones de corrupciones y otras carencias en las políticas públicas, la gestión gubernamental 2019 – 2024 ha sostenido una tensión particular hacia tales organizaciones, habiendo retirado exenciones fiscales a organizaciones percibidas como opositoras. Además, en 2021 se filtró la intención de aprobar la Ley de Agentes Extranjeros, gravando un impuesto del 40 % a los flujos financieros externos dirigidos a la promoción del desarrollo, lo cual, si bien no llegó a concretarse, despertó graves alarmas en cuanto a la confianza que podía tenerse en la estabilidad del rubro.<sup>122</sup>

Resulta imposible, pues, no hacer una vinculación entre la confianza internacional y la hostilidad hacia las organizaciones promotoras de desarrollo, siendo que éstas mayormente deben su sostenibilidad al financiamiento externo, el cual se vería directamente afectado. Si bien esto no responde a una reacción de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, debe decirse que la confianza es difícil de restaurar cuando existen

---

<sup>119</sup> Javier Luciano Quispe Robles, “Biden y América Latina. Desafíos Regionales Para La Política Exterior Estadounidense,” *Agenda Internacional* 28, no. 39 (November 16, 2021): 79–95, <https://doi.org/10.18800/agenda.202101.003>.

<sup>120</sup> Juan José López Rogel, “Relaciones Entre China y Centroamérica,” *Cadernos PROLAM/USP* 19, no. 37 (October 22, 2020): 137–58, <https://doi.org/10.11606/issn.1676-6288.prolam.2020.169774>; Robert Evan Ellis, “El Papel Estratégico de América Latina En Un Conflicto Global Por Taiwán,” *Revista Seguridad y Poder Terrestre* 2, no. 1 (January 12, 2023): 91–111, <https://doi.org/10.56221/spt.v2i1.21>.

<sup>121</sup> Sarai Alas, “¿Por Qué El Salvador Opta Por La ‘Neutralidad’ Sobre Rusia-Ucrania?,” *El Mundo*, March 17, 2022, <https://diario.elmundo.sv/politica/por-que-el-salvador-opta-por-la-neutralidad-sobre-rusia-ucrania>.

<sup>122</sup> Julia Gavarrete and Roxana Lazo, “La Ley de Agentes Extranjeros Está Diseñada Para Perseguir Voces Críticas Al Gobierno,” *El Faro*, November 10, 2021, [https://www.elfaro.net/es/202111/el\\_salvador/25838/La-Ley-de-Agentes-Extranjeros-est%2525C3%2525A1-dise%2525C3%2525B1ada-para-perseguir-voces-cr%2525C3%2525ADticas-al-Gobierno.htm](https://www.elfaro.net/es/202111/el_salvador/25838/La-Ley-de-Agentes-Extranjeros-est%2525C3%2525A1-dise%2525C3%2525B1ada-para-perseguir-voces-cr%2525C3%2525ADticas-al-Gobierno.htm); Enrique Miranda and Eugenia Velásquez, “Impuesto Del 40% Será Cobrado de Forma Automática En Cada Desembolso a ONG, Dice Ministro de Hacienda Sobre Propuesta de Ley de Agentes Extranjeros,” *Elsalvador.Com*, November 12, 2021, <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/impuesto-cobrado-forma-automatica-cada-desembolso-ong-propuesta-ley-agentes-extranjeros-asamblea-legislativa/899771/2021/>.

señales que indican un deterioro en las condiciones operativas, fiscales y políticas de las organizaciones receptoras de financiamiento.<sup>123</sup>

#### 1.4. Resultado de las mediciones de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como consecuencia de las políticas públicas salvadoreñas

Tras hacer un repaso de las políticas públicas salvadoreñas más relevantes para la determinación de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, debe hacerse una comparación evolutiva de dichos indicadores durante el periodo 2019 – 2022.

Tabla No. 1  
Evolución de la calificación de riesgo para El Salvador, según las calificadoras Fitch Ratings, Standard & Poor's y Moody's

Fecha de estudio	Fitch Ratings	Standard & Poor's	Moody's
Junio de 2019 (inicio de gestión presidencial)	B – (Estable)	B – (Estable)	B3 (Estable)
Diciembre de 2019	B- (Estable)	B – (Estable)	B3 (Estable)
Junio de 2020	B- (Negativa)	B – (Estable)	B3 (Positiva)
Diciembre de 2020	B- (Negativa)	B – (Estable)	B3 (Positiva)
Junio de 2021	B- (Negativa)	B – (Estable)	B3 (Negativa)
Diciembre de 2021	B- (Negativa)	B – (Negativa)	Caa1 (Negativa)
Junio de 2022	CCC (Negativa)	CCC- (Negativa)	Caa3 (Negativa)
Diciembre de 2022	CC (Negativa)	CCC+ (Negativa)	Caa3 (Negativa)

Fuente: Informes de Riesgo País del Consejo Monetario Centroamericano, IV Trimestre 2020, II Trimestre 2022 y IV Trimestre 2022.

Tal como se puede observar en la Tabla No. 1, la evolución de la calificación de riesgo es congruente con las políticas públicas del Estado Salvadoreño durante el periodo 2019 – 2022, con una clara tendencia al envilecimiento, coincidiendo las tres principales casas calificadoras de riesgo a nivel mundial. Tal como se ha explicado en apartados anteriores, dicha calificación genera una oleada de desconfianza al respecto de los flujos y condiciones de inversión y financiamiento. Aunado a esto, entre 2019 y 2022, El Salvador cerró invariablemente con una perspectiva de “altamente especulativo” en cuanto a riesgo país se refiere,<sup>124</sup> por lo que se puede decir que no existe mejora alguna en dicho indicador.

Por su parte, la emisión de deuda soberana se ha visto sometida a un envilecimiento producto del alza de la Prima de Riesgo, pasando de una tasa de interés de bonos soberanos del 7.12 % en 2019

<sup>123</sup> Carlos Monterroza Marín, “Análisis de Coyuntura Como Herramienta de Estudio de Los Procesos Políticos,” *ECA: Estudios Centroamericanos* 77, no. 769 (August 17, 2022): 101–27, <https://doi.org/10.51378/eca.v77i769.7061>.

<sup>124</sup> Secretaría Técnica, “Informe de Riesgo País. Trimestre IV 2020” (San José, 2020), <https://www.secmca.org/wp-content/uploads/2020/10/Informe-Riesgo-Pais-Setiembre-2020.pdf>; Secretaría Técnica, “Informe de Riesgo País. Trimestre II 2022” (San José, 2022), <https://www.secmca.org/wp-content/uploads/2022/07/Informe-Riesgo-Pais-II-2022-pub.pdf>; Secretaría Técnica, “Informe de Riesgo País. Trimestre IV 2022” (San José, 2022), <https://www.secmca.org/wp-content/uploads/2023/01/ITRP-IVt-2022.pdf>.

a una del 8.3 % a penas tres años después, lo cual representa pasar de los 392 puntos básicos a los 510 puntos básicos,<sup>125</sup> dando muestras de una clara tendencia de empeoramiento de las condiciones de acceso al financiamiento, producto de las políticas públicas adoptadas.

En cuanto a la evolución del Emerging Markets Bonds Index, el Gráfico No. 1 revela una diferencia muy corta al inicio de la gestión presidencial 2019 – 2024, entre la medición salvadoreña y los promedios global y latinoamericano, lo cual implica que el nivel de riesgo era percibido como dentro de los márgenes razonables. No obstante, dicho comportamiento va a alterarse sustancialmente con el inicio de la Pandemia por COVID-19, siendo que la medición salvadoreña se vuelve al alza sustancial con respecto a los comparativos de tendencia central.<sup>126</sup>

En este punto debe observarse que la gráfica de los promedios global y latinoamericano también presentan un comportamiento atípico producto de la emergencia sanitaria; sin embargo, es evidente que la situación salvadoreña estuvo muy por encima de tales promedios, por lo que los datos impiden que se atribuya el alza del EMBI a la atención de la Pandemia, en tanto que no coincide con el comportamiento del promedio. Éste se trata de uno de los argumentos más difundidos para justificar los pobres resultados sobre el costo financiero, intentando atribuir la deficiencia a las condiciones de emergencia ciudadana, valiéndose del estribillo “esto es mundial”. Sin embargo, pese a que la pandemia era efectivamente mundial, no todos los países le dieron un tratamiento que les expusiese a condiciones de riesgo desahogado, por lo que directamente es atribuible a decisiones que se fueron tomando.

Aclarado esto, el verdadero repunte en el ritmo de alza en el EMBI se registra justo a inicios de mayo de 2021, coincidiendo con la toma de posesión de la nueva legislatura controlada desde el Despacho Presidencial, registrándose en aquel mes la destitución de magistrados y fiscal general en un acto de acumulación de poder político e intervención en el quehacer del resto de órganos del Estado. Dicha alteración se mantendría al alza, viéndose acelerada a partir de septiembre de 2021, coincidiendo con la entrada en vigor de la Ley Bitcoin, para luego mostrar un notable repunte a partir de marzo de 2022, cuando da inicio el Régimen de Excepción. Como consecuencia, la compra anticipada de los bonos propios causaría un relajamiento del EMBI a partir de septiembre de 2022.

Siendo que el año 2023 no se incluye entre los alcances de este estudio, no será pertinente incluir la respuesta del EMBI ante la aprobación de la Ley Integral del Sistema de Pensiones, la cual se dio en las postrimerías de 2022. Sin embargo, únicamente para referencia, la recalificación de riesgo emitida por *Standard & Poor's* ha sido positiva a finales de 2023, producto de la recompra

---

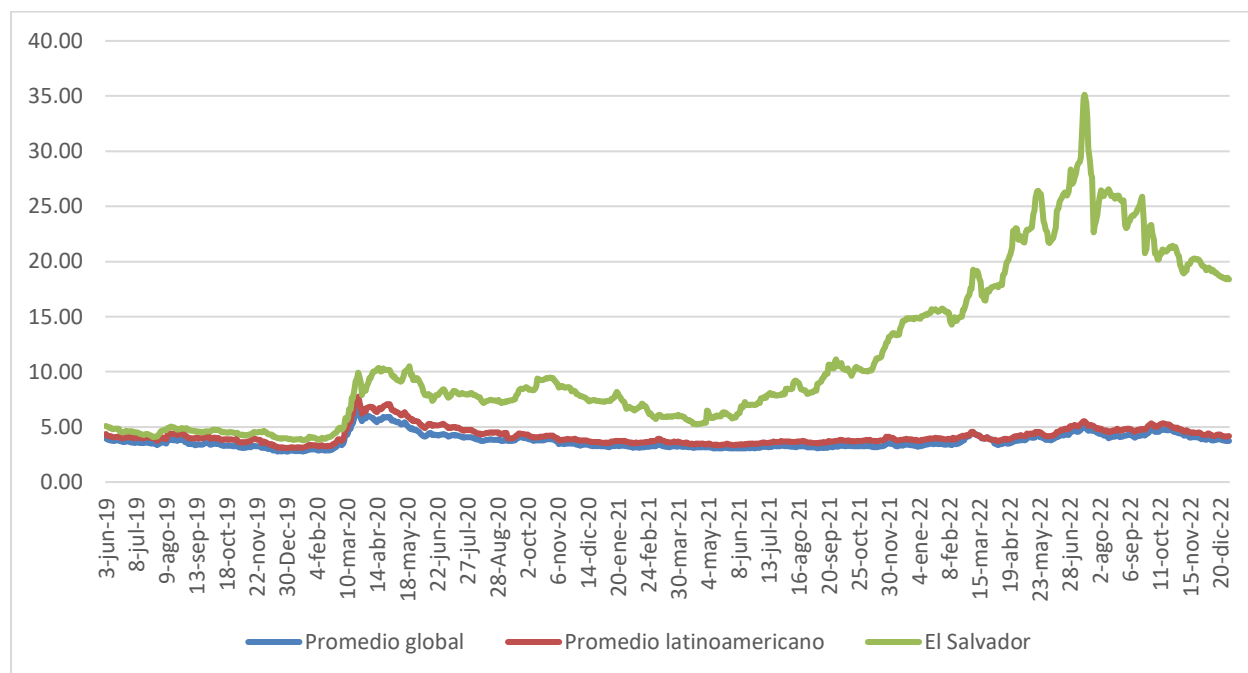
<sup>125</sup> BN America, “El Salvador Encabeza Índice de Riesgo En Centroamérica,” *BN America*, January 4, 2021, <https://www.bnamericas.com/es/noticias/el-salvador-encabeza-indice-de-riesgo-en-centroamerica>; Yelitza Izalla, “El Salvador Coloca Bonos En El Mercado Internacional,” *Lexlatin*, August 12, 2019, <https://lexlatin.com/noticias/el-salvador-coloca-bonos-en-el-mercado-internacional>.

<sup>126</sup> Invenómica, “Riesgo País EMBI – América Latina – Serie Histórica,” 2023, <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emb-america-latina-serie-historica/>.

de bonos de manera anticipada y del plazo ganado mediante la reforma de pensiones,<sup>127</sup> llevando a la mejora en el precio de los bonos de un 1 %.<sup>128</sup>

Gráfico No. 1

Evolución del Emerging Markets Bonds Index de El Salvador, comparado con el promedio global y latinoamericano, de junio de 2019 a diciembre de 2022



Fuente: elaboración propia con datos de Invenómica. <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emi-america-latina-serie-historica/>

Teniendo en cuenta que el común denominador en los cuatro indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero estudiados para el caso salvadoreño en el periodo 2019 – 2022, resulta ser una tendencia al envilecimiento, se demuestra que las políticas públicas tienen una incidencia directa sobre los niveles de confianza en inversionistas y financistas, producto de la revisión sistemática de los indicadores disponibles.

En este punto resulta indispensable recordar que, como ya se ha establecido en apartados anteriores, las mediciones del riesgo financiero y las decisiones de inversionistas y financistas externos no solo afectan al Estado o a las empresas, sino a todo agente económico que actúe en el país, aún si éste no tiene fines de lucro. Para el caso, los financistas externos de las organizaciones promotoras de desarrollo están incluidos en el análisis de los indicadores presentados, por lo que las perspectivas también son aplicables al modelo de sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro.

<sup>127</sup> Rosa María Pastrán, “Las Tres Razones Por Las Que S&P Mejoró La Calificación de Riesgo de El Salvador,” *La Prensa Gráfica*, November 14, 2023, <https://www.laprensagrafica.com/economia/Las-tres-razones-por-las-que-SP-mejoro-la-nota-de-El-Salvador-20231113-0071.html>.

<sup>128</sup> Uveli Alemán, “Mejora En La Calificación Empuja Los Bonos Salvadoreños a Su Mejor Precio En 2023,” *Diario El Mundo*, November 9, 2023, [https://diario.elmundo.sv/economia/mejora-en-la-calificacion-empuja-los-bonos-salvadorenos-a-su-mejor-precio-en-2023#google\\_vignette](https://diario.elmundo.sv/economia/mejora-en-la-calificacion-empuja-los-bonos-salvadorenos-a-su-mejor-precio-en-2023#google_vignette).

Dicha inclusión en las consecuencias es plenamente congruente con lo planteado en la Teoría de la Interdependencia Compleja, a sabiendas que el entorno internacional se concibe como una red de interconexiones funcionales y jerarquizadas. Para el caso, las políticas públicas del Gobierno salvadoreño en el periodo 2019 – 2022 fungen como estimulantes de movimiento en la red, dejando al país como un nodo activo que irradiará una onda expansiva de efectos y consecuencias, incluyendo en ese modelo a socios comerciales, políticos y demás. La onda expansiva se muestra en forma de señales de confianza/desconfianza, obteniendo una contraonda expansiva que retorna con las valoraciones de los inversionistas y financistas, especialmente provenientes de aquellos nodos de la red que posean un nivel importante de influencia, valiéndose de la jerarquización de comunicantes en la red.

Visto desde el enfoque de la Interdependencia Compleja, es posible concluir que los gobiernos deben tener un especial cuidado en la formulación de sus políticas, ya que éstas conllevan implicaciones que afectan a actores que no participan directamente de la formulación y/o aplicación de tales políticas, pero que se establecen como fuerzas vivas de la sociedad, constituyéndose en agentes económicos, aunque no necesariamente lucrativos, tal como las organizaciones promotoras de desarrollo.

## CAPÍTULO 2

### INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO COMO CONDICIONANTES DE LA SOSTENIBILIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO

En un mundo cada vez más interconectado e interdependiente, las organizaciones promotoras de desarrollo se enfrentan a desafíos financieros que pueden impactar directamente en su capacidad para alcanzar la sostenibilidad a largo plazo. En este contexto, los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero resultan en condicionantes cruciales que influyen en la viabilidad y continuidad de estas organizaciones en su labor de fomentar el desarrollo.

En el contexto de las organizaciones promotoras de desarrollo, los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero adquieren una importancia de gran envergadura, ya que la sostenibilidad de sus proyectos y programas depende en gran medida de la capacidad para administrar de manera eficiente los recursos disponibles, pudiendo tratarse de montos o de condiciones al financiamiento.

Esta relación entre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero y la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo se convierte en un campo de estudio fundamental en la búsqueda de estrategias efectivas para asegurar la continuidad operativa de las organizaciones, lo cual permite que el espectro de acción sea más amplio y efectivo en la búsqueda de acciones de desarrollo.

#### 2.1. Estructura de la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo

La sostenibilidad resulta ser un concepto fundamental en la gestión de organizaciones promotoras de desarrollo, ya que implica la capacidad de mantener un equilibrio entre el flujo de recursos y los requerimientos operativos de la organización.<sup>129</sup> Esta estructura de sostenibilidad se erige como un pilar esencial para asegurar que las organizaciones no solo prosperen en el presente, sino que también preserven los recursos y el bienestar de las generaciones futuras.

La estructura de sostenibilidad de tales organizaciones se construye sobre diversas dimensiones que dependen unas de otras a través de una red de interconexión. Por un lado, la sostenibilidad económica se refiere a la capacidad de obtener ingresos de manera constante y eficiente, garantizando la viabilidad financiera a largo plazo.<sup>130</sup> Esto implica la diversificación de fuentes de

---

<sup>129</sup> María Guadalupe Soriano Hernández et al., “Administrative-Financial Sustainability in the Context of a Pandemic of the Microenterprise of Nextlalpan, State of Mexico,” *Scientific Journal of Applied Social and Clinical Science* 2, no. 13 (July 20, 2022): 2–13, <https://doi.org/10.22533/at.ed.2162112220064>.

<sup>130</sup> Irma Soto Vallejo and María Inés Baquero Torres, “Capacidad Institucional Como Soporte Al Desarrollo Sostenible: Una Aproximación Conceptual,” in *Cambio Climático y Cuidado de La Naturaleza* (Universidad de Manizales, 2023), <https://doi.org/10.30554/978-958-5468-48-1/cha1-III>.

financiamiento, la gestión prudente de recursos y la adopción de estrategias de inversión responsable.<sup>131</sup>

Por otro lado, la sostenibilidad social es un pilar fundamental en tanto que las organizaciones promotoras de desarrollo deben fomentar relaciones productivas con las comunidades a las que sirven, involucrando a los actores locales, respetando la diversidad cultural y promoviendo la equidad,<sup>132</sup> a través de metodologías de retroalimentación y rendición de cuentas que promueven espacios de construcción y participación comunitaria, como actores de su propio desarrollo. Todo esto tiene una conexión relevante con la sostenibilidad financiera, ya que su arraigo social le brindará mayor credibilidad y, a la larga, posibilidad de obtener fondeo diversificado.<sup>133</sup>

Por tanto, es requerido el análisis sustancial de las relaciones existentes entre los diversos actores que se involucran en la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo, estableciendo criterios escalonados que ponderan los grados de influencia que tiene cada uno sobre la sostenibilidad misma. El estudio, pues, debe centrarse en factores tales como las formas de fondeo, las fuentes de dicho fondeo, las condiciones financieras de las organizaciones y los modelos administrativos de rendición de cuentas.

#### 2.1.1. Formas de fondeo para organizaciones promotoras de desarrollo

En el ámbito del desarrollo económico y social, las organizaciones promotoras de desarrollo desempeñan un papel fundamental al impulsar iniciativas y proyectos que contribuyen al progreso sostenible de comunidades y regiones. Pese a que dicha labor no persigue el lucro, para llevar a cabo sus objetivos, estas organizaciones requieren recursos financieros que les permitan implementar programas efectivos y lograr impactos positivos. En este sentido, el fondeo, o la obtención de financiamiento, se convierte en un aspecto crucial para asegurar la viabilidad y continuidad de sus operaciones.

Existen diversas formas de fondeo a las que las organizaciones promotoras de desarrollo pueden recurrir para financiar sus proyectos y programas. Si bien el abanico de opciones es amplio, las fuentes varían en función de las características de la organización, la naturaleza de los proyectos que buscan llevar a cabo, los perfiles de las personas de interés y las condiciones del entorno económico y financiero en el que operan. Algunas de las operaciones de fondeo que las organizaciones realizan son:

- a. Fondos propios: el financiamiento a través de fondos propios implica el uso de recursos internos de la organización, como sus ingresos generados por actividades comerciales no lucrativas, donaciones anteriores acumuladas o ventas de activos. En este punto debe

---

<sup>131</sup> Rafael Alfredo Terrazas, “Modelo de Gestión Financiera Para Una Organización,” *Universidad Católica Boliviana San Pablo*, Perspectivas, 2009; Marcial Córdoba Padilla, *Gestión Financiera*, 2nd ed. (México DF: Ecoe Ediciones, 2015).

<sup>132</sup> Wainer Coto-Cedeño, Jacqueline Centeno-Morales, and Yolanda Zúñiga-Arias, “Participación Comunitaria y Estrategias Ciudadanas Para La Gestión Del Riesgo de Desastres. Experiencias Locales Para La Sustentabilidad En Pandora Oeste de El Valle La Estrella, Limón, Costa Rica,” *Revista de Estudios Latinoamericanos Sobre Reducción Del Riesgo de Desastres REDER* 7, no. 1 (January 17, 2023): 174, <https://doi.org/10.55467/reder.v7i1.115>.

<sup>133</sup> Terrazas, “Modelo de Gestión Financiera Para Una Organización.”

aclararse que, si bien las organizaciones promotoras de desarrollo no tienen la finalidad de actividad comercial, tampoco está excluida la posibilidad de que realicen venta de bienes o servicios siempre que no implique un lucro para los miembros de la organización en calidad de personas naturales.<sup>134</sup> Si la organización cuenta con una base financiera sólida, ésta puede ser una forma de financiamiento estable y autónoma. Sin embargo, es bastante difícil que una organización de esta naturaleza se pueda sostener en su totalidad, por lo que suelen necesitar de complementar sus fondos propios con otras fuentes de financiamiento debido a la magnitud y alcance de sus proyectos.

- b. Donaciones y subvenciones: son una de las fuentes más comunes de financiamiento para organizaciones promotoras de desarrollo. Pueden provenir de gobiernos extranjeros (central y local), agencias de desarrollo internacional, fundaciones, empresas privadas y otros actores interesados en apoyar causas sociales y de desarrollo. Estos fondos son generalmente no reembolsables y pueden ser destinados a proyectos específicos o aportados para gastos operativos generales.<sup>135</sup>
- c. Líneas de crédito: aunque no es lo más común, las organizaciones promotoras de desarrollo también pueden acceder a líneas de crédito a través de instituciones financieras, tanto del sector público como privado. Estos productos financieros pueden ofrecer tasas de interés favorables y plazos de pago flexibles, lo que puede ser beneficioso para financiar proyectos a largo plazo, siempre que la organización presente niveles saludables en su perfil financiero. Además, las condiciones se ajustarán a los indicadores de riesgo de mercado, por lo que encontrarse en una economía saludable será crucial para un acceso más favorable.<sup>136</sup>
- d. Aportación privada en forma de responsabilidad social corporativa: algunas empresas, cuando encuentran que un proyecto o programa de una organización promotora de desarrollo está alineado con los valores, objetivos y visión de su propia responsabilidad social corporativa, suele convertirse en financista regular o esporádico, volviéndose una fuente válida de recursos.<sup>137</sup>
- e. Crowdfunding: se ha convertido en una forma popular de financiamiento en la era digital. A través de plataformas en línea, las organizaciones pueden presentar sus proyectos a una amplia audiencia y solicitar donaciones de personas interesadas en apoyar su causa.<sup>138</sup> Esta

---

<sup>134</sup> Bernardo Gortaire-Morejón et al., “La Situación Del Tercer Sector En Ecuador: Supervivencia de Las ONG En Un Entorno Adverso,” *Íconos - Revista de Ciencias Sociales*, no. 72 (December 9, 2021): 205–28, <https://doi.org/10.17141/iconos.72.2022.5094>.

<sup>135</sup> Alin Kadfak, Miriam Wilhelm, and Patrik Oskarsson, “Thai Labour NGOs during the ‘Modern Slavery’ Reforms: NGO Transitions in a Post-aid World,” *Development and Change* 54, no. 3 (May 13, 2023): 570–600, <https://doi.org/10.1111/dech.12761>.

<sup>136</sup> Carlos Ruiz-García, “Gestión de Cartera de Créditos y El Beneficio Social, En El Portafolio de Microfinanzas de Una ONG” (Universidad Peruana Unión, 2023), <https://tinyurl.com/yucfhrnv>.

<sup>137</sup> Edmundo R Lizarzaburu and Jesus Del Brio, “Responsabilidad Social Corporativa y Repuración Corporativa En El Sector Financiero de Países En Desarrollo,” *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability* 10, no. 1 (April 2016), <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.02>.

<sup>138</sup> Urvashi Suryavanshi, “Crowdfunding Adoption and Practices in NGOs in India,” *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary* 7, no. 9 (September 20, 2022): 53–60, <https://doi.org/10.31305/rrijm.2022.v07.i09.008>.

forma de financiamiento puede permitir una mayor participación y conciencia de la comunidad, aunque no siempre garantiza la obtención de los montos necesarios.

- f. Alianzas y colaboraciones: las alianzas estratégicas y las colaboraciones con otras organizaciones, tanto del sector público como privado, pueden ser una forma efectiva de acceder a recursos financieros y técnicos. Estos socios pueden permitir la coimplementación de proyectos y la compartición de costos, lo que puede ser especialmente útil en proyectos de gran envergadura.<sup>139</sup> En todo caso, inclusive si no hubiere flujos monetarios en dichas relaciones, las finanzas se verán afectadas positivamente en tanto que la reducción de costes es, en sí misma, una variable financiera, permitiendo con ello generar un mayor alcance de su población de interés y generar el impacto deseado en el alcance de sus proyectos.
- g. Ingresos generados por actividades comerciales: si bien es cierto las organizaciones promotoras de desarrollo no tienen un fin lucrativo, muchas de ellas tienen la capacidad de vender productos y servicios como consecuencia de su propia actividad, especialmente aquello que se relaciona con consultorías y similares. Dicha actividad comercial, además de ser válida y lícita, resulta saludable para la sostenibilidad.<sup>140</sup> Siempre debe respetarse la norma de que los fondos no acaben como lucro privado, sino únicamente para el fortalecimiento financiero de la organización.

Como se ha estudiado antes, la actividad financiera se ve influenciada por las fluctuaciones en los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, lo cual también puede verificarse sobre las fuentes de fondeo para las organizaciones promotoras de desarrollo. En tal sentido, puede identificarse afectaciones en aspectos tales como:

- a. Fondos propios: si bien los fondos propios no están afectados directamente por factores externos referentes al riesgo financiero, las instituciones depositarias sí lo están, por lo que debe considerarse que el resguardo de fondos de las organizaciones promotoras de desarrollo se encuentra expuesto a las fluctuaciones de intereses a favor de acuerdo a las tasas de mercado; y, en economías inestables y con niveles de riesgo bajo mínimos, se encuentra expuesto a la posibilidad de congelamiento de fondos, falta de liquidez y otras medidas estatales que pueden impactar negativamente a las instituciones financieras,<sup>141</sup> heredando el problema a las organizaciones promotoras de desarrollo.
- b. Donaciones y subvenciones: los donantes tienen por principio el interés de verificar que sus aportaciones al desarrollo tengan un impacto positivo, por lo que suelen revisar las condiciones de riesgo de los países. En principio, un destino con un nivel de riesgo más allá de lo tolerable puede implicar que el donante se desincentive a erogar; sin embargo, el efecto no necesariamente será el de reducir los montos, sino el de ajustar las condiciones

---

<sup>139</sup> Kadfak, Wilhelm, and Oskarsson, "Thai Labour NGOs during the 'Modern Slavery' Reforms: NGO Transitions in a Post-aid World."

<sup>140</sup> Anastasia Quintana et al., "Socioeconomic Dilemmas of Commercial Markets for Invasive Species: Lessons from Lionfish in Mexico," ed. Kanae Tukunaga, *ICES Journal of Marine Science* 80, no. 1 (January 25, 2023): 31–39, <https://doi.org/10.1093/icesjms/fsac205>.

<sup>141</sup> Valencia-Jara and Narváez-Zurita, "La Gestión de Riesgos Financieros y Su Incidencia En La Toma de Decisiones."

bajo las cuales la donación se contrata, requiriendo garantías adicionales y restricciones preventivas con el fin de garantizar la transparencia y el uso eficiente de recursos en el marco de una economía que se encuentra señalada por su alto nivel de riesgo en el campo financiero.<sup>142</sup>

- c. Líneas de crédito: probablemente uno de los rubros más afectados por las fluctuaciones de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, tomando en cuenta que las tasas de interés y las condiciones de acceso al financiamiento son de los primeros elementos en ser modificados ante el envilecimiento de la confianza internacional sobre una economía. En tales condiciones, uno de los actores particularmente afectados serán las organizaciones promotoras de desarrollo ya que, por su propia naturaleza patrimonial, son riesgosas en sí mismas, aumentándose dicha apreciación cuando a economía en la que están insertas no brinda las condiciones de confianza necesarias.<sup>143</sup>
- d. Aportación privada en forma de responsabilidad social corporativa: otro rubro que suele reaccionar de forma negativa al envilecimiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, siendo que se trata de empresas que utilizan recursos para financiar sus programas de responsabilidad social corporativa a través de las organizaciones promotoras de desarrollo. Desde luego, cuando los donantes potenciales se ven en condiciones de vulnerabilidad producto de las condiciones de riesgo financiero, tenderán a reducir sus asignaciones para cumplir con su responsabilidad social corporativa, impactando la sostenibilidad de las organizaciones que habrían fungido como receptoras.<sup>144</sup>
- e. Crowdfunding: en el mismo sentido del literal previo, ante condiciones de envilecimiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, se reduce sustancialmente la posibilidad de que exista un flujo de capital por la vía de la microdonación, existiendo una percepción negativa por parte de los donantes potenciales. En este caso, al tratarse de personas, la percepción de inestabilidad económica vendrá en una presentación más empírica, refiriéndose mucho más a indicadores macroeconómicos que financieros, sin que esto desplace a nivel teórico a los segundos.<sup>145</sup>
- f. Alianzas y colaboraciones: ante un panorama de envilecimiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, podría ser una de las vías menos afectadas, aunque los flujos financieros no mejorarán con esta modalidad. De hecho, la apuesta por la solidaridad entre organizaciones mediante el trabajo conjunto puede resultar en un aporte

---

<sup>142</sup> Halina Waniak-Michalak, Sviesa Leitonienė, and Ivana Perica, “The NGOs and Covid 19 Pandemic: A New Challenge for Charitable Giving and NGOs’ Mission Models,” *Engineering Economics* 33, no. 2 (April 27, 2022): 174–87, <https://doi.org/10.5755/j01.ee.33.2.30005>.

<sup>143</sup> Ruiz-García, “Gestión de Cartera de Créditos y El Beneficio Social, En El Portafolio de Microfinanzas de Una ONG.”

<sup>144</sup> Jairo Andrés Méndez-Beltrán and Diego Alejandro Peralta-Borray, “Reflexiones Respecto a La Responsabilidad Social Empresarial y La Creación de Valor Económico Desde La Perspectiva de Los Proveedores,” *Cuadernos de Contabilidad* 15, no. 38 (December 2014), <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-38.rrrs>.

<sup>145</sup> Suryavanshi, “Crowdfunding Adoption and Practices in NGOs in India.”

relevante a nivel técnico y operativo, sin que esto implique un desgaste más allá de la coordinación.<sup>146</sup>

- g. Ingresos generados por actividades comerciales: para aquellas organizaciones que, por la naturaleza de su rubro, logran obtener ingresos por la venta no lucrativa de bienes o servicios, se trata de una alternativa que, *a priori*, no sufrirá más allá de la percepción básica del mercado, siendo que aquellos que adquieren las mercancías no acaban de hacer un análisis técnico-financiero de las circunstancias;<sup>147</sup> no obstante, el envilecimiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero puede conllevar a una sensible caída en los flujos de los demandantes de mercancías, por lo que, a la postre, habrá una afectación para el oferente.

Tal como queda en evidencia, las diferentes fuentes de financiamiento para las organizaciones promotoras de desarrollo se ven disparmente afectadas, aunque generalizadamente influenciadas en caso de un envilecimiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero. Si se considera que las políticas públicas generan una influencia directa sobre la confianza internacional en el ámbito financiero, puede decirse que las organizaciones promotoras de desarrollo deben estar muy al tanto de los cambios políticos ya que les impacta indirectamente en su sostenibilidad.

#### 2.1.2. Caracterización de los financistas de las organizaciones promotoras de desarrollo

Tal como explica al Teoría de la Interdependencia Compleja, no existe posibilidad de aislamiento por parte de un actor internacional, inclusive si éste se caracteriza por su aproximada autosostenibilidad. Por tanto, cuanto más interconectado se encontrará aquel actor que tiene una dependencia de financiamiento externo para su funcionamiento, en tanto que requiere de un flujo constante de capital que se genera en otros agentes del sistema, conectados por las redes multifuncionales que el sistema provee.<sup>148</sup> Para el caso de las organizaciones promotoras de desarrollo, su propia naturaleza las lleva a ser dependientes de actores internacionales que sostengan un flujo financiero afín a los objetivos de la organización.

Tales actores, en adelante entendidos como financistas, tampoco son autónomos o autárquicos, estando interconectados con múltiples nodos que condicionan sus relaciones con el resto de actores del sistema. La caracterización de los financistas que apoyan a las organizaciones promotoras de desarrollo es esencial para comprender cómo se gestiona el flujo de recursos, cómo se establecen alianzas y cómo se logra un flujo de capital efectivo y sostenible.

Al respecto, debe decirse que existe una diversidad de financistas potenciales, con naturalezas y características heterogéneas y con capacidades de aporte que están más relacionadas con sus propias fuentes de financiamiento que con su voluntad de financiar. Estos financistas pueden abarcar una amplia gama de actores y entidades, cada uno con sus propias motivaciones, enfoques

---

<sup>146</sup> Kadfak, Wilhelm, and Oskarsson, "Thai Labour NGOs during the 'Modern Slavery' Reforms: NGO Transitions in a Post-aid World."

<sup>147</sup> Quintana et al., "Socioeconomic Dilemmas of Commercial Markets for Invasive Species: Lessons from Lionfish in Mexico."

<sup>148</sup> Robert Gilpin and Jean Gilpin, *El Reto Del Capitalismo Global* (México DF: Océano, 2003).

y niveles de compromiso, pudiendo ser tanto entidades públicas como privadas, abarcando categorías tales como:

- a. **Gobiernos y Agencias de Cooperación:** en general, los flujos de cooperación que provienen de gobiernos o de sus respectivas agencias de cooperación son conocidos como Ayuda Oficial al Desarrollo, con una orientación que puede ir hacia los gobiernos, pero que también suele dirigirse a organizaciones promotoras de desarrollo que se encuentren alineadas a fines e intereses del cooperante.<sup>149</sup> Sin embargo, tampoco es extraño que se inyecte capital a la sociedad civil en la medida que los proyectos que se encuentran ejecutando se alineen con la visión de desarrollo del donante. En todo caso, cuando esto ocurre, la intervención del Estado es particularmente prominente ya que los flujos de Ayuda Oficial al Desarrollo suelen pasar por la aprobación estatal en tanto que responde a las prioridades definidas por el Ejecutivo.<sup>150</sup>
- b. **Fundaciones y donantes individuales:** las fundaciones y los donantes individuales tienen una variedad de motivaciones para financiar organizaciones promotoras de desarrollo, que van desde el altruismo hasta el deseo de crear un impacto positivo en áreas específicas. Una característica relevante de este tipo de donante es que rara vez brinda sostenibilidad en tanto que sus aportes no suelen ser regulares, periódicos o comprometidos por un largo tiempo.<sup>151</sup>
- c. **Instituciones financieras:** Las instituciones financieras, como bancos y fondos de inversión, pueden ofrecer préstamos, créditos y financiamiento estructurado para apoyar proyectos y programas de desarrollo. Sin embargo, debe acotarse que estas fuentes suelen estar reservadas para aquellas organizaciones que gozan de un patrimonio de gran envergadura, sirviendo como garantía crediticia. En tal sentido, el número de organizaciones promotoras de desarrollo que tengan acceso a esta modalidad será notablemente reducido.<sup>152</sup>
- d. **Organizaciones internacionales:** existen diferentes organizaciones internacionales, o dependencias de éstas, que destinan financiamiento para transferir a organizaciones promotoras de desarrollo cuando los objetivos estratégicos se alineen. Dichas organizaciones suelen requerir de múltiples controles para con la contraparte, aunque tienen la característica de ser bastante abiertas en el rango de acción, dejando que los receptores administren de forma eficiente la operación.<sup>153</sup>
- e. **Empresas privadas:** las empresas privadas, en virtud de su responsabilidad social corporativa, suelen destinar fondos para el financiamiento de proyectos de desarrollo. Ya que las empresas no tienen la capacidad instalada para ejecutar dichos proyectos, suelen

---

<sup>149</sup> Rafael Domínguez Martín, “Más Allá de La Ayuda: Una Nueva Métrica de La Ayuda Oficial Al Desarrollo Post-2015,” *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Revista Íconos*, 47 (2013): 31–45, <https://revistas.flacsoandes.edu.ec/iconos/article/view/821>.

<sup>150</sup> Ambar Aguilar Estrada, “Desglobalización y Cooperación Internacional Hacia La Tercera Década Del En El Siglo XXI,” *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo* 9, no. 1 (June 30, 2022): 89–93, <https://doi.org/10.21500/23825014.5768>.

<sup>151</sup> Suryavanshi, “Crowdfunding Adoption and Practices in NGOs in India.”

<sup>152</sup> Ruiz-García, “Gestión de Cartera de Créditos y El Beneficio Social, En El Portafolio de Microfinanzas de Una ONG.”

<sup>153</sup> Aguilar Estrada, “Desglobalización y Cooperación Internacional Hacia La Tercera Década Del En El Siglo XXI.”

valerse de las organizaciones promotoras de desarrollo para generar una especie de asocio heterogéneo.<sup>154</sup> En todo caso, uno de los intereses de las empresas es el de sacar provecho comercial de la donación, pudiendo expresarse, entre otros, mediante la publicidad y posicionamiento de marca visibilizado a través de la donación.

Desde luego, los financistas de las organizaciones promotoras de desarrollo tienen diversas motivaciones para erogar, las cuales pueden ser de orden tanto idealista como pragmático. Algunas de las motivaciones podrían ser la responsabilidad social, en tanto que existe un compromiso genuino con el desarrollo; el impacto mediático, siendo que muchas veces estos donativos alcanzan niveles de popularidad muy deseable, en especial para el sector privado; cumplimiento de objetivos, ya que varias organizaciones se trazan metas de intervención e impacto para validar ante sus propios financistas; entre otras. Los financistas desempeñan un papel crucial, ya que su aporte permite que las organizaciones promotoras de desarrollo implementen proyectos y programas que de otra manera serían difíciles de realizar. Su contribución va más allá del financiamiento, ya que a menudo también aportan experiencia, conocimiento técnico y redes que pueden ser valiosos para el éxito de los proyectos.<sup>155</sup>

Además, los financistas actúan como catalizadores del cambio al proporcionar los recursos necesarios para abordar problemas y desafíos importantes en las comunidades y el entorno, así como proveen a las organizaciones receptoras de herramientas y saberes que les vuelven más eficientes, incluso después de que el flujo financiero ha finalizado. Las exigencias de los donantes requieren de compromiso y flexibilidad procesal, por lo que las organizaciones receptoras se benefician en tanto que se ve fomentada la innovación en todos los campos, producto de la necesidad de rendir cuentas de forma adecuada.<sup>156</sup>

### 2.1.3. Consideraciones para realizar el análisis de condiciones financieras de las organizaciones promotoras de desarrollo

Como toda entidad, la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo depende de la posibilidad de mantener un flujo financiero que supere, aun cuando fuere por poco, al desgaste operativo, lo cual únicamente puede ser logrado mediante una estructura financiera que le permita identificar los factores de riesgo que puedan llevarle a una situación de desequilibrio,<sup>157</sup> impidiendo que alcancen objetivos que resultan cruciales para la actividad de promoción del desarrollo.

El análisis de las condiciones financieras se convierte en una herramienta esencial para evaluar la salud económica de estas entidades y tomar decisiones informadas para garantizar su viabilidad a

---

<sup>154</sup> Lizarzaburu and Del Brio, “Responsabilidad Social Corporativa y Reparación Corporativa En El Sector Financiero de Países En Desarrollo,” April 2016.

<sup>155</sup> Wilson K.S. Leung et al., “Swift Trust Development and Prosocial Behavior in Time Banking: A Trust Transfer and Social Support Theory Perspective,” *Computers in Human Behavior* 129 (April 2022): 107137, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107137>.

<sup>156</sup> Kadfak, Wilhelm, and Oskarsson, “Thai Labour NGOs during the ‘Modern Slavery’ Reforms: NGO Transitions in a Post-aid World.”

<sup>157</sup> Arce Larrea, Portugal Pacheco, and Ugarte Mejía, “Finanzas y Complejidad.”

largo plazo. Para tal efecto es necesario considerar algunos componentes clave en el análisis de condiciones financieras en el marco de la búsqueda de sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo:<sup>158</sup>

- a. Estados financieros: siendo el balance general y el estado de resultados muy relevantes como fuente de obtención de data para diversas herramientas de medición. Si bien estos instrumentos son normalmente asociados a las entidades lucrativas, en realidad son totalmente válidos para las organizaciones promotoras de desarrollo, proveyendo de información relevante y que, además, es requerida por la mayoría de legislaciones en el mundo.
- b. Flujo de Efectivo: la liquidez es un aspecto crucial en la sostenibilidad de cualquier entidad, incluyendo a aquellas que, por su carácter no lucrativo, dependen del flujo obtenido principalmente fuera de la actividad comercial. El análisis de flujo de efectivo es útil para generar una idea clara de la estructura de flujo del dinero en el marco del sostenimiento de la operación, por lo que es imprescindible en el proceso de planificación y toma de decisiones.
- c. Indicadores Financieros: estos indicadores, como la liquidez, la solidez, la estabilidad y la eficiencia financiera, proporcionan información clave sobre la capacidad de la organización para generar beneficios y administrar sus recursos de manera efectiva. Si bien en el ámbito lucrativo los indicadores de rendimiento suelen acaparar la atención, para las organizaciones promotoras de desarrollo estos quedan completamente sin utilidad, debiendo centrarse en aquellos que les permita alcanzar la sostenibilidad.
- d. Tendencias y variaciones: como toda entidad, las organizaciones promotoras de desarrollo no son islas independientes al concierto financiero, por lo que resulta crucial que se analice la situación financiera en el contexto en el que se encuentra, usando la espacialidad y la temporalidad como acotaciones. Realizar un análisis que discrimine las tendencias y fluctuaciones en el contexto económico solo hará que se pierda eficiencia en la organización, comprometiendo su sostenibilidad.

El análisis de las condiciones financieras resulta de utilidad por varios motivos, entre ellos el que permite la toma de decisiones basada en hechos comprobables y no en meras suposiciones, logrando que las estrategias que se tracen respondan a circunstancias verificables y, por lo tanto, que estén en consonancia con la verdadera situación de la organización.<sup>159</sup> Además, el análisis financiero permite que exista una oportuna y pertinente identificación de problemas, lo que da

---

<sup>158</sup> Walter Geovanny Caminos Manjarrez, Katherine Geovanna Guerrero Arrieta, and Fanerith Alexandra Peñafiel Andino, “Análisis Financiero Como Una Herramienta Para La Toma de Decisiones En La Pandemia Del Covid 19,” *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 6, no. 5 (November 11, 2022): 4581–95, [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3418](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3418); Kadfak, Wilhelm, and Oskarsson, “Thai Labour NGOs during the

‘Modern Slavery’ Reforms: NGO Transitions in a Post-aid World.”

<sup>159</sup> José Silvestre Quezada, “Estrategias Para Una Planificación Financiera Sostenible Hacia El Futuro,” *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 7, no. 3 (August 16, 2023): 9874–85, [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.7222](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.7222).

paso a soluciones que se correspondan en el tiempo con los orígenes de las dificultades y no con sus consecuencias.

Sin embargo, la adecuada planificación financiera estratégica es la principal ventaja que provee el análisis financiero, ya que permite que las proyecciones sean certeras ya que se encuentran basadas en hechos verificables, brindando mayor capacidad para implementar proyectos y programas de forma sostenible. Además, el análisis financiero brinda la información oportuna para transparentar la gestión y rendir cuentas que permiten que la organización genere mayor confianza ante los probables donantes.

Para realizar un análisis de condiciones financieras efectivo en las organizaciones promotoras de desarrollo, se deben seguir algunas estrategias clave, tales como la recopilación de datos precisos, cuidando de que exista una correspondencia fáctica entre la data y la realidad verificable;<sup>160</sup> comparación con promedios y metas, a sabiendas de que la eficiencia financiera solo llevará a la sostenibilidad cuando se logre establecer una línea de avance mediante el contraste lineal de logros; uso de indicadores financieros, en tanto que dichos ratios permitirán mediciones desagregadas para focalizar acciones en los problemas específicos; identificación de riesgos, siendo una herramienta crucial para prever de forma efectiva las afectaciones potenciales, salvaguardando los resultados financieros; entre otros.

#### 2.1.4. Administración y rendición de cuentas en las organizaciones promotoras de desarrollo

La sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo pasa por la estabilidad financiera producto de un flujo de efectivo constante y ajustado a la estructura operativa de la organización, teniendo como base la generación de confianza en los donantes potenciales. Para garantizar la efectividad y la transparencia en sus esfuerzos, es esencial que estas organizaciones practiquen una administración sólida y una rendición de cuentas constante y transparente, debiéndose observar dicha práctica como parte integral en la cultura organizacional.

La administración eficiente de recursos es una parte fundamental para la sostenibilidad de cualquier organización, especialmente de aquellas que, por su naturaleza, no gozan de la inyección de capital por la vía de la comercialización. Debe entenderse por recursos todo aquello que constituya valor, incluyendo, desde luego, los flujos de dinero; sin embargo, el resto de activos es igualmente valioso, iniciando por la adecuada gestión del talento humano y la eficiencia en la reducción del coste operativo. Dicha eficiencia depende directamente de la realización de una adecuada planificación financiera estratégica, la cual depende directamente de la calidad de data con la que se ha alimentado los estados financieros, que sirven como materia prima para el análisis de la situación de la organización.

Complementariamente, será crucial que las organizaciones promotoras de desarrollo alcancen la madurez en la priorización en la asignación de recursos, asegurándose de no sacrificar el

---

<sup>160</sup> Caminos Manjarrez, Guerrero Arrieta, and Peñafiel Andino, “Análisis Financiero Como Una Herramienta Para La Toma de Decisiones En La Pandemia Del Covid 19”; Arce Larrea, Portugal Pacheco, and Ugarte Mejía, “Finanzas y Complejidad.”

financiamiento para lo estratégicamente importante por atender aspectos estratégicamente irrelevantes, pero operativamente urgentes. Desde luego, esta priorización pasa por transparentar los procesos y sostener una política de rendición de cuentas que lleve a que la gestión financiera sea tan efectiva como incuestionable,<sup>161</sup> lo cual posibilitará que los receptores de flujos financieros puedan presentar una caracterización de solidez y confianza de cara a propuestas de nuevos proyectos y programas que requieran de financiamiento externo.

En ese orden de ideas, debe decirse que la rendición de cuentas es un principio esencial en las organizaciones promotoras de desarrollo. Implica la responsabilidad de informar sobre las acciones, decisiones y resultados de la organización a las partes interesadas, incluidos los financistas, los donantes, las comunidades beneficiarias y el público en general.<sup>162</sup> La rendición de cuentas se manifiesta de diversas maneras, tales como la transparencia, entendida como la entrega de información precisa, completa, oportuna y pertinente; la responsabilidad al asumir los resultados de la implementación financiera; la inclusión de las comunidades en el proceso de diseño y ejecución, permitiéndoles ser parte de la toma de decisiones operativas; la elaboración de insumos informativos perennes, los cuales buscan garantizar un alcance de transparencia a través del tiempo; entre otras.<sup>163</sup>

Desde luego, la rendición de cuentas conlleva desafíos relevantes para las organizaciones promotoras de desarrollo, los cuales implican que exista un esfuerzo que se encamine al fin último de la gestión, siendo ésta la sostenibilidad financiera. Por una parte, la complejidad de los proyectos implementados, especialmente cuando se trata de ejecuciones multifacéticas, pueden volver la rendición de cuentas una dificultad administrativa en tanto que la recolección y socialización de data trasciende del simple registro. Dicha dificultad puede agravarse en tanto que la organización carezca de las capacidades instaladas para realizar el trabajo, debiendo adquirirse prioritariamente, lo cual podría significar procesos importantes de capacitación y reclutamiento en cuanto a talento humano, debiendo presupuestarse siendo que el costo no será necesariamente incluido en el financiamiento del proyecto.

Pese a tales dificultades, los beneficios de la rendición de cuentas en forma efectiva resultan múltiples y de mucho peso en aras de la sostenibilidad de la organización, considerando que la implementación de una administración sólida y una rendición de cuentas en las organizaciones promotoras de desarrollo ofrece una serie de ventajas tales como la mejora en la efectividad en el uso de los flujos financieros, generación de confianza en financistas potenciales, incremento en la participación de la comunidad (lo cual da un valor agregado a las intervenciones), simplificación de los procesos de medición de impacto y, sobre todo, fomento de la sostenibilidad financiera

---

<sup>161</sup> Ján Vlčko, “IFRS for SMEs and NGOs – Burden or Advantage,” in *EDAMBA 2022: Conference Proceedings* (Bratislava: University of Economics in Bratislava, 2023), 519–29, <https://doi.org/10.53465/EDAMBA.2022.9788022550420.519-529>.

<sup>162</sup> Maria Jesús Ríos Romero, Elena Urquía-Grande, and Carmen Abril, “NGO Accountability to Donors: Better Said than Done?,” *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, January 31, 2023, 31–51, <https://doi.org/10.17561/ree.n1.2023.7410>.

<sup>163</sup> Ulises Chávez-Peñaloza, “Gobernanza y La Visibilización Del Tercer Sector Para Atención de Los Problemas Públicos” (Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2022), <https://tinyurl.com/yn9yfy55>.

deviniendo del orden y confianza que la organización misma genera en lo interno y en lo externo.<sup>164</sup>

## 2.2. Rol de la confianza en la gestión financiera y administrativa de las organizaciones promotoras de desarrollo

Si bien es cierto la confianza puede resultar un factor subjetivo en cuanto a que se otorga con base en criterios que no pueden estandarizarse, se trata de una variable interviniente en la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo, dependiendo directamente de la imagen que logren proyectar ante los financistas, producto del buen manejo de la transparencia y la rendición de cuentas.

La administración efectiva es un requerimiento básico para la generación de confianza en cualquier organización, y en el caso de las organizaciones promotoras de desarrollo, es aún más crucial debido a la naturaleza de sus objetivos y proyectos. Una administración sólida garantiza que los recursos, tanto financieros como humanos, se utilicen de manera eficiente y estratégica para lograr el mayor impacto posible, lo cual permite que exista una imagen que le profile como un receptor eficiente de flujos financieros, debiendo considerar aspectos de suma relevancia, tales como:

- a. Planificación estratégica: parte de la generación de confianza se fundamenta en la proyección que se haga acerca de que la organización no se mueve sobre la improvisación, sino sobre planes estratégicos que contemplan, entre muchas consideraciones operativas, la inclusión de supuestos financieros que brinden coherencia a las intervenciones.<sup>165</sup> Una organización carente de planificación muy difícilmente podrá presentar una propuesta estructurada y con proyecciones certeras, lo cual desalentará fácilmente a un donante potencial. En todo caso, la planificación tiene como fin último la sostenibilidad misma, ya que se procura una tendencia superavitaria en la implementación de todas las operaciones, incluyendo aquellas cuyo financiamiento proviene de fuentes recurrentes.
- b. Asignación de recursos: la racionalidad en la ponderación financiera es básica para la generación de confianza, por lo que una asignación de recursos coherente con la situación de la organización permitirá que exista una correspondencia operativa hacia el equilibrio de la organización.<sup>166</sup> Un financista potencial siempre verá con buenos ojos el que exista una priorización adecuada en cuanto al gasto, privilegiando aquellas actividades que generen mayores garantías y beneficios para los destinatarios de los proyectos.
- c. Supervisión y control: una estructura adecuada puede ser generadora de confianza en donantes potenciales, especialmente cuando se presenta un esquema robusto y esquemático de control interno, proveyendo de herramientas de seguimiento y monitoreo del quehacer

---

<sup>164</sup> Gladis Andreina Montevilla López, “Gobierno Corporativo y Buenas Prácticas Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro,” *Revista Tribunal* 2, no. 3 (January 2, 2022): 55–80, <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v.2i3.15>.

<sup>165</sup> Silvestre Quezada, “Estrategias Para Una Planificación Financiera Sostenible Hacia El Futuro”; Caminos Manjarrez, Guerrero Arrieta, and Peñafiel Andino, “Análisis Financiero Como Una Herramienta Para La Toma de Decisiones En La Pandemia Del Covid 19.”

<sup>166</sup> Ruiz-García, “Gestión de Cartera de Créditos y El Beneficio Social, En El Portafolio de Microfinanzas de Una ONG.”

operativo y, en especial, financiero.<sup>167</sup> La transparencia, que ya se ha establecido como crucial en la generación de confianza, solo puede garantizarse en el marco de una cultura organizacional de supervisión y control de resultados, exigiendo del receptor de flujos financieros un compromiso de seguimiento estructurado, con el fin de facilitar la construcción de informes y mejora de procesos.<sup>168</sup>

- d. Gestión financiera: desde luego, una adecuada, ordenada, esquemática y controlada gestión financiera generará un halo de confianza sobre la organización, proveyendo de suficientes controles que permitan que exista un seguimiento efectivo por parte del donante, lo cual le anima a continuar con el asocio con la organización receptora, coadyuvando así a la sostenibilidad de la misma.<sup>169</sup>
- e. Comunicación efectiva: la confianza no puede desarrollarse sin una comunicación efectiva, por lo que una estrategia de flujo de información oportuna entre la organización promotora de desarrollo y su financista facilitará el entendimiento entre ambos, la rendición de cuentas y, en el mediano plazo, el aumento de confianza que impulsará la continuidad del asocio, proveyendo de recursos para la sostenibilidad del receptor.<sup>170</sup>

Sin embargo, todos los elementos mencionados deberán estar encaminados a un proceso en particular, el cual será el verdadero generador de confianza y posicionamiento como una entidad a la que le puede conferir responsabilidad de administración de flujos de financiamiento, siendo ésta la rendición de cuentas, en el concepto más integral de la misma. Si bien es cierto se ha descrito las características que este proceso conlleva, es necesario desarrollar algunas pautas mínimas para que, además de cumplir con el requisito formal, el proceso de rendición de cuentas se convierta en un generador de confianza en sí mismo.

Un manejo adecuado de las relaciones de confianza es un potenciador para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo; sin embargo, cuando la confianza se pierde o no se fomenta activamente, las consecuencias pueden ser bastante complejas, multidimensionales y, en algunos casos, comprometedoras de la estabilidad misma de la organización. Algunas afectaciones observables pueden ser:

- a. Disminución del compromiso de la comunidad: en todos los proyectos de desarrollo, el compromiso y la participación de las comunidades locales son cruciales. Si las comunidades beneficiarias pierden la confianza en la organización, es probable que se vuelvan menos activas y comprometidas en los proyectos. La falta de confianza puede

---

<sup>167</sup> Montevilla López, “Gobierno Corporativo y Buenas Prácticas Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.”

<sup>168</sup> Álvaro Blanco Morett, “Comunicación En El Tercer Sector de Acción Social,” *HUMAN REVIEW. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades* 17, no. 6 (March 8, 2023): 1–14, <https://doi.org/10.37467/revhuman.v17.4845>.

<sup>169</sup> Montevilla López, “Gobierno Corporativo y Buenas Prácticas Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.”

<sup>170</sup> Marco Tulio Flores Mayorga, Francisco Cabezuelo-Lorenzo, and Priscila Chalá Mejía, “Las Prácticas Profesionales de La Comunicación y Las Relaciones Públicas de Las ONG Internacionales Ante La Crisis Del COVID-19: El Caso de México,” *Observatorio (OBS\*)* 16, no. 2 (June 9, 2022), <https://doi.org/10.15847/obsOBS16220221986>.

llevar a la falta de cooperación, participación limitada e incluso resistencia por parte de las comunidades, lo que afecta negativamente la efectividad de los esfuerzos de desarrollo.

- b. Pérdida de motivación interna: la pérdida de confianza también puede afectar a los miembros de la organización, incluidos los colaboradores y voluntarios. Si los miembros del equipo perciben que la organización ha perdido su credibilidad, puede disminuir su motivación para trabajar en pro de la misión y objetivos de la organización.
- c. Reducción del apoyo estatal: si bien no es habitual que los Estados financien a organizaciones promotoras de desarrollo, esto ocurre de forma eventual, normalmente motivado por factores políticos. En el caso de tales organizaciones que dependen del apoyo y la participación pública, la pérdida de confianza puede llevar a la falta de apoyo de la comunidad en general. Sin el respaldo público, la organización puede enfrentar dificultades para crear conciencia sobre problemas de desarrollo y movilizar recursos y voluntarios para sus iniciativas.<sup>171</sup> La pérdida de confianza entre donantes y financistas puede tener un impacto directo en la financiación disponible para una organización promotora de desarrollo.
- d. Reducción en el financiamiento y flujo de recursos: los donantes pueden retirar su apoyo financiero si perciben que la organización no está utilizando los recursos de manera efectiva o transparente. Esto puede llevar a una disminución en el financiamiento disponible para proyectos y programas, lo que a su vez limita la capacidad de la organización para implementar iniciativas de desarrollo y generar un impacto positivo, llevando, a la larga, a una sostenibilidad vulnerable.
- e. Dificultad para atraer donantes potenciales: la reputación de una organización es esencial para atraer nuevos donantes y socios. Si la confianza se ha erosionado debido a problemas de transparencia, mala gestión financiera o escándalos, la organización puede enfrentar dificultades para ganar la confianza de nuevas partes interesadas. Esto puede limitar las oportunidades de crecimiento y expansión de la organización.
- f. Impacto sobre socios, alianzas y colaboraciones: la pérdida de confianza también puede afectar las relaciones con otras organizaciones, gobiernos locales y socios clave. La colaboración efectiva es esencial para el éxito de muchos proyectos de desarrollo. Si las partes interesadas no confían en la organización promotora de desarrollo, es probable que se muestren reacias a colaborar en proyectos conjuntos. Esto puede obstaculizar la implementación efectiva de iniciativas y limitar el alcance del impacto positivo.

Tal como queda en evidencia, la sostenibilidad de una organización promotora de desarrollo, además de todas las providencias técnico-financieras que se puedan tomar, pasa por presentar una imagen confiable ante diversos actores, entre ellos los donantes potenciales. Si bien la confianza es un asunto someramente subjetivo, existen diversos factores técnicos que las organizaciones deben tener en cuenta para adoptar estrategias que les fortalezcan en este campo, evitando así la serie de implicaciones negativas que se podrían asumir ante una merma en la confianza.

---

<sup>171</sup> Rosa Lourdes Sánchez-Sánchez and Lili Marlene Vergara-Villacís, “Identificación de Riesgos En La Planificación de Beneficios Fiscales En Las Organizaciones Sin Fines de Lucro” (Universidad de las Américas, 2023), <https://tinyurl.com/ykzu5xku>.

No obstante, las organizaciones promotoras de desarrollo pueden realizar muchas acciones internas para garantizar el sostenimiento de una imagen de confianza de cara al resto de actores, hay factores que no pueden ser controlados en tanto que provienen de externalidades. Tal es el caso de un envilecimiento en los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, los cuales generan una afectación en la confianza pese a que la organización tome todas las providencias necesarias para evitarlo. Si bien ese riesgo existe y no puede ser controlado, sí que puede ser gestionado y mitigado, por lo que las organizaciones promotoras de desarrollo deben estar prestas a planificar las posibles afectaciones y tomar las acciones que resultaren necesarias para que la afectación sea mínima.

### 2.3. Principales fuentes de desconfianza en la estructura de sostenibilidad ante indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero bajistas

Las organizaciones promotoras de desarrollo están sujetas a un régimen de generación de confianza desde sus propias estructuras; sin embargo, es sabido que los factores externos tienen una influencia directa sobre la situación, emulando el modelo propuesto por la Teoría de la Interdependencia Compleja, en la que ningún ente puede constituirse en independiente y autónomo, sino más bien en un nodo que se vincula a otros por medio de relaciones de influencia mutua y heterogénea.<sup>172</sup> En tal sentido, dichas externalidades deben ser parte de las prioridades de gestión por parte de las organizaciones, tomando en cuenta que, cuando los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero muestran tendencias bajistas, se generan preocupaciones y desconfianza en la estructura de sostenibilidad de estas organizaciones.

Siendo que en apartados previos se ha descrito en detalle las características y condicionantes de diversos indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, así como se ha vinculado sus implicaciones a los diversos ámbitos que se incorporan al universo de las organizaciones promotoras de desarrollo, será muy relevante analizar el conjunto de consecuencias que se desatan ante un envilecimiento en los indicadores de forma global, repercutiendo en la imagen que las organizaciones proyectan y en la perspectiva de los donantes efectivos y potenciales, siendo las principales fuentes de desconfianza:

- a. Incertidumbre económica global: los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero reflejan la salud general de la economía global. Cuando estos indicadores muestran tendencias bajistas, se genera incertidumbre en los mercados financieros y económicos en los que los financistas se encuentran inmersos, sin importar su naturaleza.<sup>173</sup> Los donantes pueden volverse cautelosos y reticentes a comprometer recursos en proyectos de desarrollo, ya que temen pérdidas potenciales debido a la inestabilidad económica o falta de liquidez para sí mismos.
- b. Volatilidad de los mercados financieros: la volatilidad en los mercados financieros puede generar desconfianza en la estabilidad financiera de las organizaciones promotoras de desarrollo, mermando la posibilidad de obtener flujos de capital por medio del sistema

---

<sup>172</sup> del Arenal, *Teorías de Las Relaciones Internacionales*.

<sup>173</sup> Frenkel, "Globalización y Crisis Financieras En América Latina," September 2003.

financiero.<sup>174</sup> Si bien no es la principal fuente de recursos para este tipo de organizaciones, la afectación puede ser subsidiaria a sus financistas privados, por lo que igualmente existe un nivel de consecuencia.

- c. Historial de resultados financieros negativos: un historial de resultados financieros negativos puede generar dudas sobre la capacidad de la organización para generar resultados positivos en proyectos futuros. Los donantes y financistas pueden ser reacios a brindar flujos de capital a una organización que ha experimentado dificultades financieras en el pasado y que, de forma reiterada ha tenido que recurrir a diferentes instrumentos para solventar sus responsabilidades. Este fenómeno es igualmente aplicable a los países en los cuales las organizaciones se encuentran operando, teniendo en cuenta que el entorno macroeconómico es un factor influyente en la estabilidad y solvencia de los actores internos.
- d. Historial de financiamiento subejecutado: cuando las organizaciones solicitan fondos, pero no se alcanzan las metas y/u objetivos propuestos, existe un desfase de ejecución que acaba por mermar la confianza de los financistas ya que suele ser comprendido como una planificación mal realizada, poniendo en entredicho la capacidad técnica y operativa de la organización. Si bien pueden identificarse varios factores externos que servirían como justificación, la recurrencia del fenómeno va en notable detrimento de la imagen de la organización.
- e. Cambios en el entorno jurídico: en algunas ocasiones, cuando los países se ven inmersos en una oleada de desconfianza producto del envilecimiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, intentan regularizar la situación mediante la emisión de leyes que, de manera artificial, procuren mantener las condiciones económicas bajo control. Sin embargo, dichas medidas suelen tener efectos colaterales que dañan la confianza en los entes internos; dejando, en este caso a las organizaciones promotoras de desarrollo, en un escenario muy poco favorable ya que los financistas suelen recelar de entornos con reglas poco estables o que lleguen a ser abusivas con el afán de controlar la situación.<sup>175</sup>

Como ya se ha establecido, las fluctuaciones en los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero conllevan una pérdida de confianza en todos los campos económicos de un país, incluyendo a las organizaciones promotoras de desarrollo. Además, queda claro que tales organizaciones no tienen control sobre las condiciones externas, por lo que se encuentran notablemente a expensas del acontecer de confianza que deriva de las condiciones de riesgo; sin embargo, sí pueden realizar los paliativos necesarios para aminorar la afectación, entre los cuales pueden destacarse:

- a. Transparencia y divulgación de información: la transparencia es clave para abordar la desconfianza. Las organizaciones deben asegurarse de que su información financiera, sus objetivos y sus informes de rendimiento sean accesibles y comprensibles para todas las

---

<sup>174</sup> Rivera, *Economía Internacional Para Internacionalistas*.

<sup>175</sup> Matías Franchini and Eduardo Viola, "América Latina En La Gobernanza Del Antropoceno: Desafíos y Propuestas," *Cuadernos Del CLAEH* 41, no. 116 (December 30, 2022), <https://doi.org/10.29192/claeH.41.2.2>.

partes interesadas. La divulgación transparente de cómo se utilizan los fondos y los resultados obtenidos a través de una rendición de cuentas integral, puede demostrar la responsabilidad y la eficacia de la organización, aun cuando exista desconfianza por las externalidades. Si bien un donante se puede encontrar inmerso en la ola de recelo a erogar, el historial de transparencia puede animarle a mantener el flujo, proveyendo de un respiro financiero a la liquidez de la organización.

- b. Comunicación abierta y constante: las organizaciones promotoras de desarrollo deben mantenerse constantes en el diálogo con los actores asociados, tanto con donantes y probables donantes, como con la comunidad con la que pretenden ejecutar sus planes y programas, lo cual brinda solidez a las relaciones sociales y continuidad a la presencia con las fuerzas vivas que le alimentan de información relevante. Dicha comunicación permite que se goce de mayor credibilidad y se mitigue el riesgo de confianza ante calificaciones de riesgo manifiestamente bajas.
- c. En gestión del riesgo financiero: si bien es cierto las organizaciones promotoras de desarrollo no deben lidiar con el riesgo de inversiones, sí se encuentran expuestas a otros riesgos financieros como el de liquidez, debiendo tener una planificación acorde a las necesidades de gestión. Sostener una reserva presupuestada y mantener activos seguros estratégicos dará una notable ventaja en la proyección de una imagen atractiva en un contexto de incertidumbre financiera.
- d. Cumplimiento de objetivos y plazos: la eficiencia en el uso de los recursos es, por excelencia, la carta de presentación que las organizaciones pueden tener para volverse atractivas ante los financistas potenciales, especialmente cuando existe una desconfianza en cuanto a las condiciones financieras del entorno. En tal sentido, cumplir con los objetivos y los plazos pactados no solo dará una buena imagen, sino que proyectará la posibilidad de continuar con la relación financiera siendo que se genera un halo de confianza que puede llegar incluso a extenderse a otros donantes.
- e. Asociatividad efectiva: en contextos complejos acerca de la fiabilidad financiera del entorno de una organización promotora de desarrollo, su asociatividad será clave para generar confianza externa, pudiendo encontrar fortalezas sustanciales en la relación con otros entes relacionados a su actividad, especialmente si estos representan conexión con financistas externos o con organismos que proveen de servicios que pueden fortalecer las capacidades de las organizaciones.

Tal como puede observarse, pese a que las organizaciones promotoras de desarrollo no pueden tener control acerca de las externalidades, efectivamente pueden controlar algunos aspectos que les permitirán mostrarse como entes sólidos y capaces de administrar recursos en contextos complejos, superando en alguna medida la falta de confianza externa producto de las múltiples condiciones de riesgo.

## 2.4. Incidencia de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero sobre la confianza en las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador

La incidencia de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero sobre la confianza en cualquier tipo de entidad; y, en particular, en las organizaciones promotoras de desarrollo, debe ser abarcado desde dos dimensiones diametralmente distintas en el método, pero complementarias en lo operativo. Por un lado, el análisis cuantitativo acerca de flujos de capital en cuantía neta, lo cual acaba por verificarse a través de los informes estatales (cuando los hay), los informes de donantes y de destinatarios de las donaciones; y, por otro lado, el análisis cualitativo, el cual está referido a las condiciones operativas que los donantes incluyen en los contratos para la ejecución de fondos encaminados a la promoción del desarrollo.

En el caso salvadoreño, los efectos de la Pandemia por COVID-19 y la inestabilidad política y jurídica se sumaron a otros factores para reportar unos indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero particularmente desfavorables, por lo que debe realizarse un análisis amplio acerca de la incidencia de tales circunstancias sobre la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo, para lo cual es requerido de un nivel elevado de transparencia por parte del Estado en tanto que sus datos, al ser contrastados con otras fuentes, acabarán por brindar elementos para el análisis cuantitativo, el cual se deberá combinar con el análisis cualitativo para obtener conclusiones acertadas.

### 2.4.1. Análisis cuantitativo de incidencia

La incidencia cuantitativa puede ser entendida desde los flujos del exterior hacia las organizaciones promotoras de desarrollo, lo cual es idealmente registrado por los organismos técnicos del Gobierno de la República, en el sentido de contar con la data adecuada para la toma de decisiones oportunas, tal como lo establece la literatura macroeconómica.<sup>176</sup> Para el caso salvadoreño, la supresión de la Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Economía en 2022 dejó como único responsable del ramo al Banco Central de Reserva,<sup>177</sup> el cual es dependiente directo de la Presidencia de la República. Además, tampoco es posible obtener data analizable en el portal de la Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional ya que su Sistema Integrado de Información de la Cooperación Internacional no cuenta con segregación por año,<sup>178</sup> lo cual vuelve inviable la comparación.

Dentro de las cuentas del Banco Central de Reserva se encuentra el apartado de “Cuentas de los Sectores Institucionales”, dentro del cual se identifica la partida “Instituciones sin fines de lucro que sirven a los hogares (ISFLSH)”, en la que se registra el flujo que ingresa en favor de las

---

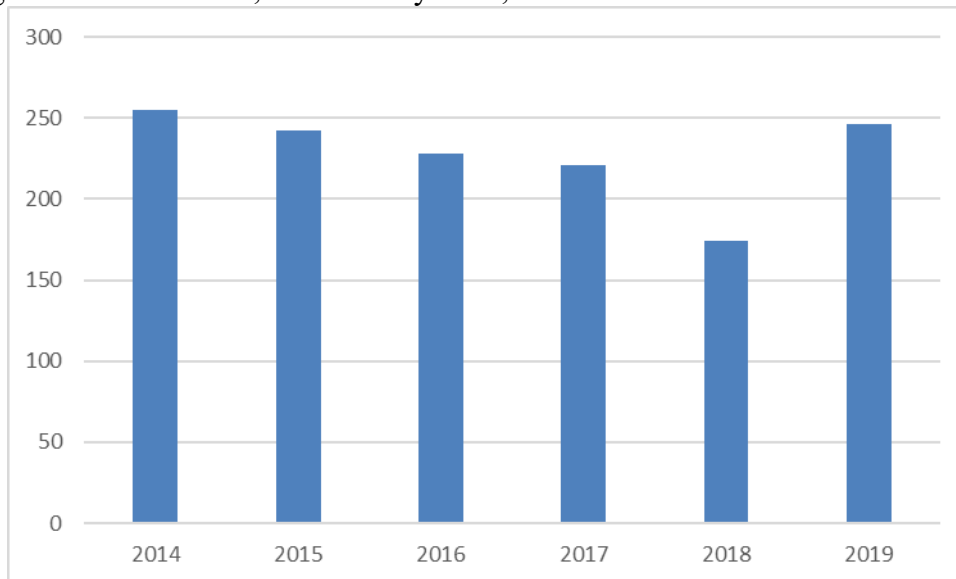
<sup>176</sup> Paul Samuelson and William Nordhaus, *Macroeconomía Con Aplicaciones a Latinoamérica*, 19th ed. (México DF: McGraw-Hill, 2010), <https://econometria101.files.wordpress.com/2013/02/macroeconomicc81a-samuelson-nordhaus-19ed.pdf>.

<sup>177</sup> Milton Rodríguez, “Asamblea Elimina La Digestyc y Traslada Funciones Al Banco Central de Reserva,” *El Diario de Hoy*, August 9, 2022, <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/asamblea-disuelve-digestyc-funciones-pasan-banco-central-reserva/985940/2022/>.

<sup>178</sup> Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional, “Donaciones y Asistencias Humanitarias” (San Salvador, 2023), [https://portal.esco.gob.sv/es-ES/0/Public/Home/Donahuma\\_Show?nav=NG7o6n49&niv=1](https://portal.esco.gob.sv/es-ES/0/Public/Home/Donahuma_Show?nav=NG7o6n49&niv=1).

organizaciones promotoras de desarrollo. Tal como puede observarse en el Gráfico No. 2, los flujos de transferencias corrientes hacia tales organizaciones venían en claro decrecimiento durante la presidencia de Salvador Sánchez Cerén, aumentando sustancialmente en 2019 ante la recuperación de confianza, producto de la expectativa hacia el nuevo gobierno.<sup>179</sup>

Gráfico No. 2  
Flujo de Transferencias Corrientes hacia las Instituciones sin fines de lucro que sirven a los hogares en El Salvador, entre 2014 y 2019, en millones de dólares estadounidenses



Fuente: elaboración propia con datos del Sistema de Cuentas Nacionales del Banco Central de Reserva de El Salvador.

Sin embargo, los datos presentados por el Banco Central de Reserva no muestran al público la evolución de estos flujos durante 2020, 2021 y 2022, por lo que, para realizar la comparativa e identificar la tendencia de evolución en contraste con el envejecimiento de los indicadores internacionales de gestión de riesgo financiero, se procedió a hacer uso de derecho de petición consagrado en la Ley de Acceso a la Información Pública, procediendo a solicitar esas cuentas para el periodo en estudio, de acuerdo a los formalismos que la ley dispone. Tras el periodo legal de espera, se recibió oficio No. 184/2023, firmado por la licenciada Flor Idania Romero de Fernández, Oficial de Información del Banco Central de Reserva, en el que resolvió en su numeral segundo: “Confirmase la inexistencia de la información sobre “Cuentas nacionales de los sectores institucionales, específicamente en el apartado sobre Instituciones sin fines de lucro que sirven a los hogares (ISFLSH), correspondientes a los años 2020, 2021 y 2022” (Ver Anexo. No. 1).

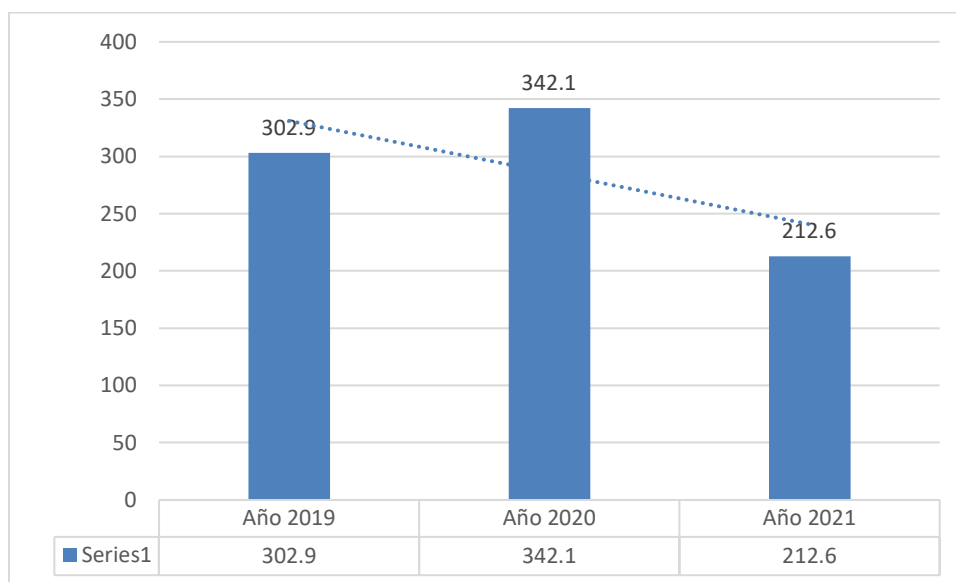
Dicha respuesta, además de ser bastante ilustrativa acerca de la calidad y agilidad de los servicios de cuentas nacionales, deja en evidencia un escuálido compromiso con la transparencia por parte del Gobierno de la República, admitiendo que llevan al menos tres años sin contar con datos para el análisis y la toma de decisiones en la formulación de políticas públicas, debiendo confiar en la intuición y otros factores subjetivos. Tal como se ha estudiado, la falta de transparencia por parte del Estado es uno de los factores que suele minar la confianza externa, en el entendido de que es

<sup>179</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador, “Sistema de Cuentas Nacionales de El Salvador (SCNES)” (San Salvador, 2023), <https://estadisticas.bcr.gob.sv/clasificacion/sector-real>.

incapaz de generar información oportuna y fidedigna, por lo que la información que se pudiere recaudar acerca de la situación del país no es fiable, *ergo*, no es analizable de forma objetiva. En tal sentido, la desconfianza manifestada en los indicadores internacionales de gestión de riesgo financiero que se han estudiado en el capítulo previo parece tener un asidero bastante justificado, ante un Estado inoperante en asuntos de transparencia.

Sin embargo, existiendo la necesidad de realizar un análisis cuantitativo, se ha tenido que recurrir a data paralela y subsidiaria, generada por agentes externos especializados en cooperación al desarrollo. Para efectos del estudio, se ha tomado a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) como provisor institucional y confiable acerca de los flujos financieros hacia los países receptores. Cabe aclarar que la organización provisor de data está enfocada en datos sobre Ayuda Oficial al Desarrollo, la cual puede ir con destino estatal o de organizaciones promotoras de desarrollo; sin embargo, a falta de data especializada por parte del Gobierno de El Salvador, estas cifras pueden resultar significativas como un parámetro sobre la cuantía de los flujos. Para el caso, el Gráfico No. 3 revela que la gestión presidencial 2019 – 2024 inició con un flujo de ayuda oficial al desarrollo neta ascendente a 302.9 millones de dólares estadounidenses en el primer año de gestión, acabando 2021 con 29.81 % menor flujo.<sup>180</sup>

Gráfico No. 3  
Flujo de Ayuda Oficial al Desarrollo neta hacia El Salvador, en el periodo 2019 - 2021, en millones de dólares estadounidenses



Fuente: elaboración propia con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

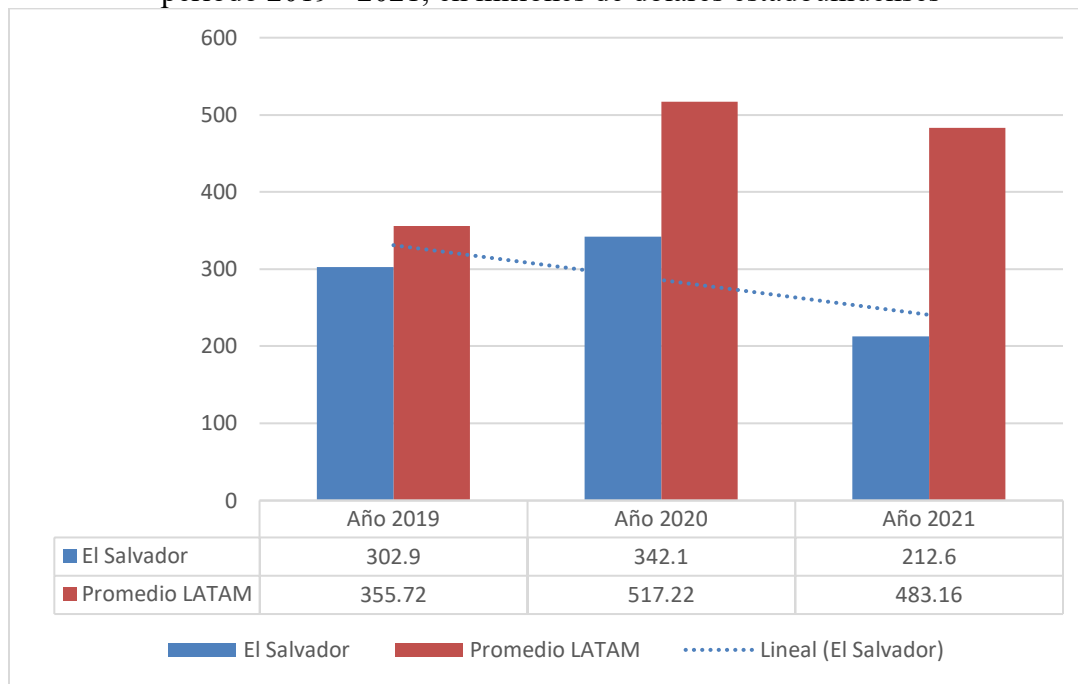
Desde luego, un argumento válido sería la notable incidencia de la Pandemia por COVID-19, habiendo impactado de forma frontal sobre los flujos de cooperación al desarrollo, alterando la relación lógica entre indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero y los flujos que se pudieren asignar a la promoción del desarrollo. Sin embargo, como puede observarse en el

<sup>180</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo, “Aid at a Glance Charts,” 2022, <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-data/aid-at-a-glance.htm>.

Gráfico No. 4, el promedio latinoamericano de ayuda oficial al desarrollo neta tuvo un incremento del 32.78 % entre 2019 y 2021, por lo que El Salvador sería uno de los pocos países que habrían retrocedido en cuantía al cerrar en un porcentaje negativo, alcanzando un monto menor que el promedio de crecimiento latinoamericano en un 62.59 %.<sup>181</sup>

Gráfico No. 4

Flujo de Ayuda Oficial al Desarrollo neta hacia El Salvador y promedio latinoamericano, en el periodo 2019 - 2021, en millones de dólares estadounidenses



Fuente: elaboración propia con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Y, para que el contexto sea más claro, El Salvador también puede compararse con el resto de países miembros del Sistema de la Integración Centroamericana; conglomerado en el que se exhiben resultados bastante similares. Tal como se observa en el Gráfico No. 5, El Salvador fue el único país centroamericano con un flujo de ayuda oficial al desarrollo neta inferior en 2021 en comparación con 2019,<sup>182</sup> lo cual deja en evidencia que la tendencia salvadoreña es a ir en contra del resto de naciones de la región centroamericana y, en promedio, latinoamericana. De hecho, inclusive discriminando los montos de ayuda relacionados con la atención de la emergencia sanitaria por COVID-19 como un factor interviniente en la aproximada normalidad de la cooperación, el crecimiento de la ayuda oficial al desarrollo neta se habría incrementado en 0.6 % en 2021 con respecto de 2019,<sup>183</sup> quedando El Salvador un 30.41 % por debajo de dicho promedio, lo cual deja en evidencia que existe un factor que necesariamente debe ser analizado al margen de las incidencias registradas en los flujos de cooperación al desarrollo producto de la atención de la Pandemia.

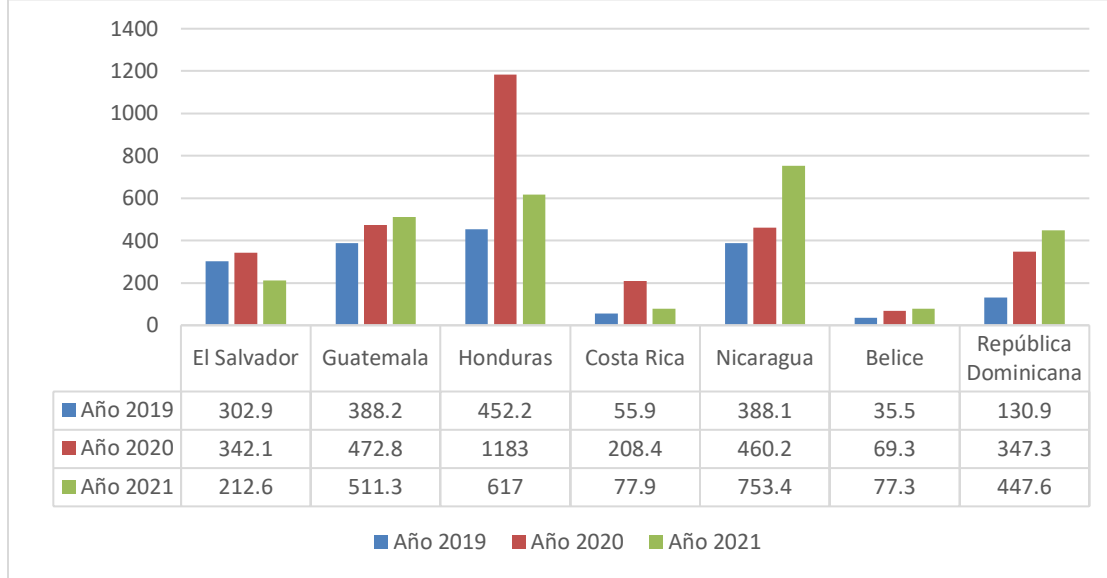
<sup>181</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo.

<sup>182</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo.

<sup>183</sup> Rodolfo Bejarano, “Ayuda Oficial Para El Desarrollo En América Latina y El Caribe: Situaciones y Tendencias” (Lima, 2022), <https://www.latindadd.org/wp-content/uploads/2022/10/AOD-de-la-region-Rodolfo-Bejarano-.pdf>.

Gráfico No. 5

Flujo de Ayuda Oficial al Desarrollo neta hacia cada país miembro del Sistema de la Integración Centroamericana, en el periodo 2019 - 2021, en millones de dólares estadounidenses

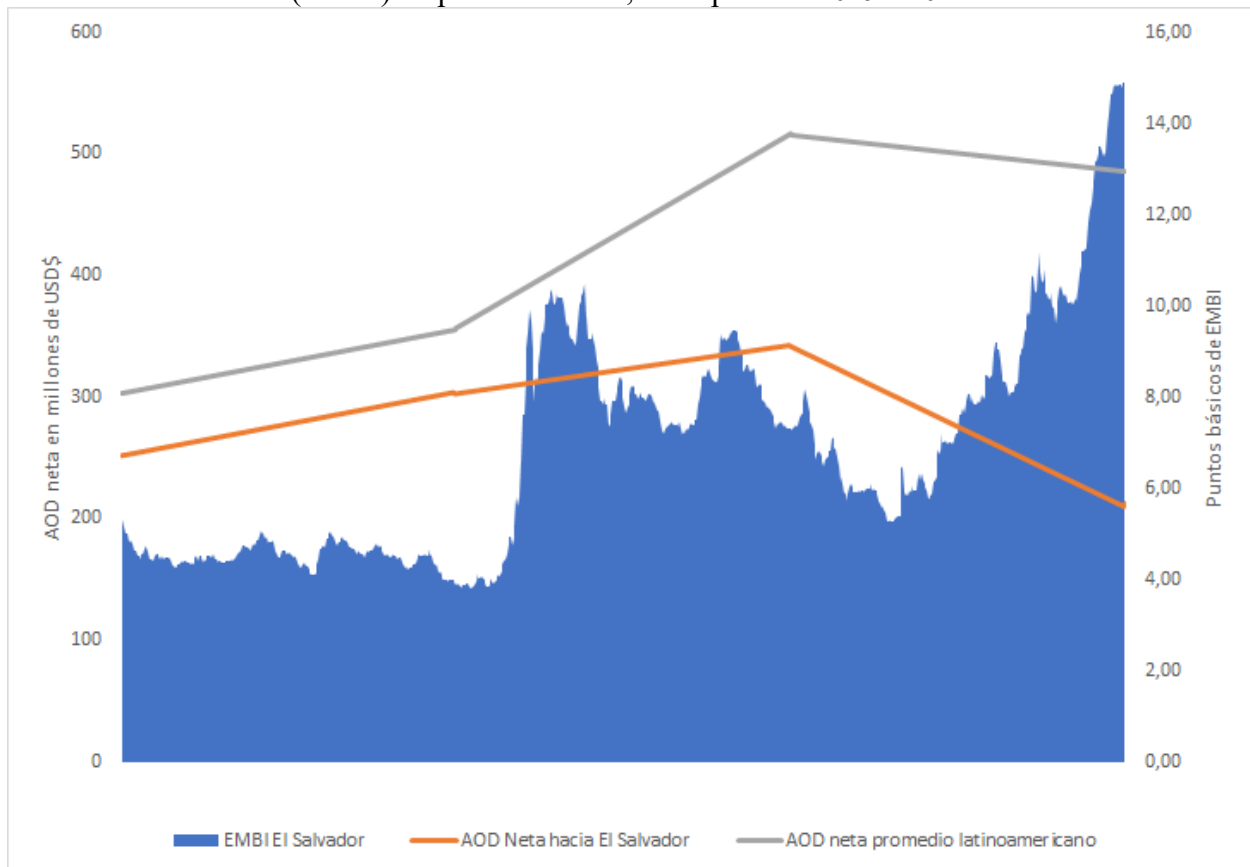


Fuente: elaboración propia con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Tal como se pudo evidenciar en el Gráfico No. 1, existe una relación directa entre las políticas públicas y el EMBI de un país; sin embargo, resulta interesante comparar el comportamiento del EMBI con los flujos de Ayuda Oficial al Desarrollo neta, hallándose en el Gráfico No. 6 una evidente relación inversamente proporcional; es decir, cuando el nivel de riesgo salvadoreño tendió al alza, los flujos de ayuda oficial al desarrollo decayeron de forma dramática, lo cual dejó al país en la condición lógica de desventaja frente a los flujos de ayuda en toda la región latinoamericana. De hecho, el Gráfico No. 6 devela que la Pandemia por COVID-19 supuso un aumento de los montos en promedio latinoamericano, mas no en el caso salvadoreño, marcándose una tendencia dispar, siendo que mientras el promedio latinoamericano cerró 2021 por sobre sus condiciones previas a la Pandemia, El Salvador vio cómo los flujos decayeron sustancialmente, constituyéndose en un caso excepcional.

Gráfico No. 6

Flujo de Ayuda Oficial al Desarrollo neta hacia El Salvador y promedio latinoamericano en millones de dólares estadounidenses, en comparación con su *Emerging Market Bond Index* (EMBI) en puntos básicos, en el periodo 2019 - 2021



Fuente: elaboración propia con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo y de Invenómica.

Queda, pues, demostrada la íntima relación entre las políticas públicas como factor de modificación de la confianza internacional, y los flujos financieros que potencialmente pueden llegar como ayuda internacional. En tal sentido, aquellas organizaciones no lucrativas que se dedican a promover acciones encaminadas a la promoción del desarrollo deben encontrarse en permanente monitoreo de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, ya que los flujos que garantizan su sostenibilidad están afectados directamente por dichas externalidades.

#### 2.4.2. Análisis cualitativo de incidencia

Si bien es cierto las cifras estudiadas son inequívocas al respecto de la relación entre el envilecimiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero y los flujos, también existen otras variables no cuantificables que se relacionan con la pérdida de confianza en el entorno de las organizaciones promotoras de desarrollo. Para efectos del estudio, se realizaron entrevistas a organizaciones receptoras de cooperación (ver Anexo No. 2) y a organizaciones proveedoras de cooperación (ver Anexo No. 3), lográndose hallazgos significativos al respecto de la forma en la que las organizaciones conciben los flujos para la promoción del desarrollo en El

Salvador. Según puede verificarse en la transcripción de entrevistas (Ver Anexo No. 4), puede determinarse la existencia de múltiples variables que deben ser incorporadas al análisis.

Como queda en evidencia, la profunda carencia de educación financiera de la población salvadoreña se hereda a la forma en la que se administran las organizaciones promotoras de desarrollo, observándose múltiples carencias al respecto de buenas prácticas en aras de la sostenibilidad. Principalmente se puede observar que, en la generalidad, no existe una estructura formal de diversificación de fuentes de financiamiento, volviéndose dependientes de la mera formulación de propuestas que se van apilando para constituir un financiamiento operativo, pero que rara vez se torna permanente o brinda niveles de sostenibilidad, con las excepciones razonables en función de la envergadura de la operación.

Tal como se confirma con los datos del apartado previo, la percepción de disminución en los flujos de cooperación es generalizada, pudiéndose evidenciar una tendencia a la carestía financiera producto de múltiples factores, apuntando a la Pandemia como foco especulativo para la reducción, aunque dicha idea contrasta con la evidencia de datos presentados por OCDE. Sin embargo, sin que las organizaciones entrevistadas expresaren los motivos, el común denominador fue la negativa a entregar cifras específicas sobre montos de gasto en proyectos financiados por cooperación externa, al no contarse con autorización para revelar tal información. Sin embargo, la coincidencia es a una percepción bajista, sin que expresen la fuente cuantificable o la estadística que sustenta la respuesta.

En todo caso, la tendencia es a que los socios tradicionales se han mantenido, pero con restricciones y condiciones cambiantes de acuerdo con las circunstancias, estableciendo más reglas y controles para con las organizaciones, especialmente en cuanto al uso de fondos para el gasto corriente, siendo un elemento que especialmente atañe a la sostenibilidad ya que limita las opciones para garantizar operatividad en contextos financieros complejos. De esto se desprende necesariamente que las organizaciones requieran de mayor diversificación, pero al no encontrarla por no tener un plan estructurado al respecto, acaban por depender de las condiciones que los cooperantes ponen como salvaguarda de confianza.

En cambio, las organizaciones promotoras de desarrollo han optado por extender sus áreas de acción con el fin de ampliar la base con la que pueden trabajar para la presentación de nuevas propuestas de proyectos, aumentando así sus posibilidades de obtener donantes a costa de forzar su propia capacidad operativa siendo que la ampliación de población atendida no es proporcional al crecimiento de la organización misma, apalancándose con su propio capital. No obstante, esto puede representar un ligero aumento en el flujo, también puede acarrear consecuencias al restarle credibilidad a una organización cuyas condiciones laborales y capacidad instalada dista de lo requerido para una debida efectividad, haciendo que se devenga una ola de desconfianza bastante perjudicial para la sostenibilidad de la organización.

Al respecto, las organizaciones promotoras de desarrollo tienen una tendencia a fortalecer su imagen a través de una proyección de transparencia y solidez, lo cual es sumamente positivo ya que las perfila como receptores viables. Sin embargo, hay muy poca incorporación del concepto de sostenibilidad como atractivo organizacional, por lo que hay un margen de mejora sustancial en cuanto a la posibilidad de transmitir un mensaje de solidez y trazabilidad de dicha solidez, lo

cual les volvería aún más potables frente a los probables donantes. Esta posibilidad se potencia cuando la solidez y sostenibilidad se expresa mediante el establecimiento de socios para la operatividad y presentación de propuestas, dejando en evidencia que existen más actores que están confiando en la organización, por lo que se proyecta mayor estabilidad y, como ganancia, se adquiere la experiencia de los socios en una transferencia de saberes a través de la actividad misma, lo cual permite una capitalización extra para los fondos recibidos. Sin embargo, dicha práctica debe ser acompañada de relaciones muy sólidas, planificadas y con acuerdos bien establecidos, todo con el fin de que el socio no se vuelva un lastre para las organizaciones al dar un aporte operativo desigual, lo cual igualmente sería potencialmente pernicioso para todas las partes ya que proyectaría una imagen distorsionada ante el donante.

Ahora bien, las organizaciones promotoras de desarrollo identifican la mayoría de riesgos ante recortes de fondos o donantes en cuestiones meramente operativas, destacando la potencial imposibilidad de cumplir con las metas establecidas o desatender a la población de interés. Sin embargo, queda nuevamente en evidencia que la falta de educación financiera popular se hereda a la organización, ya que los riesgos financieros son muy poco considerados como un factor que requiere de especial atención y anticipación. De hecho, la falta de liquidez para dar cobertura al gasto corriente es un problema grave, pero cuyo tratamiento es difuso y no responde a alternativas que, además de solventar el problema inmediato, se extiendan a proveer soluciones sostenibles ya que no se aborda el riesgo de una forma estructurada, sino emergente.

Dicho riesgo de liquidez tampoco es percibido como el más relevante que aqueja al país, situando la vista en otros riesgos que, si bien son considerables, no necesariamente representan una afectación inminente. De hecho, muy buena parte de la visión de las organizaciones promotoras de desarrollo se posa sobre las condiciones económicas que están desatendidas que se constituyen en un nicho para la operación misma, por lo que su atención se desvía de la agenda de sostenibilidad.

Dicha dispersión es potencialmente peligrosa en tanto que, al no existir un acto deliberado por la gestión del riesgo de liquidez, las organizaciones promotoras de desarrollo pueden caer en la trampa de gestionar su imagen y la efectividad de sus operaciones sin garantizar el largo plazo. Al respecto, no debe entenderse como un mero acto de desenfoque de lo importante, sino como una sistémica priorización de lo urgente en tanto que la visión de las organizaciones no tiene incorporada la cultura de la gestión del riesgo, lo cual es verificable en las respuestas de los entrevistados al situar los principales problemas en múltiples factores, realizando una clara dispersión en los enfoque de gestión que, a la larga, acaban por difuminar los esfuerzos en un abanico demasiado amplio de alternativas para situar prioridades presupuestarias, de planificación estratégica y de gestión de fondos.

Si bien las organizaciones promotoras de desarrollo realizan un gran esfuerzo por presentarse ante los donantes potenciales como alternativas viables, es requerido que comprendan que tales entidades buscan perfiles de confianza que tienen como base la capacidad operativa demostrable, la capacidad de socio efectivo y, aun cuando es poco admitido, la certeza de que la organización cuenta con la posibilidad de sostener sus operaciones en el tiempo mediante una solidez trazable. Por tanto, dejar de lado los aspectos financieros acabará por dejar una especie de vacío de imagen ante el donante potencial, lo cual no es saludable de cara al mantenimiento de los flujos vigentes

ni para la presentación de nuevas propuestas. En este punto, resulta notorio que las organizaciones cooperantes no están demasiado interesadas en la solidez actual, por lo que es más relevante que reciban una imagen proyectada a futuro mediante unas finanzas ordenadas y con una planificación financiera que se constituya en una herramienta de mitigación de riesgos, trascendiendo de la clásica visión meramente presupuestaria.

## CAPÍTULO 3

### ACCIONES DE MITIGACIÓN POR PARTE DE LAS ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO EN EL SALVADOR ANTE UN PROBABLE ENVILECIMIENTO DE LOS INDICADORES INTERNACIONALES DE GESTIÓN DEL RIESGO FINANCIERO

Tal como se ha estudiado, las organizaciones promotoras de desarrollo se encuentran insertas como actores en un entorno financiero, por lo que no pueden desentenderse de las condiciones que afecten la perspectiva externa hacia su propio entorno, sobre todo cuando esto puede llegar a comprometerles la sostenibilidad. Especialmente existe una vinculación recurrente en torno a lo expuesto por la Teoría de la Interdependencia Compleja, la cual explica cómo existe una red de interconexión que establece un efecto jerarquizado de causas y efectos interdependientes, haciendo que cada nodo en el sistema se constituya en un actor que reacciona ante estímulos, pero que también es capaz de generar estímulos por sí mismo, los cuales tendrá mayor o menor incidencia en el resto de acuerdo con la envergadura del actor.

En el caso de las organizaciones promotoras de desarrollo, al ser entes fundamentalmente dependientes del financiamiento externo, resultan ínfimos en la capacidad de influencia sobre el resto del sistema, lo cual no implica que tienen la capacidad de generar acciones que les impulsen a enfrentar de mejor forma las afectaciones que provienen de las relaciones de interdependencia. Dichas acciones deben encontrarse asadas en la anticipación, planteando oportunamente escenarios plausibles que conlleven a la premeditación de estrategias útiles para garantizar la sostenibilidad.

En el caso salvadoreño, el análisis para el planteamiento de escenarios puede descansar sobre dos aristas temáticas, las cuales abarcan, por un lado, las perspectivas que genera la continuidad de políticas públicas sensibles, lo cual se ha demostrado que tiene una influencia directa sobre la confianza internacional; y, por otro, las diversas posibilidades de condición financiera que puedan llegar a enfrentar las organizaciones promotoras de desarrollo en función del entorno en el que se encuentran insertas. En ese sentido, el planteamiento de posibilidades debe ser lo más amplio y diverso posible, dejando un margen de acción amplio, versátil y, sobre todo, adaptable a las diversas dinámicas operativas, convirtiendo la mitigación del riesgo financiero en una práctica inserta en la cultura organizacional y en la planificación estratégica misma.

#### 3.1. Escenarios financieros probables para El Salvador ante la continuidad de políticas públicas sensibles

Si bien no es posible hacer un análisis de la totalidad de políticas públicas de un gobierno, es relevante analizar algunas medidas puntuales que pueden representar cambios sustanciales en las perspectivas de riesgo de un país, entendiéndolas como políticas sensibles y que requieren de un particular escrúpulo por parte de los gobiernos. En el caso salvadoreño, para noviembre de 2023, resulta notable que existirá una continuidad en las políticas públicas al vaticinarse un inevitable triunfo del oficialismo en los comicios presidenciales y legislativos de 2024, por lo que es

requerido que se planteen escenarios de políticas públicas y su probable impacto en los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, tales como:

- a) Respeto del estado de derecho: tras los múltiples cuestionamientos y críticas en tórnos a la legalidad de varias de las acciones adoptadas con la venia legislativa, tales como la destitución de funcionarios de segundo grado, las prórrogas del estado de excepción y la derogación/aprobación de leyes, la administración presidencial salvadoreña electa para el periodo 2019 – 2024 anunció que se postularía a la reelección, pese a las múltiples prohibiciones expresadas en la Constitución de la República, inclusive so pena de cárcel para aquel que promoviese tal fin.<sup>184</sup> Con independencia de la constitucionalidad o no de la reelección, el Tribunal Supremo Electoral, con funcionarios nombrados por el mismo Órgano Legislativo con mayoría calificada oficialista, recibió la inscripción para la reelección el día 26 de octubre de 2023,<sup>185</sup> tras la entrada en vigor de una reforma al Artículo 295 del Código Penal, estableciendo pena de cárcel para aquel que obstaculice la inscripción de candidaturas,<sup>186</sup> en un claro amedrentamiento para los magistrados del organismo electoral.

Dicha maniobra no dista demasiado de lo acontecido en la vecina Honduras durante el primer mandato del presidente Juan Orlando Hernández, quien en contubernio con los Órganos Legislativo y Judicial, hicieron los arreglos legales para que las prohibiciones constitucionales acerca de la reelección fuesen ignoradas, materializándose en un segundo mandato consecutivo que iniciaría el 27 de enero de 2018, en medio de opiniones encontradas y reacciones de calle,<sup>187</sup> seguido de una alta inestabilidad social y económica que acabó por impactar severamente la economía de la población.<sup>188</sup> Es destacable, en particular, el envilecimiento desmedido que dichos hechos representaron para el EMBI hondureño, pasando de 2.11 al inicio del segundo periodo presidencial (0.70 por debajo del promedio latinoamericano) a 4.31 al final del segundo periodo presidencial (0.21 por debajo del promedio latinoamericano).<sup>189</sup> Salvando los múltiples factores que influyen, puede registrarse un aumento de más del 100% bruto en el nivel de riesgo durante el inconstitucional segundo periodo de gobierno, a sabiendas de que la Pandemia fue un factor que influyó, pero que no determinó el desmedro ya que el alza se puede verificar incluso en la comparación con el promedio regional.

---

<sup>184</sup> Mckinley, “Perder Lo Conquistado En Décadas de Lucha.”

<sup>185</sup> Denni Portillo, “Nayib Bukele Se Inscribe Para Buscar La Reección Inconstitucional,” *La Prensa Gráfica*, October 27, 2023, <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Bukele-se-inscribe-para-buscar-la-reeleccion-inconstitucional-20231027-0001.html>.

<sup>186</sup> Gabriel Villarroel, “Cárcel Por ‘Obstaculizar’ Candidaturas Ya Está Vigente En El Salvador,” *La Prensa Gráfica*, March 2, 2023, <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Carcel-por-obstaculizar-candidaturas-ya-esta-vigente-en-El-Salvador-20230301-0131.html>.

<sup>187</sup> Eugenio Sosa, “Honduras: Ruptura Del Pacto de Alternabilidad, Elecciones, Protestas Ciudadanas y Sus Consecuencias,” *Anuario de Estudios Centroamericanos* 45 (April 8, 2019): 573–95, <https://doi.org/10.15517/aeca.v45i0.40701>.

<sup>188</sup> Cecilia Graciela Rodríguez and Luis González Tule, “Honduras 2019: Persistente Inestabilidad Económica y Social y Debilidad Institucional,” *Revista de Ciencia Política (Santiago)*, no. ahead (2020): 0–0, <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2020005000112>.

<sup>189</sup> Invenómica, “Riesgo País EMBI – América Latina – Serie Histórica.”

En tal sentido, un escenario similar podría plantearse para El Salvador en la medida que se dé continuidad a la idea de la reelección en las condiciones constitucionales verificables a noviembre de 2023, generando una reacción consecuente en la confianza hacia el país y todos los actores dependientes del mismo mediante la red de interconexión explicada en la Teoría de la Interdependencia Compleja, de la cual no escapan las organizaciones promotoras de desarrollo.

- b) Cultura democrática: la composición aritmética de la Asamblea Legislativa para el periodo 2024 – 2027 representa un factor preponderante para el planteamiento de perspectivas en el ejercicio democrático para la toma de decisiones, siendo que, si el oficialismo vuelve a obtener la mayoría calificada o calificadísima, se garantiza la continuidad absoluta de las políticas que se pudiesen emanar del potencialmente reelecto Órgano Ejecutivo. Si bien es imposible predecir el rumbo que un probable segundo gobierno pudiese seguir, es cuando menos lógico vaticinar la línea de trabajo reformista, encaminada hacia la acumulación de cuotas de poder en detrimento de la competencia política-partidaria, poniendo en riesgo incluso la existencia de partidos políticos otrora relevantes que incluso llegaron a gobernar el país. Como es sabido, el riesgo de gobernar sin una oposición relevante es algo, máxime cuando se cuenta con la aritmética legislativa bajo control absoluto, ya que el sistema de pesos y contrapesos de control constitucional queda anulado, dando paso a una situación generadora de desconfianza internacional al ser un escenario perfecto para la comisión de todo tipo de abusos y atropellos.<sup>190</sup>

Ante tal escenario, las organizaciones promotoras de desarrollo encuentran un desafío importante en tanto que las condiciones de trabajo en aras del cumplimiento de objetivos se vuelven adversas, especialmente en el campo de la sostenibilidad siendo que la crisis de financiamiento se irá poniendo paulatinamente de manifiesto, debiendo encontrar formas de garantizar el flujo pese a la desconfianza que pueda generarse producto del devenir de las relaciones formales y fácticas en el ejercicio del poder.

- c) Certeza y estabilidad jurídica: tras la vertiginosa generación de reformas legales que caracterizó el primer año de la legislatura 2021 – 2024, pareciese que el ritmo de trabajo ha bajado de forma sustancial, con reformas cada vez menos frecuentes y sustanciales, lo cual genera un ambiente de mayor confianza en el país. Previo al evento electoral de 2024 no se prevé que el panorama cambie demasiado; no obstante, la nueva legislatura podría retomar el ritmo de reformas, por lo que deberá observarse con cuidado el panorama de confianza que esto pudiese llegar a representar, siendo que es sabido que la incerteza jurídica por inestabilidad de las leyes es una fuente profusa de desconfianza externa, especialmente cuando los cambios están encaminados a una redefinición de las relaciones económicas. En este sentido, las organizaciones promotoras de desarrollo deben mantenerse expectantes siendo que entre sus financistas están varios entes privados cuyo interés en el financiamiento de los proyectos no es otro que el interés pecuniario indirecto,

---

<sup>190</sup> Bogliacini, García Sánchez, and Queirolo, “El Desarrollo Dependiente: Treinta Años de Opinión Pública En América Latina”; Nadiia Babarykina, “Crisis Del Modelo Democrático En El Siglo XXI,” ed. Jorge Jesús Villasmil Espinoza, *Cuestiones Políticas* 40, no. 72 (March 7, 2022): 16–20, <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4072.00>.

lo que se vería frontalmente afectado en una nueva vorágine de cambios legislativos que genere una ola de desconfianza.

- d) Seguridad pública: tratándose de la principal baza político-electoral del Gobierno de El Salvador, es previsible que se busque una continuidad a la estrategia de represión del crimen organizado mediante la supresión de derechos y garantías constitucionales a nivel generalizado, valiéndose de prórrogas legislativas consecutivas al Régimen Excepción desde marzo de 2022. Si bien dicha política ha traído réditos importantes de acuerdo con cifras oficiales, también existe una cantidad indeterminable de arrestos de inocentes, habiendo sido admitidos al menos siete mil de estos por el ministro de Seguridad y Justicia,<sup>191</sup> lo que deja en entredicho la verdadera efectividad de las medidas de seguridad en una relación de coste y beneficio. Con independencia de si se consideran las medidas como positivas o negativas, se genera una imagen de confianza mediática por medio de la propaganda gubernamental en el exterior, la cual no alcanza a influenciar sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, como ya se ha podido evidenciar en apartados anteriores. Por tanto, la continuidad de la estrategia de seguridad representa un escenario en el que las organizaciones promotoras de desarrollo deben prever acciones que les permitan generar confianza externa pese al panorama del entorno.
- e) Política monetaria: tras la fuerte inversión inicial en Bitcoin, el Gobierno de El Salvador ha dado continuidad a su política de adquisición de dicho criptoactivo, llegando a acelerarlo a ritmo de un Bitcoin al día, en noviembre de 2022,<sup>192</sup> pese a que solamente el 1.28 % de las remesas familiares se realizaban a través de la Chivo Wallet para esa fecha,<sup>193</sup> y que el uso de dicha billetera no llega ni al 1 % por parte de los pequeños y medianos comercios salvadoreños.<sup>194</sup> Como ya se ha establecido, el uso de un criptoactivo como moneda de curso legal es un hecho cuestionado por la mayor parte de economistas, especialmente por su volatilidad descontrolada y por no cumplir con la totalidad de características del dinero, siendo un instrumento de inversión mas no un instrumento monetario en sí mismo,<sup>195</sup> por lo que su uso inadecuado es un generador casi natural de desconfianza, sin perjuicio del resto de riesgos acerca de la facilidad para el lavado de dinero y activos, así como múltiples flagelos que se pueden camuflar en la irrastreabilidad del sistema cripto. En tal sentido, las organizaciones promotoras de desarrollo deben estar preparadas para enfrentar una pérdida de liquidez en dos escenarios probables: por un lado, la posibilidad de que sus financistas

---

<sup>191</sup> Claudia Espinoza, “7,000 Personas Han Sido Liberadas Durante El Régimen de Excepción, Informa Ministro de Seguridad,” *La Prensa Gráfica*, August 22, 2023, <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Ministro-de-Seguridad-informa-que-7000-personas-han-sido-liberadas-durante-el-regimen-de-excepcion-20230822-0044.html>.

<sup>192</sup> Juan Carlos Mejía, “Bitcoin En El Salvador: Dos Años de Irrelevancia, Opacidad y Muchas Dudas Sobre El Criptoactivo,” *El Diario de Hoy*, September 6, 2023, <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/bitcoin-criptomonedas-economia-nacional-salvadorena-fracaso-politico-nayib-bukele-/1088316/2023/>.

<sup>193</sup> Juan Carlos Mejía, “Mayoría de Salvadoreños No Usa Billetera Estatal Chivo Para Enviar Remesas,” *El Diario de Hoy*, April 28, 2023, <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/chivo-wallet-empresa-bitcoin-remesas-familiares-diaspora-salvadorena-bcr-/1057383/2023/>.

<sup>194</sup> Juan Carlos Mejía, “Solo 0.9% de Las Mypes Usan La Billetera Estatal Chivo,” *El Diario de Hoy*, May 31, 2023, <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/pocas-mypes-usan-billetera-estatal-chivo/1065092/2023/>.

<sup>195</sup> Asto Paredes and Villavicencio Flores, “¿Las Criptomonedas Deben Ser Consideradas Dinero?”; Pedro Ernesto Domínguez et al., *Uso de Criptomonedas Como Alternativa de Alivio Financiero Al Endeudamiento Externo Salvadoreño*, Colección Digital Relaciones Internacionales (San Salvador: Aequus, 2019), [http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/21056/1/Libro digital Criptomonedas1.pdf](http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/21056/1/Libro%20digital%20Criptomonedas1.pdf).

se resistan a involucrarse con un sistema que mezcle el dinero tradicional con los criptoactivos ante la ausencia de una legislación robusta que garantice los mecanismos de seguridad correspondientes; y, por otro, la posibilidad de que el Gobierno, ante una caída importante de la cotización del Bitcoin en el mercado internacional, pierda liquidez y se vea orillado a establecer mecanismos de defensa de liquidez que afecten directamente a la población, sembrando una ola de desconfianza que atentaría contra la sostenibilidad de todos los actores del sistema económico.

- f) Política tributaria: de mantenerse la línea que se ha traído, la política tributaria continuaría sin vuelcos importantes, pese a las presiones del Fondo Monetario Internacional acerca del aumento de impuestos, producto del desajuste fiscal y del acelerado ritmo de endeudamiento salvadoreño.<sup>196</sup> Una estabilidad en este campo es una buena señal para la confianza internacional, además de brindar condiciones de certeza en el panorama interno, lo cual favorece a las organizaciones promotoras de desarrollo tanto en lo operativo como en sus posibilidades de sostenibilidad.
- g) Gasto público: para 2022 se registraba un déficit fiscal salvadoreño que rebasó los \$800 millones, cerca de un 2.7% del Producto Interno Bruto,<sup>197</sup> lo cual llevó a que el Fondo Monetario Internacional recomendase una serie de ajustes que obligarían al Estado a un recorte sustancial en el gasto, el cual ha sido francamente desatendido por el Gobierno.<sup>198</sup> Desde luego, este punto se vuelve particularmente problemático para el país, siendo que la inobservancia de las medidas emitidas por los acreedores repercute en la confianza, haciendo que los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero se alteren y, en consecuencia, los financistas vean con recelo las perspectivas de país, afectando potencialmente a las organizaciones promotoras de desarrollo.
- h) Seguridad previsional: tras la aprobación de la Ley Integral del Sistema de Pensiones, se ha buscado la jubilación voluntaria por medio de decretos transitorios con incentivo remunerado, intentando que se liberen espacios laborales para jóvenes. Si bien la iniciativa trae ventajas importantes en cuanto a la productividad del país, también debe tenerse en cuenta que se amplía el requerimiento de fondos para el pago de pensiones, haciendo que la crisis de liquidez previsional se acelere, haciendo pensar que se prevé financiar el desajuste mediante la emisión de bonos previsionales obligatorios.<sup>199</sup> El riesgo de liquidez, en tanto que genera una cuota de desconfianza importante, puede impactar severamente las posibilidades de financiamiento de las organizaciones promotoras de desarrollo, aun cuando no acabe por registrarse una presión efectiva sobre el pago de pensiones en el inmediato plazo.
- i) Transparencia en el uso de fondos públicos: tal como se ha analizado en reiteradas ocasiones, la transparencia es, por definición, un pilar para construir sólida confianza,

---

<sup>196</sup> Bryan Roberto Vargas-Vargas and Jeannette Aguilar, “El Pensamiento Neoliberal y La Producción Del Sujeto Neoliberal: Reflexiones Desde La Política Pública Para Costa Rica y El Salvador,” *Revista Rupturas* 13, no. 2 (2023): 21–50, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9146810>; Carare, “La Recuperación de El Salvador Se ve Limitada Por El Aumento de Los Riesgos.”

<sup>197</sup> Medina Bermejo, “Panorama de Las Finanzas Públicas En Centroamérica 2023.”

<sup>198</sup> Carare, “La Recuperación de El Salvador Se ve Limitada Por El Aumento de Los Riesgos.”

<sup>199</sup> Labrador, “Gobierno Usará La Reforma de Pensiones Para Financiarse Hasta Las Elecciones 2024.”

repercutiendo en una mejora en las condiciones financieras en tanto que los externos ven con buenos ojos la rendición de cuentas oportuna, abierta y, sobre todo, transparente. Si la tendencia de la administración presidencial 2019 – 2024 se mantiene, la provisión de información pública y transparente seguirá sin ser una prioridad, teniendo como antecedente las modificaciones a la Ley de Acceso a la Información Pública, la declaratoria de reserva para la información y el nulo esfuerzo por producir información actualizada y certera,<sup>200</sup> tal es el caso de la inexistencia de registros viables para esta investigación (Ver Anexo No. 1). Siendo que se trata de una constante, la confianza externa merma velozmente, haciendo que los indicadores se envilezcan y repercuta sobre los flujos financieros, dejando a las organizaciones promotoras de desarrollo en condiciones de vulnerabilidad.

- j) Financiamiento externo: ya para 2022 se cuenta con un informe del Banco Mundial advirtiendo acerca de la situación crítica del endeudamiento salvadoreño,<sup>201</sup> complementado con un informe del Fondo Monetario Internacional que vaticina una quiebra técnica si no se aplica un ajuste fiscal importante y urgente.<sup>202</sup> Siendo que 2023 ha sostenido un ritmo de endeudamiento similar al del año previo,<sup>203</sup> es previsible que la apreciación de las instituciones financieras internacionales solo hayan empeorado, repercutiendo directamente sobre la confianza externa. De continuarse en el camino de la adquisición de deuda, de poco servirá las compras anticipadas de bonos como una muestra de capacidad de pago, ya que el diferencial entre el endeudamiento y el PIB deja en evidencia la ya complicada situación. Dicha situación no es ajena a las organizaciones promotoras de desarrollo, siendo que el envilecimiento de la confianza les repercute particularmente, con el agravante de que, al Estado perder capacidad de pago por causa de la deuda, se incrementan las carencias a ser atendidas por tales organizaciones.
- k) Política exterior: siendo que este campo no ha sido particularmente protagonista durante el periodo presidencial 2019 – 2024, se estima que mantendrá un perfil bastante bajo en la medida que se dé continuidad al oficialismo, tomando en cuenta que las relaciones con China han adquirido protagonismo en la agenda de país, tal como viene siendo durante los últimos años. Por su parte, la relación con Estados Unidos continúa siendo tirante, aunque podría distenderse en la medida que el Gobierno salvadoreño mantenga su política exterior en el campo de la acción mínima, virando la mirada hacia otras temáticas más mediáticas.<sup>204</sup> Esta tendencia, si bien podría brindar una estabilidad en el panorama económico del país, también aleja a las organizaciones de desarrollo de oportunidades de financiamiento por la vía gubernamental, lo cual viene ocurriendo desde hace varios años y que, en sustancia, no debería ser considerado como un riesgo en sí mismo.

---

<sup>200</sup> Adriana Amado-Suárez, “Politización de La Desinformación En Contextos de Información Devaluada. El Caso Latinoamérica,” *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo* 4, no. 17 (2022): 1–18, <https://doi.org/10.15304/ricd.4.17.8793>.

<sup>201</sup> Banco Mundial, “El Salvador: Panorama General.”

<sup>202</sup> Carare, “La Recuperación de El Salvador Se ve Limitada Por El Aumento de Los Riesgos.”

<sup>203</sup> Vargas-Vargas and Aguilar, “El Pensamiento Neoliberal y La Producción Del Sujeto Neoliberal: Reflexiones Desde La Política Pública Para Costa Rica y El Salvador.”

<sup>204</sup> Élodie Brun, Carlos Heras-Rodríguez, and Juan José Montiel-Rico, “What about Latin America? An Analytical Proposal on Populist Foreign Policy,” *Revista Ciencia Política* 42, no. 1 (2022): 81–103, <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2022005000105>.

- 1) Tratamiento de las organizaciones promotoras de desarrollo: pese al retiro de exenciones fiscales a organizaciones percibidas como opositoras y la referencia mediática a una probable Ley de Agentes Extranjeros con un gravamen de hasta el 40 % a los flujos financieros externos dirigidos a la promoción del desarrollo,<sup>205</sup> no se ha observado un avance en la concreción de medidas más agresivas sobre el control de las organizaciones promotoras de desarrollo, más allá de la exigencia de un organismo contralor interno para la prevención de lavado de dinero y activos. En tal sentido, se prevé un ambiente levemente estable, lo cual brinda oportunidades y margen de maniobra para que las organizaciones puedan tener un tratamiento adecuado acerca de su sostenibilidad.

### 3.2. Escenarios financieros probables para organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador

Si bien el país enfrenta escenarios complejos producto de los múltiples y vertiginosos cambios a nivel político y jurídico, la perspectiva financiera es particularmente preocupante de cara a las múltiples presiones internas y externas. En lo interno, los aspectos macroeconómicos ejercen presión al registrarse una inflación progresiva (especialmente en la canasta básica alimentaria) y un ritmo de crecimiento excesivamente lento en comparación con el resto de la región;<sup>206</sup> y, por el lado externo, el crecimiento de la deuda externa y sus costes financieros conexos da paso a la presión por parte de los acreedores y organismos financieros internacionales, los cuales ven con recelo la capacidad de pago del país, pese a los múltiples intentos gubernamentales por generar una imagen de solvencia.<sup>207</sup>

En ese contexto, los agentes económicos se encuentran ante un panorama en el que la sostenibilidad financiera debe ser tratada con especial escrúpulo, a sabiendas que la preservación de la liquidez debe ser una prioridad de gestión en todo momento, y especialmente en escenarios complicados. Sin embargo, los agentes económicos con carácter lucrativo tienen mayor cantidad de opciones para la gestión del riesgo, pudiendo adoptar estrategias de mercado que les facilite la sostenibilidad en un contexto de carestía; caso contrario a agentes económicos sin carácter lucrativo tal como las organizaciones promotoras de desarrollo, las cuales deben enfrentar las circunstancias con herramientas financieras mucho más limitadas y que les condicionan en tanto que deben continuar cumpliendo los compromisos adquiridos con los donantes aún en las condiciones económicas adversas.

En tal sentido, vale la pena realizar un planteamiento detallado de escenarios que las organizaciones promotoras de desarrollo pueden llegar a enfrentar en el contexto salvadoreño,

---

<sup>205</sup> Gavarrete and Lazo, “La Ley de Agentes Extranjeros Está Diseñada Para Perseguir Voces Críticas Al Gobierno”; Miranda and Velásquez, “Impuesto Del 40% Será Cobrado de Forma Automática En Cada Desembolso a ONG, Dice Ministro de Hacienda Sobre Propuesta de Ley de Agentes Extranjeros.”

<sup>206</sup> Gustavo Adler and Nigel Chalk, “La Política Fiscal Puede Facilitar La Tarea de Los Bancos Centrales En América Latina” (Washington, 2023), <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/04/13/in-latin-america-fiscal-policy-can-lighten-the-burden-of-central-banks>.

<sup>207</sup> Bella del Rocío Garabiza Castro, Alfonso Rafael Casanova Montero, and Cristian David Expósito, “Comparación de Los Principales Indicadores Económicos de Países Dolarizados. Caso Panamá, Ecuador y El Salvador,” *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* 8, no. 35 (March 31, 2023): e2301011, <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1011>.

haciendo una perspectiva a corto y mediano plazo en diversas dimensiones de análisis, situando el énfasis en las condiciones internas y externas.

En cuanto a las condiciones macroeconómicas internas, las organizaciones promotoras de desarrollo se enfrentan a dos grandes retos asociados a la situación del país. En primer lugar, un ritmo de crecimiento lento a nivel de país implica que no hay un estímulo productivo efectivo, por lo que las empresas no tienen incentivos y/o capacidad para incrementar sus operaciones. En este escenario, las organizaciones se ven impactadas por dos vías, siendo que la ralentización productiva implica necesariamente el decremento del flujo de financiamiento potencial por medio de la responsabilidad social empresarial; y, por otro lado, el índice de desempleo reacciona al alza,<sup>208</sup> por lo que la necesidad de la promoción de las organizaciones será notablemente más requerida, dejándoles en una dicotomía entre aumentar operaciones en un escenario económico de escasez y liquidez comprometida.

Sin embargo, el segundo gran reto está relacionado con un indicador macroeconómico con una incidencia más directa, siendo la inflación un factor de grave riesgo para la liquidez de todos los agentes económicos, y especialmente para las organizaciones promotoras de desarrollo. El Salvador presenta una tasa de inflación considerable, con una progresividad que, si bien ha tendido a ceder en la medición interanual con respecto al periodo de Pandemia en adelante, continúa mostrando niveles que impactan negativamente la vida de los salvadoreños al hacer mella en su capacidad adquisitiva y satisfacción de necesidades.<sup>209</sup> Al igual que ocurre con las personas, las organizaciones promotoras de desarrollo se ven directamente afectadas por las condiciones de inflación:

- a) Pérdida de poder adquisitivo: es notorio que todas las organizaciones promotoras de desarrollo están en la necesidad de realizar gasto en los insumos necesarios para su operación regular y para el cumplimiento de los compromisos adquiridos con sus donantes en la aplicación de proyectos y programas. Por tanto, puede considerarse que las organizaciones promotoras de desarrollo son, en el más estricto de los sentidos, consumidores insertos en el mercado afectado por la inflación. En ese contexto, el encarecimiento de las mercancías en el mercado deja a las organizaciones en condiciones de vulnerabilidad en tanto que su flujo de efectivo no aumenta producto de la inflación, pero su nivel de gasto se vuelve más exigente de recursos, por lo que disminuye progresivamente sus posibilidades de sostenibilidad.

En el caso salvadoreño existe una ventaja sustancial por el hecho de ser un país dolarizado, por lo que las organizaciones deben lidiar con un riesgo cambiario disminuido como un agravante de la situación inflacionaria; sin embargo, aquellos donantes cuyos flujos provienen en divisas distintas al dólar estadounidense o que tienen sedes en múltiples países, sí que pueden representar algún riesgo en combinación con la inflación, ya que la formulación presupuestaria de los proyectos suele verse desfasada por el tipo de cambio

---

<sup>208</sup> Samuelson and Nordhaus, *Macroeconomía Con Aplicaciones a Latinoamérica*; Mario Aceves-Mejía and Carlos Absalón-Copete, “Inflación y Crecimiento Económico En América Latina, Una Relación No Lineal,” *Investigación Económica* 82, no. 326 (2023): 185–211, <https://tinyurl.com/yohlafcu>.

<sup>209</sup> Garabiza Castro, Casanova Montero, and Expósito, “Comparación de Los Principales Indicadores Económicos de Países Dolarizados. Caso Panamá, Ecuador y El Salvador.”

frente a una condición de inflación elevada, disminuyendo proporcionalmente la capacidad operativa de la organización, comprometiendo no solo la sostenibilidad sino el cumplimiento de compromisos en el alcance y efectividad de las intervenciones sociales.

Además, la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo también se ve comprometida en cuanto al gasto regular, siendo que los costos operativos reaccionan al alza generalizada de precios de mercado, por lo que no solo está en riesgo la efectividad de los proyectos y programas, sino el gasto administrativo de la organización, lo cual puede llevar a una merma sustancial en su capacidad instalada, llegando a ser posible la contracción del capital humano en virtud de la imposibilidad de pagar los precios de mercado.<sup>210</sup> Dicha posibilidad puede ser acelerada si, como respuesta a la inflación, el gobierno nacional reacciona con un alza en el salario mínimo por la vía del decreto, tal como ya ha sucedido durante la administración del Ejecutivo 2019 – 2024, con un aumento súbito del 20 %, causando un desajuste presupuestario severo y una reacción en cadena que acaba por alimentar el efecto inflacionario.<sup>211</sup>

- b) Incertidumbre en la planificación financiera: la planificación financiera parte de la base de información verificable mediante los registros financieros, materializándose en objetivos financieros cuyo cumplimiento requiere de recursos presupuestables. Justamente sobre la elaboración presupuestaria radica la situación problemática que surge del efecto inflacionario, siendo que los montos plasmados en la planificación se ven alterados en el corto plazo, resultando en un consecuente desfinanciamiento operativo.<sup>212</sup> Dicha incertidumbre es particularmente problemática para las organizaciones promotoras de desarrollo, siendo que los ajustes presupuestados en el medio término no dependen directamente de sí mismas, debiendo llegar a acuerdos con sus donantes mediante adendas y otros instrumentos, lo cual no siempre es bien visto o permitido por las organizaciones cooperantes. En todo caso, si no se logran ajustar las metas de la intervención, la organización se obliga a asumir el déficit, lo cual va haciendo mella en su liquidez y posibilidades de sostenibilidad.
- c) Impacto sobre el endeudamiento: la inflación puede afectar la capacidad de endeudamiento de las organizaciones promotoras de desarrollo, ya que, si los intereses de los préstamos se mantienen fijos en un entorno de inflación, el costo real de la deuda disminuye con el tiempo, lo cual podría ser positivo en el largo plazo. Sin embargo, si los ingresos de la organización no aumentan al mismo ritmo que la inflación, esto puede llevar a una mayor carga de deuda en términos reales, comprometiendo sus posibilidades de sostenibilidad.<sup>213</sup> Si bien la cantidad de organizaciones promotoras de desarrollo que son sujetas de crédito es relativamente baja, sí que existe la posibilidad de que los adeudos crezcan para aquellos

---

<sup>210</sup> Aceves-Mejía and Absalón-Copete, “Inflación y Crecimiento Económico En América Latina, Una Relación No Lineal.”

<sup>211</sup> Fabián Abarza-Santos, “Shocks Del Salario Mínimo y Su Impacto En El Empleo No Calificado” (Universidad de Chile, 2023), <https://tinyurl.com/ykzu9ey5>; Garabiza Castro, Casanova Montero, and Expósito, “Comparación de Los Principales Indicadores Económicos de Países Dolarizados. Caso Panamá, Ecuador y El Salvador.”

<sup>212</sup> Silvestre Quezada, “Estrategias Para Una Planificación Financiera Sostenible Hacia El Futuro.”

<sup>213</sup> Eugenio Guzmán-Soria et al., “La Tasa de Interés y Su Impacto Sobre Las MIPYMES,” *IMR: Management Review* 8, no. 2 (2023): 1–17, <https://doi.org/10.18583/umr.v8i2.223>.

que han recurrido al crédito, sin descartar afectaciones para créditos de menor envergadura por la vía del quedan, cuando inflación se torna demasiado veloz.<sup>214</sup>

- d) Dificultad para la rendición de cuentas: en un contexto inflacionario se vuelve particularmente complejo el concepto de rendición de cuentas, siendo que las organizaciones promotoras de desarrollo tienen que lidiar con los vuelcos de precios de mercado en la elaboración de sus informes y cuadros financieros, generando disparidades sustanciales que pueden generar desconfianza en los receptores de la información.<sup>215</sup> Además, la inflación hace que la presentación de resultados tienda a percibirse como subestimada, por lo que la organización no logra proyectar de forma adecuada sus logros.

Por otro lado, los factores exógenos a la economía representan una presión importante para los agentes económicos en la búsqueda de sostenibilidad, especialmente cuando se trata de actores que se encuentran insertos en un mercado como el salvadoreño, sometido a diversas circunstancias que condicionan la capacidad de mantenimiento de liquidez en todos los niveles. En el caso particular de las organizaciones promotoras de desarrollo, como entes sujetos a las relaciones de dependencia establecidas en la red de actores e influencias descrita en la Teoría de la Interdependencia Compleja, se encuentran necesariamente afectados por aquellos hechos externos que inciden sobre las condiciones financieras, llegando a plantearse escenarios complejos en los que, pese a no estar directamente involucradas, las organizaciones deberán buscar las alternativas necesarias para lidiar con los riesgos asociados a la liquidez y sostenibilidad.

Tal como se ha estudiado, las condiciones financieras del país ante los agentes externos no son las más favorables, especialmente cuando se revisan las perspectivas que pueden afectar los indicadores de confianza internacional, lo cual, como se ha visto, afecta necesariamente a las organizaciones promotoras de desarrollo. En la misma línea de la Teoría de la Interdependencia Compleja, es necesario recordar que las relaciones de influencia no son necesariamente horizontales y heterogéneas, planteándose múltiples conexiones asimétricas de acuerdo con la potencia multidimensional de los nodos de la red. En tal sentido, siendo que las organizaciones promotoras de desarrollo suelen mantener sus operaciones en países con un nivel de influencia sumamente reducido, la dependencia del entorno se hereda a la organización misma, por lo que su sostenibilidad no puede ser desligada de la perspectiva que internacionalmente se tenga de su hábitat económica. Para el caso salvadoreño, los dos factores más relevantes a nivel externo se complementan entre sí, siendo que el creciente endeudamiento externo tiene como consecuencia las múltiples presiones de los organismos financieros internacionales para modificar la estructura económica en aras de garantizar los pagos, lo cual incluye múltiples impactos sobre la cotidianeidad de la población.<sup>216</sup>

Si bien es cierto es imposible predecir cuál será el rumbo del endeudamiento que el Gobierno de El Salvador pueda promover, pueden tomarse algunas previsiones con base en la ya delicada situación de endeudamiento, a sabiendas de que el Banco Mundial ha lanzado una seria advertencia

---

<sup>214</sup> Aceves-Mejía and Absalón-Copete, “Inflación y Crecimiento Económico En América Latina, Una Relación No Lineal.”

<sup>215</sup> Ríos Romero, Urquía-Grande, and Abril, “NGO Accountability to Donors: Better Said than Done?”

<sup>216</sup> Sonia Flores and Kenia Rodríguez Ayala, “La Erradicación de La Pobreza Extrema. Incidencia Político-Económica de Las Instituciones Financieras Internacionales. Caso El Salvador Con El Programa Red Solidaria” (Universidad de El Salvador, 2008), [http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/4342/1/La\\_erradicación\\_de\\_la\\_pobreza\\_extrema.pdf](http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/4342/1/La_erradicación_de_la_pobreza_extrema.pdf).

de posible iliquidez,<sup>217</sup> haciendo que el Fondo Monetario Internacional reaccione con una serie de recomendaciones para evitar el *default*,<sup>218</sup> atacando particularmente el tema de gasto público para compensar el déficit y aumento de la recaudación tributaria, como una medida de balance que implicaría necesariamente un impacto sobre la economía doméstica.<sup>219</sup> Sin embargo, para un país con unas condiciones macroeconómicas poco favorables, tales medidas pueden ser beneficiosas para mantener la capacidad de pago hacia el exterior, pero a costa de golpear severamente la capacidad adquisitiva de la población como producto de la falta de empleo en reacción a la elevada carga impositiva.<sup>220</sup>

Cuando hay un nivel de desempleo creciente, una tasa de inflación apremiante y una reducción del gasto público por requerimiento de los acreedores externos, la situación social tiende a volverse más compleja, llegando a requerir de mayor intervención de las organizaciones promotoras de desarrollo como paliativo a las carencias, lo cual podría impactar la operación de los proyectos y programas en tanto que se volverían altamente deficitarios en efectividad, sin que esto deba atribuirse a una falta de pericia o buen hacer por parte de la organización; sin embargo, esa falta de efectividad ante la abrumadora carestía de recursos en aras del desarrollo, acabará por mermar la apariencia de éxito de los proyectos y programas, por lo que las organizaciones deberán esforzarse particularmente para alcanzar objetivos que se hubieren planteado desde el enfoque de impacto. De lo contrario, en la rendición de cuentas, por muy buen hacer que se hubiere realizado, será difícil convencer al donante de que los resultados son positivos, siendo que el envilecimiento circunstancial habrá planteado un escenario desfavorable al avance hacia el desarrollo.

Por otro lado, las perspectivas de país en tanto que se sostiene la sospecha de un probable problema de caja, acabarán por determinar gravemente la expectativa de riesgo que se tenga para la generación de flujos financieros en general, y particularmente hacia la promoción del desarrollo producto del desmedro en la confianza que ya se ha podido evidenciar con cifras de la OCDE. En tal sentido, las organizaciones promotoras de desarrollo deben tener en cuenta que la proyección al próximo lustro debe ser contando con un flujo de recursos sustancialmente disminuido y condicionado, especialmente cuando se trata de ayuda proveniente de agencias de cooperación de países que tradicionalmente han sido aliados, pero que tienden a reaccionar con cautela ante las políticas públicas del Gobierno salvadoreño, principalmente en temas de régimen democrático y transparencia en las cuentas.

### 3.3. Generalidades acerca de la mitigación del riesgo aplicado a las organizaciones promotoras de desarrollo

Tal como ha quedado en evidencia, las organizaciones promotoras de desarrollo se encuentran sujetas a las presiones externas generadas por la pérdida de confianza en el país en el que operan, quedando comprometida su sostenibilidad siendo que muy buena parte de los fondos provienen de donantes que se ven inmersos en la vorágine de desconfianza. En tal sentido, y ante la

---

<sup>217</sup> Banco Mundial, “El Salvador: Panorama General.”

<sup>218</sup> Carare, “La Recuperación de El Salvador Se ve Limitada Por El Aumento de Los Riesgos.”

<sup>219</sup> Berthomieu, Ehrhart, and Hernández-Bielma, “Estabilización, Ajuste Externo y Estrategia de Desarrollo: El Neoestructuralismo Como Alternativa Al Neoliberalismo.”

<sup>220</sup> Galdámez, “El Programa de Ajuste Estructural En El Salvador: Algunos Indicadores de Sus Resultados Económicos.”

imposibilidad de controlar tales externalidades, debe establecerse un marco básico acerca de las decisiones que las organizaciones pueden tomar en aras de la mitigación de riesgos para garantizar su sostenibilidad.

La gestión del riesgo es la práctica de cualquier ente para disminuir el impacto que puede tener un suceso sobre sus intereses. En algunos casos dicha disminución puede ser absoluta, aunque en la mayoría de los casos se trata de una disminución parcial, debiendo asumir en cierta medida las consecuencias de los acontecimientos.<sup>221</sup> Cualquier suceso que pueda ocurrir y que represente algún tipo de afectación negativa para un ente puede ser clasificado en dos grandes categorías: por un lado, el riesgo sistemático, que es aquel que habrá de acontecer con independencia de lo que la entidad haga o deje de hacer; por otro lado, el riesgo no sistemático, siendo aquel cuya ocurrencia o profundidad de afectación pueden ser afectados por las decisiones de la entidad.<sup>222</sup> En cualquiera de los dos casos, la gestión del riesgo siempre debe realizarse con antelación, ya que es esa capacidad de anticiparse a las probables afectaciones la que da al ente una mayor posibilidad de éxito en la reducción del impacto final sobre sus intereses.<sup>223</sup>

En ese contexto, las organizaciones promotoras de desarrollo se ven en la obligación de recurrir a diferentes estrategias para anticiparse a los acontecimientos, teniendo que atender dos grandes dimensiones según el tipo de riesgo al que se enfrentan: las medidas paliativas que son aplicables al riesgo sistemático y las medidas de mitigación que son aplicables al riesgo no sistemático.

Por su parte, las medidas paliativas son aquellas en las que se asume que la ocurrencia de un suceso es inevitable, por lo que se acaba asumiendo que las consecuencias vendrán. En tal sentido, todas las acciones deberán ir encaminadas a paliar los efectos del suceso, procurando reducir en cuanto sea posible el impacto negativo sobre los intereses de la entidad. Es importante apuntar que toda medida paliativa debe ser adoptada con anticipación al suceso, ya que si se realiza cuando ya ha llegado la crisis, no se trata de gestión del riesgo sino de simple reacción de emergencia ante una eventualidad con efectos negativos. Las medidas paliativas pueden ser muy variadas, aunque hay dos facetas particularmente sensibles para las organizaciones, siendo que su planificación financiera y operativa deben verse permeadas por la gestión del riesgo en el sentido paliativo, lo cual implica que se incorporen medidas operativas que, indispensablemente, deberán estar presupuestadas como tal, incluyendo un presupuesto para aminorar los impactos inevitables pese a las actividades que se realicen.

Por otro lado, las medidas de mitigación son aquellas en las que la organización entiende que puede modificar la posibilidad de ocurrencia o el impacto que un suceso pueda llegar a tener sobre los resultados del propio ente. En ese caso, las medidas deben ser adoptadas con la suficiente antelación y estar sujetas a un régimen de evaluación permanente para controlar el ritmo de afectación que se está registrando. La mitigación del riesgo involucra decisiones financieras y operativas articuladas entre sí, ya que deben ser ágiles y decididas para poder modificar realidades

---

<sup>221</sup> Gumersindo de Mansilla, Juan José Torres Gutiérrez, and José Ignacio Jiménez, *La Gestión Del Riesgo Financiero* (Madrid: Pirámide, 2000).

<sup>222</sup> Valencia-Jara and Narváez-Zurita, “La Gestión de Riesgos Financieros y Su Incidencia En La Toma de Decisiones.”

<sup>223</sup> Rafael Romero Meza, “Medidas de Riesgo Financiero,” *Universidad de Chile*, Revista Economía y Administración, n.d., <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127411/149>  
Medidas\_de\_Riesgo\_Financiero\_Rafael\_Romero\_M.pdf?sequence=1.

adversas, lo cual solamente puede lograrse a través de una estrategia bien estructurada y que pondere adecuadamente la necesidad de intervenir.

Pese a que la teoría de la gestión del riesgo es bastante amplia y muy bien desarrollada, el principal problema que una organización promotora de desarrollo puede enfrentar es la incapacidad para discernir entre la eventualmente difusa línea que separa los riesgos sistemáticos y no sistemáticos; y, por tanto, que define si se requiere de una intervención paliativa o de mitigación. Para dirimir esta disyuntiva, la teoría de la gestión del riesgo provee de una herramienta útil para la planificación efectiva, sugiriendo a las organizaciones plantearse la pregunta básica de “si realizo mi mejor intervención, ¿lograría reducir al menos un 30 % la posibilidad de que algo ocurra?”. Si la respuesta a esta pregunta es no, entonces se considera que el riesgo es sistemático y se debe decidir los paliativos adecuados.<sup>224</sup> Sin embargo, si la respuesta a esa pregunta es afirmativa, las organizaciones promotoras de desarrollo se enfrentan a un reto en cuanto a la toma de decisiones de mitigación ante un riesgo no sistemático, siendo que deben sopesar cuatro variables relevantes: la posibilidad de ocurrencia que tenga el suceso, la capacidad de la organización para modificar la ocurrencia del suceso, el impacto negativo que el suceso puede tener y el coste que conllevará la mitigación propuesta. Siendo que se trata de un análisis complejo y que involucra variables heterogéneas, la teoría de la gestión del riesgo provee de la herramienta conocida como Matriz del Riesgo Financiero, la cual debe ser parametrizada según las características de cada organización de acuerdo con la Tabla No. 2.<sup>225</sup>

Tabla No. 2  
Matriz de Riesgo Financiero con parametrización estándar

Valor	Nivel	Magnitud de vulnerabilidad					
		1	2	4	8	16	32
1	Constante	2,00%	4,00%	10,00%	20,00%	40,00%	100,00%
2	Habitual	1,75%	3,50%	8,75%	17,50%	35,00%	87,50%
3	Frecuente	1,50%	3,00%	7,50%	15,00%	30,00%	75,00%
4	Moderado	1,25%	2,50%	6,25%	12,50%	25,00%	62,50%
5	Ocasional	1,00%	2,00%	5,00%	10,00%	20,00%	50,00%
6	Esporádico	0,75%	1,50%	3,75%	7,50%	15,00%	37,50%
7	Remoto	0,50%	1,00%	2,50%	5,00%	10,00%	25,00%
8	Improbable	0,25%	0,50%	1,25%	2,50%	5,00%	12,50%
<b>Consecuencias</b>		Insignificante	Marginal	Grave	Crítico	Desastroso	Catastrófico
Valor		1	2	4	8	16	32

<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color:#90EE90; border:1px solid black;"></span> Aceptable	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color:#FFFF00; border:1px solid black;"></span> Tolerable	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color:#FFA500; border:1px solid black;"></span> Inaceptable	<span style="display:inline-block; width:15px; height:15px; background-color:#FF0000; border:1px solid black;"></span> Inadmisible
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia con base en Cox, Babayev y Huber (2005).

<sup>224</sup> Iván Orellana-Osorio, Marco Antonio Reyes, and Estefanía Cevallos-Rodríguez, “Evolución de Los Modelos Para La Medición Del Riesgo Financiero,” *UDA AKADEM*, no. 3 (April 30, 2019): 7–34, <https://doi.org/10.33324/udaakadem.v1i3.201>.

<sup>225</sup> Damián Ismael Espinoza Carrión et al., “La Estrategia Financiera Como Herramienta Funcional Para La Gestión de Liquidez En Las Organizaciones,” *Cienciamatria* 5, no. 1 (October 1, 2019): 502–32, <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.278>; Louis Anthony Cox, Djangir Babayev, and William Huber, “Some Limitations of Qualitative Risk Rating Systems,” *Risk Analysis* 25, no. 3 (June 2005): 651–62, <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2005.00615.x>.

Para brindar un ejemplo aplicativo, va a suponerse que una organización promotora de desarrollo se enfrenta a un panorama salvadoreño complejo, en el que sus donantes regulares están actuando con recelo frente a las decisiones del Gobierno. Desde luego, la organización deberá establecer un plan de acción para presentarse como suficientemente sólida y confiable, pero deberá prepararse para mitigar las probables afectaciones que le devengan. Entre tantas que puede identificar, hay una que impacta directamente sobre su sostenibilidad, siendo que teme un retraso en la erogación por parte del donante, hasta por tres meses, por lo que procede a realizar su análisis de riesgo para tomar las decisiones más adecuadas.

Lo primero que debe considerar es la posibilidad de que esto pueda ocurrir, para lo cual debería acudir al histórico sobre el suceso. Sin embargo, esto no siempre es posible ya que no todas las organizaciones resguardan bitácoras o memorias acerca de los aprendizajes producidos por cada suceso, por lo que no tienen más que confiar en la memoria de los miembros más antiguos de la organización, si es que los hay en capacidad para dar una referencia. En caso contrario, se debe recurrir a la especulación basada en los hechos más recientes o, en caso extremo, basada en el mero empirismo, aunque esto representará necesariamente una incerteza en el cálculo.<sup>226</sup> En el caso del ejemplo planteado, resulta que la organización cuenta con una persona que dice recordar que ese mismo donante tuvo un retraso de 60 días hace unos años, pero que es algo excepcional, por lo que podría clasificarse como “remoto”, de acuerdo con el eje vertical de la matriz.

Luego, la organización debe estimar la magnitud de vulnerabilidad que representa el suceso si llegase a materializarse, para lo cual requiere de un análisis integral de acuerdo con sus propias circunstancias. En este caso, es necesario que se involucren diversas gerencias en aras de dar un aporte multidimensional al respecto del alcance del suceso, pudiendo determinar con la mayor precisión el nivel de riesgo al que se ve expuesta la organización y sus intereses. En el caso planteado, la afectación sería “catastrófica” siendo que ese donante financia el 70 % de las responsabilidades patronales; es decir, de materializarse una demora en el desembolso, no podría honrarse el compromiso con los colaboradores, lo cual afectaría de forma severa a las personas y traería consecuencias legales a la organización, exponiéndose a multas y sanciones que solo empeorarían la situación. Ya en la matriz de riesgo, al realizar el cruce entre los dos ejes “remoto” y “catastrófico”, resulta que el impacto no es aceptable al situarse en más de un 20%,<sup>227</sup> por lo que es requerido que la organización se active para tomar decisiones que mitiguen las consecuencias antes de que el riesgo se llegue a volver una realidad.

Dado que esta organización no había considerado presupuestar su gestión de riesgo, se encuentra francamente desprotegida ante una probable ocurrencia, por lo que sus medidas de mitigación deben ser tan inmediatas como efectivas, procurando no afectar la operación, pero garantizando la sostenibilidad mediante decisiones estratégicas tales como proporcionar al donante un informe acerca del cumplimiento de responsabilidades y evidencia de solidez en la ejecución, evitar las nuevas contrataciones mientras no se tenga certeza de la erogación, identificación de actividades

---

<sup>226</sup> Diana Ester Albanese, “Análisis y Evaluación de Riesgos: Aplicación de Una Matriz de Riesgo En El Marco de Un Plan de Prevención Contra El Lavado de Activos,” *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos* 9, no. 3 (October 1, 2012), <https://doi.org/10.4013/base.2012.93.01>.

<sup>227</sup> Kléber A. Luna Altamirano, William Henry Sarmiento, and Jaime Tinto Arandes, “Estudio Del Riesgo Financiero (5c) Bajo El Enfoque Difuso,” *Revista Economía y Política* XIV, no. 28 (July 17, 2018): 47–58, <https://doi.org/10.25097/rep.n28.2018.04>.

no cruciales para la operatividad de las que pueda obtenerse financiamiento de emergencia, asignación de fondos de reserva para una eventual ocurrencia del suceso, entre otras. Tal como puede observarse, todas las medidas propuestas son de mitigación en tanto que se anticipan a los hechos, intentando disuadir al donante de un retraso en la erogación y preparándose para la eventualidad. Para poder determinar el alcance de la mitigación se tendría que disponer de más detalles acerca de la organización y sus finanzas; sin embargo, es una base conceptual sobre la que se puede comprender el correcto uso de las técnicas de gestión del riesgo.

Siendo que la matriz propuesta en la Tabla No. 2 se encuentra en una parametrización estándar, es decir, con una distribución genérica de valores, cada organización puede darse a la tarea de establecer sus propios parámetros basados en sus estadísticas y mediciones propias, así como en las consideraciones cualitativas que estime convenientes. Puede ser que una organización promotora de desarrollo tenga mayor sensibilidad al riesgo producto de ocuparse de poblaciones en riesgo de violencia insertas en contextos sociales peligrosos, por lo que podría modificar sus mediciones en la matriz hacia menor tolerancia al riesgo. En todo caso, la parametrización no debería ser un hecho pétreo, sino una práctica dinámica y constantemente en revisión, con el objetivo de adaptar los márgenes de tolerancia a la realidad en la que la organización se encuentra inserta.<sup>228</sup>

Desde luego, dicha adaptación debe ser realizada desde criterios objetivos, ya que necesariamente estará generando afectaciones acerca de las decisiones que se tomen con respecto a sus donantes, entendiendo que, si se es más cauteloso de lo racionalmente aceptable, puede proyectarse una imagen de inoperancia, tornando el panorama aún más en contra. Igualmente, el volverse desentendido de los riesgos y no anticiparse, puede conllevar graves afectaciones a la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo, exponiéndoles a situaciones complejas de falta de liquidez o inoperancia para honrar los compromisos con los cooperantes. En general, la gestión de riesgos se basa en dos factores fundamentales: la anticipación y el equilibrio al ponderar la situación real de la organización en su entorno, volviéndose crucial que se adopten medidas de mitigación ante los riesgos sistemáticos identificados.

#### 3.4. Medidas de mitigación por parte de las organizaciones promotoras de desarrollo ante el envejecimiento en los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero

La sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo en contextos de inminente desconfianza en las condiciones del país donde operan es un problema que requiere de tratamiento intencionado y técnico, volviéndose necesario que las organizaciones adquieran una cultura de la mitigación y la incorporen integralmente en todos los aspectos de su planificación, incluyendo buenas prácticas que lleven a mayores oportunidades para las organizaciones.<sup>229</sup> Tales prácticas deben estar encaminadas a robustecer la capacidad financiera, administrativa y operativa de las organizaciones, gozando de la característica de versatilidad ante lo veloz y vertiginoso que resultan

---

<sup>228</sup> Ricardo Bautista Penna and Fernando Gustavo Pérez Sisa, “Gestión Estratégica Del Riesgo y Su Importancia En Las Buenas Prácticas Empresariales,” *Revista Eruditus* 2, no. 1 (February 10, 2021): 9–24, <https://doi.org/10.35290/re.v2n1.2021.383>; Gonzalo Prudencio Crispieri, “Factores de Éxito y Fracaso En La Gestión de Proyectos: Un Enfoque En Las Mejores Prácticas,” *Poject, Design and Management* 1, no. 1 (2019): 65–76, <https://doi.org/10.35992/mlspdm.v1i1.172>.

<sup>229</sup> Lucía Nader, “Organizaciones Sólidas En Un Mundo Líquido,” *Revista Internacional de Derechos Humanos* 20 (2014): 503–9, <https://biblioteca.corteidh.or.cr/tablas/r33888.pdf>.

los cambios en la realidad. En el caso salvadoreño, siendo que la perspectiva de riesgo es sustancialmente desfavorable, es imperativo que las organizaciones establezcan diversos mecanismos de decisión para responder de forma oportuna a los riesgos que se presentan, siempre bajo la lógica de la búsqueda de la sostenibilidad.

#### 3.4.1. Medidas financieras

Cuando se habla de medidas financieras, se hace referencia a todas aquellas acciones que las organizaciones promotoras de desarrollo pudieren adoptar para garantizar su sostenibilidad y que atañen directamente a la planificación, gestión, ejecución y adquisición de capital en cualquiera de sus formas, llevando tales medidas al campo de la mitigación del riesgo. En tal sentido, algunas buenas prácticas en este rubro son:

- a) Diversificación de fuentes de financiamiento: en definitiva, no existe principio financiero más básico que la diversificación,<sup>230</sup> volviéndose en casi un cliché que tiene tanta vigencia como razón. Para una organización promotora de desarrollo, la dependencia de uno o de pocos financistas es una condena casi irreparable cuando se enfrenta a un contexto de desconfianza o de carestía. En tal sentido, la generación de una cartera de financistas es siempre deseable, aun cuando estos no sean de gran envergadura para los requerimientos de la organización. Además, también se han estudiado alternativas de financiamiento que no requieren de donantes demasiado fuertes o permanentes, por lo que un esfuerzo permanente por la diversificación conlleva a una interiorización del concepto de sostenibilidad basada en la gestión organizacional más que en el mero planteamiento de proyectos.

Como parte de la práctica de diversificación de fuentes de financiamiento, una buena medida es la de establecer un programa que atraiga la atención de las empresas para volverse donantes regulares, a sabiendas de que la mayoría de entes privados consideran la elusión fiscal como una de sus motivaciones para colaborar con la promoción del desarrollo. En ese sentido, el destino de sus fondos suele ser menos condicionado en lo operativo, teniendo mayor probabilidad de poder destinar los fondos al gasto corriente de la organización, lo cual contribuye directamente a su sostenibilidad.

Además, la inclusión de otras fuentes de financiamiento como la venta de servicios relacionados al rubro operativo, el *crowdfunding* y la adquisición de activos de rendimiento en el mercado pueden resultar estrategias válidas para oxigenar las condiciones financieras de las organizaciones, proveyendo de alternativas de diversificación.

- b) Diversificación de resguardo de activos: en la misma línea del apartado previo, la diversificación también es aplicable a los medios y alternativas de resguardo de activos, considerando que algunas opciones son más onerosas que otras, cuando podría centrarse el debate en cuáles son más rentables que otras.<sup>231</sup> Por tanto, la exploración de diversas formas de resguardo es crucial en la búsqueda de sostenibilidad, poniendo el capital en

---

<sup>230</sup> Valencia-Jara and Narváez-Zurita, “La Gestión de Riesgos Financieros y Su Incidencia En La Toma de Decisiones.”

<sup>231</sup> Ambrosio Ortiz-Ramírez, Lucero Francis Leyva-Sosa, and María Teresa V. Martínez-Palacios, “Portafolios de Inversión Con Medidas Alternativas de Riesgo,” *Panorama Económico* 15, no. 29 (December 5, 2019): 139–71, <https://doi.org/10.29201/peipn.v15i29.52>.

instrumentos a pruebas de quiebra de instituciones financieras, corralitos bancarios o adquisición obligatoria de bonos Estatales, tal como ocurre tras la reforma de pensiones de 2022 en El Salvador. Además de la seguridad, sería deseable que se utilice instrumentos de renta fija que mitiguen el riesgo de depreciación de dinero en el tiempo, logrando así que la organización potencie sus activos aun cuando se encuentren en calidad de reserva presupuestada.

- c) Realización de una planificación financiera con enfoque de mitigación de riesgos: la planificación financiera es un proceso que, idealmente, se realiza de forma periódica y que constituye la creación de insumos por demás relevantes para la conducción de las organizaciones en general. Sin embargo, la planificación financiera suele realizarse de forma extremadamente contable, confiando en que, si los estados financieros cuadran, la planificación estará correcta, lo cual está severamente alejado de la buena práctica, ya que dicha planificación debe partir de los estados financieros para una adecuada elaboración presupuestaria en función del cumplimiento de objetivos. Además, dicho presupuesto debe incluir como un eje estratégico el concepto de mitigación de riesgos, especialmente para organizaciones promotoras de desarrollo afincadas en un país con una perspectiva como la salvadoreña.<sup>232</sup> Tras la inclusión de la mitigación como un concepto primario dentro de la planificación, éste debe permearse en todos los aspectos de la vida de la organización, logrando que todo lo que la organización hace se convierta en una acción encaminada a la mitigación de riesgos.<sup>233</sup> Un buen ejemplo de esta práctica sería la inclusión del criterio de gestión del riesgo financiero bajo un esquema de análisis sistemático en el proceso de planificación institucional; siendo que la mayoría de organizaciones promotoras de desarrollo utilizan la metodología del Marco Lógico, sería relevante que se incluyan las consideraciones de gestión de riesgos en la formulación de hipótesis y riesgos en los planes estratégico y operativo anual, lo cual llevaría al planteamiento de medidas de contingencia ante los diversos escenarios que pudieren identificarse. Desde luego, toda la gestión debe estar vinculada al financiamiento de ésta, por lo que esta relación de planificación financiera y operativa en virtud de la gestión preventiva debe verse debidamente reflejada en la construcción del presupuesto, el cual fungiría como un garante de gestión del riesgo.
- d) Establecimiento de objetivos financieros: la planificación financiera no puede estar completa sin la definición adecuada de objetivos que estén basados en los estados financieros correspondientes, cuidando de cumplir con las características SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo,<sup>234</sup> con lo cual se garantiza que podrán ser monitoreados de forma efectiva. Además, estos objetivos no deben estar solo planteados en la planificación y ser de manejo exclusivo de los directivos de finanzas, sino que deben ser socializados con todas las direcciones y gerencias operativas, de tal forma que su cumplimiento se convierta en una prioridad de mitigación incorporada en todas las actividades que se realicen, persiguiendo de forma permanente, conjunta y vehemente la consecución de los rendimientos financieros planteados. Si esto

---

<sup>232</sup> Silvestre Quezada, “Estrategias Para Una Planificación Financiera Sostenible Hacia El Futuro.”

<sup>233</sup> Nader, “Organizaciones Sólidas En Un Mundo Líquido.”

<sup>234</sup> Jairo Sarael Sosa-Rosales, “Indicadores de Gestión Del Balanced Scorecard Para La Alineación de Objetivos Específicos Con Objetivos Estratégicos En La Empresa Smart Engineering” (Universidad Continental, 2020), <https://tinyurl.com/yovdfgbj>; Mercedes Fajardo-Ortiz and Carlos Soto-González, eds., *Gestión Financiera Empresarial* (Machala: Ediciones UTMACH, 2018), <https://tinyurl.com/ykav6gxe>.

se logra, entonces la organización gozará de una operatividad que dispone de los recursos para sostener la mitigación, pudiendo reaccionar en caso de emergencia ante un panorama de desconfianza en el entorno en el que se opera.

- e) Establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación del cumplimiento de objetivos financieros: desde luego, el mero planteamiento y socialización de los objetivos será totalmente incapaz de lograr su cumplimiento efectivo sin un monitoreo y evaluación intencionado y permanente, requiriendo de evaluaciones periódicas sobre los resultados de las estrategias con el fin de realizar los ajustes de forma oportuna. No debe olvidarse que una de las claves en la gestión del riesgo es la flexibilidad ante las circunstancias, por lo que un modelo efectivo de medición de impacto financiero puede advertir de fallas estratégicas y prever que la organización desperdicie recursos valiosos. Dicho sistema de monitoreo y evaluación no puede responder a una fórmula universal ya que debe ser adaptado a la realidad de cada organización; sin embargo, sí que debe constar de tres elementos transversales para que su funcionamiento aporte adecuadamente: a) evaluación basada en hechos verificables, ya que la intuición y las apreciaciones solo distorsionan la toma de decisiones; b) alimentación multinivel de la información, obteniendo resultados desde todos los estamentos operativos para lograr una recolección equilibrada y contrastable; y c) capitalización por escrito y socializada de las lecciones aprendidas en la revisión de cumplimiento de objetivos financieros, lo cual permitirá notablemente la reproducción de aprendizajes así como la adopción adecuada de correctivos oportunos y que impulsen el alcance de las metas trazadas en aras de la sostenibilidad.<sup>235</sup>
- f) Uso y ajuste periódico de la parametrización de la matriz de riesgo: siendo que se trata de una herramienta flexible y útil para la toma de decisiones, debe convertirse en una prioridad de análisis para las organizaciones promotoras de desarrollo, facilitando la anticipación y ponderación de riesgos, dando paso a decisiones oportunas y con impacto positivo sin erosionar las finanzas organizacionales. Se sabe que se trata de una herramienta cuyos resultados se maximizan al encontrarse debidamente adaptada a las condiciones particulares de la organización que la utiliza, por lo que la parametrización periódica es deseable,<sup>236</sup> especialmente para organizaciones que se encuentran insertas en entornos riesgosos y excesivamente dinámicos, abrumados por la desconfianza externa como un factor de incidencia.
- g) Garantía de financiamiento para una planta de personal operativo básico: si bien las intervenciones sociales en el marco de diversos proyectos y programas requieren de talento humano capacitado y, en la mayor cantidad de casos abundante, debe tenerse bien definido cuál es el personal mínimo para garantizar la operación de la organización, con independencia de los proyectos o programas que se encuentre ejecutando. Es precisamente ese conglomerado al que hay que apostar por una sostenibilidad inequívoca, lo cual garantiza que la organización podrá enfrentar las crisis con cierta entereza, producto de que la organización no se encuentra comprometida en su existencia. Sobregirar la cuenta de

---

<sup>235</sup> Paul Crawford and Paul Bryce, "Project Monitoring and Evaluation: A Method for Enhancing the Efficiency and Effectiveness of Aid Project Implementation," *International Journal of Project Management* 21, no. 5 (July 2003): 363–73, [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00060-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00060-1).

<sup>236</sup> Espinoza Carrión et al., "La Estrategia Financiera Como Herramienta Funcional Para La Gestión de Liquidez En Las Organizaciones."

plazas permanentes puede ser una decisión sumamente riesgosa y comprometedora de liquidez, por lo que se deberán adoptar los ajustes necesarios para evitar el riesgo de *default* operativo.

### 3.4.2. Medidas administrativas y operativas

Desde luego, las medidas financieras que las organizaciones promotoras de desarrollo puedan adoptar siempre serán de profunda utilidad para la garantía de sostenibilidad; sin embargo, se ha estudiado que la planificación financiera no sirve de nada si solo se queda como parte de un documento que no pasa de los analistas del rubro. En tal sentido, para que los objetivos financieros puedan alcanzarse en aras de la sostenibilidad, es necesario adoptar una serie de medidas de mitigación desde la administración y operación de la organización, por lo que se provee de algunas alternativas viables que las organizaciones podrían instaurar:

- a) Inclusión de la gestión de riesgos en la formulación de proyectos: tal como ocurre en la parte financiera, la gestión de riesgos debe estar transversalmente incluida en la vida de la organización, incorporándola a la cultura organizacional en toda su dimensión. En tal sentido, la formulación de proyectos debe incluir la gestión de riesgos como un apartado fundamental,<sup>237</sup> lo cual es útil en dos vías. Por un lado, se cuenta con un plan de mitigación preconcebido y financiado por el proyecto mismo, lo cual evita comprometer la estabilidad de la organización en su presupuesto regular, además de estar preparados para las eventualidades; y por otro lado, proyecta una forma disruptiva de plantear las propuestas ante los donantes potenciales, siendo que siempre se verá con buenos ojos que exista un planteamiento integral, aumentando las posibilidades de que la organización se vea como atractiva dada la robustez de su planteamiento.
- b) Búsqueda de socios para la presentación de propuestas de proyecto: la capacidad de asociarse con organizaciones afines no solo es útil porque permite la transferencia de conocimientos y pericias, sino porque permite proyectar una imagen de mayor capacidad operativa y financiera en tanto que se concibe la propuesta como la suma sinérgica de actores. Dicha característica se constituye en una buena práctica ya que provee de mejores oportunidades ante los donantes potenciales, siendo que estos perciben un cúmulo de socios estratégicos que se apoyarán y controlarán entre sí, lo cual genera confianza. En algunas ocasiones se tiende a percibir como una división de fuerzas y de recursos percibidos; sin embargo, los socios permiten justificar mayor capacidad operativa, lo que puede traducirse en una percepción de mayor capacidad para el manejo de fondos, propiciando un efecto multiplicador en las capacidades de los participantes.
- c) Planteamiento de metas alcanzables: tal como ocurre con los objetivos financieros, su cumplimiento no solo depende de la capacidad misma de la organización, sino de todo el aparataje estratégico que se monte en aras de alcanzar las metas. En tal sentido, la formulación de los proyectos debe incluir un componente de análisis de capacidades instaladas que permitan plantear baremos atractivos para el donante, sin que se conviertan en factores de desfinanciamiento o desgaste operativo para la organización. Desde luego,

---

<sup>237</sup> Layse F. B Moraes et al., “Assessing Risk Management in Brazilian Social Projects: A Path towards Sustainable Development,” *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 28, no. 5 (July 4, 2021): 451–60, <https://doi.org/10.1080/13504509.2020.1867251>.

para un donante es mucho mejor que el planteamiento de metas sea realista desde el principio, ya que el pedir ajustes por incapacidad de cumplimiento en el medio término es más bien entendido como una fuente de desconfianza, que puede devenir en riesgos de futuro en cuanto a la sostenibilidad de la relación.

- d) Establecimiento de un proceso estandarizado de rendición de cuentas: la organización, desde su propia situación, debe generar sus mecanismos de rendición de cuentas que sean útiles para todas sus propuestas, estandarizando una metodología adaptada a las características de su entorno y a su capacidad operativa. Sería un error crucial el no establecer un mecanismo en las propuestas de proyectos, o establecer mecanismos heterogéneos que solo tienden a la dispersión de esfuerzos, siendo que la estandarización resulta en una reducción de costo y de desgaste organizacional. Dicho modelo de estandarización debe ser lo suficientemente amplio para satisfacer los requerimientos de los donantes potenciales, suficientemente adaptable a las circunstancias y que responda a las capacidades instaladas de la organización, con el fin de optimizar el uso de recursos mediante procesos que no se entrecrucen entre sí, y que no obliguen a duplicar esfuerzos o a consumir recursos en reprocesos. Además, la estandarización genera confianza en el donante, ya que se percibe que no se trata de una organización que improvise sus procesos, percibiéndola con mayor solidez de cara a la administración de recursos.
- e) Monitoreo y evaluación permanente: una vez estandarizado el proceso de rendición de cuentas, el monitoreo y evaluación permanente es crucial para obtener resultados oportunos. Debe tenerse en cuenta que este proceso debe ir más allá de la simple medición de indicadores, concibiéndose más bien como un proceso de búsqueda de la calidad y generación de aprendizajes que puedan capitalizarse en el tiempo, por lo que el diseño de instrumentos de seguimiento debe ser basado en la posibilidad de dejar un registro histórico en la dimensión cuantitativa y cualitativa.<sup>238</sup> Además, la gestión de riesgos también debe verse permeada en esta esfera de acción, llevando a que la búsqueda de la calidad se enfoque en mitigar riesgos operativos y financieros. Desde luego, esa idea deberá instalarse paulatinamente en la cultura organizacional, llevando a un proceso naturalizado de seguimiento de procesos con miras en la gestión del riesgo, teniendo la sostenibilidad como fin último.<sup>239</sup>

En particular, debe priorizarse la evaluación y monitoreo periódica de proyectos en búsqueda de la mejora en la calidad de elementos puntuales:

- Cumplimiento de indicadores: siendo la base numérica de análisis e insumo objetivo para la toma de decisiones, por lo que el establecimiento y cumplimiento de indicadores resulta una prioridad para que sirva como riel transversal de seguimiento. Si bien los procesos de análisis numéricos suelen discriminar diversos elementos de orden cualitativo que son de suma relevancia para las organizaciones promotoras de desarrollo, estos deben entenderse no como un marco de acción sino

---

<sup>238</sup> Given Hapunda, *Handbook of Participatory Monitoring and Evaluation for Projects, Programmes or Policies* (Lusaka: University of Zambia, 2018), <https://tinyurl.com/ytpbpssf>.

<sup>239</sup> de Mansilla, Torres Gutiérrez, and Jiménez, *La Gestión Del Riesgo Financiero*.

como un parámetro de comparación que puede ser enriquecido con la experiencia de la organización en su conjunto.<sup>240</sup>

- Avance de ejecución presupuestaria: el control de la reserva de efectivo es crucial, máxime cuando la ejecución del presupuesto está sujeta a desembolsos escalonados, los cuales pueden ser programados o llevar un ritmo acorde al cumplimiento de metas y/o etapas del proyecto. Un factor de relevancia fundamental para la gestión del riesgo de liquidez es mantener bajo control la ejecución del presupuesto en tanto que representa un flujo directo de dinero, cuyo dinamismo puede determinar la capacidad operativa de la organización. Debe considerarse que la sub ejecución y la sobre ejecución son igualmente factores de riesgo intrínseco, debiendo ocupar un lugar preponderante en los mecanismos de monitoreo y evaluación.<sup>241</sup>
  - Estrategias para el cumplimiento de objetivos: tras el análisis del cumplimiento de indicadores y habiendo constatado el correcto avance de la ejecución presupuestaria, es factible la evaluación de las estrategias que se han seguido en aras del cumplimiento de objetivos, valorando si están dando los resultados esperados. Debe tenerse en cuenta que las estrategias no siempre dan resultados en el inmediato plazo, por lo que abandonar una práctica con resultados preliminares podría no ser lo más adecuado ya que conllevará una nueva curva de aprendizaje para la organización, elevando el costo de oportunidad.<sup>242</sup> En todo caso, los ajustes a la estrategia deben ser evaluados de forma integral y colectiva, comunicando los pormenores de los cambios para que, desde la operación hasta las esferas de toma de decisión se encuentren en sintonía.
  - Revisión de medidas de gestión de riesgo adaptadas al contexto: tal como se ha estudiado, la gestión del riesgo debe ser adaptativa a las circunstancias; tomando en cuenta que el monitoreo y evaluación se va realizando a través del tiempo, las medidas de gestión de riesgo también deben ir evolucionando al ritmo de la organización, por lo que los aprendizajes que devengan de la evaluación deben ser debidamente contrastados con las acciones que se han ido tomando al respecto de los riesgos potenciales.<sup>243</sup> En este punto conviene incorporar el uso de la Matriz de Riesgo Financiero como parte de los instrumentos de monitoreo y evaluación, lo cual permitirá que la toma de decisiones de medio término consideren el impacto de las mismas sobre la organización.
- f) Documentación sistemática de lecciones aprendidas: serviría de muy poco que se obtengan resultados relevantes en el monitoreo y la evaluación, si estos no son debidamente consignados en instrumentos que se presten a revisiones de futuro con el fin de establecer líneas mínimas sobre las cuales construir, producto de las lecciones que el proceso de

---

<sup>240</sup> Hapunda, *Handbook of Participatory Monitoring and Evaluation for Projects, Programmes or Policies*.

<sup>241</sup> Steen Lichtenberg, "Successful Control of Major Project Budgets," *Administrative Sciences* 6, no. 3 (July 8, 2016): 8, <https://doi.org/10.3390/admsci6030008>.

<sup>242</sup> Philip Bromiley et al., "Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions," *Long Range Planning* 48, no. 4 (August 2015): 265–76, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>.

<sup>243</sup> Hapunda, *Handbook of Participatory Monitoring and Evaluation for Projects, Programmes or Policies*.

seguimiento ha arrojado. Esta documentación no debe ser realizada de forma aleatoria, antojadiza o al estilo de quien la administre, sino que debe estar rigurosamente estructurada para que sea compatible con la estandarización de procesos de rendición de cuentas, de tal forma que pueda ser utilizada igualmente por la parte decisoria, la parte operativa o de cara a presentar resultados.<sup>244</sup>

- g) Establecimiento de una política de mitigación del riesgo cambiario: aplicable, desde luego, a aquellas organizaciones promotoras de desarrollo que sostienen operaciones en más de un país o que reciben fondos en divisas distintas a la moneda de curso legal del país donde operan. El *spread* cambiario es el diferencial que existe en la cotización de una divisa con respecto a otra entre el tiempo de compra y el de venta.<sup>245</sup> En la mayoría de ocasiones este diferencial es de apenas algunos decimales, incluso por debajo del céntimo; sin embargo, cuando se trata de sumas altas de dinero (como suele suceder en los desembolsos para la ejecución de proyectos), la afectación puede ser de gran impacto sobre la organización y su sostenibilidad. Tal panorama se vuelve incluso más grave cuando alguna de las divisas involucradas se encuentra en procesos de volatilidad atípica, haciendo que la afectación pueda ser aún más significativa. Por tanto, es de suma relevancia que la organización tenga un plan estructurado de mitigación del riesgo cambiario, estableciendo parámetros de intercambio de divisa, divisas refugio, diversificación de casas cambiarias, entre otras tantas medidas.<sup>246</sup> Desde luego, esto no puede ser realizado desde una fórmula genérica, sino atendiendo a las particularidades de la organización y de los mercados en los que las divisas involucradas se comportan; por tanto, una práctica válida y saludable es que las organizaciones se hagan de los servicios de expertos en mercados cambiarios con el fin de gozar de un diseño técnico y adaptable a sus condiciones, logrando así la mitigación de un riesgo latente.
- h) Reducción del gasto corriente como medida de sostenibilidad: demás de lo obvio que resulta el ahorro en gasto corriente deviene en mayor disponibilidad financiera, debe considerarse que dicha reducción no debe ser entendida como recorte de gastos o aumento de carga laboral, sino como un plan estructurado de optimización de recurso en el que, sin comprometer la calidad ni sacrificar al talento humano, se alcance un uso eficiente del capital. Desde luego, existen múltiples enfoques de eficiencia organizacional, los cuales pueden ser seleccionados de acuerdo con las características del ente, por lo que, sin importar el modelo que se adopte, éste tiene que estar en función de convertir la eficiencia en una práctica de mitigación de riesgo de liquidez, incorporando dicho concepto en la cultura organizacional.<sup>247</sup>
- i) Cumplimiento de requisitos y solicitud para exclusión de sujeto pasivo de renta: una ventaja importante en la preservación de la liquidez es el estar excluido del pago de algunas obligaciones tributarias, por lo que, en cumplimiento del Artículo 6 de la Ley del Impuesto

---

<sup>244</sup> Martin Schindler and Martin Eppler, "Harvesting Project Knowledge: A Review of Project Learning Methods and Success Factors," *International Journal of Project Management* 21 (2003): 219–28, <https://tinyurl.com/ywnurlgc>.

<sup>245</sup> Rivera, *Economía Internacional Para Internacionalistas*.

<sup>246</sup> Juan José Durán, *Mercado de Divisas y Riesgo de Cambio* (Madrid: Pirámide, 1997).

<sup>247</sup> Espinoza Carrión et al., "La Estrategia Financiera Como Herramienta Funcional Para La Gestión de Liquidez En Las Organizaciones."

Sobre la Renta y Artículo 7 de su reglamento, las organizaciones pueden realizar su solicitud ante la autoridad competente para el respectivo descargo, aliviando la carga impositiva.

- j) Establecimiento de socios operativos: como parte de la búsqueda de la eficiencia en la ejecución de los proyectos y el gasto corriente, establecer socios con otras entidades para aspectos operativos puede contribuir sensiblemente a la sostenibilidad en tanto que la estrategia se asemeja a la terciarización de servicios en el sector privado. Las organizaciones promotoras de desarrollo deben asumir una gran cantidad de procesos que conllevan un costo, el cual suele elevarse ya que no se trata del rubro en el que la organización es especialista. Por tanto, en aplicación de la clásica teoría ricardiana de las ventajas comparativas, el encontrar un socio que realice ciertos procesos en los que especialista tenderá a bajar los costos,<sup>248</sup> brindando mayor posibilidad a la organización de optimizar sus recursos. Por puesto, dicha estrategia, además de ventaja en el término financiero, también deviene en nuevos aprendizajes y establecimiento de canales más ágiles para realizar la gestión operativa. Aunado a eso, la diversificación de procesos también contribuye de forma sustancial a la mitigación, ya que se comparte los riesgos con los socios involucrados, permitiendo mayor margen de acción a las organizaciones promotoras de desarrollo para aprovechar de mejor forma su propia capacidad instalada, sin desprestigiar la notable proyección de imagen que resulta al presentarse como una organización que trabaja en formato de clúster con más entes especializados, brindando mayores garantías de calidad.
- k) Establecimiento de un Comité de Análisis de Contexto: tal como se ha estudiado, el contexto es suficientemente importante como para considerarlo como un elemento de análisis permanente y preponderante, debiendo incorporarlo a la estructura de estudio de la organización durante su proceso de evaluación y monitoreo continuo. En tal sentido, entregar dicho análisis contextual a un grupo de personas con distintas visiones dentro de la organización puede resultar en una práctica que genere elementos útiles para el ajuste de estrategias, a sabiendas de que el principio de flexibilidad es crucial para una adecuada gestión de riesgos. Dicho comité no debe ser entendido como una unidad permanente o como un sub organismo burocrático, sino como un grupo que sesionará ocasional y periódicamente con el fin de observar los cambios en el entorno e incorporarlos al análisis.
- l) Establecimiento de una política de información al donante acerca de los cambios en el contexto: los resultados del análisis contextual no necesariamente tienen que ser de exclusivo conocimiento de la organización, pudiendo reportar a los donantes los hallazgos con el fin de que se encuentren debidamente enterados del acontecer y los riesgos que éste supone, máxime si se trata de donantes que no están regularmente familiarizados con el contexto. Desde luego, no se trata de abrumar con información al donante, sino de ponerle en contexto de hechos relevantes y que tengan directa afectación para la organización, lo cual servirá para que se comprendan las estrategias y decisiones que pudieren llegar a adoptarse. De esta forma, el donante no solo percibe transparencia y goza de información debidamente dosificada y analizada, sino que puede utilizar esta información para discriminar otras fuentes menos favorables y/o confiables, mitigando el riesgo que se corre

---

<sup>248</sup> Ricardo Torres Gaitán, *Teoría Del Comercio Internacional* (México DF: Siglo XXI, 1984).

acerca de una potencial pérdida de confianza producto del entorno en el que el receptor de los fondos se encuentra operando.

- m) Socialización de las estrategias de gestión de riesgo con el donante: como parte de la transparencia y el flujo de información en aras de la generación de confianza, el explicar las estrategias que se adoptan para la mitigación de riesgos en el contexto cambiante puede constituir una práctica que dinamice las relaciones entre socios estratégicos, lo cual fortalece la confianza y sirve como mitigación de riesgos en sí mismo. Si el donante percibe que está apoyando a una organización que se encuentra preparada para enfrentar las crisis, entenderá que amerita la continuidad del flujo financiero con base en información controlada, oportuna y dentro del contexto mencionado en el apartado previo.
- n) Establecimiento y socialización de políticas de prevención de la corrupción: para el donante, saber que los fondos que eroga están protegidos de la corrupción es un aliciente importante, por lo que el recibir información acerca de que su contraparte posee y aplica políticas para prevenir el uso perverso de fondos es, cuando menos, deseable. Dichas políticas deben ser vistas en dos dimensiones operativamente vinculadas; por un lado, todo aquello que procure que ningún miembro de la organización malverse fondos, saque ventaja de los mismos o de las relaciones con los socios, o se apropie directa o indirectamente de capital destinado a la promoción del desarrollo; y, por otro lado, en lo referente a la relación con agentes externos (incluyendo entidades públicas), con atención en la prevención de actos de corrupción, considerando que los agentes ajenos a la organización pueden fungir como canales o catalizadores del drenaje de fondos, dejando en muy mala posición a la organización frente al donante. Tal concepto debe incorporarse a la idea transversal de mitigación de riesgo, siendo que se trata de un claro ejemplo de riesgo no sistemático, el cual puede volverse problemático en razón de no darle un tratamiento adecuado y oportuno.

Tal como ha quedado en evidencia, las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador se enfrentan a un panorama complejo en tanto que las políticas públicas están claramente encaminadas a la continuidad, lo cual hace pensar que la confianza internacional se verá afectada expresándose en los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, lo cual repercute directamente en los flujos de cooperación hacia el país, comprometiendo la sostenibilidad de aquellos entes que dependen de sus socios para el mantenimiento de operaciones. Por tanto, es de alta relevancia que las organizaciones se sitúen en diferentes escenarios probables en razón de las circunstancias, planteándose alternativas para evitar ser víctimas de la vorágine de desconfianza producto de las múltiples externalidades que generan afectación. En tal sentido, la cultura de gestión de riesgos debe ser incorporada de lleno en el quehacer organizacional, lo cual servirá para que exista un mejor manejo de los riesgos sistemáticos y no sistemáticos.

Por supuesto, la gestión de riesgos no es producto de la casualidad o del impulso operativo de las organizaciones; más bien se trata de un acto intencionado y técnicamente planificado, incluyendo diferentes niveles de análisis al respecto de las consideraciones contextuales y los cambios de entorno que afectan a la organización. Por tanto, la implementación de buenas prácticas financieras, administrativas y operativas es crucial para que las organizaciones promotoras de desarrollo se perfilen como receptores viables de flujos de cooperación, inclusive en contextos complejos en que la desconfianza se vuelve imperante.

## CONCLUSIONES

1. Existe una relación directa entre las políticas públicas que un gobierno pueda materializar y el comportamiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, lo cual puede ser observable en la evolución de mediciones tales como la calificación de riesgo, el Riesgo País, la Prima de Riesgo y el *Emerging Markets Bonds Index*, los cuales, en tanto heterogéneos en sus niveles de objetividad, acaban por servir como referencia internacional para la inversión en un país. En el caso puntual de El Salvador, las políticas públicas aplicadas por el gobierno salvadoreño electo para el periodo 2019 – 2024, han tenido un impacto severo sobre las mediciones de riesgo acerca del país, incluyendo diversas acciones relacionadas con la certeza y estabilidad jurídica, respeto de las normas democráticas y constitucionales, seguridad pública, política monetaria, gasto público, endeudamiento externo, seguridad previsional, política exterior, entre otras. Dicho impacto ha podido verificarse en la tendencia a un comportamiento de envilecimiento por parte de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero al ritmo de avance de las políticas públicas salvadoreñas, lo cual deja al país en una posición bastante comprometedor, a sabiendas de la existencia de informes del Banco Mundial advirtiendo de un riesgo inminente de quiebra técnica por falta de liquidez, acompañado por recomendaciones de intervención por parte del Fondo Monetario Internacional, sin que estas instituciones sean seriamente escuchadas por los tomadores de decisiones a manera de incorporarles en el análisis de la realidad y la reformulación de políticas públicas, alimentando la ola de desconfianza que sigue impactando en la evolución de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, con todas las implicaciones financieras que eso conlleva en detrimento de la sostenibilidad de los entes económicos salvadoreños, incluidas ahí las organizaciones promotoras de desarrollo. De hecho, la Teoría de la Interdependencia Compleja explica de forma muy acertada esa relación de efecto contagioso entre nodos en la red, situando al Estado salvadoreño como un emisor de políticas públicas que causan una reacción en diversos actores, afectando al propio país y a sus agentes económicos internos.
2. Las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador cuentan con una estructura de sostenibilidad poco diversificada y con una gestión deficiente de riesgos, contando con formas de fondeo que se encuentran sujetas al mismo entorno de la organización o dependientes de la subjetividad en cuanto a la generación de confianza externa, viéndose recurrentemente influenciada por los múltiples estímulos percibidos a través de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero. Pese a los esfuerzos de las organizaciones por proyectar una imagen de confiabilidad y volverse más atractivas para la recepción de fondos, existen externalidades que pugnan con la adecuada rendición de cuentas y buen hacer de los ejecutores de proyectos. Dichos esfuerzos suelen resultar insuficientes cuando existe una desconfianza generalizada en el país gracias a las políticas públicas que inciden en los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, los cuales, al envilecerse, repercuten negativamente en los flujos de cooperación al desarrollo. En el caso salvadoreño, durante el periodo 2019 – 2022 se ha registrado una caída sustancial en los índices de confianza externa, coincidiendo con una caída sustancial en los flujos netos de ayuda oficial al desarrollo, pese a que la tendencia latinoamericana ha sido

al incremento, destacando que El Salvador es el único país de los pertenecientes al Sistema de la Integración Centroamericana en decrecer en flujo de cooperación entre 2019 y 2021, contrariando la tendencia subregional, regional y global hacia el incremento de los montos. En tal sentido, queda demostrada la estrecha relación entre la pérdida de confianza internacional producto de las políticas públicas y la reducción de los flujos de cooperación al desarrollo, lo cual compromete la sostenibilidad de las organizaciones dedicadas a tal fin. En todo caso, dicho desmedro se suma a las pobres prácticas de sostenibilidad financiera exhibidas por las organizaciones, las cuales dan un tratamiento bastante despreocupado a los diversos riesgos a los que se enfrentan. Como es sabido, la relación de interdependencia entre los distintos actores de la palestra internacional se ve estimulada por efecto casi contagioso y totalmente heterogéneo de aspectos tales como la pérdida de confianza internacional y su consecuente repercusión en la sostenibilidad de los entes económicos de menor envergadura, confirmando la aplicabilidad de la Teoría de la Interdependencia compleja a este caso.

3. Las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador deben estar conscientes del panorama complejo en el que se encuentran insertas, tomando en cuenta que las políticas públicas tienen una tendencia a la continuidad, por lo que la confianza internacional seguiría el rumbo del detrimento como producto del envilecimiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, lo cual genera una afectación directa sobre los flujos de cooperación hacia el país, poniendo en riesgo la sostenibilidad de las organizaciones que dependen de dichos flujos para continuar con la labor de promoción del desarrollo. En tal sentido, resulta relevante que tales organizaciones se planteen escenarios diversos, adaptándose a las circunstancias verificables y proponiendo para sí mismas una reforma sustancial en la propia cultura organizacional, instaurando un régimen de gestión de riesgos que permee la totalidad financiera, administrativa y operativa de la organización. La estrategia de gestión de riesgos no puede ser un hecho aislado, aleatorio o esporádico, sino que debe constituirse en planes técnicamente estructurados que incorporen buenas prácticas en aras de fortalecer y afianzar los flujos de cooperación, buscando la sostenibilidad como fin último. Dichos planes deben incorporar buenas prácticas en el campo financiero, tales como la diversificación de fuentes de financiamiento y de resguardo de activos, realización de planificación financiera que incorpore la gestión de riesgos como una constante, establecimiento de un régimen de monitoreo de objetivos financieros y el uso de herramientas técnicas para la gestión de riesgo. Además, las buenas prácticas deben abarcar los campos administrativo y operativo, incluyendo la gestión de riesgos en la formulación de propuestas de proyectos y programas, socios en la formulación y ejecución de fondos, establecimiento de un proceso estandarizado de rendición de cuentas acompañado de un monitoreo y evaluación permanente, generación de un registro documental de lecciones aprendidas, así como el establecimiento de una política de información hacia el donante en el que se le mantenga al tanto de la situación contextual de la organización, las políticas de mitigación y de acciones de prevención de la corrupción, entre otras. Al volverse todas estas prácticas parte de un plan estructurado de gestión de riesgos e incorporarse dicho plan en la cultura organizacional, el receptor de cooperación incrementa sus posibilidades de proyectar una imagen sólida y confiable ante el donante potencial, contrarrestando la ola de desconfianza producida por los cambios en el entorno como resultado de las políticas públicas aplicadas. Siendo que la Teoría de la Interdependencia compleja sitúa a los diferentes actores en estamentos dispares de acuerdo

a su capacidad de influencia sobre el resto, las organizaciones promotoras de desarrollo deben estar completamente conscientes de su papel en la red de interacción, por lo que resulta crucial que tomen acción en aras de protegerse de los efectos de las conexiones de interdependencia que se activarán ante los estímulos generados por el envilecimiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, repercutiendo en sus posibilidades de sostenibilidad.

## RECOMENDACIONES

1. Que el Gobierno de El Salvador incorpore a su ideario la posibilidad de diseñar políticas públicas que consideren a los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como un elemento crucial para la sostenibilidad del país, a sabiendas de que toda acción que ejecuta repercute en la confianza externa y, por consecuencia, en los flujos de cooperación que se destinan a promover el desarrollo, realizando la labor que por definición le corresponde al Estado pero que cuya inacción ha conllevado a que proliferen las organizaciones que subsidiariamente atienden a los grupos de mayor vulnerabilidad. En todo caso, la administración gubernamental debe procurar que sus políticas públicas sean generadoras de confianza interna y externa, alejándose de toda práctica que atente contra las libertades, es estado de derecho o el orden constitucional, procurando establecer mecanismos de transparencia que no solo no oculten información o la declaren bajo reserva innecesariamente, sino que se ocupen de la generación y presentación oportuna de información de interés, erradicando las prácticas de desidia y descuido evidenciadas, por ejemplo, en la Resolución No. 184/2023 de la Oficina de Información y Respuesta del Banco Central de Reserva de El Salvador (Ver Anexo No. 1).
2. Que las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador consideren como efecto prioritario el análisis de la percepción financiera externa hacia el entorno en el que operan, a sabiendas de que su estructura de fondeo se encuentra poco desarrollada y dista mucho de las buenas prácticas, por lo que debe incorporar la cultura de la medición y gestión del riesgo en la totalidad del aparataje organizacional, convirtiendo la consciencia sobre el riesgo en parte de la cultura que genera la planificación y formulación estratégica en aras de cumplir con los compromisos con los donantes y lograr un verdadero impacto social, pese a la clara afectación que existe sobre los flujos de cooperación en virtud del envilecimiento de los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero, a ser entendidos como una externalidad.
3. Que las organizaciones promotoras de desarrollo en El Salvador interioricen la necesidad de plantearse periódicamente escenarios probables ante la notable pérdida de confianza externa sobre el país, utilizando los hallazgos para realizar un profundo análisis de gestión de riesgo que lleve a la adopción de estrategias mitiguen los riesgos a los que las organizaciones se ven sometidas y que atentan regularmente contra su sostenibilidad. Tales estrategias deben tener como eje transversal la gestión de riesgo en su carácter permanente, adoptando las buenas prácticas descritas ampliamente en el capítulo tercero del presente estudio, como formas de contrarrestar las afectaciones de pérdida de confianza producto de las externalidades, perfilándose como organizaciones confiables, sólidas y atractivas frente a los donantes potenciales, acercándoles a la sostenibilidad.
4. Que la comunidad científica y académica mantenga una vigilancia permanente de la evolución de los indicadores internacionales de gestión de riesgo financiero al respecto de El Salvador, con el fin de proveer del análisis oportuno como insumo para el diseño de políticas públicas propicias a la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo, considerando que la perspectiva económica para 2023, 2024 y 2025 deja

entrever una leve mejoría en la confianza internacional y los resultados macroeconómicos, posicionando la situación nacional en una probable coyuntura favorable a nivel financiero, siempre que se verifique un viraje en las políticas gubernamentales en un rumbo generador de solidez frente a los probables inversionistas y financistas externos.

## ANEXO 1

# RESOLUCIÓN 184/2023 DE LA OFICINA DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA DEL BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR



BANCO CENTRAL DE RESERVA

No. 184/2023

OFICINA DE INFORMACIÓN Y RESPUESTA: BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR, San Salvador, a las catorce horas y diez minutos del día tres de noviembre del año dos mil veintitrés.

La suscrita Oficial de Información del Banco Central de Reserva de El Salvador, da por recibida la solicitud de información No. 180/2023, de fecha diecinueve de octubre del año dos mil veintitrés, presentada por la señora Kenia Zuleyma Rodríguez de Rivera, mediante la que requiere "Informe de cuentas nacionales de los sectores institucionales, específicamente en el apartado sobre Instituciones sin fines de lucro que sirven a los hogares (ISFLSH), correspondientes a los años 2020, 2021 y 2022", señalando para oír notificaciones su correo electrónico.

Analizado el fondo de la misma y cumpliendo los requisitos establecidos en el Art. 66 de la Ley de Acceso a la Información Pública, en adelante LAIP, y los Arts. 50 y 54 de su Reglamento, en adelante RELAIP, leídos los autos, la suscrita Oficial de Información del Banco Central de Reserva de El Salvador, CONSIDERANDO:

- I. Que conforme a las atribuciones de las letras d), i) y j) del artículo 50 LAIP, le corresponde al Oficial de Información realizar los trámites necesarios para la localización y entrega de la información solicitada por los particulares, y resolver sobre las solicitudes de información que se sometan a su conocimiento.
- II. Que el artículo 70 LAIP, establece que el Oficial de Información transmitirá la solicitud a la unidad administrativa que tenga o pueda poseer la información, con el objeto de que ésta la localice, verifique su clasificación y, en su caso, le comunique la manera en que se encuentra disponible.

Para dar cumplimiento a lo anterior, se remitió el requerimiento de información por medio de correo electrónico al Departamento de Cuentas Nacionales de esta Institución, que, en respuesta a lo solicitado, informan que las cuentas nacionales por sectores institucionales elaboradas a la fecha son las publicadas en el sitio web del Banco en el siguiente enlace: <https://estadisticas.bcr.gob.sv/clasificacion/sector-real>

### 1.2 Anuales Sectores Institucionales

1.2.1 Cuadro de Cuentas Económicas Integradas (CEI)

1.2.2 Cuadro de Clasificación Cruzada Industria Sector (CCIS)

1.2.3 Cuentas Económicas Integradas de la economía total, Sector Institucional y para Resto del Mundo

Las cuales se encuentran elaboradas y publicadas para la serie 2014-2019.

Actualmente el Banco se encuentra elaborando las cuentas por sectores institucionales para el año 2020, debido a que el punto de partida para efectos de coherencia técnica son los cuadros de oferta y utilización, siendo el último publicado 2020. Dichas cuentas serán





BANCO CENTRAL DE RESERVA

publicadas en marzo de 2024. Por tanto, el Banco no ha elaborado las cuentas por sectores institucionales 2020-2022.

- III. Que después de haber cumplido con las disposiciones legales aplicables, la suscrita Oficial de Información del Banco Central, estima lo siguiente:
- 1) Que el acceso a la información en poder de las instituciones públicas es un derecho reconocido en el ordenamiento jurídico nacional, lo que supone el directo cumplimiento del Principio de Máxima Publicidad establecido en el Art. 4 LAIP, por el cual la información en poder de los entes obligados, por regla general, es pública y su difusión irrestricta, salvo las excepciones establecidas expresamente en la Ley.
  - 2) Que tomando en consideración lo informado por el Departamento de Cuentas Nacionales, se confirma que las "Cuentas nacionales de los sectores institucionales, específicamente en el apartado sobre Instituciones sin fines de lucro que sirven a los hogares (ISFLSH), correspondientes a los años 2020, 2021 y 2022", es información inexistente, debido a que actualmente el Banco Central se encuentra elaborando las cuentas por sectores institucionales para el año 2020.
  - 1) Que conforme el Artículo 62 LAIP, los entes obligados deberán entregar únicamente información que se encuentre en su poder, es decir, que la obligación legal en la entrega de la información estriba simple y llanamente en proporcionar aquella que se encuentre en los archivos de los entes obligados.

POR TANTO: Esta oficina fundamentada en los Arts. 62, 64, 65 y 73 LAIP, así también con base a lo establecido en los Arts. 53, 54, 55 y 56 de su Reglamento; RESUELVE:

- 1) Entréguese a través de correo electrónico enlace en el cual puede consultar las "Cuentas Nacionales por sectores institucionales por sectores institucionales, serie 2014-2019". <https://estadisticas.bcr.gob.sv/clasificacion/sector-real>
- 2) Confírmase la inexistencia de la información sobre "Cuentas nacionales de los sectores institucionales, específicamente en el apartado sobre Instituciones sin fines de lucro que sirven a los hogares (ISFLSH), correspondientes a los años 2020, 2021 y 2022", debido a que actualmente el Banco Central se encuentra elaborando las cuentas por sectores institucionales para el año 2020.
- 3) NOTIFIQUESE la presente resolución a la solicitante, en la forma y medio señalado al efecto.



Flor Idania Romero de Fernández  
Oficial de Información

## ANEXO 2

### GÚIA DE ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO (RECEPTORES DE COOPERACIÓN)

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales  
Universidad de El Salvador  
Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo**

---

#### ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DEL DESARROLLO (RECEPTORES DE COOPERACIÓN)

---

##### Introducción:

Buen día. Mi nombre es Kenia Rodríguez, egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y me encuentro realizando entrevistas a organizaciones promotoras del desarrollo como receptores de cooperación internacional. La información que comparto es únicamente con fines académicos para la investigación denominada: "Incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo. Período 2019-2022", para obtener el título de maestría.

¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

- Sí, Me gustaría participar  
 No, No me gustaría participar.

El proceso requiere que la sesión sea grabada, esto permitirá asegurar que la información proporcionada se utilice fiel y textualmente a lo que comparta en sus respuestas y utilizar la información cualitativa que abonen a la investigación.

¿Está de acuerdo en grabar la sesión?

- Sí, estoy de acuerdo  
 No, no estoy de acuerdo.

<b>Información general:</b>	
Nombre de la Organización:	
Fecha de entrevista:	
Nombre de la persona entrevistada	
Cargo de la persona entrevistada	
Correo electrónico	
Número de teléfono	
Hora de Inicio	
Hora de finalización	

### **Indicaciones:**

La entrevista consta de 2 secciones: 1) Generalidades de la organización que representa, 2) Retos en la captación de fondos. En caso de ser factible y para acortar el tiempo de entrevista, puede enviar la última memoria de labores de la organización.

1. Generalidades
  1. ¿Cuánto tiempo tiene su organización de tener operaciones en el país?
  2. ¿Cuáles son los ejes de trabajo?
  3. Respecto al contexto económico, ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para operativizar sus acciones?
  4. ¿Qué perfiles de personas atienden a través de sus operaciones?
  5. ¿Cuál es el total de personas alcanzadas el último año?
  
2. Retos en la captación de fondos
  - 1) ¿Cómo funciona la captación de fondos en su organización?
  - 2) ¿Cuáles son las principales fuentes de cooperación que proporcionan fondos para sus operaciones y atención a su población meta?
  - 3) En general, ¿considera que, en los últimos 5 años, la cooperación internacional ha realizado recortes de fondos? ¿Cuál ha sido la tendencia? ¿Qué porcentaje?
  - 4) ¿De las fuentes de cooperación con las que trabajan, han mantenido su ayuda en los últimos cinco años? Si es sí ¿Cuál ha sido el éxito? Si es no, ¿a qué se debe la decisión de no continuar?
  - 5) ¿Estima que las fuentes de cooperación han aumentado las restricciones o condicionado los fondos para sus operaciones?
  - 6) En caso de haber una disminución de fondos, ¿Considera que esto ha llevado a la organización a realizar ajustes a la atención de población de interés? Es decir, ampliar los servicios a la población a la que normalmente o por principios no eran atendidos en su organización.
  - 7) ¿Considera que las fuentes de cooperación prefieren expresiones de interés presentando propuestas en asocio con otras organizaciones?
  - 8) ¿Qué hace la organización para presentarse como un ejecutor de fondos potencial atractivo ante el donante? Por ejemplo, innovación en los servicios que ofrece, población meta, metodología de implementación, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas
  - 9) ¿Qué otras buenas prácticas ha identificado que se deben implementar para fortalecer la imagen y ganarse o mantener la confianza de los cooperantes?
  - 10) ¿La organización es autosostenible o requiere de fondos de cooperación para sostener su estructura básica?
  - 11) ¿Cuáles son los mayores riesgos en su organización al haber recortes de fondos o donantes?
  - 12) ¿Existen cambios relevantes en las condiciones para el uso de fondos a partir de la pandemia por COVID-19? De ser una respuesta afirmativa, comparta los cambios y efectos causados.
  - 13) ¿Puede proporcionar el monto total de gasto en proyectos financiados por cooperantes en los últimos cinco años?

## ANEXO 3

# GÚIA DE ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO (FUENTES DE COOPERACIÓN)

Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales  
Universidad de El Salvador  
Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo

---

### ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DEL DESARROLLO (FUENTES DE COOPERACIÓN)

---

#### Introducción:

Buen día. Mi nombre es Kenia Rodríguez, egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y me encuentro realizando entrevistas a organizaciones promotoras del desarrollo como receptores de cooperación internacional. La información que comparto es únicamente con fines académicos para la investigación denominada: "Incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo. Período 2019-2022", para obtener el título de maestría.

¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

- Sí, Me gustaría participar  
 No, No me gustaría participar.

El proceso requiere que la sesión sea grabada, esto permitirá asegurar que la información proporcionada se utilice fiel y textualmente a lo que comparta en sus respuestas y utilizar la información cualitativa que abonen a la investigación.

¿Está de acuerdo en grabar la sesión?

- Sí, estoy de acuerdo  
 No, no estoy de acuerdo.

Información general:	
Nombre de la Organización:	
Fecha de entrevista:	
Nombre de la persona entrevistada	
Cargo de la persona entrevistada	
Correo electrónico	
Número de teléfono	
Hora de Inicio	
Hora de finalización	

**Indicaciones:**

La entrevista consta de ocho preguntas generales, las cuales no implica que comparta información sensible referente a montos, nombres de organizaciones e instituciones a quienes se otorga fondos, entre otros. Si considera que puede compartir información relevante que sea de utilidad para el estudio, siéntase en la libertad de hacerlo.

**Generalidades**

1. ¿Cuánto tiempo tiene su organización de tener operaciones en el país?
2. ¿A qué sectores mayormente otorga fondos: gobierno central, municipal u organizaciones sin fines de lucro?
3. Respecto al contexto de El Salvador y según la percepción o análisis al interno de la organización, ¿considera que apoyar a los diferentes sectores ha crecido o ha disminuido en los últimos cinco años?
4. ¿Cuáles son los riesgos financieros que más están afectando al país y que ponen en riesgo las operaciones de las organizaciones de desarrollo social?
5. ¿Considera que, como entidad financista, han aumentado las condiciones o requisitos para las organizaciones promotoras de desarrollo para ser sujeto de cooperación?
6. ¿Cuáles son las estrategias que su organización adopta para garantizar que la entidad receptora tenga la capacidad para cumplir los requerimientos para la buena ejecución de los proyectos?
7. ¿Qué aspectos evalúan acerca de la sostenibilidad financiera de las entidades receptoras?
8. ¿Qué aspectos son relevantes en el término de rendición de cuentas de las entidades receptoras para ser sujetos de elegibilidad o continuidad de financiamiento?
9. ¿Considera que ha habido factores condicionantes en la erogación de fondos para la implementación de proyectos en el marco de la pandemia por COVID-19?
10. Considerando el rendimiento de los indicadores de riesgo como el EMBI, ¿se tiene como un factor que incide en los volúmenes de cooperación? En caso de que no sea así, ¿qué factores podrían considerarse?

## ANEXO 4

### TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales  
Universidad de El Salvador  
Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo**

#### ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO (RECEPTORES DE COOPERACIÓN)

##### Introducción:

Buen día. Mi nombre es Kenia Rodríguez, egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y me encuentro realizando entrevistas a organizaciones promotoras de desarrollo como receptores de cooperación internacional. La información que comparto es únicamente con fines académicos para la investigación denominada: “Incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo. Período 2019-2022”, para obtener el título de maestría.

¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

Sí, Me gustaría participar

No, No me gustaría participar.

El proceso requiere que la sesión sea grabada, esto permitirá asegurar que la información proporcionada se utilice fiel y textualmente a lo que comparta en sus respuestas y utilizar la información cualitativa que abonen a la investigación.

¿Está de acuerdo en grabar la sesión?

Sí, estoy de acuerdo

No, no estoy de acuerdo.

Información general:	
Nombre de la Organización:	Aldeas Infantiles SOS
Fecha de entrevista:	12 de octubre 2023
Cargo de la persona entrevistada	Coordinador Regional de Proyectos

##### Indicaciones:

La entrevista consta de 2 secciones: 1) Generalidades de la organización que representa, 2) Retos en la captación de fondos. En caso de ser factible y para acortar el tiempo de entrevista, puede enviar la última memoria de labores de la organización.

##### 1. Generalidades

##### 1. ¿Cuánto tiempo tiene su organización de tener operaciones en el país?

Desde 1972.

##### 2. ¿Cuáles son los ejes de trabajo?

Fortalecimiento de familias, alternativa de cuidado, promoción de derechos.

**3. Respecto al contexto económico, ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para operativizar sus acciones?**

No respondió.

**4. ¿Qué perfiles de personas atienden a través de sus operaciones?**

Niñas, niños, adolescentes, jóvenes, familias y comunidades.

**5. ¿Cuál es el total de personas alcanzadas el último año?**

Cerca de 4,000 niños, niñas, jóvenes, adolescentes y sus familias.

**2. Retos en la captación de fondos**

**1. ¿Cómo funciona la captación de fondos en su organización?**

A nivel regional nos hemos estructurado a manera de abarcar la mayor cantidad de mercados posibles. Hay una estrategia que está dedicada específicamente a la captación de donantes individuales, que son todos aquellos donantes particulares, personas naturales que donan una cantidad periódica a la organización, puede ser mensual, trimestral, semestral, lo que salga mejor. puede ser a través de la estrategia de amigos SOS o de padrino local, como su nombre lo indica, es un padrino que contribuye a una causa específica, como en Aldeas Infantiles SOS es padrino a niñas, niños y adolescentes específicamente. Hay otra estrategia que está enfocada también a donantes individuales digitales, que como su nombre lo refiere, está enfocada en la generación de Links que luego se convierten en donantes a través del telemarketing, principalmente.

En donantes individuales también suele hacerse con captadores face to face, en centros comerciales o parques. Tratamos que sea en centros comerciales para que tenga mayor credibilidad y también por seguridad de los hacer mismos, pero esa es principalmente la forma de captación.

Luego están las estrategias en generación de alianzas, que son con empresas privadas, corporativas u organizaciones internacionales que es lo que comúnmente llamamos cooperación internacional y proyectos. Esas son otras alternativas.

Las alianzas corporativas son a través de la Responsabilidad Social Empresarial, se pueden hacer diferentes estrategias de marketing, donaciones directas por parte de la empresa, pero tratamos de soportarlo todo a través de un proyecto y las alianzas institucionales. Lo importante es que se tenga respaldado con un proyecto que refleje el ciclo de gestión del proyecto. Y por supuesto que la combinación de estas estrategias de alianzas corporativas que también utilizan la gestión del proyecto, permite la captación de fondos. Esto funciona a nivel regional, El Salvador también lo retoma adaptándolo a su necesidad específica, pero promoviendo la captación regional, también.

**2. ¿Cuáles son las principales fuentes de cooperación que proporcionan fondos para sus operaciones y atención a su población meta?**

Es de mencionar que nosotros somos una federación que tiene presencia en más de 132 países y territorios, al ser una federación, hay asociaciones que proporcionan suficiente plata que permite sostenerse a ellas y sostener programas de Aldeas Infantiles fuera de su territorio que nosotros conocemos como PSA que por sus siglas en inglés es para Asociaciones Promotoras y de Apoyo. Ellos recaudan la plata en Estados Unidos, pero para nosotros los más fuertes son los mercados europeos, Alemania, Austria, Francia, España, son mercados muy fuertes de recaudación y tratamos de enfocarnos en estos mercados porque alcanza para países como El Salvador. El Salvador y otros países de América Latina reciben subsidios a través de lo que recaudan estos PSA. El Salvador está en la categoría de Asociación Nacional. Aunque todas dentro de la federación son asociaciones miembro, esas son la principal fuente de cooperación, por lo menos que recibe El Salvador que son los subsidios que recibe la federación y ya luego vienen otras fuentes de donantes individuales, padrino local. Aunque también hay apadrinamiento internacional que son padrinos en los mercados de estos PSA que apadrinan niños en países como El Salvador, países centroamericanos, africanos y ya luego las estrategias de alianzas corporativas o empresariales que también se pueden hacer mediante el PSA. Por ejemplo, desde Alemania se dieron cuenta que había una oportunidad de trabajo con BMZ, para acceder a estos fondos de BMZ solo lo puede hacer una organización local, entonces la solicitud la hacen desde Alemania y ya luego países como El Salvador se posicionan como implementadores de los proyectos, entonces un poco así también es como están estructurados y lo que ya las estrategias de recaudación de captación de fondos a nivel local vienen a soportar o a complementar lo que se recibe subsidiando; sin embargo, los países latinoamericanos entre ellos, El Salvador, están cada vez más llamado a la sostenibilidad, de fortalecer cada vez más las estrategias de recaudación de fondos para poder responder a eso auto sostenibilidad.

**3. En general, ¿considera que, en los últimos 5 años, la cooperación internacional ha realizado recortes de fondos? ¿Cuál ha sido la tendencia? ¿Qué porcentaje?**

Se me dificultaría dar cifras, en este momento no las tengo a la mano, pero creo que más que un recorte a la cooperación, creo que se ha reestructurado, por lo menos lo que yo podría observar de partir de la experiencia de trabajo en América Latina y el Caribe es que los fondos de cooperación se están redireccionando a países que están un poco más vulnerables que los países latinoamericanos, por ejemplo, muchas veces los fondos se distribuyen a los países africanos, países asiáticos en el sudeste asiático, específicamente medio oriente, un poco. Entonces cada vez menos se ve cooperación en América Latina y el Caribe, pero para mí pues eso es algo de lo que yo podría observar que cada vez se redistribuyen estos fondos a países que que suelen ser un poco más vulnerables, se planteen más vulnerables que los países latinoamericanos

**4. ¿De las fuentes de cooperación con las que trabajan, han mantenido su ayuda en los últimos cinco años? Si es sí ¿Cuál ha sido el éxito? Si es no, ¿a qué se debe la decisión de no continuar?**

Si hablamos de las fuentes internas de la Federación, digamos que esa plata que viene a través de la PSA como mencionaba anteriormente, cada vez reducen más los fondos que ingresan a través de los subsidios de la Federación, lo que implica que los países latinoamericanos, entre ellos El Salvador, deben cada vez más de fortalecer sus estrategias de recaudación internas para lograr convertirse en auto sostenibles. Actualmente hace, en comparación de hace que más de cinco años aproximadamente, ya se empezaron a trabajar en los autosostenibilidad de de algunas asociaciones como México, Ecuador, Colombia, Argentina Chile, Brasil, que actualmente son asociaciones autosostenible las que van en el segundo paquete son asociaciones como El Salvador en que es la que en este momento tengo en mente y otras que están en la categoría por ejemplo Guatemala, Honduras, Nicaragua, todavía siguen un poco en la categoría de que de que aún hay que fortalecerlas antes de la auto sostenibilidad. El Salvador ya está en el proceso de auto sostenibilidad, junto con otras asociaciones, entre las que si no mal recuerdo, está Perú está Bolivia está Paraguay también. Uruguay ya es autosostenible. Entonces cada vez más los fondos de los subsidios de la Federación se ven recortados para redirigirlos con otras asociaciones que tienen pues mayores necesidades que es un mercado de recaudación no están tan fortalecidos, como por ejemplo en el caso de América Latina, Haití, Jamaica, Venezuela por el mismo contexto, y sin embargo también ellos han visto recortes dentro de los subsidios que también tienen.

**5. ¿Estima que las fuentes de cooperación han aumentado las restricciones o condicionado los fondos para sus operaciones?**

Realmente la cooperación internacional como tal, siempre ha tenido ciertas condiciones. Por su puesto es natural pensar que no van a ser las mismas condiciones que hace 20 años, sino que ahora están mucho más interesados en que su inversión sea bien utilizada, no sea mal invertida, y que genere un impacto real y positivo. Entonces, las restricciones van más encaminadas a eso fundamentalmente.

**6. En caso de haber una disminución de fondos, ¿Considera que esto ha llevado a la organización a realizar ajustes a la atención de población de interés? Es decir, ampliar los servicios a la población a la que normalmente o por principios no eran atendidos en su organización.**

Sí, y el caso de Aldeas Infantiles es muy peculiar y el más tangible. A nivel global Naciones Unidas ha promovido acerca de las directrices de cuidado alternativo, entonces, Aldeas Infantiles se dedicaba al cuidado alternativo específicamente la institucionalización, que, según las nuevas directrices, ese es el último recurso al que se debe llegar. Idealmente una niña, un niño, debe crecer con su familia y si esto no es posible se deben agotar otras alternativas de cuidado como Kid Care, el foster care, entre otros, principalmente el Kid care que es el cuidado por familiares cercanos que puede ser un abuelo, una abuela, tío o tía, el foster care que son familias de acogida o familias temporales externas. Todo esto se tiene que agotar antes de llegar a la institucionalización. Aldeas Infantiles, pese a todos los esfuerzos que hemos realizado para promover un modelo familiar, sigue siendo institucionalizada. Entonces cada vez más, la población en la institucionalización se ha visto reducida por los cambios en las directrices de cuidado alternativo y eso pues, nos ha obligado a adaptarnos dentro de todo y ser conscientes de que las familias es el mejor lugar para que un niño y un niño crezca. Hemos empezado el fortalecimiento familiar, para prevenir la separación familiar. Es por ello que todo el trabajo que se realiza en comunidades, lo hemos visto cada vez más fortalecidos en las tendencias de la organización y cada vez nos hemos ampliado y ampliado también el número de participantes. Nos hemos obligado a adaptarnos dentro de todo, y ser conscientes de que efectivamente la familia es el mejor lugar para que una niña o niño crezca, entonces hemos empezado las labores de fortalecimiento familiar para impedir la separación familiar y con el trabajo también en comunidades. Todo eso lo hemos visto más fortalecido en las tendencias de la organización y de esa forma nos hemos adaptado y hemos ampliado el número de participantes de estas iniciativas y las hemos

dividido en tres niveles: el primer nivel es prevención masiva de la separación familiar, que es más que nada de los proyectos que se gestionan a través de la cooperación internacional, principalmente porque les resulta más atractivo y por que tiene un mayor impacto. Luego el segundo nivel que son casos de fortalecimiento que se llevan por referencia del sistema que se hace gestión de casos en comunidades para prevenir la separación familiar, y el tercer nivel siempre es gestión de caso en comunidad, pero en este nivel ya ha habido una institucionalización de por medio. Entonces es más como proceso de reintegración y de prevenir una tercera o cuarta separación familiar. De esta forma hemos diversificado los servicios.

También trabajamos con jóvenes, para promover que sean autónomos, más que nada los jóvenes que han estado en el sistema de protección o han sido usuarios de los sistemas de protección internacional. También, trabajamos con estos jóvenes para que cada vez sean más autónomos y se puedan sostener por sí mismos, es decir, que trabajen un plan de vida, que sean capaces de generar ingresos, accedan a un empleo digno, formarles para un empleo digno. Entonces esto es parte de lo que Aldeas Infantiles hace de las actualizaciones en los servicios programáticos que ofrece AI ante los cambios y actualizaciones frente al contexto.

**7. ¿Considera que las fuentes de cooperación prefieren expresiones de interés presentando propuestas en asocio con otras organizaciones?**

Alianzas.

**8. ¿Qué hace la organización para presentarse como un ejecutor de fondos potencial atractivo ante el donante? Por ejemplo, innovación en los servicios que ofrece, población meta, metodología de implementación, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas**

Todo lo que cabe lo todo lo que está la pregunta creo que todos lo hacemos como decía la respuesta anterior hemos reestructurado nuestra oferta de servicios programáticos para adaptarnos a las necesidades del del del mundo actual el Salvador no es una excepción de hecho el Salvador empezó con este reestructuración desde enero de este año entonces ya le está implementando y siempre ha sido un país pionero al respecto entonces hemos tratado innovar los servicios también hemos alcanzado población meta que usualmente no se alcanza que es por ejemplo he estado estos jóvenes que ingresan de los sistema nacional de protección en cuanto metodología también tratamos de innovar por ejemplo sos Italia es un ejemplo claro de que en este momento ha ha ha trabajado fuertemente un Job de salud mental a nivel global y ellos se encargan de formar a replicar la metodología de salud mental en o con población en situación de vulnerabilidad no entonces buscan por ejemplo se está trabajando en países como Haití Paraguay Colombia en esta metodología es de salud mental y por ende pues es otra forma de de ofrecer metodologías de implementación innovadoras aunque también se generan metodologías acorde a los a las necesidades del país o locales específicas el Salvador es un claro ejemplo de ello por ejemplo trabajando con el ACNUR se trabajó juegos de mesa y un libro de cuentos para abordar la temática del desplazamiento forzado interno con niñas y adolescencia que es una metodología bastante innovadora y a nivel regional incluso si así se ha posicionado bastante bien este esto fue un proyecto de como de aldeas infantiles con con con el ACNUR este en un proyecto que fue financiado por la Unión Europea junto con Unicef también entonces éste todos los todo esto se realizado también mecanismo de transparencia rendición de cuentas aldeas infantiles siempre es un socio confiable y de esa forma tratamos de posicionarnos tratamos de que todas las decisiones sean tomadas considerando también la necesidad de la de la del grupo meta y las necesidades de los donantes o de los aliados en este caso entonces eso nos posiciona como un aliado confiable y por ende es la razón por la que seguimos trabajando mucho por muchos años con ellos mismos y es también la tendencia de América latina

**9. ¿Qué otras buenas prácticas han identificado que se deben implementar para fortalecer la imagen y ganarse o mantener la confianza de los cooperantes?**

Creo que lo principal es la comunicación, creo que es lo que mejor no ha funcionado. Mantener canales de comunicación abiertos y constante con los donantes, informarles constantemente aunque los periodos de informes oficiales sean cada año, cada seis meses, si es posible generar llamadas telefónicas, llamada vía Teams, por correo electrónico informando de los avances, eso es positivo involucrarse en la toma de decisiones por supuesto. El ACNUR, por ejemplo, la relación de trabajo con el ACNUR es un socio que se involucra mucho, le gusta aportar que técnicamente está ahí entonces este creo que esa es una buena práctica también involucrarlos en la medida de lo que sea posible, ¿no? Mantener abiertos sus canales de comunicación con los donantes y por supuesto mantener abiertos los canales de comunicación con la población meta.

**10. ¿La organización es autosostenible o requiere de fondos de cooperación para sostener su estructura básica?**

La respuesta es sí y no. Sí a nivel global, podría decirse que lo de que la organización es autosostenible, pero por la estructura. Las PSAL o asociaciones promotoras y de apoyo que se encargan de gestionar los fondos para mantenerse en sí mismas y para mantener a países como lo pueden ser los latinoamericanos y del Caribe. Ahora a nivel salvadoreño no se ha alcanzado todavía la sostenibilidad, aunque El Salvador está en vía de ello, la Asociación Nacional de El Salvador debe ser autosostenible de aquí al 2030 y eso es el objetivo y pues se han tratado de fortalecer las estrategias individuales, las estrategias individuales y también se la puesta grandemente a los aliados institucionales, es decir lo que viene por cooperación. Toda las acciones, por ejemplo del nivel uno de fortalecimiento familiar que son aquellas acciones masivas de de prevención de la separación familiar, son hoy por hoy las más atractivas para la cooperación internacional y, por ende, se planifican y una vez planificaste, se trata de gestionar fondo a través de la cooperación internacional a modo de generar este libro presupuestario que nos ayuda a redirigir los fondos a las otras acciones programáticas. Entonces eso de momento es la estrategia, pero todavía El Salvador no es autosostenible, pero está en vías de ello.

**11. ¿Cuáles son los mayores riesgos en su organización al haber recortes de fondos o donantes?**

Bueno creo que esto es es pues claro no habría que hacer un recorte en población meta atendida había que hacer una priorización de acciones que si quieren retomar lo que esté antes de de de poder continuar de hecho hace poco también la Federación a nivel global a través de problemas políticos porque pues somos una federación y por ende también en situaciones políticas al interior de la Federación habían asociaciones promotoras o de apoyo y de apoyo que no querían pagar el costo de su membresía este hasta que no se le solucionarían pues ciertos temas en el proceder de la secretaría general entonces eso generó pues también una crisis y nos obligó a reestructurarse y a pesar de que de que al final la situación política se soluciona se negoció y se logró solventar el proceso de transformación está activo y vigente y busca responder justamente a esta pregunta es decir una reestructura ante las nuevas necesidades globales tanto programáticas como de como presupuestarias.

**12. ¿Existen cambios relevantes en las condiciones para el uso de fondos a partir de la pandemia por COVID-19? De ser una respuesta afirmativa, comparte los cambios y efectos causados.**

En cuanto a la pregunta 12 si existen cambios relevantes en las condiciones para el uso de fondos a partir de la pandemia por COVID-19 de ser una respuesta afirmativa comparto los cambios y efectos causados bueno actualmente a tres años de la de la pandemia casi cuatro podría decir que así como es muy relevante tal vez en la forma en la que se estaba trabajando anteriormente no sea más que en el uso de los fondos creo que es algo que hemos experimentado a nivel global por ejemplo el teletrabajo el potencial las herramientas digitales de colaborativas nuevo entonces creo que son segunda tendencia no se lo atribuyó específicamente al mercado de la cooperación si no es general a lo que ha pasado globalmente por lo menos lo que yo podría apreciarte a partir de mi experiencia personal no por supuesto hay fondos actualmente que se utilizan para paliar los efectos de la pandemia porque aún seguimos viviendo los efectos de este y un poco la cooperación se reestructurado por ahí pero en cuanto a condiciones y términos creo que no ha sido algo un tema de la pandemia sino más bien ha sido un tema de que cabe la cooperación quiere ver más los impactos positivos de la inversión que han realizado en las comunidades

**13. ¿Puede proporcionar el monto total de gasto en proyectos financiados por cooperantes en los últimos cinco años?**

No tengo información disponible.

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales**  
**Universidad de El Salvador**  
**Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo**

**ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO (RECEPTORES DE COOPERACIÓN)**

**Introducción:**

Buen día. Mi nombre es Kenia Rodríguez, egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y me encuentro realizando entrevistas a organizaciones promotoras de desarrollo como receptores de cooperación internacional. La información que comparto es únicamente con fines académicos para la investigación denominada: “Incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo. Período 2019-2022”, para obtener el título de maestría.

¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

Sí, Me gustaría participar

No, No me gustaría participar.

El proceso requiere que la sesión sea grabada, esto permitirá asegurar que la información proporcionada se utilice fiel y textualmente a lo que comparte en sus respuestas y utilizar la información cualitativa que abonen a la investigación.

¿Está de acuerdo en grabar la sesión?

Sí, estoy de acuerdo

No, no estoy de acuerdo.

<b>Información general:</b>	
Nombre de la Organización:	Asociación de Scouts de El Salvador
Fecha de entrevista:	3 de noviembre de 2023
Cargo de la persona entrevistada	Tesorero del Consejo Scout Nacional
Página web	<a href="https://www.scouts.org.sv/">https://www.scouts.org.sv/</a>
Hora de Inicio	9:00 pm
Hora de finalización	9:45 pm

**Indicaciones:**

La entrevista consta de 2 secciones: 1) Generalidades de la organización que representa, 2) Retos en la captación de fondos. En caso de ser factible y para acortar el tiempo de entrevista, puede enviar la última memoria de labores de la organización.

1. Generalidades

1. **¿Cuánto tiempo tiene su organización de tener operaciones en el país?** Nosotros tenemos desde 1914 operando en el país, desde ese año se inician las operaciones, tal vez no de una forma organizada o más bien, sistemática, pero se obtiene un reconocimiento legislativo por medio de una orden legislativa en 1914 que da paso a la creación de los Exploradores de El Salvador que posteriormente se convierte en la Asociación Scouts de El Salvador.

2. **¿Cuáles son los ejes de trabajo?**

Niñez y Adolescencia. nuestra mayor población son en esas áreas.

3. **Respecto al contexto económico, ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para operativizar sus acciones?**

No se cuenta con un ingreso fijo. Uno de los desafíos más grandes que enfrentamos es que no se cuenta con un ingreso fijo mes a mes o año con año, ya sea de parte del Estado o de empresas privadas.

**4. ¿Qué perfiles de personas atienden a través de sus operaciones?**

Los perfiles de quienes nosotros atendemos pues son chicos. Son niñas y niños, adolescentes y jóvenes, desde las edades de 7 años hasta los 22 años. Entonces nosotros cubrimos niñez, adolescencia y juventud, y esos son el perfil, pues nuestro perfil no es algo específico en zonas rurales o urbanas, pues es donde podamos crear un grupo Scout y podamos operativizar, pues, ahí estará siendo presente el Movimiento Scout.

**5. ¿Cuál es el total de personas alcanzadas el último año?**

El total de las personas alcanzadas durante el último año estamos hablando de un estimado de 1,500 a 2,000 personas, esto puede llegar a variar debido a la pandemia que tuvimos recientemente, que fluctúa los números.

**2. Retos en la captación de fondos**

**1. ¿Cómo funciona la captación de fondos en su organización?**

Nuestra organización directamente realiza diferentes actividades dentro de las cuales en los últimos años se recibió apoyo del gobierno, aunque no ha sido de forma continua, pero se recibió apoyo gubernamental. También se cuenta con programas internacionales dentro de la organización Scout que pudiesen a ser parte o fuentes justamente de ingresos para la organización y que pudiesen llegar a ser efectivos para la operativización de la organización.

**2. ¿Cuáles son las principales fuentes de cooperación que proporcionan fondos para sus operaciones y atención a su población meta?**

Justamente tenemos ese apoyo de parte del gobierno y de parte de Programas Mundiales, como le comentaba que vienen de parte de la Oficina Mundial Scout.

**3. En general, ¿considera que, en los últimos 5 años, la cooperación internacional ha realizado recortes de fondos? ¿Cuál ha sido la tendencia? ¿Qué porcentaje?**

Creemos que sí, se han limitado bastante las ayudas o las cooperaciones debido a la pandemia. también en nuestro caso pues tenemos que hacer gestiones, presentación de diferentes proyectos que estén dentro de los marcos mundiales de los programas mundiales para que puedan ser financiados y respaldados.

**4. ¿De las fuentes de cooperación con las que trabajan, han mantenido su ayuda en los últimos cinco años? Si es sí ¿Cuál ha sido el éxito? Si es no, ¿a qué se debe la decisión de no continuar?**

Dentro de nuestro fondeo está Mensajeros de la Paz que brinda soporte al desarrollo de ese programa mundial, ya sea de material, documentación o incluso en forma de efectivo, en forma de dinero. Creemos que ha sido un éxito ya que se ha podido apoyar a diferentes proyectos que buscan crear un mundo mejor de como lo encontramos.

**5. ¿Estima que las fuentes de cooperación han aumentado las restricciones o condicionado los fondos para sus operaciones?**

Creemos que sí ya que se encuentran leyes en las cuales se exigen un poco más de control dentro de los gastos, control dentro de la asignación de presupuestos, sí se han aumentado las restricciones, pero creemos que es justamente por control de dinero y cómo se está utilizando.

**6. En caso de haber una disminución de fondos, ¿Considera que esto ha llevado a la organización a realizar ajustes a la atención de población de interés? Es decir, ampliar los servicios a la población a la que normalmente o por principios no eran atendidos en su organización.**

Consideramos que la organización necesita tener diferentes rubros donde se pueda desempeñar o desarrollar y creemos que la venta de proyectos podría ser una de ellas.

**7. ¿Considera que las fuentes de cooperación prefieren expresiones de interés presentando propuestas en asocio con otras organizaciones?**

Muchas veces sí, se puede lograr llegar a tener un alcance de mayor impacto y más atractivo a organizaciones que brindan apoyo económico, pero de igual manera dentro de la Asociación de Scouts de El Salvador, tenemos diferentes zonas, tenemos por ejemplo zonas rurales, estamos hablando de zona urbana, de diferentes departamentos, entonces creemos que como organización, Asociación de Scouts de El Salvador tenemos las diferentes áreas que podrían ser

atractivas para que puedan brindar su apoyo económico para la creación o fundación de nuevos grupos y su operativización dentro de su activación de sábado a sábado y de su vida durante los años.

**8. ¿Qué hace la organización para presentarse como un ejecutor de fondos potencial atractivo ante el donante? Por ejemplo, innovación en los servicios que ofrece, población meta, metodología de implementación, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas**

Pues claro, al ser nuestra población de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, pues nuestra intención es poder brindar esa opción a los chicos de que puedan tener una vida al aire libre, un contacto con la naturaleza, un empoderamiento juvenil, y es justamente lo que estamos buscando dentro de todos nuestros grupos y nuestros programas que se manejan a nivel nacional. entonces creemos que al tener justamente ese público, esta oportunidad de poder trabajar en los jóvenes, aparte que tenemos el Consejo Scout Nacional, el cual está capacitado y es con profesionales para desempeñar las labores, así como un equipo dentro de la oficina que puede llevar a cabo los controles necesarios para llevar a cabo dichos proyectos.

**9. ¿Qué otras buenas prácticas ha identificado que se deben implementar para fortalecer la imagen y ganarse o mantener la confianza de los cooperantes?**

Creemos que la transparencia en la administración de fondos es un eje principal, un eje importante al momento de poder obtener fondos utilizarlos, estar claros y dar cuentas específicas y constantes de cómo se utiliza este dinero, creemos que este es el punto medular para que otras entidades se sientan en confianza de poder manejar dinero.

**10. ¿La organización es autosostenible o requiere de fondos de cooperación para sostener su estructura básica?**

Debido a que nosotros no operamos en base de fondos de donantes, pues nosotros directamente al no depender de ellos, pues nuestra operación sigue igual, el único detalle o punto es que al nosotros vernos recortados de esos fondos o no tener esos donantes, pues definitivamente eso podría tener una baja de su desempeño o dentro de sus implicaciones o alcance que quisiéramos tener.

**11. ¿Cuáles son los mayores riesgos en su organización al haber recortes de fondos o donantes?**

Las operaciones se mantienen por ser mayormente trabajo voluntario.

**12. ¿Existen cambios relevantes en las condiciones para el uso de fondos a partir de la pandemia por COVID-19? De ser una respuesta afirmativa, comparte los cambios y efectos causados.**

Creemos que no ha habido un cambio. sí lo ponemos en el control de los recursos, creemos que como organización no gubernamental que tiene como fin el poder orientar a NNAJ, pues no tenemos ninguna condición que se pudiese decir que nos haya afectado en el manejo de estos resultados, pues creemos, como le mencionaba anteriormente, tener un control de gastos que sea transparente y fondos ubicados en las partidas donde se han ubicado desde el principio, creemos que ese control y ese orden nos permite ser objetos de donaciones.

**13. ¿Puede proporcionar el monto total de gasto en proyectos financiados por cooperantes en los últimos cinco años?**

No es un monto que manejemos.

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales**  
**Universidad de El Salvador**  
**Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo**

---

**ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO (RECEPTORES DE COOPERACIÓN)**

---

**Introducción:**

Buen día. Mi nombre es Kenia Rodríguez, egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y me encuentro realizando entrevistas a organizaciones promotoras de desarrollo como receptores de cooperación internacional. La información que comparto es únicamente con fines académicos para la investigación denominada: “Incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo. Período 2019-2022”, para obtener el título de maestría.

¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

Sí, Me gustaría participar

No, No me gustaría participar.

El proceso requiere que la sesión sea grabada, esto permitirá asegurar que la información proporcionada se utilice fiel y textualmente a lo que comparto en sus respuestas y utilizar la información cualitativa que abonen a la investigación.

¿Está de acuerdo en grabar la sesión?

Sí, estoy de acuerdo

No, no estoy de acuerdo.

<b>Información general:</b>	
Nombre de la Organización:	Consejo Noruego para Refugiados
Fecha de entrevista:	14/11/2023
Cargo de la persona entrevistada	Director Norte de Centro América y México
Página web	<a href="https://www.nrc.no/">https://www.nrc.no/</a>
Hora de Inicio	11:28
Hora de finalización	12:00

**Indicaciones:**

La entrevista consta de 2 secciones: 1) Generalidades de la organización que representa, 2) Retos en la captación de fondos. En caso de ser factible y para acortar el tiempo de entrevista, puede enviar la última memoria de labores de la organización.

1. Generalidades

1. **¿Cuánto tiempo tiene su organización de tener operaciones en el país?**

Desde el 2014

2. **¿Cuáles son los ejes de trabajo?**

Trabajo humanitario en los sectores de la Protección contra la Violencia, La información, orientación y asesoría legal, la educación, Medios de Vida y alojamiento/agua y saneamiento.

3. **Respecto al contexto económico, ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para operativizar sus acciones?**

Como organización humanitaria, el contexto económico de los países donantes es el que más nos afecta para realizar las operaciones. Además de esto, la situación de alta inflación en los países de operación es algo que tenemos que verificar constantemente.

**4. ¿Qué perfiles de personas atienden a través de sus operaciones?**

Personas desplazadas, en riesgo de desplazamiento, refugiadas, solicitantes de asilo y migrantes vulnerables.

**5. ¿Cuál es el total de personas alcanzadas el último año?**

Cerca de 33,000 en 2022.

**2. Retos en la captación de fondos**

**1. ¿Cómo funciona la captación de fondos en su organización?**

A través de propuestas y de llamados a presentar por parte de Instituciones mayoritariamente de Gobiernos extranjeros. Son procesos competitivos, en los cuales las mejores propuestas son financiadas.

**2. ¿Cuáles son las principales fuentes de cooperación que proporcionan fondos para sus operaciones y atención a su población meta?**

Para NRC, el gobierno de USA representa 30%, El gobierno de Noruega 29%, El gobierno de Suecia 20%, ACNUR 12% y ECHO 10%.

**3. En general, ¿considera que, en los últimos 5 años, la cooperación internacional ha realizado recortes de fondos? ¿Cuál ha sido la tendencia? ¿Qué porcentaje?**

En general los fondos siguen aumentando desde hace 5 años. La diferencia es que las necesidades han aumentado aún más de lo que hacen esos fondos. Por lo tanto, las organizaciones siguen teniendo dificultades para cumplir con sus mandatos debido al alza de las necesidades y restricciones financieras.

**4. ¿De las fuentes de cooperación con las que trabajan, han mantenido su ayuda en los últimos cinco años? Si es sí ¿Cuál ha sido el éxito? Si es no, ¿a qué se debe la decisión de no continuar?**

NRC sigue recibiendo apoyo de sus donantes. Los montos cambian dependiendo de la disponibilidad de fondos y de la capacidad para expandir o no. Lo que permite tener esta continuidad es la calidad de las propuestas, la ejecución y resultados cumplidos o no. Estamos constantemente siendo evaluados tanto en la capacidad de responder a las necesidades como en la manera de cómo lo hacemos.

**5. ¿Estima que las fuentes de cooperación han aumentado las restricciones o condicionado los fondos para sus operaciones?**

No creo que hayan aumentado significativamente, creo que desde hace unos 10 años los niveles de exigencia en cuanto a los procedimientos, exigencias y requisitos continúan. Es muy importante la cantidad de recursos que se gastan dentro las organizaciones para poder cumplir con ellos. Es uno de las fallas del sistema.

**6. En caso de haber una disminución de fondos, ¿Considera que esto ha llevado a la organización a realizar ajustes a la atención de población de interés? Es decir, ampliar los servicios a la población a la que normalmente o por principios no eran atendidos en su organización.**

Siempre estamos haciendo ajustes y como organización humanitaria somos conscientes de que los equipos crecen o disminuyen debido a eso. Eso obviamente tiene un impacto en la atención. No ser conscientes de esto en este sector, es un fallo terrible.

**7. ¿Considera que las fuentes de cooperación prefieren expresiones de interés presentando propuestas en asocio con otras organizaciones?**

Cada vez más, si. Es una manera de forzar la coordinación pero también de reducir costos por parte de ellos para dar seguimiento a menos socios.

**8. ¿Qué hace la organización para presentarse como un ejecutor de fondos potencial atractivo ante el donante? Por ejemplo, innovación en los servicios que ofrece, población meta, metodología de implementación, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas**

Todo lo anterior y además la experiencia acumulada. Para los donantes es muy importante confiar en las organizaciones y es por eso que las que tienen mucha experiencia, tienen un peso distinto.

**9. ¿Qué otras buenas prácticas ha identificado que se deben implementar para fortalecer la imagen y ganarse o mantener la confianza de los cooperantes?**

Transparencia, es muy importante en estos días.

**10. ¿La organización es autosostenible o requiere de fondos de cooperación para sostener su estructura básica?**

Por naturaleza, no existen organizaciones humanitarias autosostenibles.

**11. ¿Cuáles son los mayores riesgos en su organización al haber recortes de fondos o donantes?**

El mayor siempre es dejar desatendida a poblaciones en necesidad y el siguiente es el despido del staff.

**12. ¿Existen cambios relevantes en las condiciones para el uso de fondos a partir de la pandemia por COVID-19? De ser una respuesta afirmativa, comparta los cambios y efectos causados.**

No necesariamente, hay algunas cosas como mejor uso de las tecnologías, pero en realidad las exigencias siguen siendo las mismas.

**13. Puede proporcionar el monto total de gasto en proyectos financiados por cooperantes en los últimos cinco años?**

Están disponibles en nuestra pagina web.

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales**  
**Universidad de El Salvador**  
**Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo**

---

**ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO (RECEPTORES DE COOPERACIÓN)**

---

**Introducción:**

Buen día. Mi nombre es Kenia Rodríguez, egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y me encuentro realizando entrevistas a organizaciones promotoras de desarrollo como receptores de cooperación internacional. La información que comparto es únicamente con fines académicos para la investigación denominada: “Incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo. Período 2019-2022”, para obtener el título de maestría.

¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

Sí, Me gustaría participar

No, No me gustaría participar.

El proceso requiere que la sesión sea grabada, esto permitirá asegurar que la información proporcionada se utilice fiel y textualmente a lo que comparte en sus respuestas y utilizar la información cualitativa que abonen a la investigación.

¿Está de acuerdo en grabar la sesión?

Sí, estoy de acuerdo

No, no estoy de acuerdo.

<b>Información general:</b>	
Nombre de la Organización:	Fundación Cristosal
Fecha de entrevista:	5 de noviembre de 2023
Cargo de la persona entrevistada	Oficial de Gestión Programática
Página web	www.cristosal.org
Hora de Inicio	4:00 pm
Hora de finalización	5:00 pm

**Indicaciones:**

La entrevista consta de 2 secciones: 1) Generalidades de la organización que representa, 2) Retos en la captación de fondos. En caso de ser factible y para acortar el tiempo de entrevista, puede enviar la última memoria de labores de la organización.

**1. Generalidades**

**1. ¿Cuánto tiempo tiene su organización de tener operaciones en el país?**

24 años

**2. ¿Cuáles son los ejes de trabajo?**

Protección, Litigio Estratégico, Investigación, Educación

**3. Respecto al contexto económico, ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para operativizar sus acciones?**

A nivel macro, la disminución en la capacidad o disponibilidad de fondos de donantes para financiar proyectos, dado el incremento de necesidades de acción, así como las prioridades para el destino de fondos a nivel geográfico. A nivel micro, el incremento de costos para operativizar a nivel técnico los proyectos, tanto desde la parte administrativa, como del financiamiento de iniciativas productivas o apoyo económico para personas beneficiarias.

**4. ¿Qué perfiles de personas atienden a través de sus operaciones?**

Personas con necesidades de protección por desplazamiento interno o retorno a causa de violencia generalizada.  
Personas cuyos derechos han sido vulnerados

**5. ¿Cuál es el total de personas alcanzadas el último año?**

1,000 de manera directa, aproximadamente

**2. Retos en la captación de fondos**

**1. ¿Cómo funciona la captación de fondos en su organización?**

A través de fondos de cooperación para financiar el proyecto. A través de donaciones de personas naturales o particulares

**2. ¿Cuáles son las principales fuentes de cooperación que proporcionan fondos para sus operaciones y atención a su población meta?**

Cooperación internacional, principalmente de Estados Unidos y Alemania

**3. En general, ¿considera que, en los últimos 5 años, la cooperación internacional ha realizado recortes de fondos? ¿Cuál ha sido la tendencia? ¿Qué porcentaje?**

Sí, en aproximadamente 40%. La tendencia para responder a las necesidades es buscar complementariedad con otros proyectos e incremento en contrapartidas

**4. ¿De las fuentes de cooperación con las que trabajan, han mantenido su ayuda en los últimos cinco años? Si es sí ¿Cuál ha sido el éxito? Si es no, ¿a qué se debe la decisión de no continuar?**

Algunas fuentes de cooperación se han mantenido bajo el propósito de que los proyectos tengan continuidad con fases posteriores. El éxito ha sido la presentación de resultados y continuar con fases posteriores que refuercen el apoyo. Las fuentes de cooperación que se han retirado es porque buscan seguir trabajando con organizaciones pequeñas y enfoques diferentes.

**5. ¿Estima que las fuentes de cooperación han aumentado las restricciones o condicionado los fondos para sus operaciones?**

Sí

**6. En caso de haber una disminución de fondos, ¿Considera que esto ha llevado a la organización a realizar ajustes a la atención de población de interés? Es decir, ampliar los servicios a la población a la que normalmente o por principios no eran atendidos en su organización.**

En el caso de la disminución de fondos en un rubro ha llegado a buscar esfuerzos complementarios con otros proyectos o, en todo caso, disminuir los casos a apoyar y hacer un esfuerzo adicional por seleccionar y priorizar. Cuando se continúa con el mismo volumen de fondos, procuramos expandir el apoyo, sin salirnos de nuestro enfoque.

**7. ¿Considera que las fuentes de cooperación prefieren expresiones de interés presentando propuestas en asocio con otras organizaciones?**

Sí, prefieren propuestas en asocio para que cada organización aporte sus mejores prácticas en la implementación, o si los fondos son para una sola organización, sugieren mecanismos para que el apoyo se expanda a organizaciones más pequeñas.

**8. ¿Qué hace la organización para presentarse como un ejecutor de fondos potencial atractivo ante el donante? Por ejemplo, innovación en los servicios que ofrece, población meta, metodología de implementación, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas**

Innovación de propuestas, alineadas a la teoría de cambio y que responda a las prioridades estratégicas de cada donante. También es prioritario el público meta, así como la experiencia de la organización y su buen récord implementando otros proyectos.

**9. ¿Qué otras buenas prácticas ha identificado que se deben implementar para fortalecer la imagen y ganarse o mantener la confianza de los cooperantes?**

Mantenerse en constante comunicación, presentar informes a tiempo, apertura para la rendición de cuentas y auditorías.

**10. ¿La organización es autosostenible o requiere de fondos de cooperación para sostener su estructura básica?**

La organización ha logrado tener reservas de fondos para funcionar por un periodo de tiempo corto de manera independiente; esto únicamente con el propósito de sostener las operaciones en caso de que haya atraso en el desembolso de fondos o cuando cierra un proyecto y estamos a la espera del inicio de un siguiente. Los fondos de cooperación siguen siendo indispensables para el funcionamiento.

**11. ¿Cuáles son los mayores riesgos en su organización al haber recortes de fondos o donantes?**

El principal riesgo sigue siendo el recorte de operaciones de algunas áreas, principalmente las que no tienen fondos, y con ello disminuir la capacidad de incidencia de la organización. El riesgo también es la pérdida de talento humano valioso para la organización.

**12. ¿Existen cambios relevantes en las condiciones para el uso de fondos a partir de la pandemia por COVID-19? De ser una respuesta afirmativa, comparte los cambios y efectos causados.**

Cambios relevantes durante la pandemia ya que todos los proyectos debían recortar fondos programáticos para dirigirlos a la compra de bienes relacionados con la bioseguridad. También parte del enfoque de algunos proyectos tuvo que cambiar para destinar fondos a la atención de la emergencia en poblaciones vulnerables.

**13. Puede proporcionar el monto total de gasto en proyectos financiados por cooperantes en los últimos cinco años?**

Esta pregunta no puedo responderla.

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales**  
**Universidad de El Salvador**  
**Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo**

---

**ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO (RECEPTORES DE COOPERACIÓN)**

---

**Introducción:**

Buen día. Mi nombre es Kenia Rodríguez, egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y me encuentro realizando entrevistas a organizaciones promotoras de desarrollo como receptores de cooperación internacional. La información que comparto es únicamente con fines académicos para la investigación denominada: “Incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo. Período 2019-2022”, para obtener el título de maestría.

¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

Sí, Me gustaría participar

No, No me gustaría participar.

El proceso requiere que la sesión sea grabada, esto permitirá asegurar que la información proporcionada se utilice fiel y textualmente a lo que comparte en sus respuestas y utilizar la información cualitativa que abonen a la investigación.

¿Está de acuerdo en grabar la sesión?

Sí, estoy de acuerdo

No, no estoy de acuerdo.

<b>Información general:</b>	
Nombre de la Organización:	Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad
Fecha de entrevista:	15/11/23
Cargo de la persona entrevistada	Directora Ejecutiva y Gerente de Operaciones
Página web	<a href="https://reddsobrevivientes.org/">https://reddsobrevivientes.org/</a>
Número de teléfono	2260-6781
Hora de Inicio	4:06 pm
Hora de finalización	4:55 pm

**Indicaciones:**

La entrevista consta de 2 secciones: 1) Generalidades de la organización que representa, 2) Retos en la captación de fondos. En caso de ser factible y para acortar el tiempo de entrevista, puede enviar la última memoria de labores de la organización.

1. Generalidades

**1. ¿Cuánto tiempo tiene su organización de tener operaciones en el país?**

15 años

2. **¿Cuáles son los ejes de trabajo?**

Apoyo entre iguales, Empoderamiento Económico y Derechos Humanos.

3. **Respecto al contexto económico, ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para operativizar sus acciones?**

Los recursos económicos para lograr ampliar más las acciones territoriales. Nuevos requerimientos impuestos por parte del Gobierno, por ejemplo los requerimientos de la Unidad de Investigación Financiera de la FGR (UIF) nos limitan al momento de captar fondos, que tiene nuevos requerimientos que si no se cumplen, corremos el riesgo que congelen cuentas, entonces son requerimientos que sí o sí debemos realizar. También en el tema de cooperantes hay

procesos nuevos, procesos rigurosos, es entendible porque de alguna manera el país ha perdido la credibilidad de, entonces los procesos cuesta dar cumplimiento, esto en el tema de credibilidad.

En el económico, las nuevas obligaciones que debemos cumplir porque pide que tengamos un oficial de cumplimiento, para organizaciones pequeñas como la nuestra es un recurso humano muy limitado, esos requerimientos vienen a disminuir el trabajo de las organizaciones, eso nos está debilitando poco a poco, eso sin contar que hay que seguir los 7 pasos de la investigación financiera, hay que nombrar al oficial de cumplimiento, su suplente y procedimientos super rigurosos que si en la plataforma tiene la oportunidad de verlo no daba las directrices y sálvese quien pueda. Estamos inscritos, pero es un trabajo bien complicado el uso de la plataforma, fue un trabajo de un año y medio, ha sido también complejo porque hemos tenido que estar dando seguimiento porque no daban información. A la larga se va a ir evidenciando que si no has cumplido con este requerimiento, el cooperante te puede mandar el dinero pero pueden bloquearlo en el banco y a eso nadie le ha puesto atención.

En el tema de cooperantes hay procesos nuevos, demasiados rigurosos de los cooperantes, han perdido la credibilidad de. Se han puesto rigurosos y cuesta dar cumplimiento.

#### **4. ¿Qué perfiles de personas atienden a través de sus operaciones?**

Personas con discapacidad, cuidadores, familiares, juventudes.

#### **5. ¿Cuál es el total de personas alcanzadas el último año?**

8,000 personas, 2,500 personas. Cada año son un promedio de 2,500 personas. Hemos crecido con el trabajo territorial.

### **2. Retos en la captación de fondos**

#### **1. ¿Cómo funciona la captación de fondos en su organización?**

Gestión. La primera y más importante, es la gestión. Hay dos modalidades es el acercamiento a donantes y Fondos de cooperación que de alguna manera nos van recomendando y esa cadena nos permite tener más alcance. Eso se hace de manera directa. También hay de manera indirecta, aleatoria buscando a través de medios digitales, recomendaciones y otros reuniones que dan recomendaciones para obtener recursos. También estamos abriendo una línea de sostenibilidad, empezando a dar algunos servicios, hemos iniciado en la reparación de sillas de ruedas que de alguna manera ya comienza a generar algunos ingresos, no es mucho, pero es un inicio.

El taller también es un centro de formación de diferentes áreas de discapacidad y nuestro fuerte ahí son los sobrevivientes de la violencia armada.

#### **¿Cuáles son las principales fuentes de cooperación que proporcionan fondos para sus operaciones y atención a su población meta?**

Cooperación Sueca

Cooperación Italiana

Cooperación Española

USAID (Counterpart y Fundación Interamericana)

UNICEF en tema de juventudes y niñez)

Local: Gloria de Kriete

### **3. En general, ¿considera que, en los últimos 5 años, la cooperación internacional ha realizado recortes de fondos? ¿Cuál ha sido la tendencia? ¿Qué porcentaje?**

Sí. la cooperación sueca está contribuyendo a todo lo relacionado con la guerra, los fondos se están direccionando a ese acontecer mundial y esos fondos disminuyen.

UNICEF, por ejemplo, vamos a seguir trabajando pero están esperando el tema de reestructuración del país porque el trabajo era con las alcaldías municipales y eso ha detenido los fondos, especialmente a municipalidades. Hay otros que nos benefician, otros que hoy por hoy que ya no quieren trabajar con gobierno, pero hoy sí con organizaciones. El contexto mundial también nos ha afectado. La cooperación internacional es nuestro fuerte. Hay pro y contras del contexto político.

La cooperación Italiana dijo el tema de Palestina. Hay una prioridad urgente en otros países. Es entendible, pero también es preocupante porque eso nos quita la oportunidad a nosotros.

**4. ¿De las fuentes de cooperación con las que trabajan, han mantenido su ayuda en los últimos cinco años? Si es sí ¿Cuál ha sido el éxito? Si es no, ¿a qué se debe la decisión de no continuar?**

Sí, con mucha humildad, la Fundación Red de Sobrevivientes se ha ganado la credibilidad, con los informes en tiempo, informes financieros bien cuadrados, eso nos permite ganarnos la credibilidad y posicionarnos en temas de discapacidad y consideramos que somos la organización más fuerte en el trabajo de personas con discapacidad porque somos la única que trabaja los 5 tipos de discapacidad y ahora trabaja con juventudes con niñez, juventudes y esa credibilidad es ganada.

Con la FIA, por ejemplo, llevamos ya la quinta adenda, es un cooperante que se mantiene, es un esfuerzo de 15 años de tanto ir y venir.

**5. ¿Estima que las fuentes de cooperación han aumentado las restricciones o condicionado los fondos para sus operaciones?**

Sí, un poco, pero ya lo mencionamos anteriormente.

**6. En caso de haber una disminución de fondos, ¿Considera que esto ha llevado a la organización a realizar ajustes a la atención de población de interés? Es decir, ampliar los servicios a la población a la que normalmente o por principios no eran atendidos en su organización.**

Toca, cuando tenemos un presupuesto amplio tenemos un mayor alcance. Sí, honestamente nos toca disminuir el número de participantes. En el peor de los escenarios el tema de disminuir es el recurso humano en la organización. Así que nos toca irnos adaptando a lo que tenemos. Sin perder de vista la calidad.

**7. ¿Considera que las fuentes de cooperación prefieren expresiones de interés presentando propuestas en asocio con otras organizaciones?**

Se ha hecho de dos formas. Por ejemplo con FESPAD, en otros hemos sido socios AMUCES y en el proyecto con la Cooperación Española son 5 socios. Es la tendencia por el impacto, el modo operando o la tendencia de hoy, esto permite también fortalecer el componente de mujeres con discapacidad

**¿Qué hace la organización para presentarse como un ejecutor de fondos potencial atractivo ante el donante? Por ejemplo, innovación en los servicios que ofrece, población meta, metodología de implementación, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas**

Todos los anteriores. Porque este es un trabajo en equipo. Tenemos un equipo multidisciplinario capaz y pero sabe que se debe a la población con discapacidad. Los derechos humanos y el respeto de inclusión y el trabajo de calidad nos está posicionando y manteniendo con los cooperantes porque ven y dicen que sí estamos trabajando en lo que dijimos que íbamos a hacer, esa credibilidad y transparencia nos permite mantenernos atractivos ante el donante, sí muestran Anualmente tenemos la auditoría y se la presentamos al donante, a nivel de Red tenemos también la Auditoría externa se presenta aunque el donante no nos la pida, se la entregamos y les mostramos los balances y se rinde cuentas tal cual y como se presentó el proyecto, esa transparencia nos da la tranquilidad de decirle al donante que los fondos se utilizaron tal cual y lo propusimos y ningún fondo se fue por otro lado, mantener esa credibilidad y transparencia es la línea más fuerte de lo que tenemos.

A veces no necesitamos buscar, si no que algunos nos recomiendan y nos buscan. Cuando revisan los filtros, les explicamos sobre la política para entregar fondos, políticas para contratar y ellos ven documental y también revisan los amos si se cumplió el procedimiento que dice la política, creo que a eso se debe el éxito y la credibilidad que tenemos.

**9. ¿Qué otras buenas prácticas ha identificado que se deben implementar para fortalecer la imagen y ganarse o mantener la confianza de los cooperantes?**

Hacerlos partícipes de nuestras actividades relevantes como lanzamientos, que nos acompañen a eventos porque es la forma que ellos vivan y no solo lo lean en un informe. Quizá fuese una buena estrategia que nos acompañen a territorio. Por ejemplo, la Fundación Gloria de Kriete lo hizo y se iba enamorado del proyecto. Esto permite que se genere una sinergia bonita, de alguna manera el trabajo de Red vende el impacto.

Otra buena práctica es la transparencia: no esperar que pidan informe, anticiparnos pero quizá a ellos les encanta la sostenibilidad, que los proyectos sean sostenible en el tiempo, por ejemplo, las OMADIS continúan operando por fondos de la FIA.

**10. ¿La organización es autosostenible o requiere de fondos de cooperación para sostener su estructura básica?**

No somos autosostenibles. No perdemos de vista que es necesario. Hubo una modificación en los estatutos y ya están registrados, legalmente estamos ya en orden, incluso con Hacienda, ya tenemos el IVA. ya en tema de procedimientos a nivel legal ya estamos listos. En el tema del proyecto autosostenible ya lo tenemos claro por donde va, lo que nos hace falta es el fondo que nos permita dar ese primer paso y nos permita comenzar. Ya tenemos pilares bien fundamentados de cómo lo vamos a realizar.

**11. ¿Cuáles son los mayores riesgos en su organización al haber recortes de fondos o donantes?**

Primero disminuir el recurso humano y también el trabajo en territorio, el alcance y el peor, cerrar la organización.

**12. ¿Existen cambios relevantes en las condiciones para el uso de fondos a partir de la pandemia por COVID-19? De ser una respuesta afirmativa, comparte los cambios y efectos causados.**

Por la pandemia, la decisión de hacer cambio de los proyectos, de contrarrestar la pandemia como tal, de ese momento no se identifican, pero sí nos dejó lecciones aprendidas en las formas de trabajo, el contexto político es otro rollo, pero pandemia como tal no, pero no se identifican condiciones en el uso de los fondos, sí por otras causas y nos dejó lecciones aprendidas y muchas formas de trabajo

**13) Puede proporcionar el monto total de gasto en proyectos financiados por cooperantes en los últimos cinco años?**

Puede ver la memoria de labores alojada en la página web, más información no es posible que sea proporcionada.

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales**  
**Universidad de El Salvador**  
**Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo**

---

**ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO (RECEPTORES DE COOPERACIÓN)**

---

**Introducción:**

Buen día. Mi nombre es Kenia Rodríguez, egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y me encuentro realizando entrevistas a organizaciones promotoras de desarrollo como receptores de cooperación internacional. La información que comparto es únicamente con fines académicos para la investigación denominada: “Incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo. Período 2019-2022”, para obtener el título de maestría.

¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

- Sí, Me gustaría participar  
 No, No me gustaría participar.

El proceso requiere que la sesión sea grabada, esto permitirá asegurar que la información proporcionada se utilice fiel y textualmente a lo que comparta en sus respuestas y utilizar la información cualitativa que abonen a la investigación.

¿Está de acuerdo en grabar la sesión?

- Sí, estoy de acuerdo  
 No, no estoy de acuerdo.

<b>Información general:</b>	
Nombre de la Organización:	FUSADES
Fecha de entrevista:	08/11/2023
Cargo de la persona entrevistada	Coordinadora de proyectos especiales en el programa Fortes
Correo electrónico	<a href="https://fusades.org">https://fusades.org</a>

**Indicaciones:**

La entrevista consta de 2 secciones: 1) Generalidades de la organización que representa, 2) Retos en la captación de fondos. En caso de ser factible y para acortar el tiempo de entrevista, puede enviar la última memoria de labores de la organización.

1. Generalidades

**1. ¿Cuánto tiempo tiene su organización de tener operaciones en el país?**

35 años de existir y de tener dentro de El Salvador.

**2. ¿Cuáles son los ejes de trabajo?**

Desarrollo Humano (fortalecimiento de capacidades) liderazgo comunitario y liderazgo de jóvenes, formaciones en valores, funcionamiento de las comunidades como tal, mucho con ADESCOS y otras áreas que tienen que ver con eventos país, actividades para la sostenibilidad del programa y también otra área que se ha trabajado en años anteriores que tiene que ver con necesidades sociales básicas, infraestructura básica y en fractura

**3. Respecto al contexto económico, ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta para operativizar sus acciones?**

**Prefiero no responder.**

4. ¿Qué perfiles de personas atienden a través de sus operaciones?

Tenemos diferentes públicos, por un lado comunidades en general, trabajamos mayormente con líderes comunitarios, ADESCOS y también líderes comunitarios y comités de salud, promotores de salud, líderes de organizaciones en territorios.

Jóvenes de las mismas comunidades o jóvenes que los convocamos por medio de universidades con las que tenemos alianzas. también fortalecimiento de capacidades de personas que vienen de comunidades. Tenemos un modelo de trabajo que trata de integrar a personas de una misma comunidad para formar ese liderazgo.

**5. ¿Cuál es el total de personas alcanzadas el último año?**

800 personas aproximadamente.

**2. Retos en la captación de fondos**

**1. ¿Cómo funciona la captación de fondos en su organización?**

Nosotros somos un programa autosostenible, tratamos de captar fondos desde diferentes puntos de nuestro interés, cooperación nacional, cooperación internacional con entidades que otorgan financiamiento o convocatorias puntuales o trabajos también con algunas empresas que otorgan patrocinios para algunas actividades.

**2. ¿Cuáles son las principales fuentes de cooperación que proporcionan fondos para sus operaciones y atención a su población meta?**

Proyectos con algunos cooperantes, este año por ejemplo con un cooperante local que teníamos alianzas. y una fuente de un cooperante internacional y con este hemos hecho el grueso del trabajo del año y empresas con las que formamos alianzas por medio de la responsabilidad social empresarial.

**3. En general, ¿considera que, en los últimos 5 años, la cooperación internacional ha realizado recortes de fondos? ¿Cuál ha sido la tendencia? ¿Qué porcentaje?**

Hemos visto como quizá no tanto como un porcentaje específico o un recorte tal cual porque vemos convocatorias y demás, pero si observamos la reorientación hacia otros sectores como la guerra en Ucrania de cómo se va a comportar esto en relación a los picos de atención en otros conflictos armados como Palestina, otros recortes como ayuda humanitaria, LA deja de ser un foco de tanta relevancia y el contexto con tendencia a otras temáticas que no eran precisamente a las que abarcamos, por ejemplo salud con COVID 19, todas esas cosas han impactado directamente que venían más en tendencia como el fortalecimiento de capacidades y la agenda de los ODS que antes estaban más en el centro y hoy se reorientan hacia otras cosas. Temáticas de medio ambiente, es más que un recorte como tal. y más recientemente podríamos ver un poco más de impacto después de las

**4. ¿De las fuentes de cooperación con las que trabajan, han mantenido su ayuda en los últimos cinco años? Si es sí ¿Cuál ha sido el éxito? Si es no, ¿a qué se debe la decisión de no continuar?**

Por un lado, si hemos tenido proyectos que han tenido extensiones que eran para dos años y luego se volvieron a extender, para FORTAS en específico tiene que ver con el integrar partes de una misma comunidad, son uno de los intereses en darles sostenibilidad, darles capacidades a las personas, el éxito es precisamente esto. En la cooperación tiene más que ver un local donde las personas sean líderes y que las personas tengan iniciativas de lo que tienen que hacer. entonces son ellas quienes deciden qué proyectos quieren hacer, qué necesidades deben hacer y cómo transferir la metodología. Hemos integrado un proceso de réplica, las personas luego de la formación tienen que repetirlo en sus comunidades para que se pueda ampliar las capacidades, eso nos ha permitido las oportunidades.

**5. ¿Estima que las fuentes de cooperación han aumentado las restricciones o condicionado los fondos para sus operaciones?**

No sentimos como que haya tantas restricciones, aquí sucede similar, es más la reorientación de algunas temáticas o condiciones de porcentajes en los que se les tenga que respetar para presupuestar o que se soliciten algunas actividades en específico. cuestiones como la segregación de los participantes de los proyectos, no tanto como restricciones que nos coartan que no nos permitan ejecutar.

**6. En caso de haber una disminución de fondos, ¿Considera que esto ha llevado a la organización a realizar ajustes a la atención de población de interés? Es decir, ampliar los servicios a la población a la que normalmente o por principios no eran atendidos en su organización.**

Si, es una situación en la que no puedo hablar por las otras organizaciones, pero dentro de ese proceso de organización hay dictámenes o experiencias, hay ciertos ejes transversales, tenemos esta esencia o core de los proyectos, pero también vamos poniendo apellidos. nosotros también se nos vuelven como áreas de oportunidad que podemos comenzar a incidir. Esto sucedió luego de la pandemia con los temas de salud mental, no se tenían dentro del portafolio de formaciones, pero poco a poco se comenzó a importar salud mental. También, los intereses luego de la pandemia,

siempre hay una tendencia de tratar de explorar los intereses de la cooperación, respetando siempre la experiencia y alcance que podemos tener.

**7. ¿Considera que las fuentes de cooperación prefieren expresiones de interés presentando propuestas en asocio con otras organizaciones?**

Sí, ha sido de las cosas que más hemos notado en los últimos años porque hay una tendencia fuerte a querer también representación de varios sectores, pero en general se logra captar por parte de la Cooperación internacional que prefieren estos proyectos que tiene varios implementadores, porque le da más sustento y credibilidad o se ve la mezcla. Hemos notado que no es nada más la pregunta si no contar con un previo compromiso de todas las organizaciones que van a estar involucradas, como un requisito para poder participar.

**8. ¿Qué hace la organización para presentarse como un ejecutor de fondos potencial atractivo ante el donante? Por ejemplo, innovación en los servicios que ofrece, población meta, metodología de implementación, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas**

Pues tenemos una metodología que se ha venido trabajando con el tiempo y que se ha consolidado como un modelo que se llama integración de esfuerzos, está transversalizado en los proyectos que hacemos, ha sido un factor de innovación, si no una metodología que nos permite. Esto no solo por el componente, sino incluso es más fácil realizar las intervenciones de realizar esta metodología y dos el trabajo en el territorio, pero realmente un trabajo en el territorio, establecer una relación de confianza es vital para nosotros porque tratamos que sea una relación transparente con las comunidades y con los diferentes cooperantes. Tenemos ese sello de calidad en cuanto a la rendición de cuentas y que también manejamos eso como a nivel interno de tener esa misma comunicación, tanto como organización y equipo de trabajo con las comunidades y equipo de trabajo.

**9. ¿Qué otras buenas prácticas ha identificado que se deben implementar para fortalecer la imagen y ganarse o mantener la confianza de los cooperantes?**

Desde el inicio lo que tratamos de hacer en todas las propuestas es tratar de diseñar con metas realistas, con los recursos, con el personal y como no hacemos un proyecto a la vez si no varios. Por otro lado, las alianzas, creemos que no solo es importante por la comunidad si no para nosotros, poder garantizar el socio dentro del territorio que nos permite también saber las personas que van a trabajar y el seguimiento que también requiere otros medios y poder encontrar responsabilidades y ser más objetivos con todo este sistema de M&E, otra buena práctica es la confianza en las comunidades, comunicaciones constante, presentarle a las comunidades qué queremos realizar y tratar tener ciclos constantes de retroalimentación con las comunidades para conocer el impacto. Hemos tratado de implementar esta retroalimentación como un insumo que nos permitiría conducir mejor el proyecto que se tiene y si se quiere hacer una segunda edición, ya tenemos los recursos. Otra buena práctica los procesos y proyectos y tener el banco de proyectos y darle atención para no hacer demasiados esfuerzos que al final no podamos ejecutar demasiadas cosas dispersas, el fortalecimiento nos ha servido para poder hacer procesos más ordenados y mayor impacto con las poblaciones con las que trabajamos. El sistema de sinergia al interior de FUSADES, pero trabajos en con otras áreas y el carácter multidisciplinario al interior de la fundación.

**10. ¿La organización es autosostenible o requiere de fondos de cooperación para sostener su estructura básica?**

Es auto sostenible, pero es un híbrido, pero buscamos diversas fuentes de financiamiento.

**11. ¿Cuáles son los mayores riesgos en su organización al haber recortes de fondos o donantes?**

Prefiero no contestar.

**12. ¿Existen cambios relevantes en las condiciones para el uso de fondos a partir de la pandemia por COVID-19? De ser una respuesta afirmativa, comparte los cambios y efectos causados.**

Condiciones hacia nosotros no, creo que mi respuesta va en la misma línea del inicio, si vemos ciertos cambios en la temática en la agenda de la cooperación internacional, pero no algo que nos impacte de cómo poder implementar.

**13. ¿Puede proporcionar el monto total de gasto en proyectos financiados por cooperantes en los últimos cinco años?**

Prefiero no contestar.

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales**  
**Universidad de El Salvador**  
**Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo**

---

**ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DE DESARROLLO**  
**(FUENTES DE COOPERACIÓN)**

---

**Introducción:**

Buen día. Mi nombre es Kenia Rodríguez, egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y me encuentro realizando entrevistas a organizaciones promotoras de desarrollo como receptores de cooperación internacional. La información que comparto es únicamente con fines académicos para la investigación denominada: “Incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo. Período 2019-2022”, para obtener el título de maestría.

¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

Sí, Me gustaría participar

No, No me gustaría participar.

El proceso requiere que la sesión sea grabada, esto permitirá asegurar que la información proporcionada se utilice fiel y textualmente a lo que comparte en sus respuestas y utilizar la información cualitativa que abonen a la investigación.

¿Está de acuerdo en grabar la sesión?

Sí, estoy de acuerdo

No, no estoy de acuerdo.

<b>Información general:</b>	
Nombre de la Organización:	
Fecha de entrevista:	3 de noviembre 2023
Cargo de la persona entrevistada	Coordinación General de Proyectos
Correo electrónico	N/A

**Nota aclaratoria: Por motivos de seguridad, la persona representante de la entidad solicitó que se omita el nombre de la organización, pudiendo detallar que se trata de un organismo multilateral hemisférico que gestiona fondos.**

**Indicaciones:**

La entrevista consta de ocho preguntas generales, las cuales no implica que comparta información sensible referente a montos, nombres de organizaciones e instituciones a quienes se otorga fondos, entre otros. Si considera que puede compartir información relevante que sea de utilidad para el estudio, siéntase en la libertad de hacerlo.

Generalidades

**1. ¿Cuánto tiempo tiene su organización de tener operaciones en el país?**

En El Salvador, iniciando un trabajo más cercano, con El Salvador como miembro originario a inicios de los años 60's.

**2. ¿A qué sectores mayormente otorga fondos: gobierno central, municipal u organizaciones sin fines de lucro?**

Se trabaja principalmente con instituciones del Gobierno, pero eso no excluye el trabajo con organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro porque también se pueden hacer trabajos conjuntos, también se realizan trabajos

conjuntos donde participen organizaciones de distinta naturaleza, también universidades u organizaciones sin fines de lucro.

**3. Respecto al contexto de El Salvador y según la percepción o análisis al interno de la organización, ¿considera que apoyar a los diferentes sectores ha crecido o ha disminuido en los últimos cinco años?**

Más que haber disminuido o aumentado el ritmo de trabajo y la forma de trabajo, ha cambiado. Bueno, en primer lugar pues la crisis que se vive desde hace muchos años a nivel de cooperación internacional y que pues eso también sin duda es una condicionante para trabajar no solo con el gobierno de El Salvador, sino que con cualquier otro país, pero las tensiones políticas que se han creado en torno a diversas acciones y que sean de que sean de dominio popular que se han dado entre la diferencia de opiniones y del hecho de hacer señalamientos sobre algunas conductas o prácticas que pueden ser señaladas como antidemocráticas. Desde la secretaría general hacia el gobierno, esas tensiones políticas han traído consigo una dificultad en hacer efectivo el trabajo, es decir que se les ha visto ralentizado y por lo menos en el área de la cual tengo conocimiento, pero tampoco en gran medida pero sí que sí que ha habido que hacer un trato especial y un poco con pinzas por la tensión existente

**4. ¿Cuáles son los riesgos financieros que más están afectando al país y que ponen en riesgo las operaciones de las organizaciones de desarrollo social?**

Esta tiene relación con la pregunta anterior, sobre las observaciones que se realizan sobre conductas o prácticas tipificadas como antidemocráticas.

**5. ¿Considera que, como entidad financista, han aumentado las condiciones o requisitos para las organizaciones promotoras de desarrollo para ser sujeto de cooperación?**

Esta pregunta prefiero no responder porque las condiciones están vinculadas al tipo de entidad a la que se le proporciona el financiamiento para ejecutar proyectos.

**6. ¿Cuáles son las estrategias que su organización adopta para garantizar que la entidad receptora tenga la capacidad para cumplir los requerimientos para la buena ejecución de los proyectos?**

En primer lugar, garantizar que los acuerdos o convenios que se suscriban se han laborado no solo al margen de garantizar la seguridad jurídica de la Organización a la que represento como tal, sino que también de los requisitos del donante en este caso y adicional a que evidentemente cuente con la capacidad de la parte técnica. De cada departamento hay una serie de revisiones que pues muchas veces resulta un poco eficientes pero que demoran más tiempo pero que permiten hacer una negociación de un instrumento sobre el cual se trabaje que beneficie tanto al país receptor como a mantener todas las garantías que la Organización necesita para crear el Marco operativo sobre el cual se va a desarrollar cualquier tipo de proyecto. Ahora bien, en la marcha particularmente para los proyectos con los que hemos trabajado se ha establecido todos los instrumentos normales de planificación, lo usual, pero también un sistema de monitoreo que nos permite estar trabajando de cerca y no solamente para estar vigilantes sino que en una relación vertical, sino que más bien mantener una relación horizontal con las instituciones ejecutoras y que por tanto esto nos permita dar un acompañamiento técnico dar, apoyo durante todo el proceso de implementación y de ejecución de los proyectos que permite identificar cualquier tipo de desviación, más variación en las actividades que se están desarrollando y que por tanto se tomen las medidas correctivas necesarias o se prevenga cualquier tipo de acción que no está alineada con lo establecido tanto en el Marco normativo ,como en el operativo del proyecto. Entonces esto permite que se vaya viendo en el día a día y no hasta evaluaciones intermedias o evaluaciones finales o entrega de reportes finales de los proyectos, sino qué hemos desarrollado como este esquema más horizontal.

**7. ¿Qué aspectos evalúan acerca de la sostenibilidad financiera de las entidades receptoras?**

Nuestra entidad canaliza la ayuda para financiar a las entidades, pero no es algo que pueda compartirle en este momento.

**8. ¿Qué aspectos son relevantes en el término de rendición de cuentas de las entidades receptoras para ser sujetos de elegibilidad o continuidad de financiamiento?**

Bueno evidentemente que es lo primero que es necesario tomar en cuenta y garantizar que sea así es que pues se cumplan todos los objetivos de los proyectos o de las intervenciones de acuerdo a lo establecido no solamente en el margen del acuerdo del convenio que se suscribe, sino que también todos los documentos que integran este Marco normativo que son los documentos de propuesta de proyecto cronograma presupuestos etc. que se han realizado todas las acciones al margen de esta planificación esta programación. Es que evidentemente siempre hay cualquier tipo de cambio o modificación pero que responda a un tema más de factores externos o riesgos que puedan en los que se en

los que se incurre dentro de la ejecución, pero no que estén relacionados a un tema de falta de transparencia o de unos inadecuados uso de fondos. Entonces eso es lo primordial y que luego evidentemente hay pues una rendición de cuentas de acuerdo con lo solicitado y que se entreguen todos los documentos y que tal y como le comentaba durante todo el proceso de implementación que se ha dado como este acompañamiento técnico y este seguimiento puesto que se va observando que se ha realizado a cabalidad con lo con lo que se establece. Básicamente es eso es simplemente que se cumplan objetivos se cumplan propósito fin de la intervención que hay un buen uso de los fondos que esto se pueda comprobar y al tener pues todas estas todos estos estos pues hechos estás esto cumplido pues automáticamente es una es una entidad del gobierno con la que se puede continuar trabajando

**9. ¿Considera que ha habido factores condicionantes en la erogación de fondos para la implementación de proyectos en el marco de la pandemia por COVID-19?**

Al contrario, la pandemia de la COVID-19 generó que se pusiera a disposición fondos sin tener destino, y que pues, con la pandemia la necesidad surge y por ejemplo para intervenciones cortas de un año que fueran orientadas a paliar un poco los efectos de la pandemia, sobre todo el trabajo comunitario y del trabajo en las zonas rurales y sin la burocracia que normalmente traen consigo el otorgamiento de fondos porque la pandemia no nos permitía que nos tomáramos ese tiempo, tenía que ser algo eficiente.

**10. Considerando el rendimiento de los indicadores de riesgo como el EMBI, ¿se tiene como un factor que incide en los volúmenes de cooperación?**

Esa pregunta no puedo responderla.

**Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales**  
**Universidad de El Salvador**  
**Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo**

---

**ENTREVISTA A ORGANIZACIONES PROMOTORAS DEL DESARROLLO**  
**(FUENTES DE COOPERACIÓN)**

---

**Introducción:**

Buen día. Mi nombre es Kenia Rodríguez, egresada de la Maestría en Gerencia de Proyectos Sociales y Planificación para el Desarrollo, de la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales de la Universidad de El Salvador y me encuentro realizando entrevistas a organizaciones promotoras del desarrollo como receptores de cooperación internacional. La información que comparto es únicamente con fines académicos para la investigación denominada: "Incidencia de las políticas públicas salvadoreñas sobre los indicadores internacionales de gestión del riesgo financiero como factor condicionante para la sostenibilidad de las organizaciones promotoras de desarrollo. Período 2019-2022", para obtener el título de maestría.

¿Está de acuerdo en participar en esta entrevista?

Sí, Me gustaría participar

No, No me gustaría participar.

El proceso requiere que la sesión sea grabada, esto permitirá asegurar que la información proporcionada se utilice fiel y textualmente a lo que comparto en sus respuestas y utilizar la información cualitativa que abonen a la investigación.

¿Está de acuerdo en grabar la sesión?

Sí, estoy de acuerdo

No, no estoy de acuerdo ([se anexan respuestas textuales](#))

<b>Información general:</b>	
Nombre de la Organización:	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)
Fecha de entrevista:	11 de diciembre de 2023
Nombre de la persona entrevistada	USAID
Cargo de la persona entrevistada	USAID
Correo electrónico	<a href="mailto:sansalvador@usaid.gov">sansalvador@usaid.gov</a>
Número de teléfono	2501-3344
Hora de Inicio	
Hora de finalización	

**Indicaciones:**

La entrevista consta de ocho preguntas generales, las cuales no implica que comparto información sensible referente a montos, nombres de organizaciones e instituciones a quienes se otorga fondos, entre otros. Si considera que puede compartir información relevante que sea de utilidad para el estudio, siéntase en la libertad de hacerlo.

**En USAID reconocemos plenamente la importancia de las organizaciones locales para el progreso del país. El compromiso de las organizaciones locales con la mejora de las condiciones de vida de los salvadoreños nos impulsa a seguir trabajando en muchas áreas del desarrollo. Es por eso que USAID brinda las herramientas y el apoyo necesarios para que dichos proyectos sean exitosos.**

Generalidades

**1. ¿Cuánto tiempo tiene su organización de tener operaciones en el país?**

Desde 1961

**2. ¿A qué sectores mayormente otorga fondos: gobierno central, municipal u organizaciones sin fines de lucro?**

El gobierno central y municipal pueden ser beneficiarios de los proyectos que se ejecutan a través de organizaciones con fines de lucro, organizaciones de desarrollo y organizaciones sin fines de lucro.

**3. Respecto al contexto de El Salvador y según la percepción o análisis al interno de la organización, ¿considera que apoyar a los diferentes sectores ha crecido o ha disminuido en los últimos cinco años?**

El apoyo a los diferentes sectores ha crecido.

**4. ¿Cuáles son los riesgos financieros que más están afectando al país y que ponen en riesgo las operaciones de las organizaciones de desarrollo social?**

N/A

**5. ¿Considera que, como entidad financista, han aumentado las condiciones o requisitos para las organizaciones promotoras de desarrollo para ser sujeto de cooperación?**

Sí

**6. ¿Cuáles son las estrategias que su organización adopta para garantizar que la entidad receptora tenga la capacidad para cumplir los requerimientos para la buena ejecución de los proyectos?**

USAID tiene varias políticas y procedimientos para determinar la capacidad administrativa, financiera y técnica de las instituciones con las que trabaja y puede utilizar diferentes herramientas que permiten evaluar dichas capacidades, incluyendo acuerdos que permitan mejorar las capacidades de los potenciales socios. Por ejemplo una de las iniciativas que USAID tiene como prioridad es Localización, ver el siguiente enlace: <https://www.usaid.gov/localization>

USAID cuenta con una iniciativa enfocada en la localización. USAID define la localización como el conjunto de reformas internas, acciones y cambios de comportamiento que estamos llevando a cabo para garantizar que nuestro trabajo ponga a los actores locales a la cabeza, fortalezca los sistemas locales y responda a las comunidades locales. Informados por más de una década de experiencia, estamos llevando a cabo cuatro líneas de esfuerzo:

- Adaptar nuestras políticas y programas para fomentar un desarrollo liderado por entidades locales. Con lo anterior, buscamos que este desarrollo sostenible se vincule a las condiciones políticas, sociales, culturales, económicas y ambientales únicas de cada país, incluso a través de la práctica de sistemas locales y el fortalecimiento de capacidades locales;
- Enfocarnos en los actores locales con una perspectiva de desarrollo inclusivo, incluyendo las voces de aquellos de grupos marginados y subrepresentados, y promoviendo espacios para que influyan y ejerzan liderazgo sobre el establecimiento de prioridades, el diseño e implementación de actividades y la medición y evaluación de resultados;
- Trabajar directamente con socios locales y, al mismo tiempo, garantizar la rendición de cuentas por el uso adecuado de los fondos y el logro de resultados humanitarios y de desarrollo; y
- Servir como defensor global y líder intelectual, utilizando nuestro poder de convocatoria, asociaciones, voz y otras herramientas de la diplomacia para el desarrollo para catalizar un cambio más amplio hacia un desarrollo liderado localmente.

**7. ¿Qué aspectos evalúan acerca de la sostenibilidad financiera de las entidades receptoras?**

En base a la iniciativa de Localización, la sostenibilidad es un aspecto que cada organización debe evaluar y demostrar cómo planea alcanzarlo. USAID es un socio que puede contribuir en esta área de diferentes maneras, según acuerdos y acciones que sean de beneficio mutuo.

**8. ¿Qué aspectos son relevantes en el término de rendición de cuentas de las entidades receptoras para ser sujetos de elegibilidad o continuidad de financiamiento?**

USAID evalúa los riesgos antes de adjudicar un proyecto. Una evaluación de riesgo favorable significa que el solicitante posee o tiene la capacidad de obtener la competencia de gestión necesaria para planificar y llevar a cabo la ejecución de un proyecto y que el solicitante practicará, de mutuo acuerdo, métodos de rendición de cuentas de los fondos y otros activos proporcionados por USAID. El historial de desempeño de un solicitante puede servir como indicador de la calidad de su desempeño futuro. Un componente importante antes de cualquier adjudicación, es la evaluación del sistema contable donde se examinan los sistemas del solicitante para determinar si la organización cuenta con la experiencia y los conocimientos contables y operativos necesarios.

**9. ¿Considera que han habido factores condicionantes en la erogación de fondos para la implementación de proyectos en el marco de la pandemia por COVID-19?**

Si, la pandemia llevó a muchos donantes, incluyendo a USAID, a destinar fondos específicos para el apoyo los sistemas de salud y esquemas de vacunación de los países para paliar la pandemia.

**10. Considerando el rendimiento de los indicadores de riesgo como el EMBI, ¿se tiene como un factor que incide en los volúmenes de cooperación?**

El Emerging Markets Bond Index (EMBI), considerado información de contexto, no se tiene como un factor que incide en los volúmenes de cooperación, ya que no es utilizado por USAID dentro de los indicadores de contexto de nuestros Planes de Gestión del Desempeño (PMP por sus siglas en inglés. Ver <https://www.usaid.gov/standard-indicators>).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarza-Santos, Fabián. “Shocks Del Salario Mínimo y Su Impacto En El Empleo No Calificado.” Universidad de Chile, 2023. <https://tinyurl.com/ykzu9ey5>.
- Aceves-Mejía, Mario, and Carlos Absalón-Copete. “Inflación y Crecimiento Económico En América Latina, Una Relación No Lineal.” *Investigación Económica* 82, no. 326 (2023): 185–211. <https://tinyurl.com/yohlafcu>.
- Adler, Gustavo, and Nigel Chalk. “La Política Fiscal Puede Facilitar La Tarea de Los Bancos Centrales En América Latina.” Washington, 2023. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/04/13/in-latin-america-fiscal-policy-can-lighten-the-burden-of-central-banks>.
- Agencia de El Salvador para la Cooperación Internacional. “Donaciones y Asistencias Humanitarias.” San Salvador, 2023. [https://portal.esco.gob.sv/es-ES/0/Public/Home/Donahuma\\_Show?nav=NG7o6n49&niv=1](https://portal.esco.gob.sv/es-ES/0/Public/Home/Donahuma_Show?nav=NG7o6n49&niv=1).
- Aguilar Estrada, Ambar. “Desglobalización y Cooperación Internacional Hacia La Tercera Década Del En El Siglo XXI.” *Revista Internacional de Cooperación y Desarrollo* 9, no. 1 (June 30, 2022): 89–93. <https://doi.org/10.21500/23825014.5768>.
- Aguilar, Luis. “Bukelismo y Su Peligroso Uso de La Religión.” *Proceso*, September 22, 2022, 8–11. <https://doi.org/10.51378/p.v3i104.7543>.
- Aguilar Vásquez, Luis Eduardo. “Tipos de Partidos Políticos En La Campaña 2021 de El Salvador.” *ECA: Estudios Centroamericanos* 77, no. 768 (March 30, 2022): 69–86. <https://doi.org/10.51378/eca.v77i768.6680>.
- Alas, Sarai. “¿Por Qué El Salvador Opta Por La ‘Neutralidad’ Sobre Rusia-Ucrania?” *El Mundo*, March 17, 2022. <https://diario.elmundo.sv/politica/por-que-el-salvador-opta-por-la-neutralidad-sobre-rusia-ucrania>.
- Albanese, Diana Ester. “Análisis y Evaluación de Riesgos: Aplicación de Una Matriz de Riesgo En El Marco de Un Plan de Prevención Contra El Lavado de Activos.” *BASE - Revista de Administração e Contabilidade Da Unisinos* 9, no. 3 (October 1, 2012). <https://doi.org/10.4013/base.2012.93.01>.
- Albuquerque Llorens, Francisco. “La Localización de Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y La Financiación de La Agenda 2030: El Discurso y La Realidad.” *Revista de Fomento Social* 74, no. 1 (2019): 77–104. <https://repositorio.uloyola.es/bitstream/handle/20.500.12412/3567/jfperez,293c1.pdf?sequence=1>.
- Alemán, Uveli. “Mejora En La Calificación Empuja Los Bonos Salvadoreños a Su Mejor Precio En 2023.” *Diario El Mundo*, November 9, 2023. [https://diario.elmundo.sv/economia/mejora-en-la-calificacion-empuja-los-bonos-salvadorenos-a-su-mejor-precio-en-2023#google\\_vignette](https://diario.elmundo.sv/economia/mejora-en-la-calificacion-empuja-los-bonos-salvadorenos-a-su-mejor-precio-en-2023#google_vignette).
- Allard Neumann, Raúl. “Globalización, Rol Del Estado y Relaciones Internacionales En El Realismo de Robert Gilpin.” *Revista de Estudios Internacionales*, 2004.
- Alpaca Solís, Yessenia Lizeth, and Enrique Yukone GómezRamírez. “Enfoques y Controversias Sobre La Prima de Riesgo de Mercado.” Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2019. <https://core.ac.uk/reader/232263310>.
- . “Enfoques y Controversias Sobre La Prima de Riesgo de Mercado.” Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2019.
- Alvarado, Jimmy, Valeria Guzmán, and Gabriel Labrador. “Bukele Confecciona Un IAIP Menos Transparente Vía Decretos Ejecutivos.” *El Faro*, September 11, 2020. [https://elfaro.net/es/202009/el\\_salvador/24803/Bukele-confecciona-un-IAIP-menos-transparente-via-decretos-ejecutivos.htm](https://elfaro.net/es/202009/el_salvador/24803/Bukele-confecciona-un-IAIP-menos-transparente-via-decretos-ejecutivos.htm).
- Amado-Suárez, Adriana. “Politización de La Desinformación En Contextos de Información Devaluada. El Caso Latinoamérica.” *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo* 4, no. 17 (2022): 1–18. <https://doi.org/10.15304/ricd.4.17.8793>.
- Ancheta-Ancheta, Ricardo. “La (Re)Compra de Bonos.” *Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales*, 2022. <https://mail.icefi.org/blog/la-recompra-de-bonos>.
- Anta Félez, José-Luis. “Prácticas y Narrativas de La Crisis Económica. Un Ensayo Sobre El Tercer Sector.” *CIENCIA Ergo-Sum* 29, no. 1 (April 19, 2022). <https://doi.org/10.30878/ces.v29n1a11>.
- Arce Larrea, Glenn Roberto, Angela Daniela Portugal Pacheco, and Wendy Anne Ugarte Mejía. “Finanzas y Complejidad.” *Revista Ciencias de La Complejidad* 1, no. 1 (November 23, 2020): 79–83. <https://doi.org/10.48168/cc012020-006>.
- Arenal, Celestino del. *Teorías de Las Relaciones Internacionales*. Edited by José Antonio Sanahuja. Madrid: Tecnos, 2015.
- Arévalo Montalván, Atilio, and Hipólito Barbarán Mozo. “La Transparencia En La Administración de Los Recursos Públicos.” *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 5, no. 4 (July 2021): 5526–39. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.705](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.705).
- Argueta, Nancy. “Entre El Individuo y El Estado: Condicionantes Financieros Del Sistema de Pensiones En El Salvador.” San Salvador, 2011. <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/878982-330/el-salvador-60-de-deuda-previsional-se-debe-a-beneficios-estatales#:~:text=Revista Estrategia %26 Negocios,-El>

- Salvador%3A 60%25 de deuda previsional se debe a beneficios,beneficios subsidiados por el Estado.
- Arias de la Mora, Roberto. "El 'Ciclo de Las Políticas' En La Enseñanza de Las Políticas Públicas." *OPERA*, no. 25 (June 17, 2019): 137–57. <https://doi.org/10.18601/16578651.n25.08>.
- Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. "Ley Bitcoin," June 2021. <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/dictamenes/27F0BD6F-3CEC-4F52-8287-432FB35AC475.pdf>.
- . *Ley Integral del Sistema de Pensiones* (2022). <https://ssf.gob.sv/wp-content/uploads/2023/02/Ley-Integral-del-Sistema-de-Pensiones.pdf>.
- Asto Paredes, Nadia, and María Villavicencio Flores. "¿Las Criptomonedas Deben Ser Consideradas Dinero?" Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2019. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626341/Asto\\_PN.pdf?sequence=1](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626341/Asto_PN.pdf?sequence=1).
- Babarykina, Nadiia. "Crisis Del Modelo Democrático En El Siglo XXI." Edited by Jorge Jesús Villasmil Espinoza. *Cuestiones Políticas* 40, no. 72 (March 7, 2022): 16–20. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4072.00>.
- Banco Central de Reserva de El Salvador. "Sistema de Cuentas Nacionales de El Salvador (SCNES)." San Salvador, 2023. <https://estadisticas.bcr.gob.sv/clasificacion/sector-real>.
- Banco Mundial. "El Salvador: Panorama General." Washington, 2023. <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview#:~:text=La economía de El Salvador,3 por ciento en 2023>.
- Bardaeh, Eugene. *Los Ocho Pasos Para La Evaluación de Políticas Públicas*. Ciudad de México: Centro de Investigaciones y Docencia Económica, 1998.
- Basualdo, Eduardo. *Acerca de La Naturaleza de La Deuda Externa y La Definición de Una Estrategia Política*. Tenerife: La Página, 2000.
- Bautista Penna, Ricardo, and Fernando Gustavo Pérez Sisa. "Gestión Estratégica Del Riesgo y Su Importancia En Las Buenas Prácticas Empresariales." *Revista Eruditus* 2, no. 1 (February 10, 2021): 9–24. <https://doi.org/10.35290/re.v2n1.2021.383>.
- Bejarano, Rodolfo. "Ayuda Oficial Para El Desarrollo En América Latina y El Caribe: Situaciones y Tendencias." Lima, 2022. <https://www.latindadd.org/wp-content/uploads/2022/10/AOD-de-la-region-Rodolfo-Bejarano.pdf>.
- Berthomieu, Claude, Christophe Ehrhart, and Leticia Hernández-Bielma. "Estabilización, Ajuste Externo y Estrategia de Desarrollo: El Neoestructuralismo Como Alternativa Al Neoliberalismo." *Universidad Autónoma Metropolitana*, Revista Análisis económico, 2006.
- Bertín, Hugo. "El Desafío Del Envejecimiento Poblacional Para Los Regímenes Previsionales." *Economía Del Sector Público*, 2022, 1–12. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/148164/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/148164/Documento_completo.pdf?sequence=1).
- Betancur Marín, Jenny Carolina, and Dayanne Alejandra Acosta Santamaría. "¿Cómo Se Sostienen Financieramente Las Empresas Sin Ánimo de Lucro?" Universidad Industrial de Santander, 2014.
- Blanco Morett, Álvaro. "Comunicación En El Tercer Sector de Acción Social." *HUMAN REVIEW. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanidades* 17, no. 6 (March 8, 2023): 1–14. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v17.4845>.
- BN America. "El Salvador Encabeza Índice de Riesgo En Centroamérica." *BN America*, January 4, 2021. <https://www.bnamericas.com/es/noticias/el-salvador-encabeza-indice-de-riesgo-en-centroamerica>.
- Bogliacini, Juan, Miguel García Sánchez, and Rosario Queirolo. "El Desarrollo Dependiente: Treinta Años de Opinión Pública En América Latina." *Colombia Internacional*, no. 110 (April 2022): 3–19. <https://doi.org/10.7440/colombiaint110.2022.01>.
- Briones, Carlos. "Ajuste Estructural y Desarrollo ¿dónde Estamos?" *Revista Estudios Centroamericanos* 527 (1992): 742–55. <https://revistas.uca.edu.sv/index.php/eca/article/download/7167/7170>.
- Bromiley, Philip, Michael McShane, Anil Nair, and Elzotbek Rustambekov. "Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions." *Long Range Planning* 48, no. 4 (August 2015): 265–76. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>.
- Bruckmann, Monica, and Theotonio Dos Santos. "La Actualidad de Bandung: Por Una Agenda Estratégica de América Latina." *Revista América Latina En Movimiento* 504 (2015). <https://tinyurl.com/2ykdgq19>.
- Brun, Élodie, Carlos Heras-Rodríguez, and Juan José Montiel-Rico. "What about Latin America? An Analytical Proposal on Populist Foreign Policy." *Revista Ciencia Política* 42, no. 1 (2022): 81–103. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2022005000105>.
- Cabrera Soto, Marian, and Carlos Lage Codorniu. "Criptomonedas: ¿qué Son y Qué Pretenden Ser?" *Economía y Desarrollo* 166, no. 1 (2022). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-)

85842022000100008.

- Caminos Manjarrez, Walter Geovanny, Katherine Geovanna Guerrero Arrieta, and Fanerith Alexandra Peñafiel Andino. "Análisis Financiero Como Una Herramienta Para La Toma de Decisiones En La Pandemia Del Covid 19." *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 6, no. 5 (November 11, 2022): 4581–95. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3418](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3418).
- Carare, Alina. "La Recuperación de El Salvador Se ve Limitada Por El Aumento de Los Riesgos." In *Países En El Foco Del FMI*. San Salvador: Fondo Monetario Internacional, 2022. <https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/02/15/cf-el-salvadors-comeback-constrained-by-increased-risks>.
- Carmen Zenck, Maria del, Ingrid Ríos Rivera, and Maribel Rodríguez Zapatero. "Capital Social y Sostenibilidad En El Tercer Sector." *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance* 3, no. 5 (December 2019). <https://doi.org/10.22191/gobernar/vol3/iss5/4>.
- . "Capital Social y Sostenibilidad En El Tercer Sector." *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance* 3, no. 5 (December 2019). <https://doi.org/10.22191/gobernar/vol3/iss5/4>.
- Carmona Gallego, Diego, and Claudia Liliana Perlo. "Abordajes de La Violencia y La Seguridad Pública, Hacia Un Enfoque Ético-Relacional Basado En El Cuidado." *Bajo Palabra*, no. 27 (June 14, 2021): 231–56. <https://doi.org/10.15366/bp2021.27.012>.
- Carrera-López, Jean Steve, Jacqueline Carolina Sánchez-Lunavictoria, and Andrés Gustavo Loza-Torres. "El Uso de Las Criptomonedas Como Nueva Forma de Pago En La Economía Mundial." *FIPCAEC* 5, no. 16 (2020): 210–23. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/228/380>.
- Castañeda Sandoval, Gilberto. "Centroamérica: Democratización y Ajuste Estructural." *Secuencia*, no. 26 (January 1, 1993): 071. <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i26.422>.
- Castillo Ramírez, José Winston. "Factores Determinantes En Las Decisiones de Inversión y Desarrollo de Los Mercados de Países Emergentes: Periodo 2011 – 2015." Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2021. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17641/Castillo\\_rj.pdf?sequence=3](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/17641/Castillo_rj.pdf?sequence=3).
- Centro de Investigación Sobre Inversión y Comercio. "Evolución de La Deuda Pública En El Salvador 2020-2022." San Salvador, 2022. <https://www.latindadd.org/wp-content/uploads/2022/11/Deuda-publica-El-Salvador.pdf>.
- Chávez-Peñaloza, Ulises. "Gobernanza y La Visibilización Del Tercer Sector Para Atención de Los Problemas Públicos." Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2022. <https://tinyurl.com/yn9yfy55>.
- Chéreau, Emilie. "Interdependencia y Vulnerabilidad En La Era de Bitcoin: El Caso de El Salvador." Universidad de San Martín, n.d. [https://ri.unsam.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2198/TLIC\\_EPYG\\_2022\\_CEJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ri.unsam.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2198/TLIC_EPYG_2022_CEJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Chiavassa Ferreyra, Antonio, and Hernán Thomas. "Para Un Desarrollo Inclusivo y Sustentable Hace Falta Tener Alguna Idea Contrahegémónica." *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad* 14, no. 28 (September 30, 2022): e2536. <https://doi.org/10.22430/21457778.2536>.
- Chimuris, Ramiro, José Menezes, and Daniel Libreros. *Las Deudas Abiertas de América Latina*. Vol. 2. Nápoles: Editorial La Città del Sole, 2020. <https://tinyurl.com/y8dkzyp3>.
- Córdoba Padilla, Marcial. *Gestión Financiera*. 2nd ed. México DF: Ecoe Ediciones, 2015.
- Coto-Cedeño, Wainer, Jacqueline Centeno-Morales, and Yolanda Zúñiga-Arias. "Participación Comunitaria y Estrategias Ciudadanas Para La Gestión Del Riesgo de Desastres. Experiencias Locales Para La Sustentabilidad En Pandora Oeste de El Valle La Estrella, Limón, Costa Rica." *Revista de Estudios Latinoamericanos Sobre Reducción Del Riesgo de Desastres REDER* 7, no. 1 (January 17, 2023): 174. <https://doi.org/10.55467/reder.v7i1.115>.
- Cox, Louis Anthony, Djangir Babayev, and William Huber. "Some Limitations of Qualitative Risk Rating Systems." *Risk Analysis* 25, no. 3 (June 2005): 651–62. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6924.2005.00615.x>.
- Crawford, Paul, and Paul Bryce. "Project Monitoring and Evaluation: A Method for Enhancing the Efficiency and Effectiveness of Aid Project Implementation." *International Journal of Project Management* 21, no. 5 (July 2003): 363–73. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00060-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00060-1).
- Crispieri, Gonzalo Prudencio. "Factores de Éxito y Fracaso En La Gestión de Proyectos: Un Enfoque En Las Mejores Prácticas." *Project, Design and Management* 1, no. 1 (2019): 65–76. <https://doi.org/10.35992/mlspdm.v1i1.172>.
- Cuenca Coral, María, Felipe Amaya, and Bryan Castrillón. "La Política Monetaria y El Crecimiento Económico." *CIFE*, 2016.
- Dans Rodríguez, Noemi. "El Riesgo País En La Inversión Extranjera Directa: Concepto y Modalidades de Riesgo." *Papeles de Europa* 25 (December 21, 2012): 109–29. [https://doi.org/10.5209/rev\\_PADE.2012.n25.41100](https://doi.org/10.5209/rev_PADE.2012.n25.41100).
- . "Metodologías de Valoración Del Riesgo País En La Inversión Extranjera Directa: ¿qué Riesgos

- Comportan?” *Papeles de Europa* 27, no. 2 (April 13, 2015).  
[https://doi.org/10.5209/rev\\_PADE.2014.v27.n2.48672](https://doi.org/10.5209/rev_PADE.2014.v27.n2.48672).
- Díaz, Emilio Moya, and Daniel Paillama Raimán. “Clientelismo y Corrupción En Contextos de Baja Estatalidad, Una Relación Mutualista.” *Revista de Sociología e Política* 25, no. 64 (December 2017): 73–98.  
<https://doi.org/10.1590/1678-987317256406>.
- Doménech, Rafael. “Política Fiscal y Crecimiento Económico.” *Universidad de Valencia*, 2004.  
[https://www.researchgate.net/profile/Rafael\\_Domenech2/publication/228694387\\_Politica\\_Fiscal\\_y\\_Crecimiento\\_Economico/links/00b4951933f7fd8043000000/Politica-Fiscal-y-Crecimiento-Economico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rafael_Domenech2/publication/228694387_Politica_Fiscal_y_Crecimiento_Economico/links/00b4951933f7fd8043000000/Politica-Fiscal-y-Crecimiento-Economico.pdf).
- Domínguez Martín, Rafael. “Más Allá de La Ayuda: Una Nueva Métrica de La Ayuda Oficial Al Desarrollo Post-2015.” *Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales*, Revista Íconos, 47 (2013): 31–45.  
<https://revistas.flacsoandes.edu.ec/iconos/article/view/821>.
- Domínguez, Pedro Ernesto, Mardo Iván López, Nelson Ernesto Rivera, and Kimberly Michelle Sandoval. *Uso de Criptomonedas Como Alternativa de Alivio Financiero Al Endeudamiento Externo Salvadoreño*. Colección Digital Relaciones Internacionales. San Salvador: Aequus, 2019. [http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/21056/1/Libro\\_digital\\_Criptomonedas1.pdf](http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/21056/1/Libro_digital_Criptomonedas1.pdf).
- Duarte, Alina. “Bukele y Uso Político de Pandemia En El Salvador: Entre La Ilegalidad y La Violación de DDHH.” *Council of Emisferic Affairs*, May 6, 2020. <https://coha.org/bukele-y-uso-politico-de-pandemia-en-el-salvador-entre-la-ilegalidad-y-la-violacion-de-ddhh/>.
- Durán, Juan José. *Mercado de Divisas y Riesgo de Cambio*. Madrid: Pirámide, 1997.
- Eichengreen, Barry. *La globalización del capital*. Barcelona: Antoni Bosch editor, 2019.  
<http://public.eblib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6782294>.
- Ellis, Robert Evan. “El Papel Estratégico de América Latina En Un Conflicto Global Por Taiwán.” *Revista Seguridad y Poder Terrestre* 2, no. 1 (January 12, 2023): 91–111. <https://doi.org/10.56221/spt.v2i1.21>.
- Enamorado Rivera, Linda Nazareth. “Salud, Corrupción y La COVID-19 En Los Países Del Triángulo Norte de Centroamérica.” *UMH - Sapientiae* 3, no. 1 (December 12, 2022): 172–83.  
<https://doi.org/10.5377/umhs.v3i1.15308>.
- Ernesto-González, Ricardo Carlos, and Alfredo Nateras-Domínguez. “Necroadministración y Juventudes: Aniquilamiento Penitenciario Documentado Por Medios Hemerográficos En El Salvador.” *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud* 21, no. 1 (December 15, 2022): 1–20.  
<https://doi.org/10.11600/rlnsj.21.1.5656>.
- Escudero Soliz, Jhoel. *Crisis Bancaria: Impunidad y Verdad*. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones, 2017.  
[https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7086/1/SDS-001-Escudero-Crisis\\_Bancaria.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7086/1/SDS-001-Escudero-Crisis_Bancaria.pdf).
- Espinoza Carrión, Damián Ismael, Cecilia Ivonne Narváez Zurita, Juan Carlos Erazo Álvarez, and Maribel del Carmen Machuca Contreras. “La Estrategia Financiera Como Herramienta Funcional Para La Gestión de Liquidez En Las Organizaciones.” *Cienciamatria* 5, no. 1 (October 1, 2019): 502–32.  
<https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.278>.
- Espinoza, Claudia. “7,000 Personas Han Sido Liberadas Durante El Régimen de Excepción, Informa Ministro de Seguridad.” *La Prensa Gráfica*, August 22, 2023. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Ministro-de-Seguridad-informa-que-7000-personas-han-sido-liberadas-durante-el-regimen-de-excepcion-20230822-0044.html>.
- Fajardo-Ortiz, Mercedes, and Carlos Soto-González, eds. *Gestión Financiera Empresarial*. Machala: Ediciones UTMACH, 2018. <https://tinyurl.com/ykav6gxe>.
- Fernandez, Pablo, and Jose Maria Carabias. “Market Risk Premium (La Prima de Riesgo).” *SSRN Electronic Journal*, 2006. <https://doi.org/10.2139/ssrn.897676>.
- Fernández Ruiz, Jorge. “La Política de Deuda Externa Del Sector Público.” *El Colegio de México*, 1997.
- Ferreira, Darlan da Silva. “Neoliberalismo e Efeito Adverso. A Reação Populista Nas Américas: Os Casos de Trump, Bolsonaro e Bukele.” *Simbiótica Revista Eletrônica* 9, no. 2 (October 3, 2022): 235–68.  
<https://doi.org/10.47456/simbitica.v9i2.39254>.
- Flores-Macias, Gustavo. “Violent Crime and the Expansion of Executive Power in Latin America.” *Presidential Studies Quarterly* 53, no. 2 (June 2023): 256–72. <https://doi.org/10.1111/psq.12832>.
- Flores Mayorga, Marco Tulio, Francisco Cabezuelo-Lorenzo, and Priscila Chalá Mejía. “Las Prácticas Profesionales de La Comunicación y Las Relaciones Públicas de Las ONG Internacionales Ante La Crisis Del COVID-19: El Caso de México.” *Observatorio (OBS\*)* 16, no. 2 (June 9, 2022).  
<https://doi.org/10.15847/obsOBS16220221986>.
- Flores, Sonia, and Kenia Rodríguez Ayala. “La Erradicación de La Pobreza Extrema. Incidencia Político-Económica de Las Instituciones Financieras Internacionales. Caso El Salvador Con El Programa Red Solidaria.”

- Universidad de El Salvador, 2008. [http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/4342/1/La erradicaci3n de la pobreza extrema.pdf](http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/4342/1/La%20erradicaci3n%20de%20la%20pobreza%20extrema.pdf).
- Fossati, Felipe. "Deuda Externa de Latinoam3rica," 2001.
- Franchini, Mat3as, and Eduardo Viola. "Am3rica Latina En La Gobernanza Del Antropoceno: Desaf3os y Propuestas." *Cuadernos Del CLAEH* 41, no. 116 (December 30, 2022). <https://doi.org/10.29192/clach.41.2.2>.
- Frenkel, Roberto. "Globalizaci3n y Crisis Financieras En Am3rica Latina." *Brazilian Journal of Political Economy* 23, no. 3 (September 2003): 437–55. <https://doi.org/10.1590/0101-31572004-0671>.
- . "Globalizaci3n y Crisis Financieras En Am3rica Latina." *Brazilian Journal of Political Economy* 23, no. 3 (September 2003): 437–55. <https://doi.org/10.1590/0101-31572004-0671>.
- Gald3mez, Ernesto. "El Programa de Ajuste Estructural En El Salvador: Algunos Indicadores de Sus Resultados Econ3micos." *Universidad Centroamericana "Jos3 Sime3n Cañas"*, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 32 (1993): 117–29. <https://www.camjol.info/index.php/REALIDAD/article/download/5305/4968>.
- Garabiza Castro, Bella del Roc3o, Alfonso Rafael Casanova Montero, and Cristian David Exp3sito. "Comparaci3n de Los Principales Indicadores Econ3micos de Pa3ses Dolarizados. Caso Panam3, Ecuador y El Salvador." *Religaci3n. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* 8, no. 35 (March 31, 2023): e2301011. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1011>.
- Garc3a Rodr3guez, Marta. "Riesgo de Impago y Su Interacci3n Con Los Fundamentales: El Caso de Grecia." *Cuadernos Econ3micos de ICE*, no. 103 (July 2022). <https://doi.org/10.32796/cice.2022.103.7461>.
- . "Riesgo de Impago y Su Interacci3n Con Los Fundamentales: El Caso de Grecia." *Cuadernos Econ3micos de ICE*, no. 103 (July 30, 2022). <https://doi.org/10.32796/cice.2022.103.7461>.
- Gavarrete, Julia, and Roxana Lazo. "La Ley de Agentes Extranjeros Est3 Diseñada Para Perseguir Voces Cr3ticas Al Gobierno." *El Faro*, November 10, 2021. [https://www.elfaro.net/es/202111/el\\_salvador/25838/La-Ley-de-Agentes-Extranjeros-est%252525C3%252525A1-dise%252525C3%252525B1ada-para-perseguir-voces-cr%252525C3%252525ADticas-al-Gobierno.htm](https://www.elfaro.net/es/202111/el_salvador/25838/La-Ley-de-Agentes-Extranjeros-est%252525C3%252525A1-dise%252525C3%252525B1ada-para-perseguir-voces-cr%252525C3%252525ADticas-al-Gobierno.htm).
- Gil Le3n, Jos3 Mauricio, and Andr3s Mauricio Su3rez Cante. "Implicaciones de Los Choques de Prima de Riesgo En Una Econom3a Pequeña y Abierta." *Lecturas de Econom3a* 92 (2020). <https://doi.org/10.17533/udea.le.n92a05>.
- . "Implicaciones de Los Choques de Prima de Riesgo En Una Econom3a Pequeña y Abierta." *Lecturas de Econom3a* 92 (2020). <https://doi.org/10.17533/udea.le.n92a05>.
- Gilpin, Robert, and Jean Gilpin. *El Reto Del Capitalismo Global*. M3xico DF: Océano, 2003.
- G3mez Sabaini, Juan, and Juan O'Farrell. *La Econom3a Pol3tica de La Pol3tica Tributaria En Am3rica Latina*. Santiago de Chile: CEPAL, 2009.
- Gortaire-Morej3n, Bernardo, Andr3s Matute, Valeria Romero, and Juan Pablo Tinajero. "La Situaci3n Del Tercer Sector En Ecuador: Supervivencia de Las ONG En Un Entorno Adverso." *Iconos - Revista de Ciencias Sociales*, no. 72 (December 9, 2021): 205–28. <https://doi.org/10.17141/iconos.72.2022.5094>.
- Goyenko, Ruslan, Avanihar Subrahmanyam, and Andrey Ukhov. "The Term Structure of Bond Market Liquidity and Its Implications for Expected Bond Returns." *Journal of Financial and Quantitative Analysis* 46, no. 1 (February 10, 2011): 111–39. <https://doi.org/10.1017/S0022109010000700>.
- Grandes, Martin. "The Determinants of Sovereign Bond Spreads: Theory and Facts from Latin America." *Cuadernos de Econom3a* 44 (2007): 151–81. <https://doi.org/10.4067/S0717-68212007000200002>.
- Güemes, M<sup>a</sup> Cecilia, and Jos3 Hern3ndez-Bonivento. "Confianza, Instituciones Informales y Pol3ticas P3blicas, Una Compleja Relaci3n Pendular." *Gesti3n y An3lisis de Pol3ticas P3blicas*, December 18, 2014, 45–59. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i12.10212>.
- Güemes, M<sup>a</sup> Cecilia, and Jorge Resina. "Participaci3n Ciudadana y Confianza, Un Ejercicio de Alquimia Democr3tica." In *Participaci3n Ciudadana: Experiencias Inspiradoras En España*, edited by C3sar Cruz Rubio, 72–83. Madrid: Centro de Estudios Pol3ticos y Constitucionales, 2022. [https://www.gigapp.org/images/docus/Participacion ciudadana\\_04 GuemesResina.pdf](https://www.gigapp.org/images/docus/Participacion%20ciudadana_04%20GuemesResina.pdf).
- Guerrero Barrag3n, 3ngela, and Rosa Romero Pariachi. "Organizaciones No Lucrativas Sostenibles En Per3: Una Gesti3n Eficiente En Recaudaci3n de Fondos." Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2017. <http://hdl.handle.net/10757/623995>.
- Guzm3n-Soria, Eugenio, Salustia Teresa Cano-Ibarra, Jos3 Porfirio Gonz3lez-Far3as, and Mar3a del Consuelo Gallardo-Aguilar. "La Tasa de Inter3s y Su Impacto Sobre Las MIPYMES." *IMR: Management Review* 8, no. 2 (2023): 1–17. <https://doi.org/10.18583/umr.v8i2.223>.
- Hapunda, Given. *Handbook of Participatory Monitoring and Evaluation for Projects, Programmes or Policies*. Lusaka: University of Zambia, 2018. <https://tinyurl.com/ytbpsssf>.

- Haroon, Omair, and Syed Aun R. Rizvi. "Flatten the Curve and Stock Market Liquidity – An Inquiry into Emerging Economies." *Emerging Markets Finance and Trade* 56, no. 10 (August 8, 2020): 2151–61. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1784716>.
- Hernández, María Guadalupe Soriano, Laura Angélica Décaro Santiago, Juan Pedro Benítez Guadarrama, and Juana Gabriela Soriano Hernández. "Administrative-Financial Sustainability in the Context of a Pandemic of the Microenterprise of Nextlalpan, State of Mexico." *Scientific Journal of Applied Social and Clinical Science* 2, no. 13 (July 20, 2022): 2–13. <https://doi.org/10.22533/at.ed.2162112220064>.
- Huamán Soto, Pacífico. *Teoría y Política Monetaria*. 4th ed. Lima: Universidad Nacional de Ingeniería, 1990.
- ICEFI. "El Salvador: El Proyecto de Presupuesto 2023 Presenta Recortes En Áreas Clave Para El Desarrollo Del País." Ciudad de Guatemala, 2022. [https://mail.icefi.org/sites/default/files/comunicado\\_-\\_sv042022\\_-\\_primer\\_analisis\\_del\\_proyecto\\_de\\_presupuesto\\_para\\_2023.pdf](https://mail.icefi.org/sites/default/files/comunicado_-_sv042022_-_primer_analisis_del_proyecto_de_presupuesto_para_2023.pdf).
- Invenómica. "Riesgo País EMBI – América Latina – Serie Histórica," 2023. <https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-emb-america-latina-serie-historica/>.
- Izalla, Yelitza. "El Salvador Coloca Bonos En El Mercado Internacional." *Lexlatin*, August 12, 2019. <https://lexlatin.com/noticias/el-salvador-coloca-bonos-en-el-mercado-internacional>.
- Jesús Gutiérrez, Raúl De. "¿Ocurrió Efecto Contagio En Los Mercados de Acciones de América Latina Durante La Crisis Financiera Global?" *Revista de Métodos Cuantitativos Para La Economía y La Empresa* 29 (2020): 237–58. <https://www.upo.es/revistas/index.php/RevMetCuant/article/download/3312/4007/>.
- Jiménez-García, Williams Gilberto, Liliana Manzano-Chávez, and Alejandra Mohor-Bellalta. "Medición de La Vulnerabilidad Social: Propuesta de Un Índice Para El Estudio de Barrios Vulnerables a La Violencia En América Latina." *Papers. Revista de Sociología* 1, no. 1 (February 17, 2021): 1. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2850>.
- Kadfak, Alin, Miriam Wilhelm, and Patrik Oskarsson. "Thai Labour NGOs during the 'Modern Slavery' Reforms: NGO Transitions in a Post-aid World." *Development and Change* 54, no. 3 (May 13, 2023): 570–600. <https://doi.org/10.1111/dech.12761>.
- Krugman, Paul, and Robin Wells. *Introducción a La Economía: Macroeconomía*. Nueva York: Worth Publishes, 2006.
- Kumar, Sumit. "A Quest for Sustainium (Sustainability Premium): Reviuw of Sustainable Bonds." *Academy of Accounting and Financial Studies Journal* 26, no. 3 (2022): 1–18. <https://tinyurl.com/2c76pqd9>.
- Labrador, Gabriel. "Gobierno Usará La Reforma de Pensiones Para Financiarse Hasta Las Elecciones 2024." *El Faro*, December 20, 2022. [https://elfaro.net/es/202212/el\\_salvador/26621/Gobierno-usará-la-reforma-de-pensiones-para-financiarse-hasta-las-elecciones-2024.htm](https://elfaro.net/es/202212/el_salvador/26621/Gobierno-usará-la-reforma-de-pensiones-para-financiarse-hasta-las-elecciones-2024.htm).
- Lastra, Rosa M. "En Defensa Del Dinero Público Digital." *El Trimestre Económico*, October 3, 2022, 1007–32. <https://doi.org/10.20430/ete.v89i356.1672>.
- Leung, Wilson K.S., Man Kit Chang, Man Lai Cheung, and Si Shi. "Swift Trust Development and Prosocial Behavior in Time Banking: A Trust Transfer and Social Support Theory Perspective." *Computers in Human Behavior* 129 (April 2022): 107137. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.107137>.
- Lichtenberg, Steen. "Successful Control of Major Project Budgets." *Administrative Sciences* 6, no. 3 (July 8, 2016): 8. <https://doi.org/10.3390/admsci6030008>.
- Lízarzaburu, Edmundo R, and Jesus Del Brio. "Responsabilidad Social Corporativa y Repuración Corporativa En El Sector Financiero de Países En Desarrollo." *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability* 10, no. 1 (April 2016). <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.02>.
- . "Responsabilidad Social Corporativa y Repuración Corporativa En El Sector Financiero de Países En Desarrollo." *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability* 10, no. 1 (April 4, 2016). <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N1.02>.
- Llada, Martín. "Relación Entre Volatilidad Del Riesgo País e Índices Basados En Información No Estructurada." *Estudios de Economía* 48, no. 2 (2021): 175–218. <https://www.scielo.cl/pdf/ede/v48n2/0718-5286-ede-48-2-00175.pdf>.
- López Rogel, Juan José. "Relaciones Entre China y Centroamérica." *Cadernos PROLAM/USP* 19, no. 37 (October 22, 2020): 137–58. <https://doi.org/10.11606/issn.1676-6288.prolam.2020.169774>.
- Luna Altamirano, Kléber A., William Henry Sarmiento, and Jaime Tinto Arandes. "Estudio Del Riesgo Financiero (5c) Bajo El Enfoque Difuso." *Revista Economía y Política* XIV, no. 28 (July 17, 2018): 47–58. <https://doi.org/10.25097/rep.n28.2018.04>.
- Macías M., Jesús Manuel. "'Neo Colonialidad' y Gestión Del Riesgo de Desastres En América Latina." *Revista de Estudios Latinoamericanos Sobre Reducción Del Riesgo de Desastres REDER* 6, no. 1 (January 27, 2022): 9. <https://doi.org/10.55467/reder.v6i1.81>.

- Mansilla, Gumersindo de, Juan José Torres Gutiérrez, and José Ignacio Jiménez. *La Gestión Del Riesgo Financiero*. Madrid: Pirámide, 2000.
- Martínez-Franzoni, Juliana, and Diego Sánchez-Ancochea. “Oportunidades Perdidas Pospandemia: Transferencias y Vacunación En El Salvador.” *Revista Mexicana de Sociología* 85 (n.d.): 103–35. <https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2023.0.60451>.
- Matteo, Lucio Di. *El Corralito: Así Se Gestó La Mayor Estafa de La Historia Argentina*. Buenos Aires: Penguin Random House, 2011. <https://tinyurl.com/yd3xcyo3>.
- Mckinley, Andrés. “Perder Lo Conquistado En Décadas de Lucha.” *Proceso*, October 13, 2020, 8–9. <https://doi.org/10.51378/p.v3i107.7491>.
- Medina Bermejo, Abelardo. “Panorama de Las Finanzas Públicas En Centroamérica 2023.” Ciudad de Guatemala, 2023. [https://mail.icefi.org/sites/default/files/icefi\\_-\\_presentacion\\_-\\_panorama\\_de\\_las\\_finanzas\\_publicas\\_en\\_centroamerica\\_2023.pdf](https://mail.icefi.org/sites/default/files/icefi_-_presentacion_-_panorama_de_las_finanzas_publicas_en_centroamerica_2023.pdf).
- Mejía, Juan Carlos. “Bitcoin En El Salvador: Dos Años de Irrelevancia, Opacidad y Muchas Dudas Sobre El Criptoactivo.” *El Diario de Hoy*, September 6, 2023. <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/bitcoin-criptomonedas-economia-nacional-salvadorena-fracaso-politico-nayib-bukele-/1088316/2023/>.
- . “Mayoría de Salvadoreños No Usa Billetera Estatal Chivo Para Enviar Remesas.” *El Diario de Hoy*, April 28, 2023. <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/chivo-wallet-empresa-bitcoin-remesas-familiares-diaspora-salvadorena-bcr-/1057383/2023/>.
- . “Solo 0.9% de Las Mypes Usan La Billetera Estatal Chivo.” *El Diario de Hoy*, May 31, 2023. <https://www.elsalvador.com/noticias/negocios/pocas-mypes-usan-billetera-estatal-chivo/1065092/2023/>.
- Méndez-Beltrán, Jairo Andrés, and Diego Alejandro Peralta-Borray. “Reflexiones Respecto a La Responsabilidad Social Empresarial y La Creación de Valor Económico Desde La Perspectiva de Los Proveedores.” *Cuadernos de Contabilidad* 15, no. 38 (December 2014). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-38.rrrs>.
- . “Reflexiones Respecto a La Responsabilidad Social Empresarial y La Creación de Valor Económico Desde La Perspectiva de Los Proveedores.” *Cuadernos de Contabilidad* 15, no. 38 (December 19, 2014). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc15-38.rrrs>.
- Mesa-Lago, Carmelo, and María Elena Rivera. “El Sistema de Pensiones En El Salvador. Institucionalidad, Gasto Público y Sostenibilidad Financiera.” San Salvador, n.d. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45778/1/S2000374\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45778/1/S2000374_es.pdf).
- . “Propuestas de Re-Reforma de Pensiones En El Salvador: Evaluación Comparativa y Recomendaciones.” San Salvador, 2017. file:///C:/Users/Admin/Downloads/Propuestas\_de\_re-reforma\_de\_pensiones\_en\_El\_Salvador-Evaluación\_comparativa\_y\_recomendaciones.pdf.
- Miranda, Enrique, and Eugenia Velásquez. “Impuesto Del 40% Será Cobrado de Forma Automática En Cada Desembolso a ONG, Dice Ministro de Hacienda Sobre Propuesta de Ley de Agentes Extranjeros.” *Elsalvador.Com*, November 12, 2021. <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/impuesto-cobrado-forma-automatica-cada-desembolso-ong-propuesta-ley-agentes-extranjeros-asamblea-legislativa/899771/2021/>.
- Molina, Michelle, Carlos Melgar, Lourdes Molina, Ricardo Castaneda, Abelardo Medina Bermejo, and Ricardo Barrientos. “Implicaciones Fiscales Por La Adopción Del Bitcoin En El Salvador.” San Salvador, 2021. [https://icefi.org/sites/default/files/icefi\\_-\\_02-2021\\_-\\_implicaciones\\_fiscales\\_por\\_la\\_adopcion\\_del\\_bitcoin\\_en\\_el\\_salvador\\_-\\_web.pdf](https://icefi.org/sites/default/files/icefi_-_02-2021_-_implicaciones_fiscales_por_la_adopcion_del_bitcoin_en_el_salvador_-_web.pdf).
- Monterroza Marín, Carlos. “Análisis de Coyuntura Como Herramienta de Estudio de Los Procesos Políticos.” *ECA: Estudios Centroamericanos* 77, no. 769 (August 17, 2022): 101–27. <https://doi.org/10.51378/eca.v77i769.7061>.
- Montevilla López, Gladis Andreina. “Gobierno Corporativo y Buenas Prácticas Para Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.” *Revista Tribunal* 2, no. 3 (January 2, 2022): 55–80. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v2i3.15>.
- Moraes, Layse F. B, Izabela Simon Rampasso, Rosley Anholon, Gilson B. A Lima, Luis A Santa-Eulalia, Elaine Mosconi, and Ivany T. R Yparraguirre. “Assessing Risk Management in Brazilian Social Projects: A Path towards Sustainable Development.” *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 28, no. 5 (July 4, 2021): 451–60. <https://doi.org/10.1080/13504509.2020.1867251>.
- Muharam, H, I Ghazali, and E Denny Arfinto. “Bond Market Development, Economic Growth, and the Role of Foreign Investment.” *KnE Social Sciences* 3, no. 10 (November 12, 2018). <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3426>.
- Muñoz-Martín, Juan. “Business Ethics, Corporate Social Responsibility (CSR) and Creating Shared Value (CSV).” *Journal of Globalization, Competitiveness, and Governability* 7, no. 3 (September 24, 2014): 76–88. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.05>.

- Muñoz Mendoza, Jorge A., Sandra M. Sepúlveda Yelpeo, Sandra M. Sepúlveda Yelpeo, Carmen L. Veloso Ramos, Carlos L. Delgado Fuentealba, Carmen L. Veloso Ramos, and Carlos L. Delgado Fuentealba. “¿Afectan Los Regímenes de Tipos de Cambio a La Prima de Riesgo Cambiario? Evidencias Internacionales.” *Perfiles Económicos*, no. 10 (January 27, 2021). <https://doi.org/10.22370/pe.2020.10.2666>.
- Nader, Lucía. “Organizaciones Sólidas En Un Mundo Líquido.” *Revista Internacional de Derechos Humanos* 20 (2014): 503–9. <https://biblioteca.corteidh.or.cr/tablas/r33888.pdf>.
- Olvera, Alberto J. “Populismo, Desinstitucionalización y Gestión Pública.” *Análisis Plural*, no. 1 (August 1, 2022). <https://doi.org/10.31391/ap.vi1.10>.
- Orellana-Osorio, Iván, Marco Antonio Reyes, and Estefanía Cevallos-Rodríguez. “Evolución de Los Modelos Para La Medición Del Riesgo Financiero.” *UDA AKADEM*, no. 3 (April 30, 2019): 7–34. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.v1i3.201>.
- Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas. “La Privatización de Las Pensiones: Tres Décadas de Fracaso.” *El Trimestre Económico* 86, no. 343 (July 5, 2019): 799–838. <https://doi.org/10.20430/etc.v86i343.926>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo. “Aid at a Glance Charts,” 2022. <https://www.oecd.org/dac/financing-sustainable-development/development-finance-data/aid-at-a-glance.htm>.
- Ortiz-Ramírez, Ambrosio, Lucero Francis Leyva-Sosa, and María Teresa V. Martínez-Palacios. “Portafolios de Inversión Con Medidas Alternativas de Riesgo.” *Panorama Económico* 15, no. 29 (December 5, 2019): 139–71. <https://doi.org/10.29201/peipn.v15i29.52>.
- Oviedo Guevara, Liseth, and Cristina Estrada Albeño. “Muerte Presunta: El Derecho de Los Familiares de Los Desaparecidos En El Salvador.” *Revista Realidad y Reflexión* 55 (2022): 185–96. <https://camjol.info/index.php/RyR/article/view/14430/16866>.
- Pahnecke, Oliver, and Juan Pablo Bohoslavsky. “Tasas de Interés y Derechos Humanos: Ajustando Las Primas de Riesgo.” *Revista Derechos En Acción* 6, no. 20 (2021): 125. <https://doi.org/10.24215/25251678e542>.
- País, Diario El. “Goldman Sachs Compra Bonos de La Petrolera Estatal Venezolana Con Un Descuento Del 69%,” 2017. [https://elpais.com/internacional/2017/05/29/america/1496030166\\_443065.html](https://elpais.com/internacional/2017/05/29/america/1496030166_443065.html).
- Pastrán, Rosa María. “Las Tres Razones Por Las Que S&P Mejoró La Calificación de Riesgo de El Salvador.” *La Prensa Gráfica*, November 14, 2023. <https://www.laprensagrafica.com/economia/Las-tres-razones-por-las-que-SP-mejoro-la-nota-de-El-Salvador-20231113-0071.html>.
- Pérez Noreña, Daniela, Daniel Fernando Giraldo Osorio, and Belky Esperanza Gutiérrez Castañeda. “Cambios En La Calificación de Riesgo País: ¿Afectan La Volatilidad de Los Mercados Emergentes?” *Revista Facultad de Ciencias Económicas* 30, no. 1 (June 30, 2022): 189–214. <https://doi.org/10.18359/rfce.5660>.
- Pérez San Juan, Edwin. “Usos de Las Criptomonedas: El Caso Del Bitcoin Como Moneda de Curso Legal En El Salvador.” Universidad de La Laguna, 2022.
- Pilacuan Cadena, Johana, Xavier Espinoza Herrera, Steven Carreño Llaguno, and Baltazara Palacios Alcivar. “Criptomonedas: Funcionamiento, Oportunidades y Amenazas: Cryptocurrency: Operation, Opportunities and Threats.” *Res Non Verba Revista Científica* 11, no. 2 (October 2021): 174–93. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v11i2.604>.
- Pismag Ramírez, Carlos Alirio, Jhon Hayder Bolaños Garcés, and Luis Ángel Menesse Cerón. “Diseño de Un Modelo de Alerta Temprana Para Inferir La Ocurrencia de Crisis Financieras Con Aplicación a Mercados Emergentes. El Caso Del Mercado Bursátil Colombiano.” *Revista Estrategia Organizacional* 11, no. 1 (March 9, 2022): 7–29. <https://doi.org/10.22490/25392786.5656>.
- Pons, Marcial. *Política Monetaria*. Madrid: Alfa Centauro, 2003.
- Portillo, Denni. “Nayib Bukele Se Inscribe Para Buscar La Reección Inconstitucional.” *La Prensa Gráfica*, October 27, 2023. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Bukele-se-inscribe-para-buscar-la-reeleccion-inconstitucional-20231027-0001.html>.
- Quintana, Anastasia, Sergio Marcos, Luis Malpica-Cruz, Lizbeth Tamayo, José Ángel Canto Noh, Francisco Fernández-Rivera Melo, and Stuart Fulton. “Socioeconomic Dilemmas of Commercial Markets for Invasive Species: Lessons from Lionfish in Mexico.” Edited by Kanae Tukunaga. *ICES Journal of Marine Science* 80, no. 1 (January 25, 2023): 31–39. <https://doi.org/10.1093/icesjms/fsac205>.
- Quispe Robles, Javier Luciano. “Biden y América Latina. Desafíos Regionales Para La Política Exterior Estadounidense.” *Agenda Internacional* 28, no. 39 (November 16, 2021): 79–95. <https://doi.org/10.18800/agenda.202101.003>.
- Ricoy-Casas, Rosa María. “Digital Currencies: Challenges between the United States, the European Union and Asia Pacific.” *Cuadernos Europeos de Deusto*, no. 03 (January 28, 2022): 95–114. <https://doi.org/10.18543/ced-03-2022pp95-114>.

- Ríos Romero, María Jesús, Elena Urquía-Grande, and Carmen Abril. “NGO Accountability to Donors: Better Said than Done?” *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, January 31, 2023, 31–51. <https://doi.org/10.17561/ree.n1.2023.7410>.
- Rivera-Díaz, Nelson Ernesto. “Grado de Riesgo En El Uso de Criptoactivos Para Usuarios Sin Un Nivel de Educación Especializado En El Ramo: Aspectos a Priorizar En La Mitigación.” *Revista Minerva* 5, no. 4 (2022): 5–22. <https://minerva.sic.ues.edu.sv/index.php/Minerva/article/view/197/195>.
- . *La Historia de América Latina Contada En Monedas. De Los Pueblos Prehispánicos a La Pandemia Por COVID-19*. San Salvador: Aequus Editorial, 2023. <http://aequus.jurisprudencia.ues.edu.sv/rrii07.php>.
- Rivera, Nelson Ernesto. *Economía Internacional Para Internacionalistas*. San Salvador: Aequus, 2022. <http://aequus.jurisprudencia.ues.edu.sv/rrii04.php>.
- . “El Mercado Durante La Guerra: ¿trincheras de Combate o Cuartel de Estrategia Internacional?” *Revista Derecho* II (2016).
- Rodríguez-Pinzón, Erika María, and Thiago Rodrigues. “«Mano Dura» y Democracia En América Latina: Seguridad Pública, Violencia y Estado de Derecho.” *América Latina Hoy* 84 (April 16, 2020): 89–113. <https://doi.org/10.14201/alh.21156>.
- Rodríguez Albor, Gustavo. “Cooperación Para El Desarrollo, Relaciones Internacionales y Políticas Públicas.” *OASIS*, no. 29 (February 28, 2019): 263–65. <https://doi.org/10.18601/16577558.n29.14>.
- Rodríguez Alvarado, Josué, and César García Rojas. “¿Pueden La Política Monetaria y La Tasa de Interés Afectar La Curva de Rendimiento de Bonos M?” *Ciencias Sociales Revista Multidisciplinaria* 4, no. 2 (2023): 54–66. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/449/4493863003/>.
- . “¿Pueden La Política Monetaria y La Tasa de Interés Afectar La Curva de Rendimiento de Bonos M?” *Ciencias Sociales Revista Multidisciplinaria* 4, no. 2 (2023): 54–66.
- Rodríguez, Cecilia Graciela, and Luis González Tule. “Honduras 2019: Persistente Inestabilidad Económica y Social y Debilidad Institucional.” *Revista de Ciencia Política (Santiago)*, no. ahead (2020): 0–0. <https://doi.org/10.4067/S0718-090X2020005000112>.
- Rodríguez, Francisco. “La Madre de Todas Las Tormentas: Venezuela Frente a La Crisis de La COVID-19.” *Análisis Carolina* 17, no. 1 (2020): 1–20. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7439267.pdf>.
- Rodríguez, Milton. “Asamblea Elimina La Digestyc y Traslada Funciones Al Banco Central de Reserva.” *El Diario de Hoy*, August 9, 2022. <https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/asamblea-disuelve-digestyc-funciones-pasan-banco-central-reserva/985940/2022/>.
- Rojas-Rojas, Renato Miguel. “Calificación Crediticia Soberana: Una Inclusión Del Factor Institucional.” Pontificia Universidad Católica del Perú, 2021. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22139/ROJAS\\_ROJAS\\_RENATO\\_MIGU\\_EL\\_CALIFICACION\\_CREDITICIA\\_SOBERANA.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/22139/ROJAS_ROJAS_RENATO_MIGU_EL_CALIFICACION_CREDITICIA_SOBERANA.pdf?sequence=1).
- Rojas, Jorge. “Crisis Financiera, El Sistema Monetario Internacional y El Desafío de Los Países Emergentes.” *Pontificia Universidad Católica Del Perú*, *Economía*, 34, no. 68 (2011): 99. <https://link.gale.com/apps/doc/A307525848/IFME?u=anon~44f41f3c&sid=googleScholar&xid=8941b4d9>.
- Romero Meza, Rafael. “Medidas de Riesgo Financiero.” *Universidad de Chile*, *Revista Economía y Administración*, n.d. [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127411/149\\_Medidas\\_de\\_Riesgo\\_Financiero\\_Rafael\\_Romero\\_M.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127411/149_Medidas_de_Riesgo_Financiero_Rafael_Romero_M.pdf?sequence=1).
- Roque, Ricardo. “Nayib Bukele: Populismo e Implosión Democrática.” *Andamios, Revista de Investigación Social* 18, no. 46 (June 17, 2021): 233–55. <https://doi.org/10.29092/uacm.v18i46.844>.
- Ruiz-Alba, Noelia, and Rosalba Mancinas-Chávez. “The Communications Strategy via Twitter of Nayib Bukele: The Millennial President of El Salvador.” *Communication & Society* 33, no. 2 (April 20, 2020): 259–75. <https://doi.org/10.15581/003.33.2.259-275>.
- Ruiz-García, Carlos. “Gestión de Cartera de Créditos y El Beneficio Social, En El Portafolio de Microfinanzas de Una ONG.” Universidad Peruana Unión, 2023. <https://tinyurl.com/yucfhrnv>.
- Samuelson, Paul, and William Nordhaus. *Macroeconomía Con Aplicaciones a Latinoamérica*. 19th ed. México DF: McGraw-Hill, 2010. <https://econometria101.files.wordpress.com/2013/02/macroeconomicc81a-samuelson-nordhaus-19ed.pdf>.
- Sánchez-Sánchez, Rosa Lourdes, and Lili Marlene Vergara-Villacís. “Identificación de Riesgos En La Planificación de Beneficios Fiscales En Las Organizaciones Sin Fines de Lucro.” Universidad de las Américas, 2023. <https://tinyurl.com/ykzu5xku>.
- Sapag, Nassir. “How to Calculate the Capital Cost of a Project With Debt.” *SSRN Electronic Journal*, 2019. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3449907>.
- Schilman, Fernanda Laura. *Convivir Con El Capital Financiero, Corralito y Movimiento de Ahorristas (Argentina*

- 2001-2004). Tarragona: Universitat Rovira i Virgili, 2004. <https://www.tdx.cat/handle/10803/8806>.
- Schindler, Martin, and Martin Eppler. "Harvesting Project Knowledge: A Review of Project Learning Methods and Success Factors." *International Journal of Project Management* 21 (2003): 219–28. <https://tinyurl.com/ywnurlgc>.
- Secretaría Técnica. "Informe de Riesgo País. Trimestre II 2022." San José, 2022. <https://www.secmca.org/wp-content/uploads/2022/07/Informe-Riesgo-Pais-II-2022-pub.pdf>.
- . "Informe de Riesgo País. Trimestre IV 2020." San José, 2020. <https://www.secmca.org/wp-content/uploads/2020/10/Informe-Riesgo-Pais-Setiembre-2020.pdf>.
- . "Informe de Riesgo País. Trimestre IV 2022." San José, 2022. <https://www.secmca.org/wp-content/uploads/2023/01/ITRP-IV-2022.pdf>.
- Silvestre Quezada, José. "Estrategias Para Una Planificación Financiera Sostenible Hacia El Futuro." *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 7, no. 3 (August 16, 2023): 9874–85. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i3.7222](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.7222).
- Solano, Sindy Mora, César Ulloa, and José Andrés Díaz González. "¿Con Quién Gobierna El Populista? Un Análisis de Los Gabinetes de Rafael Correa, Jair Bolsonaro y Nayib Bukele." *Anuario Centro de Investigación y Estudios Políticos*, no. 13 (June 1, 2022): 280–316. <https://doi.org/10.15517/aciep.v0i13.47866>.
- Sosa-Rosales, Jairo Sarael. "Indicadores de Gestión Del Balanced Scorecard Para La Alineación de Objetivos Específicos Con Objetivos Estratégicos En La Empresa Smart Engineering." Universidad Continental, 2020. <https://tinyurl.com/yovdfgbj>.
- Sosa, Eugenio. "Honduras: Ruptura Del Pacto de Alternabilidad, Elecciones, Protestas Ciudadanas y Sus Consecuencias." *Anuario de Estudios Centroamericanos* 45 (April 8, 2019): 573–95. <https://doi.org/10.15517/aeca.v45i0.40701>.
- Soto Vallejo, Irma, and María Inés Baquero Torres. "Capacidad Institucional Como Soporte Al Desarrollo Sostenible: Una Aproximación Conceptual." In *Cambio Climático y Cuidado de La Naturaleza*. Universidad de Manizales, 2023. <https://doi.org/10.30554/978-958-5468-48-1/cha1-III>.
- Suryavanshi, Urvashi. "Crowdfunding Adoption and Practices in NGOs in India." *RESEARCH REVIEW International Journal of Multidisciplinary* 7, no. 9 (September 20, 2022): 53–60. <https://doi.org/10.31305/rrijm.2022.v07.i09.008>.
- Taurel Xifra, José Luis. "Buenas Prácticas En Materia de Integridad, Transparencia y Ética Pública a Nivel Internacional." *Cuadernos Del INAP* 2, no. 101 (2022): 7–57. <https://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/315/294>.
- Terrazas, Rafael Alfredo. "Modelo de Gestión Financiera Para Una Organización." *Universidad Católica Boliviana San Pablo*, Perspectivas, 2009.
- Torres Gaitán, Ricardo. *Teoría Del Comercio Internacional*. México DF: Siglo XXI, 1984.
- Trujillo, Isabel. "Estado de Derecho y Práctica de Los Derechos Humanos." *Persona y Derecho*, no. 73 (December 14, 2016): 161–80. <https://doi.org/10.15581/011.73.161-180>.
- Valencia-Jara, Betzy Daniela, and Cecilia Ivonne Narváez-Zurita. "La Gestión de Riesgos Financieros y Su Incidencia En La Toma de Decisiones." *CIENCIAMATRIA* 7, no. 2 (September 1, 2021): 691–722. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.526>.
- Vargas-Vargas, Bryan Roberto, and Jeannette Aguilar. "El Pensamiento Neoliberal y La Producción Del Sujeto Neoliberal: Reflexiones Desde La Política Pública Para Costa Rica y El Salvador." *Revista Rupturas* 13, no. 2 (2023): 21–50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9146810>.
- Vásquez, Bethzabé. "Comportamiento de La Demanda de Bonos de Deuda Externa Venezolana, 2012 - 2016." Universidad Católica Andrés Bello, 2017. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT4012.pdf>.
- Vasquez Tejos, Francisco Javier, and Hernán Marcelo Pape Larre. "Riesgo de Liquidez En Carteras de Acciones En Tiempos de Turbulencias Financieras." *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración* 9, no. 3 (December 29, 2022): 232. <https://doi.org/10.46677/compendium.v9i3.1125>.
- Villarroel, Gabriel. "Cárcel Por 'Obstaculizar' Candidaturas Ya Está Vigente En El Salvador." *La Prensa Gráfica*, March 2, 2023. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Carcel-por-obstaculizar-candidaturas-ya-esta-vigente-en-El-Salvador-20230301-0131.html>.
- Villegas Delgado, César A. "El Estado de Derecho En El Ámbito Internacional y El Imperio de La Ley En Las Relaciones Internacionales: Tendencias, Retos y Desafíos." *Revista Electrónica de Estudios Internacionales*, no. 33 (June 20, 2017). <https://doi.org/10.17103/reei.33.01>.
- Vlčko, Ján. "IFRS for SMEs and NGOs – Burden or Advantage." In *EDAMBA 2022: Conference Proceedings*, 519–29. Bratislava: University of Economics in Bratislava, 2023.

<https://doi.org/10.53465/EDAMBA.2022.9788022550420.519-529>.

Waniak-Michalak, Halina, Sviesa Leitoniene, and Ivana Perica. "The NGOs and Covid 19 Pandemic: A New Challenge for Charitable Giving and NGOs' Mission Models." *Engineering Economics* 33, no. 2 (April 27, 2022): 174–87. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.33.2.30005>.

Wences, Isabel, and M<sup>a</sup> Cecilia Güemes. "Democracia Republicana y Confianza En América Latina: La Esperanza Que No Llega, Que No Alcanza." *Revista Andamios* 13, no. 30 (2016). [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-00632016000100013](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632016000100013).