

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



IMPACTO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE RECAUDACIÓN EN EL FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO EN EL SALVADOR DURANTE LA ERA DE LA PANDEMIA COVID-19 (2020-2022): ENFOQUE EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PROYECTOS DE DESARROLLO.

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

PRESENTADO POR:

VERNON ANTONIO CABALLERO

CC06018

DOCENTE ASESOR:

MAESTRA SILVIA MARINA RIVAS DE HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, ABRIL 2024

AUTORIDADES UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Ing. Juan Rosa Quintanilla

RECTOR

Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata

VICERRECTORA ACADÉMICA

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. Jose Humberto Morales

COORDINADOR DE LA UNIDAD DE ESTUDIOS DE POSGRADO

AGRADECIMIENTOS

El viaje hacia la culminación de esta tesis de maestría ha sido un camino repleto de aprendizaje y crecimiento personal. Cada desafío enfrentado y cada logro alcanzado han sido posibles gracias al apoyo incondicional de muchas personas cuya presencia ha sido esencial en mi vida. Es un honor dedicar estas líneas para agradecerles.

A mi madre, le extiendo mi más profundo agradecimiento por ser la fuente constante de apoyo a mis estudios y superación desde la infancia. Su amor y dedicación han sido el motor que ha impulsado mi trayectoria académica.

No puedo dejar de mencionar a mi padre por su presencia ininterrumpida y su confianza duradera en cada momento significativo de mi vida. Su fe en mis capacidades me ha otorgado la fortaleza para perseverar.

Mi abuela merece un reconocimiento especial, quien ha sido la piedra angular de mi existencia. Su vida y su fortaleza han sido la inspiración constante que me ha motivado a superarme y a esforzarme por ser una mejor persona.

A mi hermano menor, le agradezco por ser un ejemplo viviente de empeño y dedicación, por ser el mejor consejero y por brindarme apoyo inquebrantable en cada paso que he dado.

El apoyo de mi pareja sentimental ha sido fundamental durante este proceso. Su comprensión y apoyo constante han sido cruciales mientras me esforzaba por alcanzar mis metas académicas y profesionales.

A mi amigo, maestro y mentor, le estoy eternamente agradecido por su confianza y apoyo. Su guía ha sido una luz en mi camino, iluminando cada decisión importante tanto en mi carrera profesional como en mi vida personal.

Mi compañero, amigo y hermano de licenciatura y ahora de maestría, ha sido un pilar de paciencia y apoyo. Su compañía ha sido una fuente de tranquilidad y camaradería a lo largo de esta travesía académica.

A mis amigos cercanos, les agradezco por ser mi red de apoyo en cada nueva empresa y desafío. Su amistad inquebrantable ha sido un regalo invaluable que he atesorado a lo largo de los años.

Por último, pero no menos importante, expreso mi sincera gratitud a la Junta Directiva, a las autoridades y a mis amigos, compañeros de trabajo. Su involucramiento ha sido fundamental no solo para el desarrollo de este proyecto de investigación, sino también en el apoyo constante que me han brindado desde su inicio hasta su culminación.

Esta tesis es mucho más que un trabajo de investigación; es el reflejo del amor, el compromiso y la colaboración de todos ustedes, y por ello les estaré siempre agradecido.

ÍNDICE

SIGLAS Y ACRÓNIMOS	x
INTRODUCCIÓN	xii
RESUMEN.....	xiii
CAPÍTULO 1	15
NUEVAS TENDENCIAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS IMPLEMENTADAS POR LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR DURANTE LA PANDEMIA.....	15
1.1 Descripción de las nuevas tendencias de recaudación de fondos implementadas por las organizaciones no gubernamentales en El Salvador durante la pandemia COVID 19	16
1.1.2. La digitalización de las estrategias de recaudación.....	21
1.1.3. Las campañas de crowdfunding	23
1.1.4. Las colaboraciones y alianzas estratégicas.....	25
1.1.5. Los eventos virtuales.....	27
1.1.6. Enfoque en la transparencia y el impacto.....	30
1.1.7. Personalización y conexión emocional	32
1.2. Factores que impulsaron la adopción de estas nuevas tendencias de financiamiento de desarrollo y recaudación de fondos	34
1.2.2. Adaptación a las restricciones y limitaciones impuestas por las medidas de distanciamiento social y confinamiento	35
1.2.3. Aumento significativo en la demanda de servicios y apoyo por parte de la comunidad	36
1.2.4. Colaboración entre organizaciones, empresa privada y gobierno	37
1.3. Limitaciones y desafíos en la implementación de estas nuevas tendencias de recaudación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador	39
1.3.2. Falta de acceso a la tecnología y conectividad en algunas comunidades de El Salvador	41
1.3.3. Falta de familiaridad y experiencia en el uso de plataformas digitales y herramientas en línea para la recaudación de fondos.....	42
1.3.4. Disminución de la confianza y la incertidumbre financiera que la pandemia generó en los donantes.....	43
CONCLUSIONES CAPITULARES	48
CAPÍTULO 2	50
CRITERIOS PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE RECAUDACIÓN EN LA CAPACIDAD DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES EMERGENTES EN EL SALVADOR DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 (2020-2022)	50

2.1.	Capacidad de respuesta de las organizaciones no gubernamentales durante la pandemia COVID-19.....	51
2.1.2.	Provisión de Asistencia Directa a las Comunidades más Vulnerables por las ONGs en El Salvador durante la Pandemia COVID-19.....	53
2.1.3.	Prevención y Control de la Propagación de COVID-19 implementadas por las ONGs en El Salvador	54
2.1.5.	Garantizar la Sostenibilidad Financiera para el Mantenimiento y Desarrollo del Trabajo Esencial de las ONGs en El Salvador a lo largo y más allá de la Pandemia de COVID-19	58
2.2.	Estrategias implementadas por las organizaciones no gubernamentales para superar los obstáculos y desafíos identificados	59
2.2.2.	Nuevas fuentes de financiación: el uso de tecnologías digitales para recaudar fondos61	
2.2.3.	Fortalecimiento de la comunicación con donantes actuales y búsqueda de nuevos donantes o patrocinios.....	62
2.2.4.	Uso de tecnologías digitales para atender las necesidades cambiantes y el desarrollo de nuevos programas y proyectos	64
2.2.5.	Uso de las redes establecidas en las comunidades para apoyo en la prevención y Control de la Propagación de COVID-19	65
2.3.	Criterios de evaluación del impacto de las nuevas tendencias de recaudación.....	66
2.3.2.	Recursos Generados	68
2.3.3.	Diversidad de Fuentes de Ingresos	69
2.3.4.	Sostenibilidad de la Financiación.....	71
2.3.5.	Capacidad de Respuesta a las Necesidades en Cambio.....	72
2.3.6.	Eficiencia en la Recaudación de Fondos	73
2.3.7.	Impacto sobre la Percepción Pública y redes creadas	74
2.4.	Impacto de las nuevas tendencias de recaudación en la capacidad de respuesta de las organizaciones no gubernamentales.....	76
2.4.2.	Acelerada transformación digital.....	77
2.4.3.	Énfasis en las relaciones con los donantes individuales.....	79
2.4.4.	Participación comunitaria y colaboración	80
2.4.5.	Colaboración entre las ONGs y las empresas privadas	81
2.4.6.	Transparencia y la rendición de cuentas	83
2.4.7.	La diversificación de las fuentes de financiación y la construcción de relaciones a largo plazo	84
	CONCLUSIONES CAPITULARES	85
	CAPÍTULO 3	87

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS EN EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO EJECUTADOS POR ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR DURANTE LA ERA DE LA PANDEMIA COVID-19 (2020-2022). 87

3.1. Análisis de las estrategias exitosas implementadas por otras organizaciones no gubernamentales a nivel global para mejorar la efectividad de sus campañas de recaudación de fondos en la era de la pandemia	88
3.1.2. Nuevas fuentes de financiación: el uso de tecnologías digitales para recaudar fondos	89
3.1.3. Fortalecimiento de la comunicación con donantes actuales y búsqueda de nuevos donantes o patrocinios.....	91
3.1.4. Uso de tecnologías digitales para atender las necesidades cambiantes y el desarrollo de nuevos programas y proyectos	93
3.1.5. Uso de las redes establecidas en las comunidades para apoyo en la prevención y Control de la Propagación de COVID-19	94
3.1.6. Reflexiones y Síntesis sobre Estrategias Efectivas de Recaudación de Fondos en Organizaciones No Gubernamentales durante la Pandemia.....	95
3.2. Recomendaciones específicas para mejorar la efectividad de las campañas de recaudación de fondos implementadas por las organizaciones no gubernamentales en El Salvador, incluyendo la adopción de tecnologías digitales y la colaboración con otros actores del sector ..	97
3.2.2. Adopción y Personalización de Plataformas Digitales.....	100
3.2.3. Formación de Alianzas Estratégicas con el Sector Privado y Otras ONGs.....	102
3.2.4. Capacitación en Alfabetización Digital	103
3.2.5. Transparencia y Comunicación Activa.....	105
3.2.6. Adaptabilidad y Flexibilidad en la Programación	106
3.2.7. Incorporación de Estrategias de Comunicación Multicanal	108
3.2.8. Desarrollo de Componentes de Salud Pública en Proyectos	109
3.2.9. Promoción de Iniciativas de Crowdfunding	111
3.2.10. Evaluación Continua y Mejora.....	112
3.2.11. Resumen y Perspectivas Futuras de las Estrategias Recomendadas para Optimizar la Recaudación de Fondos en Organizaciones No Gubernamentales Salvadoreñas	113
3.3. Reflexión final sobre la importancia de la recaudación de fondos en el contexto de la pandemia y las posibles implicaciones de las nuevas tendencias para el futuro del financiamiento de proyectos de desarrollo ejecutados por organizaciones no gubernamentales en El Salvador ..	115
3.3.2. Las innovaciones y estrategias emergentes para la recaudación de fondos.....	117
3.3.3. La digitalización y su impacto en la interacción con donantes y comunidades	120
3.3.4. El auge del crowdfunding y las campañas digitales	122
3.3.5. Análisis sobre cómo las nuevas tendencias podrían influir en el diseño y ejecución de futuros proyectos	127

3.3.6. La necesidad de adaptarse continuamente a un mundo post-pandemia y a desafíos futuros	128
3.3.7. Reafirmación de la esencialidad de las ONGs y de la recaudación de fondos para su operación	131
3.3.8. Perspectiva del Rol Continuo de las ONGs en el Desarrollo Sostenible y Equitativo de El Salvador	133
3.3.9. Breves recomendaciones dirigidas a las ONGs para fortalecer sus estrategias de financiamiento	135
CONCLUSIONES CAPITULARES	137
CONCLUSIONES	139
RECOMENDACIONES	141
ANEXO 1 ENTREVISTA SOBRE ESTRATEGIAS EXITOSAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS EN LA ERA DE LA PANDEMIA	143
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Denuncias y preocupaciones planteadas por diferentes organizaciones en relación con la situación de derechos humanos y políticas de seguridad en El Salvador durante el año 2020	57
---	----

LISTA DE GRAFICAS

1. Decrecimiento de recaudación durante la pandemia	117
2. Transformación digital durante y después de la pandemia.....	121
3. Transformación digital en las ONGs durante pandemia.....	124
4. Creación de nuevos canales de recaudación.....	125
5. Cambios internos en ONGs a partir de la pandemia	129

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Nombre	Acrónimo
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional	USAID
Asociación de Radios y Programas Participativos de El Salvador	ARPAS
Banco Central de Reserva	BCR
Banco Mundial	BM
Comisión Económica para América Latina y el Caribe	CEPAL
Comisión Interamericana de Derechos Humanos	CIDH
Comité Internacional de la Cruz Roja	CICR
Comunidad de Aprendizaje para la Sostenibilidad del Sector Social	COMPASSS
Due Process of Law Foundation	DPLF
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	UNICEF
Indicadores Clave de Desempeño	KPI
La enfermedad por coronavirus COVID-19	COVID-19
Ministerio de Salud de El Salvador	MINSAL
Organización Internacional del Trabajo	OIT
Organización Mundial de la Salud	OMS
Organización No Gubernamental	ONG
Organización Panamericana de la Salud	OPS
Organización de los Estados Americanos	OEA
Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida	ONUSIDA
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	PNUD
Producto Interno Bruto	PIB
Personas Privadas de libertad	PPL

Nombre	Acrónimo
Revista Electrónica de Derecho de la Universidad de La Rioja	REDUR
Responsabilidad Social Empresarial	RSE
Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	TIC
Universidad de El Salvador	UES

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se propone abordar de manera integral el impacto de las nuevas tendencias de recaudación en el financiamiento para el desarrollo en El Salvador, en el contexto de la pandemia de COVID-19 que ha marcado el período comprendido entre los años 2020 y 2022. Si bien el enfoque principal recae en el análisis de la situación salvadoreña, se considerarán también hitos y eventos de relevancia internacional que hayan influido directamente en los cambios observados en el ámbito del financiamiento para el desarrollo durante este periodo. Esta delimitación espacial y temporal permitirá una comprensión más amplia y contextualizada de las dinámicas y transformaciones que han tenido lugar en el tercer sector y las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador en respuesta a la crisis sanitaria global.

En cuanto a los alcances de la investigación, se busca explorar no solo las implicaciones financieras de la pandemia en las ONGs salvadoreñas, sino también comprender cómo estas han adaptado sus estrategias y metodologías de recaudación de fondos para hacer frente a los desafíos planteados por la emergencia sanitaria. Esto incluye la consideración de las perspectivas y experiencias del tercer sector a nivel nacional, así como el análisis de las estrategias implementadas por ONGs y fundaciones de diferentes niveles en respuesta a la pandemia. A través de entrevistas, encuestas y análisis de datos, se espera obtener una visión holística de los cambios y tendencias en el financiamiento para el desarrollo desde la perspectiva local, destacando tanto los desafíos enfrentados como las oportunidades surgidas en este contexto.

Sin embargo, es importante señalar los límites que se establecerán en esta investigación. Se excluyen, por ejemplo, el análisis detallado de efectos o cambios en proyectos gubernamentales, así como las perspectivas políticas partidarias sobre la cooperación internacional y el financiamiento para el desarrollo, que podrían introducir sesgos políticos y partidistas en el estudio. Del mismo modo, se dejarán fuera de consideración los puntos de vista científicos o empíricos sobre las medidas de contención implementadas en la pandemia de COVID-19, ya que el enfoque principal estará en el impacto en el financiamiento para el desarrollo.

En cuanto a la metodología, se optará por un enfoque inductivo, que permitirá la identificación y análisis de patrones y tendencias a partir de la observación y análisis de los datos obtenidos. Esto implicará la realización de entrevistas en profundidad con representantes del tercer sector, análisis de documentos y datos relevantes, así como la aplicación de encuestas para recopilar información sobre las estrategias de recaudación de fondos implementadas por las ONGs salvadoreñas. La combinación de estos métodos de investigación permitirá obtener una comprensión completa y detallada del fenómeno estudiado, así como proporcionar recomendaciones concretas y viables para fortalecer el financiamiento para el desarrollo en El Salvador en tiempos de crisis.

IMPACTO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE RECAUDACIÓN EN EL FINANCIAMIENTO PARA EL DESARROLLO EN EL SALVADOR DURANTE LA ERA DE LA PANDEMIA COVID-19 (2020-2022): ENFOQUE EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PROYECTOS DE DESARROLLO

POR

VERNON ANTONIO CABALLERO

RESUMEN

Este proyecto de investigación aborda de manera exhaustiva el impacto que han generado las nuevas tendencias de recaudación en el ámbito del financiamiento para el desarrollo en El Salvador en el contexto de la pandemia de COVID-19 entre 2020 y 2022. Con una mirada especializada en la cooperación internacional y en los proyectos de desarrollo, el estudio detalla las adaptaciones y los desafíos que las organizaciones no gubernamentales salvadoreñas enfrentaron y cómo estas han influenciado tanto sus estrategias de financiamiento como su operatividad en tiempos de crisis global.

Se inicia con un reconocimiento de las metodologías y prácticas emergentes en la recaudación de fondos, donde las ONGs han tenido que navegar por un entorno cambiante y volátil, impulsadas por la necesidad de continuar su labor esencial de desarrollo. La digitalización y la innovación en las estrategias de captación de recursos se identifican como elementos críticos, reflejando un cambio paradigmático desde enfoques tradicionales hacia métodos más dinámicos y adaptativos. Esto incluye la adopción de plataformas de crowdfunding, campañas de sensibilización en redes sociales y la implementación de sistemas de pago y donación en línea.

Avanzando en el análisis, el estudio se sumerge en la correlación entre las prácticas de recaudación y la capacidad operativa de las ONGs para enfrentar las necesidades que han surgido o se han intensificado a raíz de la pandemia. Se resalta cómo las ONGs han tenido que redirigir recursos, priorizar intervenciones y, en algunos casos, redefinir objetivos y metas para poder responder de manera efectiva a una realidad en constante cambio. Además, se examina el equilibrio entre la obtención de fondos y la sostenibilidad organizativa, así como la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en un momento en el que los donantes y los financiadores han estado particularmente atentos al impacto y la eficacia de sus contribuciones.

La tercera parte del proyecto se centra en ofrecer un conjunto de recomendaciones prácticas, diseñadas para incrementar la eficiencia y el impacto de las nuevas tendencias de recaudación. Aquí, se pondera el valor de una estrategia proactiva y bien informada, enfatizando la necesidad de un enfoque basado en datos para tomar decisiones de financiamiento. Se sugiere también el fortalecimiento de las redes de colaboración entre las ONGs, el sector privado y los actores gubernamentales, subrayando cómo la sinergia entre los diferentes sectores puede maximizar los recursos disponibles y amplificar los resultados del desarrollo.

Concluyendo, la investigación proporciona una evaluación profunda de las consecuencias financieras, organizativas y estratégicas que las tendencias contemporáneas en la recaudación de fondos han tenido en las ONGs salvadoreñas durante uno de los periodos más desafiantes de la historia reciente. Los hallazgos revelan que, a pesar de las dificultades impuestas por la pandemia, las organizaciones han demostrado una notable capacidad de adaptación y resiliencia. Sin embargo, se advierte que la consolidación de estas prácticas y la aseguración de su efectividad en el futuro inmediato y a largo plazo, requieren de un enfoque holístico que involucre la continua adaptación, la innovación y un compromiso renovado con la cooperación y la coordinación a nivel internacional.

Este cuerpo de trabajo, en su totalidad, no solo contribuye al conocimiento existente sobre la financiación del desarrollo en tiempos de crisis, sino que también actúa como un faro directriz para las organizaciones en búsqueda de navegar con éxito las incertidumbres de la era postpandémica. Las implicaciones de estos descubrimientos se extienden más allá de las fronteras salvadoreñas, ofreciendo lecciones y perspectivas aplicables a nivel global en el sector del desarrollo y la cooperación internacional.

En última instancia, el proyecto culmina destacando la importancia de una reflexión estratégica y una acción colectiva orientada hacia el fortalecimiento de la capacidad de recaudación de fondos de las ONGs salvadoreñas en el marco de una realidad postpandémica. Se recomienda enfáticamente que dichas organizaciones continúen expandiendo su competencia digital y su presencia en plataformas virtuales para capitalizar las oportunidades que la tecnología ofrece en términos de alcance y eficiencia en la captación de recursos.

Asimismo, se advierte sobre la necesidad de desarrollar mecanismos robustos de evaluación y seguimiento que permitan monitorear la eficacia de las estrategias de recaudación implementadas, asegurando que se alineen con las metas de desarrollo sostenible y con las expectativas de los grupos de interés. La adopción de un enfoque basado en evidencia, que incorpore el análisis de datos y el aprendizaje continuo, facilitará la adaptación a las cambiantes condiciones económicas y sociales.

Finalmente, se resalta la relevancia de fomentar una cultura de solidaridad y colaboración tanto a nivel nacional como internacional. Se propone que las ONGs busquen activamente alianzas estratégicas con otros actores del desarrollo, incluyendo el sector privado y las agencias gubernamentales, para crear sinergias y maximizar los impactos positivos en las comunidades que sirven. Este enfoque colaborativo no solo ampliará las posibilidades de financiamiento, sino que también mejorará la resiliencia y la sostenibilidad de las iniciativas de desarrollo en el largo plazo. El reto está en construir puentes entre las diversas formas de financiamiento, los innovadores mecanismos de recaudación y los objetivos de desarrollo, configurando así un ecosistema de financiamiento para el desarrollo más integrado y efectivo en El Salvador.

CAPÍTULO 1

NUEVAS TENDENCIAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS IMPLEMENTADAS POR LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR DURANTE LA PANDEMIA.

En el marco de un contexto sin precedentes marcado por la pandemia de COVID-19, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador se vieron en la necesidad de adaptar sus estrategias de recaudación de fondos para enfrentar los desafíos que surgieron durante este período. La era de la pandemia, comprendida entre los años 2020 y 2022, planteó una serie de retos financieros para estas organizaciones, quienes buscaron implementar nuevas tendencias de financiamiento de desarrollo para continuar con sus programas y proyectos dirigidos a las comunidades más vulnerables.

Este capítulo tiene como propósito profundizar en el análisis de las diversas tendencias de recaudación de fondos que fueron implementadas por las ONGs en El Salvador durante el periodo de la pandemia. Estas tendencias abarcaron un amplio espectro, desde la adopción de estrategias digitales hasta la creación de alianzas estratégicas con empresas privadas y colaboraciones con el gobierno. La innovación y adaptación fueron elementos clave para asegurar la continuidad de las operaciones de las ONGs y su capacidad de brindar asistencia a quienes más lo necesitaban en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la complejidad.

Se explorará en detalle cómo la pandemia impulsó la adopción de estas nuevas tendencias de recaudación de fondos, así como los factores que motivaron a las organizaciones a buscar alternativas para financiar sus proyectos de desarrollo. Se analizarán las implicaciones y limitaciones que enfrentaron las ONGs en la implementación de estas estrategias innovadoras, incluyendo obstáculos como la falta de acceso a la tecnología y la conectividad en algunas comunidades, la poca familiaridad y experiencia en el uso de plataformas digitales para la recaudación de fondos, y la disminución de la confianza y la incertidumbre financiera que la pandemia generó en los donantes.

Además, se abordará el importante papel de la personalización y conexión emocional en las nuevas estrategias de recaudación, destacando cómo las ONGs se esforzaron por establecer vínculos más cercanos con los donantes para fomentar un mayor compromiso y apoyo a sus causas. Asimismo, se analizará el impacto de los eventos virtuales como una herramienta efectiva para movilizar recursos y mantener el contacto con sus comunidades durante los momentos de distanciamiento social.

No se puede dejar de lado el contexto económico y social en el que se desarrollaron las ONGs, incluyendo la saturación del espacio digital y la competencia por la atención del público. La pandemia llevó a muchas empresas, el gobierno y otras instituciones a volcar sus comunicaciones y actividades al entorno digital, lo que planteó un desafío adicional para las ONGs en su búsqueda de captar la atención de los donantes.

A lo largo del capítulo, se resaltarán ejemplos concretos y reales de colaboraciones exitosas entre ONGs, empresas privadas y el gobierno, las cuales permitieron ejecutar iniciativas

conjuntas para brindar apoyo a la comunidad en medio de la crisis sanitaria. Estos casos de colaboración demuestran el poder de la cooperación multisectorial para maximizar el impacto y asegurar una respuesta integral frente a los desafíos planteados por la pandemia.

En definitiva, este capítulo ofrece una visión holística y detallada de las nuevas tendencias de recaudación de fondos implementadas por las organizaciones no gubernamentales en El Salvador durante la pandemia de COVID-19. A través de un análisis exhaustivo de diversas fuentes, se busca comprender el panorama completo y las implicaciones de estas estrategias innovadoras en el contexto de la cooperación internacional y los proyectos de desarrollo ejecutados por estas organizaciones en momentos de incertidumbre y cambios constantes.

1.1 Descripción de las nuevas tendencias de recaudación de fondos implementadas por las organizaciones no gubernamentales en El Salvador durante la pandemia COVID 19

En respuesta a los desafíos sin precedentes planteados por la pandemia de COVID-19, las organizaciones no gubernamentales en El Salvador se vieron obligadas a repensar sus estrategias de recaudación de fondos y explorar nuevas tendencias para asegurar la continuidad de sus actividades en apoyo a las comunidades más vulnerables. La crisis sanitaria y socioeconómica generada por la propagación del virus planteó numerosos obstáculos para las ONGs, incluyendo la cancelación de eventos presenciales, la reducción de donaciones y la disminución de recursos disponibles.

En este apartado, se describirán las nuevas tendencias de recaudación de fondos implementadas por estas organizaciones en El Salvador durante la pandemia COVID-19. A pesar de los desafíos, las ONGs demostraron una notable capacidad de adaptación y creatividad para encontrar soluciones innovadoras que les permitieran seguir financiando sus proyectos y brindando ayuda a aquellos que más lo necesitaban.

En esa misma línea de trabajo se exploran las diferentes estrategias que surgieron en este contexto, destacando las iniciativas digitales y virtuales como herramientas fundamentales en la recaudación de fondos. Las ONGs aprovecharon los recursos tecnológicos disponibles, tales como las redes sociales, las plataformas de crowdfunding¹ y los eventos virtuales, con el fin de conectarse con una audiencia más amplia y alcanzar nuevos donantes. Estas soluciones virtuales permitieron superar las barreras físicas impuestas por las restricciones de movimiento y las medidas de distanciamiento social.

Además, se abordan otras tendencias emergentes en la recaudación de fondos durante la pandemia, como la colaboración y la creación de alianzas estratégicas entre diferentes organizaciones. Muchas ONGs aunaron esfuerzos para maximizar el impacto de sus acciones

¹ El término "crowdfunding" fue acuñado por primera vez en el año 2006 por Michael Sullivan, un empresario estadounidense y fundador de la plataforma de crowdfunding "Fundavlog". Sullivan utilizó este término para describir el modelo de financiamiento colectivo en el que personas comunes pueden contribuir con pequeñas cantidades de dinero para apoyar proyectos o iniciativas. Michael Sullivan, "Crowdfunding: lo que viene después", 2006, <https://www.forbes.com/?sh=75b782a32254>.

y ampliar su alcance, combinando recursos, compartiendo plataformas y promoviendo campañas conjuntas.

A lo largo de esta sección, se destacarán ejemplos concretos de nuevas estrategias implementadas por las ONGs en El Salvador, subrayando el enfoque en la participación de la comunidad, la transparencia en el uso de los fondos y la promoción de la responsabilidad social corporativa como parte integral de las iniciativas de recaudación. También se dedicará a explorar en detalle las diversas tendencias de recaudación de fondos implementadas por las organizaciones no gubernamentales en El Salvador durante la pandemia COVID-19. Se analizarán los enfoques innovadores adoptados, resaltando la importancia de las soluciones digitales, la colaboración y la participación comunitaria en la búsqueda de apoyo financiero para mantener la labor de estas organizaciones en tiempos de crisis.

Previo a la pandemia COVID-19, entre métodos más comúnmente utilizados para la recaudación de fondos para financiar sus proyectos y programas en El Salvador se encontraban los siguientes:

Donaciones individuales: Las ONGs en El Salvador dependían en gran medida de las donaciones individuales de personas interesadas en apoyar sus causas. Estas donaciones podían realizarse de forma periódica (mensual, trimestral, anual) o como contribuciones únicas.²

Eventos presenciales: Las ONGs organizaban eventos como cenas benéficas, conciertos, subastas, caminatas y maratones para recaudar fondos. Estos eventos eran oportunidades para que las personas participaran activamente y contribuyeran con donaciones en el lugar.

Alianzas empresariales: Las ONGs establecían asociaciones estratégicas con empresas y corporaciones que compartían sus valores y objetivos. Estas alianzas podían implicar donaciones financieras, patrocinio de eventos o programas específicos, o la colaboración en campañas conjuntas.³

Subvenciones y fondos internacionales: Las ONGs en El Salvador buscaban subvenciones y fondos ofrecidos por organizaciones internacionales, instituciones gubernamentales extranjeras y fundaciones. Estas subvenciones eran destinadas a proyectos específicos y requerían la presentación de propuestas detalladas.⁴

² Nilceia Cristina dos Santos, Valeria Rueda Elias Spers, y Ivonete Telles Medeiros Plácido, “Tercer sector y donantes individuales factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con el proceso de donación”, 2014, 115–30.

³ Roby Senderowitsch, “Filantropía Empresarial: Cuando las ONGs Ayudan a Vender Helados”, s/f.

⁴ Scarlett Marina Álvarez Orellana, “Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo”, *Revista Electrónica de Derecho de la Universidad de La Rioja (REDUR)*, núm. 10 (el 1 de noviembre de 2012): 285, doi:10.18172/rehur.4115.

Ventas de productos y servicios: Algunas ONGs en El Salvador generaban ingresos a través de la venta de productos y servicios relacionados con su misión. Por ejemplo, podían vender artesanías hechas por comunidades locales u ofrecer servicios de consultoría especializados.⁵

Socios corporativos: Las ONGs establecían asociaciones a largo plazo con empresas y organizaciones que se comprometían a brindar apoyo financiero regular. Estos socios corporativos a menudo realizaban donaciones periódicas o se comprometían a destinar un porcentaje de sus ganancias a las causas de las ONGs.

Con la llegada de la pandemia se dio un cambio en las prioridades, muchas ONGs tuvieron que reevaluar y cambiar sus intereses. La crisis de salud pública y las necesidades urgentes de las comunidades afectadas por la pandemia se convirtieron en un enfoque principal para muchas organizaciones. Esto significó desviar recursos y esfuerzos hacia la atención médica, la distribución de suministros esenciales y la ayuda humanitaria para enfrentar los impactos directos de la COVID-19. Además, se sumaron factores en contra como: la limitación en la movilidad y el trabajo en terreno. Las restricciones de movilidad impuestas durante la pandemia dificultaron el trabajo en terreno de las ONGs. Así, muchas actividades, como visitas a comunidades, capacitaciones presenciales y reuniones en persona tuvieron que ser suspendidas o adaptadas a través de medios virtuales. Esto afectó directamente la capacidad de las ONGs para monitorear proyectos, interactuar con beneficiarios y establecer relaciones personales con las comunidades a las que sirven.

Todo lo anterior llevó a una notable disminución en los ingresos y recursos. La pandemia también tuvo un impacto financiero significativo en las ONGs en El Salvador. Las restricciones impuestas para frenar la propagación del virus llevaron al cierre temporal o permanente de empresas y la reducción de la capacidad de donación de individuos y organizaciones. Esto resultó en una disminución de los ingresos y recursos disponibles para las ONGs, lo que dificultó la continuidad de programas y proyectos, así como la contratación y retención de personal.⁶

La llegada de la pandemia originó una mayor demanda de servicios por parte de las comunidades más vulnerables. Las ONGs se encontraron ante el desafío de ampliar sus operaciones y responder a las nuevas necesidades surgidas a raíz de la crisis sanitaria. Esto implicó la implementación de programas de apoyo alimentario, asistencia médica, distribución de suministros básicos y apoyo psicosocial, entre otros. En ese orden de ideas, la

⁵ Pau Salvador Peris, “Comunicación e imagen en las ONG”, *Jornades de Foment de la Investigació*, 2000, <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>.

⁶ En el año 2020 la economía salvadoreña sufrió una caída del 7.94% del PIB. Aunque 15 de los 20 sectores presentados por el BCR experimentaron tasas de crecimiento negativas, la intensidad del impacto fue diferenciada. En la tabla 10 se presenta la tasa de crecimiento de los 20 sectores para el año 2020 y, como línea base, el promedio simple de las tasas de crecimiento 2015-2019. Cuatro de los sectores presentaron contracciones mayores al 20%: actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas (-43.9%), actividades de alojamiento y de servicios de comida (-27.4%), actividades profesionales, científicas y técnicas (-22.86%) y otras actividades de servicio (-25.02%). Estas cuatro actividades forman parte del sector servicios y, dadas sus características, es plausible imaginar que se vieron fuertemente impactadas por las medidas de confinamiento. Magaly Romero y Armando Álvarez, “EFECTOS DE LA PANDEMIA EN EL SALVADOR”, mayo de 2022.

pandemia de COVID-19 generó cambios significativos en las organizaciones no gubernamentales en El Salvador. Afectó sus prioridades, limitó su movilidad y trabajo en terreno, redujo sus ingresos y recursos, pero también impulsó la adaptación a estrategias y generó una mayor demanda de servicios por parte de las comunidades afectadas. A pesar de los desafíos, muchas ONGs han demostrado resiliencia y capacidad de adaptación para continuar brindando apoyo a quienes más lo necesitan durante estos tiempos difíciles. Las medidas de contención implementadas para controlar la propagación del virus generaron cambios en la forma en que las ONGs llevaban a cabo sus actividades de recaudación de fondos. Algunos de los efectos más destacados fueron los siguientes:

a) Cancelación de eventos presenciales: Las restricciones impuestas para evitar aglomeraciones y el distanciamiento social necesario llevaron a la cancelación o postergación de eventos presenciales, como cenas benéficas, subastas y conciertos. Estos eventos eran una fuente importante de recaudación de fondos para muchas ONGs en El Salvador, por lo que su cancelación representó una pérdida significativa de ingresos.⁷

b) Reducción de donaciones individuales: La crisis económica derivada de la pandemia impactó la capacidad de las personas para realizar donaciones individuales. Muchas personas se enfrentaron a dificultades financieras, lo que llevó a una disminución en las contribuciones voluntarias. Esto afectó directamente la capacidad de las ONGs para financiar sus proyectos y programas.

c) Disminución de subvenciones y fondos internacionales: La crisis económica global generada por la pandemia también afectó la disponibilidad de subvenciones y fondos internacionales para las ONGs en El Salvador. Muchas organizaciones internacionales y fundaciones redirigieron sus recursos hacia la respuesta directa a la pandemia, lo que resultó en una reducción de las oportunidades de financiamiento para proyectos no relacionados con COVID-19.⁸

d) Cambio hacia las herramientas digitales: Ante las restricciones de movimiento y la necesidad de mantener el distanciamiento social, las ONGs tuvieron que adaptarse rápidamente y recurrir a herramientas digitales para continuar con sus actividades de recaudación de fondos. Esto implicó un mayor enfoque en las plataformas en línea, las redes sociales y las campañas de crowdfunding como medios para llegar a los donantes y solicitar apoyo financiero.

e) Mayor competencia en línea: Con el aumento de la actividad en línea durante la pandemia, las ONGs se enfrentaron a una mayor competencia en la captación de fondos. La atención de los donantes potenciales se dispersó entre múltiples organizaciones y causas, lo que dificultó destacarse y captar recursos de manera efectiva.

⁷ Asamblea Legislativa, “Ley Especial de Emergencia Por La Pandemia Covid-19, Atención Integral de La Vida, La Salud y Reapertura de La Economía,” Salud Pública y Asistencia Social, (junio 12, 2020), <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/decretos-por-anos/2020/0>.

⁸ CEPAL, “Financiamiento para el desarrollo en la era de la pandemia de COVID-19 y después”, el 11 de marzo de 2021, <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46710-financiamiento-desarrollo-la-era-la-pandemia-covid-19-despues>.

La pandemia de COVID-19 provocó la cancelación de eventos presenciales, redujo las donaciones individuales y disminuyó la disponibilidad de subvenciones y fondos internacionales. A su vez, impulsó a las ONGs a adoptar un enfoque más centrado en las herramientas digitales para llevar a cabo sus actividades de recaudación de fondos. Sin embargo, también enfrentaron desafíos adicionales debido a la competencia en línea y a la situación económica general.

Como respuesta las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador tuvieron que adaptarse rápidamente y comenzar a aplicar nuevas tendencias de recaudación de fondos para hacer frente a los desafíos impuestos por la crisis sanitaria. Algunas de las formas en que comenzaron a implementar estas nuevas tendencias según páginas oficiales de las organizaciones no gubernamentales, medios informativos y académicos, así como integración de información recabada por entrevistas fueron:

a) Digitalización de las estrategias: Las ONGs aprovecharon las herramientas digitales y las plataformas en línea para llevar a cabo sus actividades de recaudación de fondos. Crearon o actualizaron sus sitios web, establecieron presencia en las redes sociales y utilizaron plataformas de crowdfunding para llegar a una audiencia más amplia y solicitar donaciones en línea.⁹

b) Campañas de crowdfunding: Las ONGs lanzaron campañas de crowdfunding para recaudar fondos de manera efectiva. Utilizaron plataformas en línea que les permitieron presentar sus proyectos, establecer metas de financiamiento y recibir donaciones de individuos y empresas interesadas en apoyar su causa. Estas campañas se promovieron a través de las redes sociales y otros canales en línea.¹⁰

c) Colaboraciones y alianzas estratégicas: Las ONGs establecieron alianzas con otras organizaciones y empresas para realizar campañas conjuntas de recaudación de fondos. Por ejemplo, se asociaron con empresas locales que donaban un porcentaje de sus ventas a una causa específica o colaboraron con otras ONGs para organizar eventos en línea y solicitar donaciones conjuntas.

Por ejemplo, la Fundación Gloria de Kriete desde inicio de pandemia COVID-19, comenzó a elaborar planes alternativos de trabajo tanto con empresas, otras ONGs y organismos internacionales. Llevando 75 mil huacales con alimentos para nutrir 15 días a 75 mil familias, que sufren ahora por desempleo y hambre.¹¹

d) Eventos virtuales: Ante la imposibilidad de llevar a cabo eventos presenciales, las ONGs organizaron eventos virtuales para recaudar fondos. Estos eventos incluyeron conciertos en

⁹ Universidad de Malaga y Quintana-Pujalte Andrea-Leticia, “Relaciones públicas y tecnología: la interactividad como punto de encuentro entre las ONG y sus públicos / Public relations and technology: interactivity as a meeting point between NGOs and their audiences”, *Revista Internacional de Relaciones Públicas* XI, núm. 21 (el 28 de junio de 2021): 49–68, doi:10.5783/RIRP-21-2021-04-49-68.

¹⁰ Cinta Borrero Domínguez, Encarnación Cordón Lagares, y Rocío Hernández Garrido, “Crowdfunding en tiempos de la COVID-19”, el 15 de noviembre de 2021.

¹¹ Unidos Somos, “Respuesta de la Fundación Gloria Kriete ante la crisis de COVID-19”, el 4 de diciembre de 2020, <https://unidosv.org/respuesta-de-la-fundacion-gloria-kriete-ante-la-crisis-de-covid-19/>.

línea, subastas virtuales, charlas y conferencias en línea, donde los participantes podían hacer donaciones en tiempo real a través de plataformas digitales.¹²

e) Enfoque en la transparencia y el impacto: Las ONGs pusieron énfasis en la transparencia y la comunicación efectiva con sus donantes. Compartieron informes periódicos y actualizaciones sobre el progreso de sus proyectos, así como el impacto de las donaciones recibidas. Esto generó confianza en los donantes y motivó una mayor participación y apoyo financiero.¹³

f) Personalización y conexión emocional: Las ONGs se esforzaron por establecer una conexión emocional con sus donantes, compartiendo historias inspiradoras y testimonios de las personas beneficiadas por sus proyectos. Esto ayudó a generar empatía y motivar a los donantes a contribuir con su apoyo financiero.

Las ONGs en El Salvador comenzaron a aplicar nuevas tendencias de recaudación de fondos durante la pandemia mediante la digitalización de estrategias, el uso de plataformas de crowdfunding, la organización de eventos virtuales, la búsqueda de colaboraciones estratégicas y el enfoque en la transparencia y la conexión emocional con los donantes. Estas adaptaciones permitieron a las ONGs continuar recaudando fondos de manera efectiva a pesar de las restricciones impuestas por la crisis sanitaria.

1.1.2. La digitalización de las estrategias de recaudación

La digitalización de las estrategias de recaudación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) durante la pandemia de COVID-19 ha sido un proceso clave para adaptarse a las restricciones impuestas por la crisis sanitaria y continuar generando apoyo financiero. Esta transformación digital ha permitido a las ONGs alcanzar a un público más amplio, comunicarse de manera efectiva con los donantes y facilitar el proceso de donación. Algunas de las formas más destacadas en las que se ha llevado a cabo la digitalización de las estrategias de recaudación de fondos son las siguientes:

- **Mejora de los sitios web:** Las ONGs han puesto un gran énfasis en optimizar sus sitios web para brindar una experiencia más atractiva y fácil de usar a los visitantes. Han realizado actualizaciones en el diseño, la estructura y la navegación de sus páginas, asegurándose de que sean intuitivas y accesibles tanto desde computadoras de escritorio como desde dispositivos móviles. Además, han mejorado la presentación de la información sobre la organización, sus proyectos y programas, y han incluido llamadas claras a la acción para donar.
- **Fortalecimiento de la presencia en redes sociales:** Las ONGs han reconocido el poder de las redes sociales como herramientas efectivas de comunicación y recaudación de fondos. Han establecido y fortalecido su presencia en plataformas como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn. A través de estas redes sociales,

¹² María Acevedo, “Eventos online: cómo captar fondos para tu ONG”, el 24 de septiembre de 2020, <https://agorasocial.com/eventos-online-como-captar-fondos-para-tu-ong/>.

¹³ CICR, “El Salvador: actividades realizadas en respuesta a la pandemia COVID-19”, el 23 de julio de 2020, <https://www.icrc.org/es/document/el-salvador-actividades-realizadas-en-respuesta-la-pandemia-covid-19>.

comparten historias inspiradoras, testimonios y actualizaciones sobre el progreso de sus proyectos. También aprovechan la interacción directa con los donantes y seguidores, respondiendo preguntas, agradeciendo las contribuciones y generando un sentido de comunidad en línea en torno a su causa.

- **Utilización de campañas de correo electrónico:** El correo electrónico ha sido una herramienta importante para mantener la comunicación con los donantes existentes y atraer a nuevos donantes durante la pandemia. Las ONGs han enviado boletines periódicos y correos electrónicos personalizados para informar sobre sus proyectos, compartir historias de éxito y destacar oportunidades para donar. Han segmentado sus listas de correo según intereses y preferencias, permitiéndoles enviar mensajes más relevantes y personalizados, lo que aumenta la probabilidad de recibir respuestas positivas.¹⁴
- **Adopción de plataformas de crowdfunding:** Las ONGs han recurrido cada vez más a plataformas de crowdfunding en línea para lanzar campañas específicas de recaudación de fondos. Estas plataformas proporcionan una manera conveniente de presentar proyectos y establecer metas de financiamiento. Las ONGs han utilizado videos, imágenes y descripciones detalladas para explicar el propósito de su campaña y los beneficios que se lograrán con las donaciones. A través de estas plataformas, han podido llegar a una audiencia más amplia y atraer contribuciones de donantes de todo el mundo.¹⁵
- **Facilitación de pagos en línea:** Las ONGs han implementado sistemas seguros y fáciles de usar para recibir donaciones en línea a través de sus sitios web y plataformas de recaudación de fondos. Han trabajado con proveedores de servicios de pago confiables para garantizar transacciones seguras y proteger la información personal de los donantes. Además, han ofrecido opciones de donación recurrente, lo que permite a los donantes comprometerse a hacer contribuciones regulares, brindando un flujo constante de ingresos para la organización.¹⁶
- **Uso de datos y análisis:** Las ONGs han aprovechado herramientas de análisis web y seguimiento de datos para obtener información sobre el comportamiento de los donantes en línea. Han examinado métricas como tasas de apertura de correo electrónico, clics en enlaces, interacciones en redes sociales y conversiones en el sitio web. Estos datos les han permitido comprender qué estrategias son más efectivas, qué mensajes resuenan mejor con su audiencia y cómo mejorar la experiencia de donación en línea. Con base en estos conocimientos, han ajustado y optimizado sus estrategias digitales para maximizar los resultados de recaudación de fondos.¹⁷

Dado que vivimos en una era digital, el uso estratégico de la tecnología para ampliar el alcance y la efectividad de la recaudación de fondos. Esto puede incluir el aprovechamiento de plataformas de crowdfunding en línea, el desarrollo de campañas de recaudación de

¹⁴ StockCrowd, “Cómo Digitalizar Tu Estrategia de Recaudación de Fondos,” mayo 14, 2020, <https://blog.stockcrowd.com/como-digitalizar-tu-estrategia-de-recaudacion-de-fondos>.

¹⁵ César Rentería, “Las Plataformas De Crowdfunding En América Latina.,” 2016, <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/55828/IDL-55828.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Javier Nadal y José Ramón Magarzo, “Transformación digital en las fundaciones”, Retos del tercer sector, consultado el 15 de septiembre de 2023, <https://disrupciondigital.fundaciones.org/estudio-asociado/>.

fondos en redes sociales y el uso de herramientas de gestión de donantes basadas en la nube. La digitalización de las estrategias de recaudación de fondos por parte de las ONGs durante la pandemia de COVID-19 ha sido un proceso fundamental para adaptarse a las restricciones y desafíos impuestos por la crisis sanitaria. A través de la mejora de los sitios web, la presencia en redes sociales, las campañas de correo electrónico, el uso de plataformas de crowdfunding, la facilitación de pagos en línea y el análisis de datos, las ONGs han logrado llegar a un público más amplio, comunicarse de manera efectiva con los donantes y generar un mayor apoyo financiero para sus proyectos y programas.¹⁸

1.1.3. Las campañas de crowdfunding

Las campañas de crowdfunding han experimentado un crecimiento significativo en los últimos años y se han convertido en una poderosa herramienta de recaudación de fondos para las organizaciones no gubernamentales (ONGs) durante la pandemia de COVID-19. La digitalización de las estrategias de recaudación de fondos ha permitido a las ONGs llegar a una audiencia más amplia y diversa, y las campañas de crowdfunding han jugado un papel clave en esta transformación.

Una de las ventajas más destacadas de las campañas de crowdfunding es su capacidad para involucrar directamente a las personas y convertirlas en participantes activos en la causa. A través de estas campañas, las ONGs pueden comunicar de manera efectiva la importancia de su misión y el impacto positivo que se logrará con las donaciones. Al presentar historias conmovedoras, testimonios y datos impactantes, las organizaciones pueden despertar la empatía y la motivación en los donantes potenciales.

Además, las campañas de crowdfunding ofrecen a las ONGs la oportunidad de establecer una relación más cercana y directa con los donantes. A través de plataformas de crowdfunding en línea, las organizaciones pueden comunicarse con los donantes de manera personalizada, responder preguntas, agradecerles su contribución y mantenerlos informados sobre el progreso de la campaña y el uso de los fondos. Esta interacción continua y transparente fortalece el vínculo entre la organización y sus donantes, fomentando la confianza y la lealtad a largo plazo.

Otra ventaja importante de las campañas de crowdfunding es su capacidad para generar un mayor alcance y visibilidad. Las plataformas de crowdfunding cuentan con una amplia audiencia de potenciales donantes que buscan apoyar causas sociales y proyectos inspiradores. Las ONGs pueden aprovechar esta audiencia para promover su campaña, compartir su mensaje a través de redes sociales, blogs y otras plataformas en línea, y llegar a personas de todo el mundo que comparten sus valores y objetivos.¹⁹

La flexibilidad es otro aspecto clave de las campañas de crowdfunding. Las ONGs pueden adaptar su enfoque y estrategia según sus necesidades y objetivos específicos. Pueden establecer diferentes tipos de campañas como: campañas de recaudación de fondos para

¹⁸ Palencia-Lefler, Manuel, *Fundraising: el arte de captar recursos: manual estratégico para organizaciones no lucrativas* (España: Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001).

¹⁹ Rentería, “Las Plataformas De Crowdfunding En América Latina.”

proyectos específicos, campañas de emergencia en respuesta a desastres naturales o campañas continuas para sostener la operación de la organización. Además, pueden establecer diferentes niveles de donación y ofrecer incentivos y recompensas atractivas para motivar a los donantes.

Sin embargo, es importante destacar que las campañas de crowdfunding también presentan desafíos. La competencia en estas plataformas puede ser intensa, por lo que las ONGs deben esforzarse en destacar su campaña y diferenciarse de otras organizaciones. Además, el éxito de una campaña de crowdfunding depende en gran medida de una estrategia efectiva de promoción y difusión, lo que requiere tiempo, recursos y una comprensión sólida de las tendencias y preferencias del público objetivo.

Las campañas de crowdfunding han revolucionado la forma en que las ONGs recaudan fondos durante la pandemia de COVID-19. Estas campañas permiten a las organizaciones llegar a una audiencia más amplia, establecer relaciones cercanas con los donantes, generar mayor visibilidad y adaptar su enfoque según sus necesidades. Si se implementan de manera efectiva, las campañas de crowdfunding pueden brindar a las ONGs los recursos financieros necesarios para continuar su importante labor en la sociedad. Entre algunos aspectos claves de las campañas de crowdfunding pueden ser:

- **Plataformas de crowdfunding:** Las ONGs han utilizado plataformas en línea dedicadas al crowdfunding, como Kickstarter, GoFundMe, Donadora o Indiegogo, para lanzar sus campañas. Estas plataformas ofrecen a las organizaciones una infraestructura establecida y una audiencia potencial de donantes interesados en apoyar proyectos sociales. Además, brindan herramientas para diseñar páginas de campaña atractivas con información detallada sobre el proyecto, imágenes y videos que ayudan a generar empatía y atraer a los donantes.²⁰
- **Establecimiento de metas y plazos:** Las campañas de crowdfunding establecen metas de financiamiento específicas y plazos definidos para crear un sentido de urgencia y motivar a los donantes a contribuir. Estas metas pueden ser para financiar un proyecto en particular, apoyar una iniciativa específica o alcanzar un hito determinado. Al establecer objetivos claros, las ONGs pueden comunicar con mayor efectividad la necesidad de fondos y mostrar el impacto que se logrará con las donaciones recibidas.²¹
- **Contenido persuasivo:** Una parte crucial de las campañas de crowdfunding es crear contenido persuasivo que inspire a los donantes a participar. Las ONGs utilizan videos, imágenes y textos emotivos para contar historias impactantes que conecten con los valores y las emociones de los donantes. Estos recursos visuales y narrativos ayudan a transmitir la importancia de la causa y a generar empatía con las personas que se beneficiarán de los fondos recaudados.
- **Participación de la comunidad:** Las campañas de crowdfunding se basan en la participación activa de la comunidad. Las ONGs movilizan a sus seguidores,

²⁰ Borrero Domínguez, Córdón Lagares, y Hernández Garrido, “Crowdfunding en tiempos de la COVID-19”.

²¹ Luis B. Tonon Ordóñez y Walter M. Sánchez Fontana, “Señalización y el éxito de las campañas de crowdfunding latinoamericano”, *Retos* 10, núm. 19 (el 20 de marzo de 2020): 99–116, doi:10.17163/ret.n19.2020.06.

voluntarios y colaboradores para difundir la campaña a través de redes sociales, correo electrónico y otros canales de comunicación. También alientan a los donantes a compartir la campaña con sus contactos, lo que amplía el alcance y el impacto de la recaudación de fondos. La participación de la comunidad crea un sentido de pertenencia y colaboración en torno a la causa, lo que motiva a más personas a contribuir.

- **Recompensas y reconocimientos:** Para incentivar las donaciones, muchas campañas de crowdfunding ofrecen recompensas a los donantes según el monto que contribuyan. Estas recompensas pueden ser desde una simple mención en las redes sociales de la organización hasta regalos físicos o experiencias exclusivas relacionadas con el proyecto. Las recompensas ayudan a mostrar agradecimiento y reconocimiento a los donantes, generando un sentido de reciprocidad y motivando a otros a participar.
- **Seguimiento y comunicación continua:** Durante una campaña de crowdfunding, es crucial mantener a los donantes actualizados sobre el progreso de la recaudación de fondos y el impacto generado. Las ONGs envían actualizaciones regulares a través de correos electrónicos, publicaciones en redes sociales o incluso mediante la incorporación de un contador de fondos en la página de la campaña. Esta comunicación constante fomenta la transparencia, construye confianza y demuestra la responsabilidad de la organización hacia sus donantes.²²

Las campañas de crowdfunding han revolucionado la forma en que las ONGs recaudan fondos y se conectan con los donantes durante la pandemia de COVID-19. Estas campañas ofrecen una plataforma accesible, atractiva y participativa para involucrar a la comunidad y generar apoyo financiero para proyectos sociales. Al aprovechar las plataformas de crowdfunding, establecer metas claras, crear contenido persuasivo, promover la participación de la comunidad y mantener una comunicación continua, las ONGs pueden maximizar el impacto de sus campañas y alcanzar sus objetivos de recaudación de fondos.

1.1.4. Las colaboraciones y alianzas estratégicas

Las colaboraciones y alianzas estratégicas han desempeñado un papel crucial en la recaudación de fondos de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) durante la pandemia de COVID-19. Estas asociaciones estratégicas han permitido a las ONGs superar los desafíos y aprovechar las oportunidades emergentes en el entorno digital. A continuación, se profundizará en los diferentes aspectos de las colaboraciones y alianzas estratégicas en el contexto de la recaudación de fondos.

En las Alianzas con otras organizaciones, las ONGs han reconocido el valor de unir fuerzas con otras organizaciones no gubernamentales, tanto a nivel local como internacional. Estas alianzas pueden surgir de la necesidad de abordar desafíos comunes, compartir recursos y conocimientos, o implementar proyectos colaborativos. Las ONGs pueden colaborar en la planificación y ejecución de campañas conjuntas de recaudación de fondos, aprovechar sus respectivas redes y audiencias, y multiplicar el impacto de sus esfuerzos. Al unir sus fuerzas,

²² Judith Mata, “Las campañas de crowdfunding su eficacia en proyectos lucrativos y causas sociales” 2014, <https://www.tdx.cat/handle/10803/279390#page=1>.

las organizaciones pueden beneficiarse de sinergias y fortalecer su capacidad de atraer donantes y recaudar fondos.²³

Con las asociaciones con empresas y marcas, las ONGs han establecido asociaciones estratégicas con empresas y marcas que comparten su visión y valores. Estas colaboraciones pueden adoptar diversas formas, como patrocinios corporativos, programas de responsabilidad social empresarial, donaciones en especie o colaboraciones en campañas de recaudación de fondos. Las ONGs pueden aprovechar el alcance y los recursos financieros de las empresas, así como su experiencia en marketing y comunicación, para amplificar su mensaje y llegar a una audiencia más amplia. A cambio, las empresas pueden demostrar su compromiso social y generar una imagen positiva al asociarse con causas benéficas.

A través de las colaboraciones con instituciones académicas y centros de investigación las ONGs han establecido colaboraciones estratégicas con instituciones académicas y centros de investigación para fortalecer su base de conocimientos y acceder a fondos de investigación. Estas asociaciones permiten a las organizaciones desarrollar proyectos conjuntos, realizar investigaciones, generar datos y evidencias, y fortalecer la credibilidad de sus programas y proyectos. Además, la colaboración con instituciones académicas puede brindar oportunidades para acceder a fuentes de financiamiento específicas, como becas de investigación o subvenciones gubernamentales.

Las ONGs han reconocido el poder de trabajar en redes y coaliciones para abordar desafíos comunes y ampliar su influencia. A través de la colaboración en redes y coaliciones, las organizaciones pueden compartir recursos, experiencias y mejores prácticas. Estas asociaciones pueden fortalecer la capacidad de recaudación de fondos al acceder a fondos conjuntos o al compartir información sobre oportunidades de financiamiento. Además, trabajar en redes y coaliciones puede aumentar la visibilidad y el reconocimiento de las ONGs, lo que a su vez puede atraer a nuevos donantes y apoyos.

Las ONGs han identificado el poder de asociarse con influencers²⁴ y personalidades públicas para aumentar su alcance y atraer a nuevas audiencias. Estas colaboraciones implican la participación de influencers y celebridades en campañas de recaudación de fondos, eventos benéficos o como embajadores de la organización. La influencia y el alcance de estas personalidades pueden amplificar el mensaje de la ONG, generar conciencia y motivar a las personas a donar. Además, la asociación con influencers puede proporcionar una mayor

²³ Fernández Torres, Juan José y Rosa Pérez Pérez, *Recaudación de Fondos para Organizaciones No Lucrativas: Teoría y Práctica* (Estados Unidos, 2016).

²⁴ El término "influencer" se acuñó por primera vez en la década de 2000, con la llegada de las redes sociales y el surgimiento de personas que utilizaban su presencia en línea para promover marcas y productos. Si bien no hay un consenso definitivo sobre quién lo utilizó por primera vez, se atribuye a la bloguera y autora de moda y belleza, Julie Solomon, el haber popularizado el término en 2013 en su blog "The Influencer Podcast". El término se ha generalizado desde entonces y se utiliza para describir a individuos que tienen una influencia significativa en las redes sociales, generalmente en áreas como la moda, la belleza, los viajes, la comida y el estilo de vida. Los influencers utilizan sus plataformas en línea, como Instagram, YouTube y TikTok, para compartir contenido con sus seguidores y promocionar productos o servicios en colaboración con marcas. Julie Solomon, "The Influencer Podcast", 2013, <https://juliesolomon.net/>.

credibilidad y confianza a la organización, lo que puede resultar en donaciones más significativas.

Las colaboraciones y alianzas estratégicas demuestran ser una estrategia efectiva para las ONGs en la recaudación de fondos durante la pandemia de COVID-19. Al unirse con otras organizaciones, empresas, instituciones académicas, redes y personalidades influyentes, las ONGs pueden maximizar su impacto, acceder a nuevos recursos y ampliar su alcance. Estas asociaciones estratégicas fortalecen la capacidad de las ONGs para enfrentar desafíos, generar conciencia y recaudar fondos en apoyo de sus causas y proyectos.

1.1.5. Los eventos virtuales

Los eventos virtuales han surgido como una nueva tendencia de recaudación de fondos implementada por las organizaciones no gubernamentales (ONGs) durante la pandemia de COVID-19. Estos eventos se han convertido en una alternativa efectiva a los eventos presenciales tradicionales, que se vieron limitados debido a las restricciones de distanciamiento social y las regulaciones sanitarias. Los eventos virtuales ofrecen a las ONGs la oportunidad de conectarse con su audiencia, recaudar fondos y promover su causa de manera segura y accesible. A continuación, Una breve clasificación de los eventos más exitosos y recurrentes llevados a cabo durante pandemia a nivel internacional según diferentes fuentes especializadas en el tema o en plataformas de las ONGs, profundizaremos en los aspectos clave de los eventos virtuales en el ámbito de la recaudación de fondos. Los eventos virtuales pueden adoptar diferentes formatos según los objetivos de recaudación de fondos de la ONG. Algunos ejemplos incluyen:

- ***Galas y cenas virtuales:*** Las ONGs organizan galas y cenas virtuales en las que los participantes pueden disfrutar de una experiencia gastronómica desde la comodidad de sus hogares. Estos eventos suelen incluir testimonios, presentaciones, subastas en línea y oportunidades de donación.
- ***Conferencias y seminarios web:*** Las ONGs pueden organizar conferencias y seminarios webs temáticos en los que expertos, líderes de pensamiento y panelistas discuten temas relevantes para la causa de la organización. Estos eventos permiten a los participantes aprender y participar en discusiones mientras hacen donaciones.
- ***Retos y actividades virtuales:*** Las ONGs pueden plantear desafíos virtuales, como carreras virtuales, maratones, desafíos de ejercicios o desafíos creativos, en los que los participantes pueden inscribirse y recaudar fondos entre sus redes sociales.
- ***Subastas y ventas en línea:*** Las ONGs pueden organizar subastas virtuales o ventas en línea de productos y servicios, donde los participantes pueden pujar o realizar compras y las ganancias se destinan a la organización.
- ***Plataformas y herramientas tecnológicas:*** Para llevar a cabo eventos virtuales, las ONGs utilizan diversas plataformas y herramientas tecnológicas. Estas incluyen:
- ***Plataformas de transmisión en vivo:*** Como Zoom, Google Meet o plataformas especializadas en eventos virtuales, que permiten transmitir en vivo presentaciones, discursos o actuaciones en tiempo real.

- **Plataformas de recaudación de fondos en línea:** Tales como plataformas de crowdfunding o de donaciones en línea, que facilitan la recolección de fondos de manera segura y efectiva.
- **Herramientas interactivas:** Como chats en vivo, encuestas, cuestionarios o sistemas de preguntas y respuestas, que permiten a los participantes interactuar y comprometerse durante el evento.
- **Plataformas de gestión de eventos:** Estas plataformas ayudan a las ONGs a organizar, promover y administrar eventos virtuales, desde el registro de participantes hasta el seguimiento de donaciones y la generación de informes entre algunas de estas plataformas resaltan por su fácil manejo y excelente gestión: Hopin, Meetmaps, Virtway, Tu fábrica de eventos y BigMarker.²⁵

Las ventajas demuestran el potencial de los eventos virtuales como una alternativa efectiva y eficiente para la recaudación de fondos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cada tipo de evento tiene sus propias particularidades y resultados pueden variar según la organización y el contexto en el que se implementen. Entre estas ventajas se encuentran:

- ✓ **Accesibilidad:** Al ser virtuales, los eventos pueden ser accesibles para personas de diferentes ubicaciones geográficas sin restricciones de viaje o costos asociados.
- ✓ **Alcance ampliado:** Los eventos virtuales pueden llegar a una audiencia más amplia, ya que no están limitados por la capacidad física de un lugar determinado.
- ✓ **Menores costos:** La organización de eventos virtuales puede resultar en menores costos en comparación con los eventos presenciales, ya que no se requiere alquilar un espacio físico, catering u otros gastos asociados.
- ✓ **Mayor interacción:** A través de las herramientas tecnológicas, los eventos virtuales pueden facilitar una mayor interacción y participación de los asistentes, lo que puede generar un mayor compromiso y donaciones.
- ✓ **Flexibilidad en el tiempo:** Los eventos virtuales pueden adaptarse a diferentes husos horarios, permitiendo a las personas participar según su disponibilidad.²⁶

Los eventos virtuales demuestran ser una herramienta efectiva para las ONGs en la recaudación de fondos durante la pandemia de COVID-19. Estos eventos permiten a las organizaciones conectarse con su audiencia, recaudar fondos y promover su causa de manera segura y accesible. Al aprovechar plataformas y herramientas tecnológicas, las ONGs pueden organizar diversos tipos de eventos virtuales y aprovechar las ventajas de alcance ampliado, menor costo y mayor interacción que ofrecen. Por otra parte, revolucionaron la forma en que las organizaciones no gubernamentales (ONGs) llevan a cabo sus estrategias de recaudación de fondos durante la pandemia de COVID-19. Estos eventos permitieron a las ONGs adaptarse rápidamente a las restricciones impuestas por la crisis sanitaria y mantener una conexión significativa con su audiencia y donantes.

²⁵ Acevedo, “Eventos online: cómo captar fondos para tu ONG”.

²⁶ DCH, “Ventajas de Eventos virtuales”, el 1 de febrero de 2023, <https://www.orgdch.org/ltn/6-ventajas-de-los-eventos-virtuales/>.

En ese sentido, es importante profundizar más en las diversas dimensiones de los eventos virtuales en el contexto de la recaudación de fondos:

Brindan a las ONGs la oportunidad de desplegar su creatividad y diseñar experiencias únicas para los participantes. Pueden utilizar herramientas digitales para crear entornos visuales atractivos, utilizar videos y elementos multimedia para transmitir su mensaje de manera impactante, y explorar nuevas formas de participación interactiva como encuestas en tiempo real, chats y preguntas y respuestas. La creatividad en el diseño de eventos virtuales ayuda a captar la atención de los participantes y a generar un mayor compromiso, lo que puede traducirse en donaciones más significativas.

Permiten una mayor personalización y segmentación de la audiencia. Las ONGs pueden utilizar datos y herramientas de análisis para comprender mejor a sus donantes y adaptar los eventos a sus intereses y preferencias. Esto incluye enviar invitaciones personalizadas, ofrecer experiencias exclusivas y adaptar los mensajes según el perfil de cada donante. La personalización y segmentación aumentan la relevancia de los eventos y fortalecen el vínculo emocional entre la organización y sus donantes.²⁷

Ofrecen oportunidades de colaboración y co-creación con los donantes. Las ONGs pueden involucrar a los participantes en la planificación y ejecución de los eventos, permitiéndoles compartir sus ideas, testimonios o talentos en vivo. Esto fomenta un sentido de comunidad y pertenencia, y fortalece el compromiso de los donantes con la causa. Además, la co-creación permite a las ONGs obtener diferentes perspectivas y enfoques, lo que puede enriquecer la experiencia del evento y generar un mayor impacto.

Se prestan perfectamente para ser compartidos y amplificados a través de las redes sociales. Las ONGs pueden aprovechar las plataformas digitales y las redes sociales para promocionar y difundir sus eventos, utilizando hashtags, menciones y colaboraciones con influencers o seguidores influyentes. Al involucrar a los seguidores y alentarlos a compartir y comentar sobre el evento, las ONGs pueden alcanzar a nuevas audiencias y generar un mayor impacto en la recaudación de fondos.

Proporcionan un rango de métricas y datos que pueden ser utilizados para medir el éxito de la recaudación de fondos. Las ONGs pueden rastrear el número de participantes, el compromiso en línea, las donaciones realizadas durante el evento y otros indicadores clave de rendimiento. Esta información permite evaluar el impacto del evento, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de recaudación de fondos futuras.²⁸

Aprovechar la creatividad en el diseño de eventos, la personalización y segmentación, la colaboración y co-creación, la amplificación a través de las redes sociales y el análisis de datos, las organizaciones pueden generar un mayor compromiso, alcanzar a nuevas audiencias y recaudar fondos de manera efectiva. La adaptación a las nuevas tendencias

²⁷ Beth Kanter and Allison Fine, *The Networked Nonprofit: Connecting with Social Media to Drive Change* (John Wiley & Sons, 2010).

²⁸ Allyson Kapin and Amy Ward, *Social Change Anytime Everywhere: How to Implement Online Multichannel Strategies to Spark Advocacy, Raise Money, and Engage Your Community* (John Wiley & Sons, 2013),

digitales ha permitido a las ONGs mantener su misión y continuar apoyando a las comunidades más vulnerables en momentos de crisis.

1.1.6. Enfoque en la transparencia y el impacto

Los enfoques en la transparencia y el impacto son aspectos fundamentales para las ONGs, ya que los donantes desean tener la seguridad de que sus contribuciones se utilizan de manera eficiente y efectiva para lograr un impacto positivo en las comunidades o causas que apoyan. En respuesta a esta demanda, las ONGs toman medidas para ser más transparentes en la gestión de sus fondos y operaciones. Esto implica proporcionar información detallada y fácilmente accesible sobre cómo se utilizan los fondos, los programas y proyectos en los que se invierten, así como los resultados obtenidos.

Un componente clave de la transparencia es la rendición de cuentas. Las ONGs deben establecer mecanismos para informar a los donantes sobre cómo se están utilizando los fondos y cómo se están logrando los objetivos establecidos. Esto puede incluir informes financieros y operativos periódicos, auditorías externas y la adopción de buenas prácticas de gobernanza. Al hacerlo, las ONGs demuestran su compromiso con la responsabilidad y la ética en el uso de los recursos donados, lo que genera confianza y credibilidad entre los donantes.

Otro aspecto importante del enfoque en la transparencia y el impacto es la medición y comunicación efectiva de los resultados obtenidos. Las ONGs están adoptando enfoques más orientados a resultados, estableciendo indicadores de impacto claros y medibles para evaluar el progreso y los logros de sus programas y proyectos. Esto implica recopilar datos relevantes, realizar evaluaciones periódicas y presentar informes de impacto que muestren cómo las actividades de la organización están generando cambios positivos y sostenibles en las comunidades objetivo.

Además, las ONGs están utilizando más tecnología y herramientas digitales para facilitar el seguimiento y la presentación de informes de transparencia e impacto. Estas herramientas permiten recopilar datos de manera más eficiente, monitorear el progreso de los proyectos en tiempo real y generar informes detallados y visualmente atractivos que destacan los resultados obtenidos. Además, las plataformas digitales de crowdfunding y donaciones en línea también brindan una mayor transparencia al permitir a los donantes ver cómo se utilizan sus contribuciones y qué proyectos están siendo apoyados.

La comunicación efectiva desempeña un papel crucial en el enfoque en la transparencia y el impacto. Las ONGs deben mantener una comunicación regular y clara con sus donantes, brindando actualizaciones periódicas sobre el progreso de los proyectos, compartiendo historias de éxito y testimonios que ilustren el impacto positivo de sus actividades. Además, es esencial responder de manera transparente y oportuna a las preguntas y preocupaciones de los donantes, fomentando la participación activa y fortaleciendo las relaciones con ellos.

El enfoque de la transparencia y el impacto en la recaudación de fondos durante la pandemia de COVID-19 ha adquirido una importancia significativa para las ONGs. Al ser transparentes en la gestión financiera y operativa, y al comunicar de manera efectiva el impacto de sus

actividades, las ONGs generan confianza y credibilidad entre los donantes, lo que a su vez fortalece las relaciones y promueve una mayor participación en la recaudación de fondos. Este enfoque no solo ayuda a mantener el apoyo financiero a largo plazo, sino que también demuestra el compromiso de las ONGs en lograr resultados tangibles y generar un impacto positivo en las comunidades que atienden.

En el contexto de las nuevas tendencias de recaudación de fondos implementadas por las organizaciones no gubernamentales (ONGs) durante la pandemia de COVID-19, se observa un enfoque creciente en la transparencia y el impacto de las actividades de las ONGs. Esto se debe a la necesidad de generar confianza en los donantes y demostrar la efectividad de los recursos destinados a las causas sociales.

A continuación, se profundizará en la importancia y los aspectos clave del enfoque en la transparencia y el impacto en la recaudación de fondos:

- *Rendición de cuentas y transparencia:* Las ONGs reconocen la importancia de ser transparentes en su gestión financiera y operativa. Esto implica proporcionar información clara y accesible sobre cómo se utilizan los fondos donados, los programas y proyectos implementados, así como los resultados obtenidos. Al ser transparentes, las ONGs demuestran su compromiso con la responsabilidad y la ética, lo que genera confianza y credibilidad entre los donantes. Esto puede traducirse en un mayor apoyo y donaciones a largo plazo.
- *Informes de impacto:* Las ONGs están adoptando un enfoque más orientado a medir y comunicar el impacto de sus actividades. Esto implica establecer indicadores de impacto claros y medibles, y realizar evaluaciones periódicas para determinar el progreso y los logros de los programas y proyectos. Los informes de impacto permiten a las ONGs compartir los resultados y beneficios tangibles que han sido generados gracias a las donaciones recibidas. Estos informes también son una forma de mantener a los donantes informados sobre cómo sus contribuciones están marcando la diferencia en la comunidad o causa que apoyan.²⁹
- *Uso de tecnología y plataformas de seguimiento:* Las ONGs están utilizando más tecnología y plataformas digitales para facilitar el seguimiento y la presentación de informes de transparencia e impacto. Estas herramientas permiten recopilar datos, monitorear el progreso de los proyectos en tiempo real y generar informes detallados sobre los resultados obtenidos. Además, las plataformas de crowdfunding y donaciones en línea también brindan transparencia al mostrar cómo se utilizan los fondos recaudados y qué proyectos están siendo apoyados.³⁰
- *Comunicación efectiva:* La transparencia y el enfoque en el impacto requieren una comunicación efectiva por parte de las ONGs. Esto implica brindar actualizaciones regulares a los donantes sobre el progreso de los proyectos, compartir historias de éxito y testimonios que ilustren el impacto positivo de las actividades, y responder a las preguntas y preocupaciones de los donantes de manera transparente y oportuna. La comunicación efectiva ayuda a construir relaciones sólidas con los donantes,

²⁹ Kanter, B y Paine, K. D, *Measuring the Networked Nonprofit: Using Data to Change the World* (John Wiley & Sons, 2012).

³⁰ Julia Campbell, *Storytelling in the Digital Age: A Guide for Nonprofits* (Charity Channel Press, 2017).

fortalece el compromiso y promueve una mayor participación en la recaudación de fondos.³¹

El enfoque en la transparencia y el impacto en la recaudación de fondos por parte de las ONGs durante la pandemia de COVID-19 ha adquirido una importancia significativa. Al ser transparentes en la gestión financiera y operativa, y al comunicar de manera efectiva el impacto de sus actividades, las ONGs generan confianza y credibilidad entre los donantes. Esto no solo ayuda a mantener el apoyo financiero a largo plazo, sino que también fortalece la conexión entre las ONGs y sus donantes, creando un sentido de comunidad y compromiso duradero.

1.1.7. Personalización y conexión emocional

La personalización y conexión emocional son aspectos clave en las nuevas tendencias de recaudación de fondos implementadas por las organizaciones no gubernamentales (ONGs) durante la pandemia de COVID-19. Estas estrategias se centran en establecer relaciones más cercanas con los donantes y generar un vínculo emocional que impulse su compromiso y apoyo continuo. Profundicemos en cada uno de estos aspectos:

- *Personalización:* Las ONGs han reconocido la importancia de personalizar sus estrategias de recaudación de fondos para llegar de manera más efectiva a los donantes. Esto implica entender las necesidades, intereses y preferencias individuales de los donantes y adaptar las comunicaciones y las solicitudes de donación en consecuencia. La personalización se puede lograr a través de la segmentación de la base de datos de donantes, la creación de mensajes y materiales específicos para cada segmento y la personalización de las solicitudes de donación según los intereses y la capacidad de cada donante. Al personalizar la comunicación, las ONGs pueden generar una mayor conexión con los donantes y aumentar la probabilidad de obtener su apoyo.
- *Conexión emocional:* La conexión emocional es un factor poderoso en la recaudación de fondos. Las ONGs buscan establecer una conexión profunda y significativa con los donantes, transmitiendo la importancia y el impacto de su causa de manera emotiva. Esto se logra a través de historias inspiradoras y conmovedoras que ilustran cómo los programas y proyectos de la ONG están cambiando vidas y haciendo una diferencia real en las comunidades. La conexión emocional también se puede fomentar al involucrar a los donantes en experiencias interactivas, como visitas a proyectos, participación en eventos virtuales o testimonios directos de beneficiarios. Estas experiencias permiten a los donantes experimentar de primera mano el impacto de su apoyo, lo que fortalece su conexión emocional con la causa y los motiva a seguir contribuyendo.

La personalización y la conexión emocional son estrategias complementarias que buscan establecer relaciones más significativas y duraderas entre las ONGs y sus donantes. Laurence A. Pagnoni. En su libro "The Nonprofit Fundraising Solution: Powerful Revenue Strategies to Take You to the Next Level" destaca la importancia de identificar y cultivar relaciones

³¹ Peris, "Comunicación e imagen en las ONG".

con donantes individuales de alto valor para establecer relaciones duraderas y obtener contribuciones significativas. Esto podría incluir el desarrollo de programas de donantes principales, la personalización de las solicitudes y la participación directa de líderes y voluntarios en la relación con estos donantes.³²

Al personalizar las comunicaciones y las solicitudes de donación, las ONGs demuestran un interés genuino en los donantes individuales y les hacen sentir valorados y apreciados. Esto a su vez crea un sentido de pertenencia y compromiso, ya que los donantes se sienten parte activa de la causa que están apoyando. La conexión emocional, por otro lado, se basa en despertar emociones positivas en los donantes, como empatía, compasión y esperanza. Las historias impactantes y las experiencias interactivas permiten a los donantes conectarse a un nivel más profundo con la causa, ya que pueden ver cómo su apoyo está cambiando vidas y generando un impacto positivo. Esta conexión emocional fortalece el compromiso a largo plazo y fomenta una relación de confianza y lealtad entre las ONGs y sus donantes.

Daniel H. Pink, en su libro "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us", destaca la importancia de la conexión emocional para motivar a las personas a tomar acción. Según Pink, las emociones positivas, como la empatía y la compasión, son fundamentales para generar un compromiso duradero con una causa.³³

La personalización y la conexión emocional son estrategias efectivas en la recaudación de fondos de las ONGs durante la pandemia de COVID-19. Al adaptar las comunicaciones a las necesidades individuales de los donantes.

Este primer apartado ha proporcionado una descripción exhaustiva de las nuevas tendencias de recaudación de fondos implementadas por las organizaciones no gubernamentales en El Salvador durante la pandemia de COVID-19. Se ha observado que, frente a las limitaciones impuestas por la crisis sanitaria, estas organizaciones han adoptado enfoques innovadores y estratégicos para asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo sus importantes labores sociales. La digitalización de las estrategias, las campañas de crowdfunding, las colaboraciones y alianzas estratégicas, los eventos virtuales, el enfoque en la transparencia y el impacto, así como la personalización y conexión emocional, han sido elementos fundamentales que han permitido a las ONG adaptarse a la nueva realidad y mantener su capacidad de apoyo. Estas tendencias han demostrado su eficacia y han fortalecido la capacidad de las organizaciones para responder a las necesidades emergentes de la comunidad, subrayando la importancia de la innovación y la flexibilidad en el ámbito de la recaudación de fondos. A medida que avanzamos hacia el futuro, estas tendencias siguen siendo relevantes y prometedoras, abriendo nuevas oportunidades para las ONG en su búsqueda de recursos y su impacto positivo en la sociedad salvadoreña.

³² Pagnoni, Laurence A, *The Nonprofit Fundraising Solution: Powerful Revenue Strategies to Take You to the Next Level* (Estados Unidos: Amacom, 2013).

³³ Pink, Daniel H, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. United States* (Gestión 2000, 2009).

1.2. Factores que impulsaron la adopción de estas nuevas tendencias de financiamiento de desarrollo y recaudación de fondos

Este apartado profundiza en los factores que impulsaron de manera significativa la adopción de las nuevas tendencias de financiamiento de desarrollo y recaudación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales durante la pandemia de COVID-19 en El Salvador. Estos factores, intrínsecamente relacionados con las circunstancias y desafíos que surgieron como resultado de la crisis sanitaria global, jugaron un papel fundamental en la necesidad de buscar enfoques innovadores y adaptarse a un entorno en constante cambio.

En primer lugar, la necesidad de adaptarse a las restricciones y limitaciones impuestas por las medidas de distanciamiento social y confinamiento fue un factor clave que impulsó la adopción de las nuevas tendencias de recaudación de fondos. Las organizaciones no gubernamentales se vieron obligadas a replantearse sus estrategias tradicionales, que se basaban en gran medida en eventos presenciales, campañas en espacios públicos y actividades de recaudación en persona. Ante la imposibilidad de llevar a cabo estas actividades de manera habitual, las ONG tuvieron que explorar alternativas en el ámbito digital para mantener sus esfuerzos de recaudación y continuar generando apoyo.³⁴

En segundo lugar, la pandemia generó un aumento significativo en la demanda de servicios y apoyo por parte de la comunidad. Las organizaciones no gubernamentales se encontraron con una mayor cantidad de personas que requerían asistencia, ya sea en términos de salud, alimentación, educación o apoyo emocional. Esta creciente demanda de recursos y servicios intensificó la necesidad de obtener fondos adicionales para satisfacer las necesidades emergentes y brindar un apoyo adecuado a aquellos que más lo necesitaban.³⁵

Además, el avance tecnológico y el acceso generalizado a internet desempeñaron un papel crucial en la adopción de nuevas tendencias de recaudación de fondos. La tecnología se convirtió en una herramienta esencial para las organizaciones no gubernamentales, ya que les permitió llegar a un público más amplio, establecer conexiones y promover sus campañas de recaudación de fondos de manera eficiente y efectiva. Las plataformas en línea, las redes sociales y las soluciones de pago electrónico se convirtieron en aliados indispensables para facilitar la donación y la participación activa de los donantes.

Finalmente, la colaboración entre organizaciones fue un factor determinante en la adopción de nuevas tendencias de recaudación de fondos. En un momento en el que las necesidades eran mayores y los recursos limitados, las ONG reconocieron la importancia de unir fuerzas y trabajar de manera conjunta para maximizar su impacto. Mediante la formación de alianzas estratégicas y la colaboración en campañas conjuntas, las organizaciones no gubernamentales

³⁴ Natàlia Cantó-Milà, “Distanciamiento social y COVID-19. Distancias y proximidades desde una perspectiva relacional”, el 15 de enero de 2021.

³⁵ Tomás Serebrisky y Juan Pablo Brichetti, “El impacto del COVID-19 en la demanda de servicios”, el 21 de abril de 2020, <https://blogs.iadb.org/agua/es/servicios-de-infraestructura-asequibles-para-todos-en-tiempos-de-coronavirus-y-mas-alla/>.

podieron ampliar su alcance y aprovechar sinergias para obtener mejores resultados en sus esfuerzos de recaudación de fondos.³⁶

La adopción de nuevas tendencias de financiamiento y recaudación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador durante la pandemia de COVID-19 fue impulsada por diversos factores interrelacionados. La necesidad de adaptación, el aumento en la demanda de servicios, el avance tecnológico y la colaboración entre organizaciones fueron elementos cruciales que guiaron la adopción de estrategias innovadoras y efectivas para recaudar fondos y garantizar el apoyo continuo a aquellos que más lo necesitaban en tiempos de crisis.

1.2.2. Adaptación a las restricciones y limitaciones impuestas por las medidas de distanciamiento social y confinamiento

La Adaptación a las restricciones y limitaciones impuestas por las medidas de distanciamiento social y confinamiento ha sido uno de los factores determinantes en la adopción de nuevas tendencias de financiamiento y recaudación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales durante la pandemia de COVID-19 en El Salvador. Estas medidas, destinadas a frenar la propagación del virus, tuvieron un impacto significativo en las actividades tradicionales de recaudación de fondos que solían llevar a cabo las ONG.³⁷

Antes de la pandemia, las organizaciones no gubernamentales en El Salvador solían organizar eventos presenciales como galas, cenas benéficas, ferias o conciertos para recaudar fondos. Estos eventos ofrecían oportunidades para que los donantes se conectaran personalmente con la causa y contribuyeran de manera significativa. Sin embargo, con la llegada de la pandemia, las restricciones impuestas por las autoridades gubernamentales, como la prohibición de reuniones masivas y el cierre de lugares públicos, hicieron imposible la realización de estos eventos en su forma tradicional.

Ante esta situación, las organizaciones no gubernamentales se vieron obligadas a buscar soluciones innovadoras y adaptarse rápidamente a la nueva realidad. Una de las respuestas más destacadas fue la migración hacia eventos virtuales y plataformas en línea. A través de la tecnología, las ONG pudieron organizar eventos virtuales como conciertos en *streaming*, subastas en línea, maratones virtuales, charlas y conferencias en línea, entre otros. Estas nuevas formas de eventos permitieron a las organizaciones mantener el contacto con sus donantes y recaudar fondos de manera segura, superando las barreras impuestas por la distancia física.

La adaptación a lo virtual también implicó la utilización de plataformas digitales y redes sociales como herramientas clave para la recaudación de fondos. Las ONG aprovecharon las

³⁶ Organización Internacional del Trabajo, *Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19*, 2021, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf.

³⁷ Luis Enrique Rodríguez Posadas y Carlos Eduardo Argueta, *El COVID-19 y su incidencia en la movilidad de la población salvadoreña*, 2020.

ventajas de las redes sociales para difundir sus mensajes, promover sus campañas y crear conciencia sobre su labor. Además, se implementaron estrategias de donación en línea, facilitando a los donantes la posibilidad de realizar contribuciones de forma segura y conveniente desde sus hogares.

Si bien la adaptación a las restricciones impuestas por la pandemia fue un desafío, también brindó oportunidades para la innovación y el alcance a nuevos públicos. Las organizaciones no gubernamentales que lograron adaptarse rápidamente y adoptar enfoques digitales efectivos pudieron mantener la conexión con sus donantes habituales y, al mismo tiempo, llegar a una audiencia más amplia a nivel nacional e incluso internacional. Esta adaptación también permitió a las organizaciones aprovechar las ventajas de la tecnología, como la capacidad de recopilar datos y obtener información valiosa sobre el comportamiento de los donantes, lo que a su vez les permitió personalizar y mejorar sus estrategias de recaudación de fondos.

En conclusión, la adaptación a las restricciones y limitaciones impuestas por las medidas de distanciamiento social y confinamiento ha sido un factor crucial en la adopción de nuevas tendencias de financiamiento y recaudación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador durante la pandemia de COVID-19.

1.2.3. Aumento significativo en la demanda de servicios y apoyo por parte de la comunidad

ha tenido un impacto considerable en las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador. La crisis sanitaria y sus consecuencias económicas y sociales han generado una creciente necesidad de ayuda y atención en diversos sectores de la sociedad. Esta situación ha impulsado a las ONGs a adoptar nuevas tendencias de financiamiento y recaudación de fondos para poder satisfacer las demandas emergentes y brindar el apoyo necesario a aquellos que más lo necesitan.³⁸

En primer lugar, la pandemia exacerbó las desigualdades sociales y aumentó la vulnerabilidad de ciertos grupos de la población. Muchas personas han perdido sus empleos, han enfrentado dificultades para acceder a alimentos y servicios básicos, y han experimentado un deterioro en su bienestar emocional y mental. Ante esta realidad, las ONGs han tenido que adaptarse rápidamente para ampliar su capacidad de respuesta y proporcionar una atención integral a aquellos afectados. Esto ha implicado una reevaluación de las estrategias de recaudación de fondos existentes y la búsqueda de enfoques innovadores para generar los recursos necesarios.³⁹

Una de las formas en que las ONGs abordaron esta situación es a través de la digitalización de sus actividades y la promoción de campañas de recaudación de fondos en línea. Las

³⁸ Leticia Nayeli Ramírez-Ramírez, “APOYO ANTE COVID-19 EN LATINOAMÉRICA: ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS NECESIDADES PSICO-SOCIO EDUCATIVAS DURANTE LA CONTINGENCIA”, el 5 de enero de 2020.

³⁹ Arachu Castro, “Desafíos de la pandemia de COVID-19 en la salud de la mujer, de la niñez y de la adolescencia en América Latina y el Caribe”, 2020.

plataformas digitales y las redes sociales se han convertido en herramientas fundamentales para llegar a un público más amplio y diverso, lo que permite una mayor participación y colaboración de donantes potenciales. Las campañas de crowdfunding, por ejemplo, demuestran ser una estrategia eficaz para movilizar recursos de manera rápida y eficiente, involucrando a la comunidad en la causa y generando un sentido de pertenencia y solidaridad.

Además de la digitalización, las alianzas estratégicas y las colaboraciones entre las ONGs cobraron mayor relevancia durante la pandemia. Al comprender la importancia de unir fuerzas y recursos, las organizaciones han buscado establecer alianzas con empresas, fundaciones y otras entidades del sector privado. Estas asociaciones no solo proporcionan un impulso financiero adicional, sino que también facilitan la implementación de programas conjuntos, la maximización del impacto y la optimización de los recursos disponibles. Esta colaboración ha demostrado ser una estrategia efectiva para enfrentar los desafíos de manera más integral y sostenible.

Asimismo, las ONGs intensificaron sus esfuerzos para promover la transparencia y demostrar el impacto de sus actividades. Los donantes y la comunidad en general esperan una gestión responsable de los recursos financieros y una rendición de cuentas clara sobre los resultados obtenidos. En respuesta a esta demanda, las organizaciones fortalecen sus mecanismos de seguimiento y evaluación, implementando sistemas de reporte transparentes y enfocando sus esfuerzos en medir y comunicar el impacto generado en la comunidad. Esto no solo ha generado confianza y credibilidad, sino que también motiva a una mayor participación y apoyo de donantes y colaboradores.

El aumento en la demanda de servicios y apoyo por parte de la comunidad durante la pandemia de COVID-19 ha impulsado a las organizaciones no gubernamentales en El Salvador a adoptar nuevas tendencias de financiamiento y recaudación de fondos. La digitalización de las actividades, las alianzas estratégicas, la transparencia y el enfoque en el impacto han sido factores clave en la adaptación de las ONGs a las necesidades cambiantes de la sociedad. Estas nuevas tendencias han permitido una mayor eficiencia, alcance y sostenibilidad en el trabajo de las organizaciones, fortaleciendo así su capacidad para brindar apoyo y generar un cambio positivo en la comunidad.

1.2.4. Colaboración entre organizaciones, empresa privada y gobierno

La colaboración entre organizaciones, empresa privada y gobierno desempeñó un papel fundamental durante la pandemia de COVID-19 en El Salvador. Ante los desafíos sin precedentes planteados por la crisis sanitaria, estas entidades han reconocido la importancia de unir fuerzas y recursos para abordar de manera efectiva las necesidades de la comunidad.

En primer lugar, la colaboración entre las ONGs permitió una mejor coordinación y maximización de los recursos disponibles. Al trabajar juntas, las organizaciones pueden compartir conocimientos, experiencia y buenas prácticas, evitando duplicaciones innecesarias y optimizando el impacto de sus intervenciones. A través de redes de

colaboración, las ONGs pueden establecer sinergias, identificar áreas de complementariedad y desarrollar proyectos conjuntos que aborden desafíos específicos de manera más efectiva.⁴⁰

La colaboración con la empresa privada también ha sido fundamental en la respuesta a la pandemia. Muchas empresas mostraron un fuerte compromiso social y brindaron apoyo financiero, logístico y técnico a las ONGs. A través de donaciones, patrocinios y alianzas estratégicas, las empresas contribuyeron a fortalecer las capacidades de las organizaciones y a ampliar el alcance de sus acciones. Además, la empresa privada aportó su experiencia en gestión, tecnología y recursos humanos colaborando en la implementación de soluciones innovadoras y sostenibles.

La colaboración con el gobierno también ha sido esencial para enfrentar los desafíos derivados de la pandemia. Las ONGs trabajaron estrechamente con las autoridades gubernamentales en la planificación, implementación y seguimiento de las políticas y programas de respuesta y recuperación. La coordinación con el gobierno permitió una mejor articulación de las acciones, evitando duplicidades y garantizando una distribución equitativa de los recursos. Además, la colaboración con el gobierno brindó a las ONGs un marco legal y regulatorio sólido, así como acceso a información y datos relevantes para la toma de decisiones informadas.

La colaboración entre las ONGs, la empresa privada y el gobierno ha demostrado ser una estrategia efectiva para abordar los desafíos complejos y multidimensionales de la pandemia. Esta colaboración ha permitido una respuesta más rápida y eficiente, así como la identificación de soluciones innovadoras y sostenibles. Además, genera un sentido de corresponsabilidad y solidaridad, promoviendo la confianza y la cohesión social en tiempos de crisis.⁴¹

La colaboración entre organizaciones no gubernamentales, empresa privada y gobierno durante la pandemia de COVID-19 en El Salvador ha sido crucial para abordar las necesidades de la comunidad. Esta colaboración ha fortalecido la capacidad de respuesta, maximizado el impacto y generado soluciones más efectivas y sostenibles. Es fundamental seguir fomentando y fortaleciendo esta colaboración en el futuro, reconociendo su potencial para enfrentar desafíos y promover el desarrollo social en el país.

la adopción de nuevas tendencias de financiamiento de desarrollo y recaudación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) durante la pandemia COVID-19 en El Salvador se vio impulsada por una combinación de factores clave. En primer lugar, las restricciones y limitaciones impuestas por las medidas de distanciamiento social y confinamiento obligaron a las ONGs a buscar alternativas creativas y digitales para mantener sus operaciones y continuar recaudando fondos. La necesidad de adaptarse a esta nueva

⁴⁰ Gobierno de El Salvador, “Memoria de Labores 2019-2020 Gobierno de El Salvador”, el 6 de enero de 2020, https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/10221.pdf.

⁴¹ Walmart, “Banco de Alimentos de El Salvador inaugura cuarto frío con apoyo de Walmart”, 2021, <https://www.walmartcentroamerica.com/inauguracion-cuarto-frio>.

realidad y seguir sirviendo a las comunidades vulnerables fue un factor fundamental en la adopción de estas nuevas tendencias.⁴²

Además, el aumento significativo en la demanda de servicios y apoyo por parte de la comunidad también impulsó a las ONGs a buscar nuevas formas de financiamiento. La pandemia exacerbó las desigualdades existentes y generó una mayor necesidad de asistencia en áreas como salud, alimentación, educación y apoyo emocional. Las ONGs se vieron obligadas a ampliar sus capacidades y recursos para responder a estas demandas crecientes, lo que implicaba buscar nuevas fuentes de financiamiento y aprovechar las herramientas y plataformas digitales para llegar a un público más amplio.

Otro factor importante fue la colaboración entre organizaciones, empresa privada y gobierno. La crisis generada por la pandemia requirió una respuesta coordinada y un esfuerzo conjunto para abordar los desafíos sociales y económicos. Las alianzas estratégicas entre las ONGs, empresas privadas y entidades gubernamentales permitieron el acceso a recursos adicionales, el intercambio de conocimientos y la amplificación del impacto de las iniciativas de recaudación de fondos. Estas colaboraciones fueron fundamentales para superar las limitaciones individuales y maximizar los resultados en beneficio de las comunidades.⁴³

En resumen, la adopción de nuevas tendencias de financiamiento de desarrollo y recaudación de fondos por parte de las ONGs en El Salvador durante la pandemia COVID-19 fue impulsada por la necesidad de adaptación, el aumento en la demanda de servicios, la colaboración y la búsqueda de soluciones innovadoras. Estos factores combinados llevaron a las organizaciones a explorar y adoptar estrategias digitales, establecer alianzas estratégicas y aprovechar las oportunidades emergentes para garantizar la continuidad de su labor en un contexto desafiante.

1.3. Limitaciones y desafíos en la implementación de estas nuevas tendencias de recaudación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador

En este apartado se ahonda en las limitaciones y desafíos que las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador encontraron al implementar las nuevas tendencias de recaudación de fondos durante la pandemia COVID-19. Estas limitaciones y desafíos representaron obstáculos significativos que requerían un enfoque estratégico y adaptabilidad por parte de las ONGs para superarlos.

Una de las limitaciones clave fue la **falta de acceso a la tecnología y conectividad en algunas comunidades**, lo que dificultó la participación y la donación en línea. En muchos casos, las personas no tenían acceso a dispositivos electrónicos o conexión a Internet confiable, lo que limitaba su capacidad para participar en campañas de recaudación de fondos

⁴² MINSAL, “Donativo de insumos médicos por OPS y USAID”, 2022, <https://www.salud.gob.sv/donativo-de-insumos-medicos-por-ops-y-usaid/>.

⁴³ El Mundo SV, “Más de 500 empresas han hecho donativos por la pandemia”, el 31 de abril de 2020, <https://diario.elmundo.sv/Econom%C3%ADa/mas-de-una-veintena-de-donaciones-del-sector-privado-para-enfrentar-la-pandemia>.

en línea. Esto planteó desafíos adicionales para las ONGs, ya que tuvieron que encontrar formas creativas de llegar a estas comunidades y garantizar que nadie quedara excluido de las oportunidades de donación.⁴⁴

Además, **la falta de familiaridad y experiencia en el uso de plataformas digitales y herramientas en línea para la recaudación de fondos** representó un desafío para muchas ONGs. La transición repentina hacia lo digital requería un aprendizaje rápido y una curva de adaptación para comprender y utilizar eficazmente estas nuevas herramientas. Algunas organizaciones se encontraron luchando para dominar las técnicas y estrategias necesarias para aprovechar al máximo las plataformas en línea, lo que afectó la efectividad de sus campañas de recaudación de fondos.⁴⁵

Otra limitación importante fue la **disminución de la confianza y la incertidumbre financiera que la pandemia generó en los donantes**. A medida que la situación económica se volvía más precaria, los donantes se volvieron más cautelosos al elegir a qué organizaciones donar y cómo se utilizarían sus fondos. Las ONGs tuvieron que hacer un esfuerzo adicional para ser transparentes y demostrar el impacto positivo de sus proyectos para ganar la confianza de los donantes. Esto requería una comunicación clara y efectiva, así como la presentación de informes periódicos sobre cómo se estaban utilizando los fondos donados.⁴⁶

Asimismo, **la saturación del espacio digital y la competencia por la atención del público** se convirtieron en desafíos importantes. A medida que más organizaciones adoptaban estrategias en línea, el ruido y la sobrecarga de información se volvieron cada vez más prominentes. Las ONGs tuvieron que encontrar formas innovadoras de destacarse entre la multitud y captar la atención de los donantes potenciales. Esto implicaba la creación de contenido atractivo y relevante, así como la personalización de las comunicaciones para establecer conexiones emocionales con los donantes.

Finalmente, **la incertidumbre sobre la duración y los efectos continuos de la pandemia planteó desafíos adicionales**. Las ONGs tuvieron que adaptarse constantemente a los cambios en el entorno, ajustando sus estrategias y enfoques a medida que evolucionaba la situación. La planificación a largo plazo se volvió más difícil debido a la naturaleza impredecible de la pandemia y su impacto en la economía y la sociedad. Las ONGs necesitaron flexibilidad y capacidad de respuesta rápida para ajustar sus estrategias a medida que surgían nuevas circunstancias.⁴⁷

⁴⁴ Oscar Picardo Joao, “Brecha digital en el sector educativo salvadoreño: retos y estrategias”, s/f.

⁴⁵ Ana María Ábrego, Víctor Cuchillac, y Oscar Picardo Joao, *Educación y la COVID-19: estudio de factores asociados con el rendimiento académico online en tiempos de pandemia (caso El Salvador)*, Salud Pública, 2020, http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/9645/1/Educacio%cc%81n_online_y_covid19.pdf.

⁴⁶ ARPAS, “Pago de salario a empleados en cuarentena enfrenta a Gobierno, empresas y partidos”, el 27 de marzo de 2020, <https://arpas.org.sv/2020/03/pago-de-salario-a-empleados-en-cuarentena-enfrenta-a-gobierno-empresas-y-partidos/>.

⁴⁷ Presidencia El Salvador, “Gobierno Informa Que Cuarentena Domiciliar Se Mantendrá Hasta El 28 de Abril,” April 8, 2020.

La implementación de nuevas tendencias de recaudación de fondos por parte de las ONGs en El Salvador durante la pandemia COVID-19 estuvo acompañada de diversas limitaciones y desafíos. La falta de acceso a la tecnología, la falta de experiencia en herramientas digitales, la disminución de la confianza de los donantes, la competencia en línea y la incertidumbre fueron algunos de los obstáculos a los que se enfrentaron. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, las ONGs demostraron resiliencia y adaptabilidad, encontrando formas innovadoras de superar los desafíos y continuar cumpliendo con su misión de ayudar a las comunidades vulnerables.

1.3.2. Falta de acceso a la tecnología y conectividad en algunas comunidades de El Salvador

La Falta de acceso a la tecnología y conectividad en algunas comunidades de El Salvador ha sido un factor limitante en la implementación de las nuevas tendencias de recaudación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) durante la pandemia COVID-19. La brecha digital existente en el país ha generado desigualdades significativas en términos de acceso a la comunicación e internet.

El Salvador se enfrenta a desafíos en términos de infraestructura de telecomunicaciones, especialmente en áreas rurales y comunidades de bajos recursos. La falta de inversión en infraestructura de redes y la escasez de torres de telefonía móvil dificultan la cobertura y la calidad de las conexiones de internet en estas zonas. Como resultado, muchas comunidades carecen de acceso adecuado a la red y enfrentan dificultades para participar en las iniciativas de recaudación de fondos basadas en plataformas digitales.⁴⁸

Además, el acceso a dispositivos electrónicos como computadoras, tablets o teléfonos inteligentes también es limitado en algunas comunidades debido a las barreras económicas. Muchas familias de bajos ingresos no cuentan con los recursos necesarios para adquirir estos dispositivos y, por lo tanto, no pueden participar activamente en las estrategias de recaudación de fondos en línea. Esto crea una brecha adicional en el acceso a las oportunidades de financiamiento y limita la capacidad de las ONGs para llegar a una amplia base de donantes potenciales.⁴⁹

Otro factor que contribuye a la falta de acceso a la tecnología y conectividad en El Salvador son los servicios de comunicaciones costosos. Los planes de datos móviles y las tarifas de internet suelen ser altos, lo que dificulta aún más el acceso a la conectividad. Esto afecta particularmente a las personas de bajos ingresos, que deben destinar una parte significativa de sus recursos económicos para acceder a servicios de internet de calidad.⁵⁰

⁴⁸ Marisela Morán y Kenia Gómez, “Brecha digital: el tropiezo para la educación en El Salvador”, *Redacción YSUCA*, s/f.

⁴⁹ CONNECTAS, “Sin internet no hay educación virtual”, el 28 de julio de 2020, <https://arpas.org.sv/2020/07/sin-internet-no-hay-educacion-virtual/>.

⁵⁰ Mario Enrique Paz, “Deserción en la UES alcanza 18% por causa de la pandemia.”, *La Prensa Gráfica*, el 8 de abril de 2020, <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Desercion-en-la-UES-alcanza-18-por-causa-de-la-pandemia-20200804-0002.html>.

Estas limitaciones en el acceso a la tecnología y conectividad representan desafíos importantes para las ONGs en El Salvador. Para abordar esta situación, es necesario promover políticas públicas que fomenten la inversión en infraestructura de telecomunicaciones en áreas rurales y comunidades desatendidas. Asimismo, es fundamental establecer programas de alfabetización digital y brindar capacitación en el uso de herramientas tecnológicas a las comunidades marginadas.

Además, es necesario explorar alternativas de financiamiento para brindar acceso a dispositivos electrónicos y servicios de internet a las comunidades más vulnerables. Las alianzas estratégicas entre el sector privado, el gobierno y las ONGs pueden desempeñar un papel importante en la promoción de la inclusión digital y la superación de las barreras existentes.

La falta de acceso a la tecnología y conectividad en algunas comunidades de El Salvador ha sido un factor limitante en la implementación de las nuevas tendencias de recaudación de fondos por parte de las ONGs durante la pandemia. Superar esta limitación requerirá un enfoque integral que incluya inversiones en infraestructura, programas de alfabetización digital y esfuerzos colaborativos entre diferentes actores. De esta manera, se podrá garantizar un acceso equitativo a las oportunidades de recaudación de fondos y se promoverá la participación activa de todas las comunidades en el desarrollo y el bienestar social.

1.3.3. Falta de familiaridad y experiencia en el uso de plataformas digitales y herramientas en línea para la recaudación de fondos

La falta de familiaridad y experiencia en el uso de plataformas digitales y herramientas en línea para la recaudación de fondos ha sido un obstáculo significativo para las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador durante la pandemia COVID-19. La realidad es que muchas personas en el país todavía no están completamente familiarizadas con las diversas plataformas y métodos de pago en línea disponibles para realizar donaciones. La adopción de tecnologías financieras y el uso de tarjetas de crédito o débito para transacciones en línea no están arraigados en la cultura financiera y tecnológica de manera generalizada.

Esta falta de familiaridad y experiencia en el uso de plataformas digitales se debe en parte a la brecha digital existente en El Salvador. Aunque el acceso a Internet ha mejorado en los últimos años, todavía hay comunidades que enfrentan dificultades para acceder a la comunicación y a Internet en general. Las áreas rurales y remotas son las más afectadas por esta falta de conectividad, lo que limita su acceso a las herramientas y recursos en línea necesarios para participar en las campañas de recaudación de fondos.⁵¹

Además, los servicios de comunicaciones en El Salvador tienden a ser costosos en comparación con otros países. Esto dificulta aún más el acceso a Internet y a las plataformas digitales para una parte significativa de la población. Muchas personas pueden no tener los

⁵¹ Rafael Ibarra, “El impacto de las TIC en el progreso salvadoreño es aún una materia pendiente”, *Brecha Cero*, el 7 de octubre de 2019, <https://brechacero.com/el-impacto-de-las-tic-en-el-progreso-salvadoreno-es-aun-una-materia-pendiente/>.

recursos económicos para pagar por servicios de Internet o para adquirir dispositivos electrónicos que les permitan participar en las campañas de recaudación de fondos en línea.

Otro aspecto importante que considerar es la falta de educación tecnológica de la población en general, tanto de los posibles donantes como de los beneficiarios de los proyectos. La falta de conocimientos y habilidades en el uso de herramientas digitales y plataformas en línea puede generar una barrera para participar en las campañas de recaudación de fondos. Las personas pueden sentirse inseguras o desconocer cómo realizar transacciones en línea, lo que limita su capacidad de contribuir y apoyar a las ONGs.

Para abordar estas limitaciones, es fundamental llevar a cabo iniciativas educativas que promuevan la alfabetización tecnológica y financiera. Las ONGs pueden desempeñar un papel crucial en la difusión de información y en la capacitación de la población sobre el uso de plataformas digitales y herramientas en línea para la recaudación de fondos. Esto incluye proporcionar tutoriales, guías paso a paso y materiales educativos que expliquen cómo realizar donaciones en línea de manera segura y confiable.

Además, es necesario colaborar con entidades gubernamentales, instituciones educativas y empresas privadas para fomentar el acceso a Internet y reducir la brecha digital en El Salvador. Esto implica desarrollar políticas y programas que faciliten la conectividad en áreas rurales y remotas, así como promover la oferta de servicios de comunicaciones a precios más accesibles para la población.

La falta de familiaridad y experiencia en el uso de plataformas digitales y herramientas en línea representa un desafío para las ONGs en El Salvador en su búsqueda de nuevas formas de recaudar fondos durante la pandemia. La brecha digital, la dificultad de acceso a la comunicación e Internet, los costosos servicios de comunicaciones y la falta de educación tecnológica son factores que limitan la participación de la población en las campañas de recaudación de fondos en línea. Sin embargo, mediante la implementación de iniciativas educativas y la colaboración con diferentes actores, es posible superar estos obstáculos y lograr una mayor inclusión digital en beneficio de las ONGs y las comunidades a las que sirven.

1.3.4. Disminución de la confianza y la incertidumbre financiera que la pandemia generó en los donantes

La disminución de la confianza y la incertidumbre financiera que la pandemia generó en los donantes. situación que tuvo un impacto significativo en los donantes y en su disposición para contribuir a las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador. Los efectos económicos y sociales de la crisis provocaron una serie de desafíos que dificultaron la recaudación de fondos y obligaron a las ONGs a adaptarse y encontrar nuevas formas de financiamiento.

Uno de los factores que ha contribuido a la disminución de la confianza de los donantes es la situación económica precaria en la que muchas personas se encuentran debido a los ajustes

salariales⁵² y la pérdida de empleos. La incertidumbre sobre la estabilidad financiera personal conllevó a que los donantes sean más cautelosos a la hora de realizar donaciones y a priorizar sus propias necesidades y las de sus familias. Esta situación generó dudas sobre la capacidad de las ONGs para mantener sus proyectos y programas a largo plazo.

Además, la inflación en productos de primera necesidad durante la pandemia afectó la capacidad de los donantes para destinar recursos a causas benéficas. El aumento de los precios de los alimentos, medicamentos y otros productos esenciales redujo el poder adquisitivo de la población en general, lo que ha llevado a que destinen una mayor proporción de sus ingresos a cubrir sus necesidades básicas. En consecuencia, tienen menos disponibilidad de recursos para realizar donaciones.

La dificultad de acceso a las cuentas bancarias debido a las restricciones de movilidad también ha afectado la capacidad de las ONGs para recibir donaciones. Las medidas de cuarentena domiciliaria obligatoria han limitado la movilidad de las personas, lo que ha dificultado los trámites bancarios y las transferencias de dinero. Esto genera obstáculos para que los donantes realicen sus contribuciones de manera efectiva, ya sea a través de transferencias bancarias o de otros métodos digitales.

La disminución de la confianza y la incertidumbre financiera generada por la pandemia de COVID-19 ha planteado desafíos significativos para las ONGs en El Salvador en términos de recaudación de fondos. La combinación de descuentos salariales, inflación en productos de primera necesidad, difícil acceso a las cuentas bancarias y cuarentena domiciliaria obligatoria ha creado un entorno complejo. Sin embargo, las ONGs pueden superar estos obstáculos mediante la implementación de estrategias adaptadas a la situación, como la educación digital, la promoción de métodos de donación alternativos y la búsqueda de alianzas con otras organizaciones y empresas. Además, es crucial mantener una comunicación transparente y efectiva con los donantes para generar confianza y demostrar el impacto positivo de las donaciones en la comunidad y en las personas que más lo necesitan.

d) Saturación del espacio digital y la competencia por la atención del público: han sido fenómenos relevantes que han impactado a las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador durante la pandemia de COVID-19. A medida que las políticas de distanciamiento social y confinamiento se implementaron, el uso de plataformas digitales se disparó, convirtiéndose en el principal medio de comunicación e interacción. Sin embargo, este cambio significativo también generó una saturación en el espacio digital, donde

⁵² Durante la pandemia de COVID-19, la situación económica fue desafiante en muchos países de Latinoamérica, incluido El Salvador. La crisis sanitaria y las medidas de confinamiento y distanciamiento social implementadas para frenar la propagación del virus tuvieron un impacto significativo en las economías y en el empleo en la región. Algunos países implementaron medidas para proteger los empleos y los ingresos de los trabajadores afectados por la pandemia, como subsidios, ayudas directas o esquemas de trabajo flexible. Sin embargo, también hubo casos en los que se produjeron recortes salariales o pérdida de empleos debido a la situación económica adversa. CEPAL/OIT, *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: Los salarios reales durante la pandemia: evolución y desafíos*, vol. 26, 2022, <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47926-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-salarios-reales-durante-la-pandemia>.

empresas privadas, la industria del entretenimiento, el gobierno e instituciones internacionales concentraron gran parte de su comunicación.

La masiva presencia de estas entidades en el espacio digital creó una competencia feroz por la atención del público. Las ONGs se vieron desafiadas a destacar y captar la atención de los usuarios, ya que se encontraban inmersos en un entorno sobrecargado de información. La multiplicidad de mensajes y contenido online dificultó que las ONGs logaran el alcance y la visibilidad necesarios para sus campañas de recaudación de fondos. Los usuarios, por su parte, se volvieron más selectivos y menos propensos a involucrarse con nuevas causas o proyectos.

Además, la saturación del espacio digital ha llevado a la aparición de la llamada "fatiga de pantalla". El prolongado tiempo que las personas pasan frente a dispositivos electrónicos genera un agotamiento visual y mental, disminuyendo su atención y disposición a interactuar con nuevos contenidos. Esto representa un desafío adicional para las ONGs, que deben encontrar formas de captar y mantener el interés de los usuarios en medio de este contexto.

En respuesta a esta situación, las ONGs tuvieron que desarrollar estrategias creativas y diferenciadas para destacar entre la competencia. Han explorado diversas formas de comunicación, utilizando recursos visuales atractivos, historias conmovedoras y testimonios impactantes para generar una conexión emocional con el público. Asimismo, buscaron personalizar sus mensajes y adaptarlos a las características y necesidades de su audiencia objetivo, lo que les ha permitido establecer una conexión más profunda y significativa.

La colaboración y la creación de alianzas estratégicas también han sido fundamentales para enfrentar la saturación del espacio digital. Las ONGs han buscado sinergias con otras organizaciones, empresas y actores relevantes, combinando esfuerzos y recursos para amplificar su alcance y llegar a nuevas audiencias. La colaboración les permite generar mayor visibilidad y credibilidad, fortaleciendo su capacidad para movilizar apoyo y recursos en medio de la competencia existente.

La saturación del espacio digital y la competencia por la atención del público representan desafíos significativos para las ONGs en El Salvador durante la pandemia de COVID-19. La capacidad de destacar, captar la atención y mantener el compromiso de los usuarios se convierte en un factor determinante para el éxito de las campañas de recaudación de fondos. Las estrategias creativas, la personalización de mensajes y la colaboración con otros actores se vuelven esenciales para sobresalir en este entorno digital saturado y generar el apoyo necesario para continuar con el valioso trabajo que realizan las ONGs en el país.

e) Incertidumbre sobre la duración y los efectos continuos de la pandemia: Esto, ha impactado de manera significativa en las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador. La implementación de una cuarentena domiciliar obligatoria, una de las más estrictas en la región, generó un ambiente de incertidumbre en diversos aspectos y planteó desafíos considerables para las ONGs.

En primer lugar, la duración de la cuarentena y las restricciones asociadas eran desconocidas. Las ONGs se encontraban ante la incertidumbre de no saber cuánto tiempo duraría esta situación y cómo afectaría sus operaciones a largo plazo. La falta de claridad en cuanto a la duración de la cuarentena generaba interrogantes sobre la viabilidad de los proyectos en curso, las actividades planificadas y los recursos necesarios. Las organizaciones debían adaptarse continuamente a las circunstancias cambiantes y tomar decisiones en un entorno de incertidumbre constante.⁵³

Además, la incertidumbre sobre los efectos continuos de la pandemia también impactó en la recaudación de fondos por parte de las ONGs. La crisis económica resultante de la pandemia y las restricciones impuestas afectaron negativamente la situación financiera de muchas personas y empresas, lo que se tradujo en una disminución en las donaciones y el apoyo económico a las organizaciones. La incertidumbre en cuanto a la estabilidad financiera y la recuperación económica generó preocupación entre los donantes, lo que dificultó la obtención de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades y programas de las ONGs.⁵⁴

Otro aspecto importante fue la incertidumbre en relación con las necesidades y demandas de la población. A medida que la pandemia evolucionaba, las necesidades de la comunidad también cambiaban. Las ONGs se vieron desafiadas a adaptar rápidamente sus programas y proyectos para responder de manera efectiva a las nuevas demandas y prioridades. Sin embargo, la incertidumbre sobre la duración y los efectos continuos de la pandemia dificultaba la planificación y la implementación de estas respuestas, ya que era difícil prever con exactitud cómo evolucionaría la situación y qué necesidades emergentes surgirían en el futuro.

Asimismo, la incertidumbre afectó la toma de decisiones estratégicas de las ONGs. La falta de claridad sobre el panorama futuro y las restricciones impuestas por la pandemia generaban dudas e indecisiones en cuanto a la dirección a seguir y las acciones a tomar. Las organizaciones debían evaluar constantemente los riesgos, adaptarse a las circunstancias cambiantes y encontrar formas innovadoras de operar en medio de la incertidumbre.

La incertidumbre sobre la duración y los efectos continuos de la pandemia ha planteado importantes desafíos para las ONGs en El Salvador. La falta de claridad en cuanto a la duración de la cuarentena domiciliar obligatoria, la incertidumbre económica y la evolución de las necesidades de la comunidad han dificultado la planificación estratégica, la recaudación de fondos y la implementación de proyectos. En este contexto, las ONGs han

⁵³ José Rafael Alas Vides, “La economía de El Salvador ante el COVID-19: Análisis comparativo de condiciones previas, efectos e impactos esperados y políticas económicas recomendadas.”, s/f, <https://www.fce.ues.edu.sv/blog/noticias/post/la-economia-de-el-salvador-ante-el-covid-19-analisis-comparativo-de-condiciones-previas-efectos-e-impactos-esperados-y-politicas-economicas-recomendadas/default>.

⁵⁴ Romero y Álvarez, “EFECTOS DE LA PANDEMIA EN EL SALVADOR”.

tenido que demostrar flexibilidad, capacidad de adaptación y resiliencia para enfrentar los desafíos y continuar brindando apoyo a aquellos que más lo necesitan.⁵⁵

En conclusión, el presente capítulo ha abordado detalladamente las nuevas tendencias de recaudación de fondos implementadas por las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador durante la pandemia del COVID-19. A través de esta exploración exhaustiva, se ha podido comprender la importancia y el impacto significativo que estas estrategias innovadoras han tenido en el ámbito de la financiación y el desarrollo de las ONGs en el contexto actual.

En primer lugar, se describieron las nuevas tendencias de recaudación de fondos adoptadas por las ONGs, las cuales han sido fundamentales para enfrentar los desafíos sin precedentes que surgieron a raíz de la pandemia. Estas tendencias incluyen la implementación de eventos virtuales, como conferencias y galas en línea, la utilización de plataformas digitales para la donación y el crowdfunding, así como la creación de campañas de sensibilización a través de las redes sociales y otros canales digitales. Estas estrategias permitieron a las ONGs adaptarse rápidamente a las restricciones impuestas por las medidas de distanciamiento social y mantener un flujo constante de financiamiento a fin de continuar con sus proyectos y programas de ayuda.⁵⁶

En segundo lugar, se analizaron en profundidad los factores que impulsaron la adopción de estas nuevas tendencias de financiamiento. Se identificaron múltiples factores que desempeñaron un papel crucial en esta transformación, entre ellos la necesidad apremiante de continuar brindando servicios y apoyo a la comunidad en momentos de crisis, la disminución de recursos financieros debido a la incertidumbre económica global, y la oportunidad de alcanzar a un público más amplio a través del entorno digital. Estos factores impulsan a las ONGs a buscar soluciones innovadoras y a aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas disponibles para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones y el logro de sus objetivos. Sin embargo, también identifican limitaciones y desafíos en la implementación de estas nuevas tendencias. Uno de los principales desafíos ha sido la falta de acceso a la tecnología y conectividad en algunas comunidades, lo cual ha dificultado la participación activa de ciertos sectores de la población en las iniciativas de recaudación de fondos en línea. Asimismo, se observa una falta de familiaridad y experiencia en el uso de plataformas digitales y herramientas en línea para la recaudación de fondos, tanto por parte de los potenciales donantes como de las propias organizaciones. Esto ha requerido un esfuerzo adicional por parte de las ONGs para educar y capacitar a su personal y a la comunidad en general sobre el uso de estas herramientas digitales y los beneficios que pueden obtener al participar en las actividades de recaudación de fondos en línea.

Además, se ha enfrentado la disminución de la confianza y la incertidumbre financiera que la pandemia generó en los donantes. La crisis económica global ha llevado a descuentos salariales y a una mayor inflación en los productos de primera necesidad, lo que ha afectado la capacidad de las personas para hacer donaciones. Además, los rumores de cierre de cuentas

⁵⁵ Presidencia El Salvador, “Gobierno informa que cuarentena domiciliar se mantendrá hasta el 28 de abril”.

⁵⁶ StockCrowd, “Cómo digitalizar tu estrategia de recaudación de fondos”.

bancarias y las restricciones de movilidad debido a la cuarentena domiciliaria obligatoria han dificultado el acceso a los servicios bancarios y las transacciones financieras, lo que ha limitado la capacidad de los donantes para realizar contribuciones. Otro desafío significativo ha sido la saturación del espacio digital y la competencia por la atención del público. Durante la pandemia, tanto la empresa privada como la industria del entretenimiento, el gobierno y las instituciones internacionales volcaron gran parte de su comunicación y actividades al entorno digital. Esto ha generado una competencia feroz por la atención del público, lo que ha requerido que las ONGs sean creativas y estratégicas en su enfoque para captar la atención de los donantes potenciales.⁵⁷

Finalmente, la incertidumbre sobre la duración y los efectos continuos de la pandemia es un factor importante que ha afectado la recaudación de fondos. En El Salvador, la cuarentena domiciliaria obligatoria fue una de las más estrictas de la región, lo que generó dudas y preocupaciones sobre cuándo terminaría la cuarentena y cuándo se podrían reanudar las actividades comerciales con normalidad. Esta incertidumbre ha impactado la confianza de los donantes y ha llevado a una mayor cautela en el momento de realizar contribuciones financieras. En conclusión, a través del desarrollo de este apartado se han expuesto los diversos factores que impulsaron la adopción de estas nuevas tendencias de financiamiento de desarrollo y recaudación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador durante la pandemia. A pesar de las limitaciones y desafíos presentes, las ONGs han demostrado su resiliencia y capacidad de adaptación al implementar estrategias innovadoras para superar estos obstáculos y seguir brindando su importante labor en beneficio de la comunidad. Este capítulo sienta las bases para comprender la complejidad y las implicaciones de estas tendencias, y proporciona una visión integral de los desafíos y oportunidades que enfrentan las ONGs en el contexto actual.

CONCLUSIONES CAPITULARES

La situación global desencadenada por la pandemia de COVID-19 condujo a un replanteamiento generalizado en las operaciones y estrategias de diversas organizaciones a nivel mundial. En El Salvador, el escenario no fue diferente, en particular para las organizaciones no gubernamentales (ONGs) que tuvieron que enfrentar retos significativos, no solo en la ejecución de sus programas, sino también en la forma de financiarlos.

Este capítulo destaca cómo la crisis sanitaria, más allá de representar un obstáculo, impulsó a las ONGs a revisar y reinventar sus métodos tradicionales de recaudación de fondos. Con la implementación de restricciones y medidas de confinamiento, las actividades presenciales, como eventos de caridad y encuentros comunitarios, se vieron considerablemente limitadas. Estas restricciones llevaron a las ONGs a una inevitable transición hacia el ámbito digital.

A medida que se abordaba este desplazamiento hacia el entorno virtual, se evidenciaron múltiples ventajas. Las campañas digitales, las plataformas de crowdfunding y las iniciativas

⁵⁷ Georgina Núñez, Valeria Jordán, y Fernando Rojas, “CEPAL - SECRETARIA TECNICA DEL ELAC (*)”, s/f.

en redes sociales permitieron a las organizaciones llegar a audiencias más amplias, diversificadas y a menudo más jóvenes. Además, la digitalización permitió la optimización de recursos, al reducir costos asociados con eventos físicos y al aprovechar las herramientas analíticas que ofrecen las plataformas digitales para afinar y personalizar las estrategias de recaudación.

Otra tendencia notable ha sido la colaboración interinstitucional. En tiempos de crisis, la unión de esfuerzos y recursos se convirtió en una estrategia esencial para optimizar impactos. Las alianzas con el sector privado, otras ONGs y entidades gubernamentales permitieron el desarrollo de proyectos conjuntos y campañas de recaudación más robustas, con un alcance y resonancia sin precedentes.

A pesar de la rápida adaptación y los éxitos derivados de estas nuevas estrategias, las ONGs también enfrentaron desafíos en el ámbito digital. La saturación de la información, la necesidad de desarrollar contenidos atractivos y diferenciadores, así como garantizar la seguridad y transparencia en las transacciones en línea, fueron algunos de los retos emergentes.

Al concluir el análisis de este capítulo, es imprescindible reconocer que, aunque la pandemia propició una serie de dificultades y desafíos para las ONGs en El Salvador, también abrió puertas a la innovación, al aprendizaje y a la transformación. Estas experiencias y aprendizajes, sin duda, han dejado huellas profundas en la operatividad y visión de estas organizaciones, definiendo un nuevo paradigma en la recaudación de fondos que se extenderá más allá de la era pandémica y marcará la ruta para las futuras generaciones de ONGs en El Salvador.

CAPÍTULO 2

CRITERIOS PARA EVALUAR EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE RECAUDACIÓN EN LA CAPACIDAD DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES EMERGENTES EN EL SALVADOR DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 (2020-2022)

En el contexto de un escenario desafiante y sin precedentes generado por la pandemia de COVID-19, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador se han visto inmersas en un esfuerzo constante para adaptarse a las nuevas condiciones y necesidades emergentes de la población. La era de la pandemia, comprendida entre los años 2020 y 2022, planteó interrogantes cruciales sobre la capacidad de estas organizaciones para responder de manera efectiva y oportuna a las demandas cambiantes de las comunidades en situación de vulnerabilidad.⁵⁸

En este segundo capítulo, se explorará en profundidad la relación entre las nuevas tendencias de recaudación de fondos implementadas por las ONGs durante la pandemia y su impacto en la capacidad de estas organizaciones para abordar las necesidades emergentes en El Salvador. Se analizarán los criterios clave utilizados para evaluar la eficacia y efectividad de estas tendencias en el contexto de la cooperación internacional y proyectos de desarrollo.

La investigación busca comprender cómo las nuevas estrategias de recaudación han repercutido en el financiamiento de proyectos de desarrollo ejecutados por las ONGs en El Salvador durante la pandemia. A lo largo del capítulo, se examinarán los diversos factores que han influido en la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las necesidades cambiantes de la población y cómo estas nuevas tendencias han desempeñado un papel crucial en dicha adaptación.

La situación de emergencia generada por la pandemia ha planteado interrogantes sobre la eficacia de las prácticas tradicionales de recaudación de fondos y ha impulsado a las ONGs a buscar alternativas innovadoras y efectivas para movilizar recursos. El capítulo explorará la relación entre estas tendencias innovadoras y la capacidad de las organizaciones para responder a las demandas urgentes de la población, especialmente en el contexto de la cooperación internacional y proyectos de desarrollo.

Asimismo, se analizarán casos concretos y ejemplos reales de proyectos implementados por las ONGs en El Salvador que han adoptado estas nuevas tendencias de recaudación y cómo han contribuido a mejorar la capacidad de respuesta frente a las necesidades emergentes durante la pandemia. Se examinará el impacto de la personalización y conexión emocional en el establecimiento de vínculos más estrechos con los donantes y comunidades, y cómo esto ha influido en la capacidad de las ONGs para movilizar recursos de manera efectiva. Por otro lado, se evaluarán los desafíos y limitaciones que han surgido en la implementación de

⁵⁸ Hábitat para la Humanidad, “Respuesta a Pandemia COVID-19”, 2021, <https://www.habitat.org/laces/newsroom/2020/el-salvador-responde-al-covid-19>.

estas nuevas tendencias, como la falta de acceso a la tecnología y conectividad en algunas comunidades, la poca familiaridad y experiencia en el uso de plataformas digitales para la recaudación de fondos y la disminución de la confianza y la incertidumbre financiera en los donantes.⁵⁹

Este capítulo ofrece una exploración detallada y completa de cómo las nuevas tendencias de recaudación de fondos han impactado en la capacidad de las organizaciones no gubernamentales para abordar las necesidades emergentes en El Salvador durante la pandemia de COVID-19.

A través de un análisis riguroso de los criterios utilizados para evaluar estas tendencias, se busca comprender cómo han influido en el financiamiento de proyectos de desarrollo y la capacidad de respuesta de las ONGs en el contexto de la cooperación internacional y proyectos de desarrollo.

2.1. Capacidad de respuesta de las organizaciones no gubernamentales durante la pandemia COVID-19

Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) han jugado un papel esencial en la respuesta global a la pandemia de COVID-19, particularmente en países como El Salvador, que enfrentaron desafíos únicos y significativos durante el periodo de 2020 a 2022. Las ONGs han demostrado una capacidad de respuesta notable ante la adversidad, transformándose a sí mismas y adaptando sus métodos operativos para superar obstáculos y continuar brindando apoyo esencial a las comunidades a las que sirven.⁶⁰

Uno de los roles principales desempeñados por las ONGs durante la pandemia fue el suministro de asistencia directa a las comunidades más vulnerables. Con la aparición de la COVID-19 aumentó la demanda de servicios básicos, desde alimentos y alojamiento hasta asesoramiento y apoyo emocional. En este sentido, las ONGs en El Salvador movilizaron recursos, a menudo trabajando en colaboración con otras organizaciones locales para garantizar que estas necesidades esenciales fueran satisfechas. La adaptabilidad y resiliencia

⁵⁹ Cruz Roja Salvadoreña (CRS), “Cruz Roja beneficia a personas con enfermedades crónicas con terapias respiratorias domiciliarias”, *Oxígeno continuo domiciliar*, el 15 de agosto de 2023, <https://cruzrojasal.org.sv/2022/08/15/cruz-roja-beneficia-a-personas-con-enfermedades-cronicas-con-terapias-respiratorias-domiciliares/>.

⁶⁰ World Vision, “Retos que enfrentan las ONG’s en tiempos de Pandemia”, el 17 de julio de 2021, <https://elsalvador.worldvision.org.sv/blog/retos-ong-en-pandemia>.

demostrada por estas organizaciones ha sido impresionante,⁶¹ y es un testimonio de su compromiso de servir a las poblaciones necesitadas en tiempos de crisis.⁶²

En cuanto a la salud pública, las ONGs en El Salvador jugaron un papel importante en la prevención y el manejo de la propagación de la COVID-19. Así, trabajaron en estrecha colaboración con las autoridades de salud pública y otras instituciones relevantes para implementar medidas preventivas y proporcionar información vital a las comunidades a las que sirven. Estos esfuerzos no solo contribuyeron a limitar la propagación del virus, sino que también ayudaron a construir la confianza de la comunidad en las medidas de salud pública y en la información proporcionada por las autoridades de salud.⁶³

Además, en el contexto de los derechos humanos, las ONGs tuvieron un papel vital en el monitoreo y la denuncia de posibles abusos. Durante la pandemia, las medidas de emergencia implementadas para frenar la propagación del virus resultaron ocasionalmente en limitaciones a las libertades civiles y han exacerbado las desigualdades existentes. Las ONGs en El Salvador trabajaron arduamente para garantizar que las respuestas a la pandemia estén en línea con el respeto a los derechos humanos para evitar que las medidas restrictivas afecten desproporcionadamente a las comunidades más vulnerables.⁶⁴

Con respecto a la recaudación de fondos, las ONGs afrontaron a la difícil tarea de garantizar el financiamiento suficiente para continuar su trabajo esencial en medio de la pandemia. La necesidad de distanciamiento social y las restricciones a las reuniones presenciales limitaron las oportunidades para la recaudación de fondos tradicional. Sin embargo, las ONGs demostraron una vez más su capacidad de adaptación al trasladar sus esfuerzos de recaudación de fondos a plataformas digitales. Utilizando herramientas como las redes sociales, el correo electrónico y las plataformas de crowdfunding, estas organizaciones fueron capaces de llegar a los donantes y garantizar el financiamiento de sus operaciones.

⁶¹ Las organizaciones no gubernamentales han enfrentado desafíos significativos debido a la pandemia de COVID-19, incluida la disminución de la financiación y la participación de voluntarios. Sin embargo, han mostrado resiliencia al adaptarse a nuevas formas de recaudación de fondos, atender a un mayor número de beneficiarios y adoptar el teletrabajo y la digitalización. También han expandido servicios como el apoyo psicológico para adaptarse a las necesidades emergentes de la comunidad. A pesar de la presión en sus recursos humanos y financieros, han logrado mantener o incluso fortalecer sus operaciones. Fundación Libertad, “Impacto COVID-19 en el Tercer Sector: La historia detrás de la cifra”, el 5 de junio de 2020, <https://www.fundacionlealtad.org/impacto-covid-19-en-el-tercer-sector-la-historia-detras-de-la-cifra/>.

⁶² Christopher Tidey, “Las Naciones Unidas presentan un plan de respuesta humanitaria mundial a la pandemia del COVID-19”, *UNICEF*, consultado el 24 de julio de 2023, <https://www.unicef.org/elsalvador/comunicados-prensa/las-naciones-unidas-presentan-un-plan-de-respuesta-humanitaria-mundial-la>.

⁶³ Francisco Escalante, “UNICEF dona al Ministerio de Salud equipos de protección personal y productos de desinfección para establecimientos de salud de primer nivel”, el 12 de mayo de 2021, *UNICEF* edición, <https://www.unicef.org/elsalvador/comunicados-prensa/unicef-dona-al-ministerio-de-salud-equipos-de-proteccion-personal>.

⁶⁴ Human Rights Watch, “El Salvador: Abusos Policiales en la Respuesta a la Covid-19”, el 15 de abril de 2020, <https://www.hrw.org/es/news/2020/04/15/el-salvador-abusos-policiales-en-la-respuesta-la-covid-19>.

A pesar de sus esfuerzos, las ONGs se enfrentaron a desafíos considerables durante la pandemia. La economía global experimentó una contracción significativa,⁶⁵ y como resultado, muchas ONGs vieron disminuir sus fuentes de financiamiento. Al mismo tiempo, la demanda de los servicios que estas organizaciones proporcionan aumentó sensiblemente, creando una presión adicional sobre los recursos ya limitados.

La capacidad de respuesta de las ONGs durante la pandemia de COVID-19 es una demostración de su resistencia y su compromiso para servir a las comunidades a pesar de las adversidades. Aunque se enfrentaron a desafíos sin precedentes, estas organizaciones demostraron una notable capacidad para adaptarse, innovar y continuar prestando servicios esenciales a las comunidades de El Salvador. Sin embargo, la experiencia de la pandemia también ha subrayado la necesidad de proporcionar un apoyo más sólido a las ONGs, que son a menudo las primeras en responder en tiempos de crisis y las últimas en retirarse cuando llega la recuperación.

2.1.2. Provisión de Asistencia Directa a las Comunidades más Vulnerables por las ONGs en El Salvador durante la Pandemia COVID-19

Durante la pandemia de COVID-19, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador se encontraron en una posición única y crítica para proporcionar asistencia directa a las comunidades más vulnerables. Con sus conexiones establecidas, conocimiento local y compromiso con el bienestar a largo plazo de las comunidades a las que sirven, las ONGs estaban en condiciones de responder de manera significativa a los desafíos surgidos por la pandemia.⁶⁶

Para abordar los efectos inmediatos de la pandemia, las ONGs lanzaron una serie de iniciativas y proyectos que estaban diseñados para mitigar las dificultades de la salud y el bienestar económico que enfrentaban las comunidades más vulnerables. Esto incluyó

⁶⁵ La pandemia de COVID-19 ha tenido un efecto catastrófico en la economía global, llevando a la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Según las estimaciones del Banco Mundial, el producto interno bruto (PIB) mundial se contrajo un 5,2% en 2020. Esta es la primera vez desde 1870 que tantas economías ven disminuciones en su producto per cápita. En términos regionales, las economías avanzadas experimentaron una contracción del 7%, mientras que los mercados emergentes y las economías en desarrollo (MEED) se redujeron un 2,5%, marcando la primera contracción para este grupo en al menos 60 años. En particular, el ingreso per cápita global disminuyó en un 3,6%, sumiendo a millones en la pobreza extrema. En el caso de América Latina y el Caribe, la contracción fue aún más severa, con una disminución del 7,2% en la actividad económica en 2020. Estas cifras respaldan contundentemente la afirmación de que la economía global experimentó una contracción significativa. La crisis ha exacerbado las vulnerabilidades existentes en todas las economías, pero ha sido especialmente devastadora para las regiones dependientes del comercio internacional, el turismo y el financiamiento externo. Aunque se espera una recuperación del 4,2% para 2021, los riesgos persisten, y las perspectivas son inciertas, especialmente si se consideran posibles perturbaciones en los mercados financieros y el comercio internacional. BM, “La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial”, el 8 de junio de 2020, <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>.

⁶⁶ La Alianza, *Normas mínimas para la Protección de la Niñez y Adolescencia en la Acción Humanitaria*, Edición 2019 (La Alianza para la Protección de la Niñez y Adolescencia en la Acción Humanitaria, 2019), <https://www.unicef.org/elsalvador/informes/normas-m%C3%ADnimas-para-la-protecci%C3%B3n-de-la-ni%C3%B1ez-y-adolescencia-en-la-acci%C3%B3n-humanitaria>.

programas de distribución de alimentos, campañas de educación sanitaria y proyectos para facilitar el acceso a servicios básicos de salud.

En este contexto de emergencia, la flexibilidad en la asignación de recursos se convirtió en un aspecto crucial. Las ONGs demostraron una adaptabilidad notable al redirigir los fondos de proyectos existentes para combatir las crisis de salud y económicas provocadas por la pandemia. Los proyectos de educación, desarrollo comunitario e infraestructura, que normalmente son áreas prioritarias para las ONGs se suspendieron o redujeron para permitir que los recursos se canalizaran a las necesidades más urgentes.⁶⁷

La entrega de suministros críticos, como mascarillas, medicamentos y equipo de protección personal, se convirtió en una tarea prioritaria. Este suministro no sólo era esencial para controlar la propagación del virus y mantener la seguridad sanitaria, sino que también desempeñó un papel significativo en la promoción de la confianza y la cohesión de la comunidad en un momento de incertidumbre y temor.

Además de la reasignación de recursos y la distribución de suministros, las ONGs también desempeñaron un papel activo en la cooperación con las instituciones gubernamentales. Esto no sólo implicaba una coordinación estrecha para garantizar una distribución eficaz de los recursos, sino que también implicaba asesoramiento técnico y apoyo operacional. Las ONGs, con su experiencia en terreno y sus sólidas relaciones comunitarias, estaban en una posición única para identificar las brechas en la respuesta del gobierno y trabajar para llenar estas brechas.

Estas colaboraciones también permitieron a las ONGs ampliar su alcance y garantizar que la ayuda llegara a las personas que más la necesitaban. Con el apoyo del gobierno, las ONGs pudieron acceder a áreas y poblaciones que de otro modo serían difíciles de alcanzar.

Las ONGs en El Salvador demostraron una capacidad notable para adaptarse a las circunstancias cambiantes y proporcionar asistencia directa a las comunidades más vulnerables durante la pandemia de COVID-19. Su respuesta a la pandemia refleja su compromiso con las comunidades a las que sirven, y resalta el papel esencial que desempeñan en tiempos de crisis. A través de su trabajo, las ONGs no sólo ofrecieron alivio inmediato, sino que también trabajaron para promover la resiliencia y la recuperación a largo plazo en las comunidades más afectadas por la pandemia. La experiencia de la pandemia de COVID-19 subraya la importancia de apoyar a las ONGs y de garantizar que están adecuadamente financiadas y equipadas para responder a las emergencias futuras.

2.1.3. Prevención y Control de la Propagación de COVID-19 implementadas por las ONGs en El Salvador

Durante la pandemia de COVID-19, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador desempeñaron un papel crucial en la respuesta frente a la crisis sanitaria. A pesar

⁶⁷ Tidey, “Las Naciones Unidas presentan un plan de respuesta humanitaria mundial a la pandemia del COVID-19”.

de los desafíos sin precedentes, estas organizaciones demostraron una capacidad extraordinaria para adaptarse y evolucionar, desplegando una variedad de estrategias para prevenir y gestionar la propagación del virus.

Un componente crucial de la respuesta de las ONGs fue la utilización de sus plataformas de comunicación, en particular las redes sociales, para transmitir información precisa y actualizada. En una época de incertidumbre y miedo, estas organizaciones proporcionaron una fuente confiable de información, ayudando a la población a entender la gravedad de la pandemia y a tomar medidas para protegerse a sí mismas y a los demás. Este esfuerzo incluyó la creación de contenidos educativos sobre medidas de prevención y orientaciones sobre cómo manejar la propagación de la enfermedad.⁶⁸

Además, estas organizaciones se esforzaron por amplificar los mensajes y las directrices de las autoridades de salud y del gobierno. Al hacerlo, reforzaron la coherencia y la claridad de la información pública, reduciendo así el riesgo de confusiones y malentendidos que podrían poner en peligro los esfuerzos para contener el virus. Asimismo, al cooperar con las instituciones gubernamentales, las ONGs demostraron la efectividad de un enfoque colaborativo en tiempos de crisis.⁶⁹

En términos de financiamiento, muchas ONGs tomaron la difícil pero necesaria decisión de redirigir los fondos de proyectos existentes hacia los esfuerzos de prevención y gestión de la COVID-19. Aunque esta reasignación de recursos podría haber interrumpido algunas iniciativas de desarrollo a largo plazo, el sentido de urgencia y la gravedad de la pandemia justificaron esta elección. Este enfoque pragmático y adaptable permitió a las ONGs responder de manera efectiva a una situación en constante cambio y proporcionar asistencia donde más se necesitaba.

Al mismo tiempo, muchas ONGs se vieron impulsadas a revisar y reajustar sus estrategias y operaciones a la luz de las nuevas realidades. Algunas iniciaron nuevos proyectos o programas centrados en la prevención y el control de la COVID-19, como la distribución de mascarillas y desinfectantes, la organización de campañas de sensibilización, y el apoyo a los sistemas de salud locales sobrecargados.⁷⁰

Finalmente, aunque las ONGs estuvieron a la vanguardia de la respuesta inmediata a la crisis, también mantuvieron una mirada en el horizonte, planificando y ejecutando estrategias para fortalecer la resiliencia de las comunidades a largo plazo. Comprendieron que la pandemia, aunque urgente y crítica, era sólo una de las muchas dificultades que enfrentan las

⁶⁸ EHP, *¡Juntos en Cuarentena!* (Grupo de Protección El Salvador, 2020), <https://www.unicef.org/elsalvador/informes/juntos-en-cuarentena>.

⁶⁹ USAID, “Estados Unidos entrega ventiladores a El Salvador para salvar vidas en respuesta al COVID-19”, el 26 de mayo de 2023, <https://sv.usembassy.gov/es/eeuu-entrega-ventiladores-a-el-salvador-para-salvar-vidas-en-respuesta-al-covid-19/>.

⁷⁰ Save The Children, “Fortalecimiento de las comunidades para combatir el COVID-19 en El Salvador”, junio de 2020, <https://savethechildren.org.sv/proyectos/educacion/fortalecimiento-de-las-comunidades-para-combatir-el-covid-19-en-el-salvador/>.

comunidades vulnerables. Por tanto, buscaron equilibrar las necesidades inmediatas con las metas a largo plazo, lo que es esencial para garantizar un desarrollo sostenible.

A través de una combinación de adaptabilidad, colaboración, y un enfoque equilibrado entre las necesidades inmediatas y a largo plazo, las ONGs en El Salvador demostraron ser actores fundamentales en la prevención y gestión de la propagación de la COVID-19. Su experiencia durante esta crisis ofrece lecciones valiosas para la preparación y respuesta ante futuras emergencias sanitarias y otros desafíos del desarrollo.

2.1.4. Papel de las ONGs en el Monitoreo y Denuncia de Posibles Abusos Durante la Pandemia de COVID-19 en El Salvador

En el transcurso de la pandemia de COVID-19, las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en El Salvador demostraron una fortaleza notable en su capacidad de monitorear y denunciar posibles abusos en un período de incertidumbre y cambio sin precedentes.

Ante el aumento de la violencia y los abusos hacia las mujeres que surgieron como un efecto secundario sombrío de las restricciones pandémicas, las ONGs se convirtieron en un faro de esperanza. Las tensiones exacerbadas por el confinamiento obligatorio dieron lugar a un aumento alarmante en los casos de violencia de género.⁷¹ En respuesta a esto, las ONGs trabajaron fuertemente para garantizar que estos actos no pasaran desapercibidos. A través de su trabajo de sensibilización y denuncia, estas organizaciones contribuyeron a sacar a la luz los problemas que, de lo contrario, podrían haber quedado ocultos en las sombras de la crisis de salud pública. Aseguraron que las voces de las mujeres más vulnerables fueran escuchadas y presionaron para que se tomaran medidas adecuadas.⁷²

En un escenario en el que los niños y adolescentes también eran particularmente vulnerables, las ONGs actuaron como guardianes de sus derechos. El cierre de escuelas, la pérdida de rutinas y la falta de interacción social presentaron desafíos significativos para este grupo etario. Al monitorear y denunciar cualquier violación de los derechos de los niños, las ONGs trabajaron activamente para salvaguardar su bienestar y promover medidas que mitigaran los efectos adversos de la pandemia en su desarrollo y salud mental.⁷³

En el contexto de una cuarentena forzada, las ONGs también se mantuvieron alerta ante la escalada de violencia y abusos en los hogares. Esta vigilancia proactiva resultó esencial para garantizar que la violencia doméstica y los abusos no quedaran sin ser detectados o castigados, a pesar de las circunstancias excepcionales.

En medio de la crisis, las ONGs jugaron un papel crucial en el seguimiento de las actividades de las fuerzas del orden. En situaciones de emergencia, existe un riesgo inherente de uso excesivo de la fuerza o de medidas punitivas exageradas por parte de las autoridades. Las

⁷¹ El Salvador, “Hechos de Violencia Contra las Mujeres”, *EL SALVADOR*, 2020.

⁷² ONU Mujeres, “La pandemia en la sombra: violencia contra las mujeres durante el confinamiento”, consultado el 30 de julio de 2023, <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/in-focus-gender-equality-in-covid-19-response/violence-against-women-during-covid-19>.

⁷³ Sebastián Andrés Maluenda Toro, “Abuso sexual infantil en tiempos de COVID-19” 94 (el 12 de julio de 2022), <https://revpediatria.sld.cu/index.php/ped/article/view/2530>.

ONGs se esforzaron por garantizar la transparencia y la justicia, denunciando cualquier abuso de poder o violación de los derechos humanos por parte de las fuerzas de seguridad.

Las condiciones en los centros de detención y cuarentena, y las detenciones arbitrarias, se convirtieron en otra área de preocupación. Las ONGs demostraron un compromiso con la justicia y los derechos humanos, al documentar y denunciar tales prácticas. Aseguraron que los estándares de trato digno y saludable se respetaran, incluso en circunstancias excepcionales.⁷⁴

Las ONGs en El Salvador demostraron una capacidad de respuesta significativa durante la pandemia de COVID-19, monitoreando y denunciando eficazmente cualquier forma de abuso. Su labor contribuyó en gran medida a proteger a los más vulnerables y a mantener el estado de derecho, incluso en tiempos de crisis sin precedentes. En un contexto tan desafiante, su trabajo destacó la importancia vital de las ONGs en la salvaguarda de los derechos humanos y la justicia social.

Tabla 1. Denuncias y preocupaciones planteadas por diferentes organizaciones en relación con la situación de derechos humanos y políticas de seguridad en El Salvador durante el año 2020

Área de preocupación	Datos y cifras	Fuente de denuncia
Población penitenciaria	Pasó de 12,000 en 2005 a 36,691 en 2020. Más de 5,000 detenidos en bartolinas policiales.	Red PPL ante la CIDH
Tasa de hacinamiento en cárceles	Promedio de 142%, con centros alcanzando hasta un 600% de hacinamiento.	Red PPL ante la CIDH
Opacidad gubernamental	Falta de transparencia en planes para combatir la criminalidad y la pandemia.	Red PPL ante la CIDH
Condiciones durante la pandemia	Encierro absoluto de 24 horas, siete días a la semana en siete centros penitenciarios.	Red PPL ante la CIDH
Centros de contención por Covid-19	Más de 16,000 personas detenidas, algunas hasta por 40 días. Condiciones de hacinamiento e insalubridad.	Informe general 2020 Human Rights Wach
Violaciones de derechos humanos durante el confinamiento	Más de 1,600 denuncias, incluyendo más de 620 relacionadas con el derecho a la libertad de circulación.	Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos

⁷⁴ San Salvador, “Informe anual sobre violaciones a derechos humanos durante el estado de excepción en El Salvador”, 2023.

Área de preocupación	Datos y cifras	Fuente de denuncia
Uso de fuerza letal	Bukele autoriza el uso de fuerza letal sin especificar que debe ser el último recurso.	Informe general 2020 Human Rights Wach
Ejecuciones extrajudiciales (2014-2018)	116 ejecuciones, solo dos casos con condenas.	Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos
Sobrepoblación en cárceles	36,600 detenidos, el doble de la capacidad oficial. 23% en prisión preventiva.	World Prison Brief
Salud en cárceles	Riesgo de tuberculosis 99 veces mayor que en la población general.	Informe general 2020 Human Rights Wach
Colaboración con maras	Numerosos agentes de seguridad y funcionarios han colaborado con maras en actividades delictivas.	Medios de comunicación
Homicidios	Reducción del 59% en homicidios entre enero y julio de 2020 comparado con el mismo periodo en 2019.	Policía Nacional

Este cuadro resume las denuncias y preocupaciones planteadas por diferentes organizaciones en relación con la situación de derechos humanos y políticas de seguridad en El Salvador durante el año 2020.⁷⁵

2.1.5. Garantizar la Sostenibilidad Financiera para el Mantenimiento y Desarrollo del Trabajo Esencial de las ONGs en El Salvador a lo largo y más allá de la Pandemia de COVID-19

La crisis generada por la pandemia de COVID-19 planteó desafíos de magnitudes sin precedentes para todas las esferas de la sociedad. Dentro de este escenario, las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en El Salvador afrontaron un ambiente de incertidumbre y volatilidad, lo que puso a prueba su capacidad para adaptarse y sobrevivir. Un desafío particularmente crítico ha sido garantizar la sostenibilidad financiera para continuar desarrollando su trabajo esencial en medio de la crisis y a largo plazo.

El mantenimiento y desarrollo del trabajo esencial de las ONGs se basa en la implementación de proyectos diseñados para abordar necesidades específicas de las comunidades a las que atienden. Sin embargo, en el contexto de la pandemia, muchas de estas iniciativas tuvieron

⁷⁵ Human Rights Watch, “Informe Mundial 2020: El Salvador”, 2021, <https://www.hrw.org/es/world-report/2021/country-chapters/el-salvador>; DPLF, “El Salvador: ONGs denuncian ante CIDH violaciones a derechos humanos de personas privadas de libertad”, el 11 de diciembre de 2020, <https://www.dplf.org/es/news/ongs-denuncian-ante-cidh-violaciones-derechos-humanos-personas-privadas-libertad>.

que ser suspendidas o incluso canceladas, debido a las restricciones impuestas para controlar la propagación del virus. Este fue el caso de proyectos que requerían un alto grado de interacción personal o aquellos que, por su naturaleza, no podían ser llevados a cabo de forma virtual. La cancelación de estos proyectos no solo significó una interrupción en la prestación de servicios valiosos, sino también una reconfiguración del paisaje financiero de las ONGs.⁷⁶

Frente a la cancelación o suspensión de proyectos, las ONGs se enfrentaron a la tarea de gestionar la redistribución presupuestaria. Los fondos ya asignados y recibidos de donantes para proyectos específicos tuvieron que ser renegociados y reasignados. En muchos casos, esto requirió una comunicación abierta y transparente con los donantes para explicar la situación y solicitar su comprensión y flexibilidad. Algunas organizaciones, por ejemplo, necesitaron desviar fondos de proyectos a costos operativos para mantener su funcionamiento, incluyendo el pago de salarios a su personal.

Al mismo tiempo, la pandemia impactó las fuentes tradicionales de financiamiento de las ONGs. Algunos donantes, ya sean individuos, empresas o agencias de cooperación internacional, se vieron afectados por la crisis y tuvieron que reducir o incluso suspender su apoyo financiero. Esta disminución en el financiamiento ha trazado serios desafíos para la sostenibilidad financiera de las ONGs, aumentando la presión sobre estas organizaciones en un momento en que su trabajo se ha vuelto más crítico que nunca.

Para enfrentar este entorno financiero desafiante, las ONGs en El Salvador tuvieron que desplegar una serie de estrategias para garantizar su supervivencia y la continuidad de sus operaciones. La diversificación de las fuentes de financiamiento, la creación de nuevas alianzas, la adaptación de sus modelos operativos y la búsqueda de fuentes alternativas de ingresos fueron algunas de las respuestas a este desafío. Además, la innovación en las técnicas de recaudación de fondos, incluyendo el uso de plataformas digitales y la organización de eventos virtuales, ha jugado un papel crucial en este esfuerzo.

Las ONGs en El Salvador demuestran una notable resiliencia en su lucha por garantizar la sostenibilidad financiera en medio de la pandemia de COVID-19. Su capacidad para adaptarse, innovar y mantener su compromiso con las comunidades que atienden es testimonio de su importancia crucial en la sociedad salvadoreña. Sin embargo, el escenario post-pandémico seguirá planteando desafíos significativos y requerirá de las ONGs una continua adaptación y fortaleza para mantener y desarrollar su trabajo esencial.⁷⁷

2.2. Estrategias implementadas por las organizaciones no gubernamentales para superar los obstáculos y desafíos identificados

En respuesta a la pandemia de COVID-19, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador adoptaron una serie de estrategias para garantizar que pudiesen seguir prestando servicios esenciales y respondiendo a las necesidades cambiantes de las

⁷⁶ Alberto Enríquez y Carlos Sáenz, “Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA”, s/f.

⁷⁷ Oscar Leiva y Mauricio Martínez, “Respuesta del PNUD El Salvador ante el COVID-19”, s/f.

comunidades a las que sirven. Estas estrategias fueron variadas y reflejaban un enfoque multifacético para abordar los desafíos de esta crisis sin precedentes.

Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentaron las ONGs fue la disminución de los recursos financieros, derivada del cierre de las actividades presenciales y la recesión económica. Para afrontar estos desafíos, se implementaron robustas estrategias económicas que no solo se enfocaron en nuevas formas de financiamiento, sino también en la eficiencia del uso de los recursos disponibles. Se exploraron nuevas formas de financiamiento, desde la búsqueda de subvenciones y alianzas con empresas hasta la explotación de las posibilidades que ofrecen las plataformas digitales para la recaudación de fondos. Las ONGs también redirigieron recursos hacia servicios y actividades críticas, garantizando la eficiencia y el impacto de cada dólar gastado.

En cuanto a los donantes, las ONGs se dieron cuenta de que cultivar una relación sólida y significativa con ellos era más importante que nunca. Por ello, implementaron estrategias para mejorar el acercamiento a los donantes, que incluían compartir historias convincentes sobre el impacto de las donaciones y comunicarse de forma regular y personalizada con los donantes. Se estableció un diálogo activo y bidireccional con los donantes, lo que ayudó a las ONGs a entender sus necesidades y expectativas, y a adaptar su enfoque en consecuencia.⁷⁸

La innovación también se convirtió en un componente crucial de las estrategias de las ONGs durante la pandemia. Reconociendo que las soluciones convencionales no eran suficientes para abordar los desafíos sin precedentes de la pandemia, las ONGs se esforzaron por idear y poner en práctica soluciones creativas. Desde el uso de tecnologías digitales para prestar servicios hasta la reinención de los programas para atender las necesidades cambiantes, las ONGs demostraron una notable capacidad de adaptación y flexibilidad.⁷⁹

Para las ONGs, la transparencia y la rendición de cuentas fueron principios clave durante la pandemia. En un momento en que los recursos eran escasos y la necesidad era grande, las ONGs comprendieron que debían ser totalmente transparentes sobre cómo se utilizaban los fondos. Aseguraron una comunicación clara y regular sobre el uso de los recursos y los

⁷⁸ CICR, “El Salvador: actividades realizadas en respuesta a la pandemia COVID-19”.

⁷⁹ En el proceso de adaptación a las circunstancias pandémicas, las ONGs recurrieron a tecnologías como software de videoconferencia para la comunicación interna y externa, plataformas de gestión de proyectos en línea para coordinar actividades a distancia, sistemas de Gestión de Relaciones con Clientes (CRM, por sus siglas en inglés, Customer Relationship Management) para gestionar relaciones con donantes y beneficiarios, y soluciones de análisis de datos para evaluar el impacto de sus iniciativas. Además, en casos más avanzados, se hizo uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial para el análisis predictivo de necesidades de financiamiento, y el Internet de las Cosas (IoT) para la entrega y seguimiento de suministros en tiempo real. Estas tecnologías fueron avaladas por estudios de impacto, informes de auditoría y análisis de datos que argumentaban su eficacia en mejorar las capacidades de las organizaciones. CEPAL, “Tecnologías digitales para un nuevo futuro”, 2021, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf.

resultados de su trabajo, fortaleciendo así la confianza de los donantes, los beneficiarios, los socios y el público en general.⁸⁰

El impacto de la pandemia en las comunidades beneficiarias fue inmenso y multifacético. Para responder a estas necesidades, las ONGs adoptaron estrategias para estrechar su vínculo con los beneficiarios. Mantuvieron un diálogo constante con las comunidades, trabajaron en estrecha colaboración con otras organizaciones y adaptaron rápidamente sus servicios para seguir prestando ayuda a pesar de las restricciones y dificultades.

Mirando hacia el futuro, las ONGs reconocieron que la pandemia no era una crisis de corta duración y que requería soluciones a largo plazo. Así, las estrategias de sostenibilidad se convirtieron en un componente central de sus esfuerzos. Buscaron formas de garantizar la continuidad de sus operaciones en el largo plazo, asegurando tanto la sostenibilidad financiera como la operativa y la programática.

Finalmente, en un contexto de recursos limitados y creciente necesidad, la eficiencia y la efectividad se convirtieron en principios fundamentales para las ONGs. Adoptaron enfoques que maximizaban el impacto del tiempo y dinero invertidos. La eficiencia no solo se buscaba en términos de costos, sino también en términos de la entrega de servicios y el impacto en las comunidades.

En suma, las estrategias adoptadas por las ONGs en El Salvador durante la pandemia de COVID-19 reflejan una fuerte capacidad de adaptación, innovación y resiliencia. A través de un enfoque multifacético que abordó los desafíos desde diversos ángulos, estas organizaciones lograron mantener su capacidad para prestar servicios esenciales y responder a las necesidades emergentes, a pesar de la crisis. Este enfoque integrado y flexible será una lección valiosa para futuras situaciones de crisis y para el funcionamiento general de las ONGs en la era post-pandémica.⁸¹

2.2.2. Nuevas fuentes de financiación: el uso de tecnologías digitales para recaudar fondos

En el contexto de una crisis global sin precedentes como la pandemia de COVID-19, las organizaciones no gubernamentales en El Salvador se vieron obligadas a adaptarse rápidamente a un escenario cambiante y a buscar formas innovadoras de garantizar su supervivencia y continuidad. Entre los desafíos más importantes estuvo la necesidad de identificar y aprovechar nuevas fuentes de financiación y adoptar el uso de tecnologías digitales para recaudar fondos.

La aparición de las plataformas digitales de recaudación popular abrió una nueva vía de financiación que las organizaciones no gubernamentales pudieron explorar. El alcance global de estas plataformas permitió a las ONGs llevar sus causas y proyectos a una audiencia más

⁸⁰ CCONG, “La solidaridad de las ONG en los tiempos de pandemia”, abril de 2020, https://ccong.org.co/ccong/documentos/la-solidaridad-de-las-ong-durante-el-tiempo-de-la-pandemia-resultados-de-la-consulta-virtual_937.

⁸¹ Borrero Domínguez, Cerdón Lagares, y Hernández Garrido, “Crowdfunding en tiempos de la COVID-19”.

amplia, diversa y geográficamente dispersa. La naturaleza inclusiva y accesible de estas plataformas facilitó la participación de personas que, de otra manera, no hubieran podido contribuir. Aprovechando este potencial, se lanzaron diversas campañas de recaudación de fondos en línea, que abarcaron desde la adquisición de equipos de protección personal hasta el apoyo a la educación y la alimentación en las comunidades más vulnerables.

A su vez, el establecimiento de nuevos canales de donación, como Paypal y otras plataformas de pago digital, añadió un nivel adicional de accesibilidad para los posibles donantes. Estas plataformas no solo simplificaron el proceso de donación, sino que también permitieron a las personas de todo el mundo apoyar causas en El Salvador. Así, se creó un vínculo entre las organizaciones no gubernamentales y una base de donantes más amplia, lo que impulsó el flujo de recursos durante este período crítico.⁸²

Por otro lado, las alianzas con empresas privadas, en el marco de programas de Responsabilidad Social Empresarial, se convirtieron en un recurso valioso para las ONGs durante la pandemia. Estas alianzas permitieron la ejecución de iniciativas destinadas a mitigar los efectos de la pandemia en las comunidades vulnerables, ofreciendo no solo financiación, sino también recursos técnicos y logísticos. Se logró así un impacto más amplio y eficaz en el terreno.

Por último, la adaptación de las actividades de recaudación de fondos al entorno digital se mostró como una estrategia exitosa para mantener las operaciones en un momento en que los eventos físicos estaban rigurosamente limitados. A través del uso de herramientas de videoconferencia, se pudieron organizar eventos de recaudación de fondos en línea, eliminando las barreras físicas y geográficas y permitiendo la participación de un público más amplio.⁸³

En definitiva, el auge de las tecnologías digitales y la identificación de nuevas fuentes de financiación se convirtieron en factores esenciales para la supervivencia y continuidad de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador durante la pandemia de COVID-19. Además, la adopción de estas estrategias innovadoras proporcionó un marco para la adaptación y resiliencia de las ONGs, que probablemente influirá en la forma en que estas organizaciones operan y se financian en el futuro.

2.2.3. Fortalecimiento de la comunicación con donantes actuales y búsqueda de nuevos donantes o patrocinios

El fortalecimiento de la comunicación con los donantes y la búsqueda de nuevos patrocinios surgieron como estrategias fundamentales para las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador en el contexto de la pandemia de COVID-19. Con la disminución de los financiamientos internacionales tradicionales y la presión por mantener

⁸² BBVA, “ODS17. PayPal incentiva donaciones a través de una campaña global para ayudar a combatir y prevenir el COVID-19”, el 16 de abril de 2020, <https://www.corresponsables.com/actualidad/ods17-paypal-incentiva-donaciones-a-traves-campana-global-ayudar-combatir-prevenir-covid19>.

⁸³ Acevedo, “Eventos online: cómo captar fondos para tu ONG”.

las operaciones y servicios esenciales, las ONGs comenzaron a reevaluar y revalorizar a los donantes individuales como una fuente crucial de ingresos.

Esta revalorización implicó un cambio en la estrategia de recaudación de fondos, en la que los donantes individuales pasaron a ser vistos como elementos clave en la supervivencia de estas organizaciones. No solamente representaban una fuente de ingresos constante y comprometida, sino que también permitieron un enfoque más personalizado y significativo en la recaudación de fondos.

La visualización del impacto de cada donación surgió como una estrategia efectiva para revalorizar la contribución de los donantes individuales. Por ejemplo, al establecer que una donación de \$10.00 dólares podía equivaler a una canasta básica para una familia necesitada, las ONGs crearon un vínculo tangible entre el donante y la causa. Esto permitió a los donantes ver directamente el impacto de su contribución, lo que, a su vez, favoreció un compromiso más fuerte con las organizaciones y sus misiones.

Paralelamente, las ONGs expandieron su base de apoyo al buscar nuevos patrocinios. Esto implicó la promoción de patrocinios mensuales a través de plataformas de donaciones virtuales, lo que permitió alcanzar a potenciales donantes tanto dentro como fuera del país. Al diversificar la base de apoyo y los ingresos, las ONGs aumentaron su capacidad de resistencia frente a la crisis.

La tecnología jugó un papel significativo en esta nueva estrategia de financiamiento. Las plataformas digitales y virtuales permitieron a las ONGs proporcionar pruebas tangibles del impacto de las donaciones. Las historias de éxito, las imágenes, los testimonios y otras formas de evidencia se compartieron a través de estas plataformas para demostrar el trabajo de las organizaciones y cómo las donaciones beneficiaban directamente a las comunidades.

Además, la implementación de boletines semanales para los donantes individuales se convirtió en una herramienta esencial para mantener a los donantes informados. Estos boletines proporcionaban actualizaciones regulares sobre los proyectos en curso, las necesidades actuales y los logros de la organización. Esta comunicación constante y personalizada ayudó a fortalecer la relación entre las ONGs y sus donantes, asegurando su compromiso continuado.⁸⁴

En síntesis, las ONGs en El Salvador tuvieron que adaptarse y adoptar nuevas estrategias de financiamiento en respuesta a la pandemia de COVID-19. Estas incluyeron el fortalecimiento de la comunicación con los donantes, la revalorización de los donantes individuales y la búsqueda de nuevos patrocinios. Aunque impulsadas por la crisis, estas estrategias han llevado a las ONGs a desarrollar prácticas más sostenibles y resilientes en la recaudación de fondos, que se espera perduren más allá de la pandemia.

⁸⁴ Fabricia Durieux Zucco et al., “Comunicación en el tercer sector antes y durante la Pandemia COVID 19: estrategias de comunicación en las redes sociales de las ONG de Blumenau, Santa Catarina, Brasil.”, *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, núm. 52 (2021): 140–55, doi:10.12795/Ambitos.2021.i52.09.

2.2.4. Uso de tecnologías digitales para atender las necesidades cambiantes y el desarrollo de nuevos programas y proyectos

En el contexto de la pandemia de COVID-19, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador se encontraron frente a un escenario inédito. Las limitaciones impuestas por las medidas de confinamiento y distanciamiento social hicieron indispensable buscar alternativas para continuar brindando servicios esenciales a las comunidades a las que atienden. Entre las estrategias implementadas, el uso de tecnologías digitales cobró un papel de gran relevancia para satisfacer las necesidades emergentes y desarrollar nuevos programas y proyectos.

Las tecnologías digitales, en primer lugar, facilitaron la comunicación constante con las comunidades atendidas por estas organizaciones. Mediante la realización de video llamadas, fue posible el seguimiento continuo de las intervenciones a pesar de las restricciones de movilidad. Esta modalidad permitió garantizar que los servicios y apoyos se siguieran proporcionando a quienes más los necesitaban.⁸⁵

Asimismo, la digitalización también posibilitó la generación de nuevos modelos de asistencia. Se observa, por ejemplo, el surgimiento de plataformas de video llamadas destinadas a brindar asesoramiento y soporte en diversas áreas. Se generaron espacios de apoyo psicológico, se llevaron a cabo consultas básicas de salud y se ofreció asistencia pedagógica para niños y jóvenes en situación de confinamiento. Estos espacios digitales resultaron esenciales para mantener la continuidad de servicios indispensables durante la crisis sanitaria.

A nivel interno, las tecnologías digitales contribuyeron a la reconfiguración organizacional de las ONGs. Se implementó el teletrabajo como medida de prevención ante el contagio, lo que implicó una reorganización de las tareas y responsabilidades del personal. Se instauró un sistema de rotación entre el trabajo presencial y el trabajo remoto, estrategia que demostró ser tan efectiva que muchas organizaciones decidieron mantenerla incluso después de superada la fase más crítica de la pandemia.⁸⁶

Por último, la digitalización se convirtió en un recurso para la creación de plataformas educativas virtuales. Estas plataformas fueron utilizadas para el desarrollo e implementación de proyectos de apoyo educativo y psicológico. Aseguraron que, a pesar de las restricciones, los beneficiarios continuaran su formación, evitando que la pandemia representara un retroceso en su desarrollo.

En suma, en un escenario tan desafiante como el planteado por la pandemia de COVID-19, las tecnologías digitales se erigieron como herramientas esenciales para las ONGs en El Salvador. Permitieron la adaptación a las circunstancias impuestas por la crisis sanitaria, la

⁸⁵ Carolina Santamaría, “Digitalización, el gran reto del Tercer Sector”, el 8 de junio de 2022, <https://diarioresponsable.com/opinion/33309-digitalizacion-el-gran-reto-del-tercer-sector>.

⁸⁶ Alvaro Nicolás Gemperle Sánchez del Corral, “The Digital Transformation Journey for NGOs. A Non-Profit Spanish Foundation Case Study” (2021), <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/54130>.

continuidad en la prestación de servicios esenciales y el desarrollo de nuevos programas y proyectos para responder a las necesidades cambiantes de la población. En consecuencia, las ONGs demostraron una notable capacidad de resiliencia y adaptación en respuesta a una situación sin precedentes.

2.2.5. Uso de las redes establecidas en las comunidades para apoyo en la prevención y Control de la Propagación de COVID-19

Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador, en respuesta a la pandemia de COVID-19, tuvieron que recurrir a la adaptabilidad, innovación y a la utilización de recursos ya existentes, entre ellos las redes establecidas en las comunidades. El trabajo anteriormente realizado en estas áreas permitió que, en un momento de crisis, existiera una base sólida y confiable para ofrecer una asistencia eficaz y oportuna.

Estas redes comunitarias, construidas sobre la base de la confianza y el compromiso mutuo, desempeñaron un papel vital en la lucha contra la propagación de COVID-19. Permitieron una rápida movilización de recursos, facilitaron la comunicación y la educación sobre medidas de seguridad e higiene, y proporcionaron un mecanismo para llegar a las personas más afectadas y vulnerables.

Además, los líderes comunitarios, como piezas claves dentro de estas redes, jugaron un papel indispensable. Su conocimiento local profundo y su influencia entre la comunidad fueron utilizados para identificar las necesidades más urgentes y para garantizar la distribución eficaz de la ayuda. Su trabajo en conjunto con las ONGs permitió una implementación de las medidas preventivas más efectiva y personalizada a cada contexto comunitario.⁸⁷

La pandemia también marcó un auge en la participación de empresas privadas en los esfuerzos de ayuda a través de sus programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sin embargo, a pesar de las buenas intenciones, estas empresas a menudo encontraban obstáculos en el proceso de canalización y distribución de recursos.⁸⁸ En estos casos, la

⁸⁷ El Ministerio de Educación de El Salvador recibió un donativo de \$150,000 en equipos de bioseguridad de Plan Internacional, destinado a reforzar las medidas de prevención de COVID-19 en 625 centros educativos públicos en varios departamentos del país. Los equipos, que incluyen termómetros, alcohol gel, dispensadores y mascarillas, beneficiarán a aproximadamente 13,000 estudiantes. Este apoyo contribuye al plan gubernamental de 2021 para un retorno seguro a las aulas, que incluye medidas de bioseguridad. La comunidad será una parte vital para el éxito del proyecto, contribuyendo así al bienestar colectivo. El donativo se suma a otros proyectos colaborativos entre el Gobierno y Plan Internacional, como mejoras en infraestructura escolar y capacitación de personal docente. Gobierno de El Salvador, “Gobierno recibe donativo de Plan Internacional para fortalecer la prevención del COVID-19 en escuelas”, el 19 de agosto de 2021, <https://www.presidencia.gob.sv/gobierno-recibe-donativo-de-plan-internacional-para-fortalecer-la-prevencion-del-covid-19-en-escuelas/>.

⁸⁸ En el contexto de la pandemia de COVID-19, muchas empresas privadas intensificaron sus esfuerzos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para contribuir a las medidas de ayuda y prevención. No obstante, se han encontrado con diversos obstáculos en el proceso de canalización y distribución de recursos. Entre estos desafíos se encuentran la falta de coordinación y comunicación efectiva con las autoridades gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro, lo que puede llevar a duplicaciones o solapamientos en las entregas de ayuda. Además, la burocracia y la falta de claridad en las directrices para donaciones pueden crear demoras y complicaciones. Otra barrera es la dificultad para evaluar el impacto real y la efectividad de las iniciativas,

experiencia de las ONGs y su presencia ya establecida en las comunidades se volvieron esenciales. Proporcionaron las vías de acción, permitiendo a estas empresas que su asistencia llegara a donde más se necesitaba.

Además de facilitar la ayuda de las empresas, las ONGs también trabajaron para maximizar el impacto de estas donaciones. Por un lado, aseguraron la transparencia en la utilización de los recursos, y por otro, se esforzaron en hacer visible el impacto de estas donaciones, resaltando la diferencia que cada contribución podía hacer en la vida de las personas afectadas.

Por lo tanto, en el escenario sin precedentes de la pandemia de COVID-19, las ONGs en El Salvador demostraron su resiliencia y capacidad para seguir brindando apoyo a las comunidades más vulnerables. A través de la utilización de redes ya establecidas, la colaboración con líderes comunitarios y la gestión de la asistencia de empresas privadas, se logró brindar un apoyo invaluable en la prevención y control de la propagación de COVID-19. Esta respuesta en tiempos de crisis demuestra no sólo la importancia de la labor que desempeñan las ONGs en contextos normales, sino también su capacidad para adaptarse a situaciones de emergencia, innovando y maximizando los recursos disponibles para seguir brindando un apoyo vital a las comunidades que más lo necesitan.

2.3. Criterios de evaluación del impacto de las nuevas tendencias de recaudación

A medida que las ONGs enfrentaron desafíos financieros y adaptaron sus prácticas de recaudación para responder a las necesidades emergentes, se hizo necesario establecer criterios claros y efectivos para medir el éxito y la efectividad de estas tendencias.

En consecuencia, con lo descrito en el desarrollo de este capítulo, vale la pena recordar que la finalidad planteada de este es explorar en detalle los criterios de evaluación que han sido utilizados para analizar el impacto de las nuevas tendencias de recaudación de fondos en el contexto de El Salvador durante la pandemia. Se analizará en este apartado cómo estos criterios han sido aplicados para medir el alcance de las estrategias implementadas y su capacidad para movilizar recursos y apoyo hacia las comunidades más afectadas.⁸⁹

En el presente apartado se examinarán diferentes enfoques de evaluación, incluyendo aquellos que se centran en los resultados financieros, la participación de los donantes, el nivel de personalización y conexión emocional logrado, así como el impacto en la capacidad de respuesta de las ONGs ante las necesidades emergentes. Se buscará comprender cómo estos

debido a la falta de mecanismos de seguimiento y evaluación adecuados. Finalmente, cuestiones logísticas, como el almacenamiento y transporte de suministros, pueden ser particularmente problemáticas, especialmente si las empresas no tienen experiencia previa en este tipo de operaciones a gran escala. Este conjunto de obstáculos puede limitar la eficacia de los programas de RSE en un momento crítico de necesidad. RED ONGD MAD, “La Colaboración entre Empresas y ONGD Las Alianzas para el Desarrollo”, julio de 2021, <https://diario.elmundo.sv/Econom%C3%ADa/mas-de-una-veintena-de-donaciones-del-sector-privado-para-enfrentar-la-pandemia>.

⁸⁹ Raquel Herranz Bascones, *Las ONG: un sistema de indicadores para su evaluación* (Palma: Universitat de les Illes Balears, Servei de Publicacions i Intercanvi Científic, 2007).

criterios han proporcionado una visión integral y holística del impacto de las nuevas tendencias de recaudación en la capacidad de las organizaciones para alcanzar sus objetivos y llevar a cabo sus proyectos de desarrollo.

Asimismo, se analizará la relevancia de los criterios de evaluación en el contexto de la cooperación internacional y proyectos de desarrollo, y cómo han contribuido a una mayor transparencia y rendición de cuentas en el manejo de los recursos recaudados. Se destacarán ejemplos concretos de casos de éxito, donde las ONGs han logrado maximizar el impacto de sus proyectos mediante la implementación de estrategias innovadoras de recaudación.

Por otro lado, se examinarán los desafíos y limitaciones que pueden surgir al utilizar estos criterios de evaluación, incluyendo la necesidad de contar con datos precisos y fiables, así como la dificultad de medir el impacto a largo plazo de estas tendencias en el desarrollo sostenible de las comunidades beneficiarias.

Este acápite ofrece una visión en profundidad de los criterios de evaluación utilizados para analizar el impacto de las nuevas tendencias de recaudación de fondos implementadas por las ONGs en El Salvador durante la pandemia COVID-19. A través de un análisis riguroso y detallado, se busca comprender cómo estos criterios han sido clave para medir la eficacia y efectividad de las estrategias implementadas, y cómo han contribuido a mejorar la capacidad de respuesta de las organizaciones ante las necesidades emergentes en el contexto de la cooperación internacional y proyectos de desarrollo.

Estos criterios son fundamentales para comprender el alcance y la efectividad de las estrategias adoptadas por las ONGs para enfrentar los desafíos financieros y las necesidades emergentes generadas por la crisis sanitaria.

Uno de los criterios más relevantes es el enfoque en los resultados financieros obtenidos a través de las nuevas tendencias de recaudación. Se analiza el incremento en los montos recaudados, el número de donantes que se sumaron a las iniciativas y la diversificación de las fuentes de financiamiento. La evaluación de estos resultados permite a las ONGs medir la eficacia de las estrategias implementadas y ajustarlas de acuerdo con los objetivos de recaudación planteados.

Además, se considera la participación de los donantes como un criterio clave para evaluar el impacto de las nuevas tendencias de recaudación. La capacidad de involucrar a los donantes en el proceso de recaudación y mantener una relación cercana con ellos a lo largo del tiempo es crucial para asegurar su compromiso continuo con la causa de la organización.⁹⁰

Otro criterio relevante es el nivel de personalización y conexión emocional alcanzado a través de las nuevas estrategias. Se evalúa cómo las ONGs lograron establecer un vínculo más estrecho con los donantes, comunicando de manera efectiva el impacto de sus donaciones y el valor de su apoyo en las comunidades beneficiarias. La capacidad de generar empatía y

⁹⁰ Jerold Panas, *The Fundraising Habits of Supremely Successful Boards: A 59-Minute Guide to Assuring Your Organization's Future*, Emerson&Church Publishers (Estados Unidos, 2012).

una conexión emocional con los donantes puede ser determinante para fomentar un mayor compromiso y apoyo sostenido.⁹¹

En el contexto de la cooperación internacional y proyectos de desarrollo, la transparencia y la rendición de cuentas son criterios fundamentales de evaluación. Se analiza cómo las ONGs han demostrado la correcta administración y utilización de los recursos recaudados, brindando información clara y detallada sobre el destino de las donaciones. La capacidad de generar confianza y mostrar el impacto real de los proyectos en las comunidades beneficiarias es esencial para mantener el apoyo de los donantes y socios internacionales.⁹²

Un criterio muy trascendental es la Sostenibilidad a largo plazo, la cual considera la capacidad de las nuevas estrategias de recaudación para mantener un flujo constante de recursos y apoyo a lo largo del tiempo. Se analiza si estas tendencias son viables en el largo plazo y si contribuyen a fortalecer la capacidad de las ONGs para enfrentar futuros desafíos. Un último criterio muy similar también a la sostenibilidad es la Eficiencia y efectividad. Evaluando la eficacia y efectividad de las nuevas tendencias de recaudación en términos de los recursos invertidos y los resultados obtenidos. Este criterio busca medir si las estrategias implementadas son las más adecuadas para maximizar el impacto de las donaciones recibidas.

Estos criterios son fundamentales para comprender cómo estas estrategias han contribuido a la capacidad de las organizaciones para enfrentar las necesidades emergentes y maximizar el impacto de sus proyectos de desarrollo en el contexto de la cooperación internacional. La evaluación de estos criterios permite obtener una visión integral y holística del efecto de las estrategias implementadas y contribuye a mejorar la eficacia y efectividad de la recaudación de fondos en un entorno de constantes cambios y desafíos.

Sin embargo, se deben considerar los desafíos y limitaciones que pueden surgir al utilizar estos criterios de evaluación. La falta de acceso a datos precisos y fiables puede dificultar la medición del impacto real de las nuevas tendencias de recaudación a largo plazo. Además, algunas estrategias pueden tener resultados más inmediatos y visibles, mientras que otros pueden requerir tiempo para demostrar su efectividad en el desarrollo sostenible de las comunidades.

2.3.2. Recursos Generados

El primer criterio para evaluar el impacto de las nuevas tendencias de recaudación de las ONGs en El Salvador durante la pandemia de COVID-19 es el análisis de los "Recursos Generados". Esta medida cuantitativa se centra en los ingresos totales que una organización ha podido reunir a través de sus esfuerzos de recaudación de fondos. Se trata de una evaluación del rendimiento financiero que se realiza contabilizando todos los fondos

⁹¹ Palencia-Lefler, Manuel, *Fundraising: el arte de captar recursos: manual estratégico para organizaciones no lucrativas*.

⁹² Adrian Sargeant, *Building Donor Loyalty: The Fundraiser's Guide to Increasing Lifetime Value*, Jossey-Bass, 1st Edición, 2011.

obtenidos y comparando estos datos con las metas establecidas o con las cifras de períodos anteriores.

En este sentido, los recursos generados representan una visión general y primordial del éxito financiero de la organización. Los cambios en la cantidad total de fondos recaudados ofrecen un indicativo inicial del impacto de las nuevas tendencias de recaudación implementadas.

Sin embargo, es fundamental recordar que este criterio no proporciona una imagen completa. La cantidad total de recursos generados puede ser influenciada por una serie de factores. Por ejemplo, un aumento en los recursos generados puede ser el resultado de una campaña particularmente exitosa, un donante excepcionalmente generoso o una mayor conciencia pública debido a eventos externos.⁹³

Por otra parte, aunque los ingresos totales pueden haber aumentado, es importante considerar cómo se distribuyen estos recursos. ¿Se asignaron a las áreas más necesitadas? ¿Se invirtieron en programas nuevos o existentes? ¿Se utilizaron para fortalecer la infraestructura organizacional y mejorar la sostenibilidad a largo plazo de la ONG?

De igual manera, es vital examinar cómo se generaron estos recursos. ¿Fueron el resultado de un aumento en las donaciones individuales o corporativas, o de la obtención de subvenciones o contratos? ¿La organización se ha diversificado y ha empezado a utilizar nuevas plataformas o métodos de recaudación de fondos? Cada uno de estos aspectos puede proporcionar información valiosa sobre la eficacia de las nuevas tendencias de recaudación de fondos y sobre cómo podrían mejorarse o ajustarse en el futuro.

En conclusión, el análisis de los "Recursos Generados" es un punto de partida esencial para evaluar el impacto de las nuevas tendencias de recaudación. Proporciona una evaluación directa y cuantificable del rendimiento financiero y puede ayudar a las ONGs a entender cómo sus estrategias de recaudación de fondos están funcionando en términos absolutos. Sin embargo, debe utilizarse en conjunto con otros criterios para obtener una comprensión más completa y matizada del impacto total de las nuevas tendencias de recaudación en las ONGs de El Salvador durante la pandemia de COVID-19.

2.3.3. Diversidad de Fuentes de Ingresos

El criterio de "Diversidad de Fuentes de Ingresos" ofrece una visión fundamental del alcance y la estabilidad de las estrategias financieras que las organizaciones no gubernamentales adoptaron en respuesta a los desafíos únicos que surgieron durante la pandemia de COVID-19. Para entender completamente este criterio, es necesario examinar en profundidad la composición de las fuentes de financiación de estas organizaciones, la distribución de los fondos entre estas fuentes, las fluctuaciones y cambios en la diversidad de

⁹³ Borrero Domínguez, Cordón Lagares, y Hernández Garrido, "Crowdfunding en tiempos de la COVID-19".

las fuentes de ingresos con el tiempo y el papel de las asociaciones y colaboraciones en la generación de ingresos.⁹⁴

La importancia de una variedad de fuentes de ingresos se vuelve más prominente durante las crisis. Las organizaciones no gubernamentales se han enfrentado a desafíos significativos en su búsqueda de financiamiento en un entorno de disminución de los recursos disponibles y aumento de la demanda de servicios. Aquí es donde la diversidad de las fuentes de financiación se convierte en un pilar crucial para garantizar la sostenibilidad y la resiliencia de una organización.

En cuanto a la composición de las fuentes de ingresos, las organizaciones pueden depender de una variedad de canales, que van desde donaciones individuales y corporativas hasta subvenciones gubernamentales y contratos de servicios. Sin embargo, cada uno de estos canales presenta sus propios desafíos y oportunidades. Las donaciones individuales, por ejemplo, pueden ser más volátiles, ya que pueden fluctuar en función de la situación económica. Las subvenciones gubernamentales y los contratos de servicios, por otro lado, pueden proporcionar una corriente de ingresos más constante, pero a menudo vienen con requisitos y restricciones específicas.⁹⁵

La distribución de los fondos entre estas fuentes también es un factor importante. Si la financiación de una organización proviene principalmente de una fuente, puede ser más susceptible a las fluctuaciones y cambios en esa fuente. Por otro lado, una diversidad equilibrada de fuentes de ingresos puede contribuir a la estabilidad financiera y la resiliencia de una organización.⁹⁶

El análisis de cómo cambió la diversidad de fuentes de ingresos a lo largo del tiempo y en respuesta a la pandemia también proporciona información valiosa. Las organizaciones que pudieron introducir nuevas fuentes de ingresos o ajustar la distribución de los ingresos entre diferentes fuentes en respuesta a la pandemia pueden demostrar una mayor capacidad de adaptación y flexibilidad.

Finalmente, las asociaciones y colaboraciones pueden desempeñar un papel crucial en la diversidad de las fuentes de ingresos. Al trabajar con otras organizaciones, empresas o entidades gubernamentales, las ONGs pueden abrir nuevas vías de financiación y fortalecer su capacidad para innovar y adaptarse.

La evaluación de la diversidad de fuentes de ingresos no es una tarea sencilla, pero ofrece una perspectiva valiosa sobre la estabilidad financiera y la capacidad de adaptación de las ONGs durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, este criterio no puede ser examinado de manera aislada y debe ser considerado dentro de un contexto más amplio que incluya otros criterios de evaluación y tenga en cuenta la misión y objetivos generales de la organización.

⁹⁴ Sullivan, “Crowdfunding: lo que viene después”.

⁹⁵ Damon Taylor, “Siete Formas Para Diversificar Las Fuentes De Fondo De Tu Organización”, *GlobalGiving*, el 8 de julio de 2020, <https://www.globalgiving.org/learn/diversificar-las-fuentes-de-fondo>.

⁹⁶ José Luis Monzón Campos, “Crisis Del Covid-19: Impacto y Respuestas De La Economía Social”, *Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 63 (julio de 2020): 71.

2.3.4. Sostenibilidad de la Financiación

El criterio de "Sostenibilidad de la Financiación" comprende una evaluación del grado en el que las organizaciones no gubernamentales han logrado establecer y mantener un flujo estable de financiamiento en medio de los desafíos sin precedentes presentados por la pandemia de COVID-19. Este indicador tiene un papel crucial en la medición de la capacidad de las organizaciones para sostener, ampliar y adaptar sus operaciones y programas a lo largo del tiempo en un contexto de incertidumbre y cambio constantes.⁹⁷

Este enfoque está integrado por varias facetas que colectivamente dan forma a su definición y aplicación. En primer lugar, la estrategia de financiación a largo plazo de una organización ofrece una imagen clara de su orientación hacia la sostenibilidad financiera. Aquellas organizaciones que han previsto un plan de financiación a largo plazo y que han hecho esfuerzos conscientes para implementarlo demuestran un compromiso con la continuidad operativa, indicativo de una alta sostenibilidad de financiación.

Este plan puede incluir medidas como la búsqueda activa de nuevas fuentes de ingresos, la inversión en tecnología para facilitar la recaudación de fondos digital y el establecimiento de alianzas estratégicas. Asimismo, las organizaciones que muestran una adaptabilidad superior al diversificar sus fuentes de ingresos y no depender únicamente de una sola fuente de financiación, exhiben una mayor resiliencia frente a los posibles golpes económicos y financieros, y por lo tanto, una mayor sostenibilidad financiera.

En segundo lugar, la resistencia de las fuentes de financiación es otra faceta crucial de la sostenibilidad financiera. En tiempos de adversidad, las fuentes de financiamiento pueden agotarse rápidamente. Sin embargo, las organizaciones que han cultivado un conjunto diverso de fuentes de financiación, flexibles y resilientes, están en mejor posición para resistir a las fluctuaciones del entorno y asegurar su supervivencia.⁹⁸

Un tercer componente es la planificación financiera. La capacidad de una organización para prever y prepararse para futuros contratiempos financieros, y para gestionar eficazmente sus finanzas en tiempos de crisis, es un claro indicador de la sostenibilidad de su financiación. Aquellas organizaciones que logran un equilibrio entre los ingresos y los gastos evitan la acumulación de deudas y mantienen un flujo de caja saludable, son más propensas a experimentar una sostenibilidad financiera a largo plazo.

Por último, la eficiencia en la utilización de los recursos es un aspecto integral de la sostenibilidad de la financiación. Las organizaciones que pueden maximizar el impacto de

⁹⁷ COMPASSS, "La mejora de la sostenibilidad económica, un reto persistente del Tercer Sector", el 15 de febrero de 2023, <https://compasss.cermi.es/blog/mejora-de-sostenibilidad-economica-un-reto-persistente-del-tercer-sector>.

⁹⁸ PRS, "Consecuencias de la pandemia: ¿la crisis de las ONGs?", el 4 de julio de 2020, <https://presenterse.com/consecuencias-de-la-pandemia-la-crisis-de-las-ongs/>.

cada dólar recibido y pueden demostrar este impacto a sus donantes y al público en general, son más capaces de mantener y aumentar su financiación a lo largo del tiempo.⁹⁹

Por tanto, el concepto de "sostenibilidad de la financiación" es una amalgama de estrategias y factores que determinan la capacidad de una organización para operar de manera efectiva en circunstancias difíciles. Un análisis de la sostenibilidad financiera puede proporcionar una perspectiva amplia de la fortaleza y resiliencia de una organización, esencial para su supervivencia y crecimiento en medio de una crisis global sin precedentes como la pandemia de COVID-19.

2.3.5. Capacidad de Respuesta a las Necesidades en Cambio

El criterio de "Capacidad de Respuesta a las Necesidades en Cambio" se refiere a la habilidad inherente que deben poseer las organizaciones no gubernamentales para adaptarse a circunstancias cambiantes y actuar en función de las necesidades fluctuantes de las comunidades que sirven, en particular durante la pandemia de COVID-19. En un mundo en constante transformación, especialmente en un escenario marcado por una crisis sanitaria de alcance mundial, esta capacidad de respuesta se vuelve un pilar fundamental.

Las necesidades y desafíos que enfrentan las comunidades y las personas a las que brindan servicio las ONGs están en constante evolución. Durante una pandemia como la de COVID-19, estas necesidades han sufrido cambios profundos y significativos. Los desafíos se han diversificado, abarcando desde la prestación de asistencia sanitaria básica hasta la atención de problemas más complejos como el aumento del desempleo, la inseguridad alimentaria y la interrupción del acceso a la educación.

Las organizaciones que han demostrado una notable capacidad de respuesta a estas necesidades cambiantes han evidenciado una notable habilidad para adaptarse. La pandemia trajo consigo una serie de nuevos problemas y las organizaciones tuvieron que adaptar sus programas y servicios para atender a estas necesidades cambiantes. Ante el cierre de escuelas, por ejemplo, algunas organizaciones introdujeron programas de educación a distancia. Ante la pérdida de empleos, se implementaron programas de formación profesional y generación de empleo.

Esta capacidad de respuesta implica también una comunicación sólida con las comunidades a las que se sirve. Las ONGs deben ser capaces de comprender y anticipar las necesidades cambiantes para actuar de manera efectiva. Esto puede implicar la realización de consultas regulares con la comunidad, encuestas y otros métodos de investigación para identificar nuevos problemas y prioridades.¹⁰⁰

La tecnología juega un papel fundamental en esta capacidad de respuesta. Las organizaciones que han incorporado tecnología para mantener la comunicación con las comunidades y

⁹⁹ COMPASSS, "La mejora de la sostenibilidad económica, un reto persistente del Tercer Sector".

¹⁰⁰ Itaú Fundación, "Las Organizaciones Sociales en Tiempos de Covid-19", mayo de 2020, https://www.fundacionitau.org.ar/wp-content/uploads/2001/04/Organizaciones-COVID_vf.pdf.

ofrecer servicios a distancia han sido capaces de mantener sus operaciones en medio del confinamiento y adaptarse a las nuevas demandas de los beneficiarios. Las plataformas de videollamadas, las aplicaciones móviles y otras herramientas digitales se han convertido en recursos valiosos para mantener el contacto y ofrecer servicios.

Además, esta capacidad de respuesta está estrechamente ligada a la flexibilidad financiera. Las organizaciones con una base financiera sólida y diversificada son capaces de adaptar más fácilmente su financiamiento a nuevas prioridades. Por el contrario, las organizaciones con financiamiento limitado o inflexible pueden encontrar dificultades para cambiar la dirección de su trabajo.¹⁰¹

La capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes es un criterio crucial para evaluar el impacto de las nuevas tendencias de recaudación de las ONGs durante la pandemia de COVID-19. Mediante una comunicación sólida, el uso de la tecnología y una financiación flexible, las organizaciones pueden adaptarse a las necesidades cambiantes de las comunidades que sirven, manteniendo su relevancia y efectividad en tiempos de crisis.

2.3.6. Eficiencia en la Recaudación de Fondos

La eficiencia en la recaudación de fondos se convierte en un componente esencial en el estudio del impacto de las nuevas tendencias de recaudación en las Organizaciones No Gubernamentales durante la pandemia de COVID-19. Esta eficiencia puede considerarse como un medidor de la productividad de los esfuerzos por recaudar capital. Se define por la relación entre los recursos invertidos en la generación de fondos y los que se consiguen efectivamente. Dicho de otra manera, se trata de la proporción costo-beneficio de la recaudación.¹⁰²

La eficiencia en la obtención de recursos es un indicador de que la organización ha logrado aumentar los fondos obtenidos mientras minimiza los costos vinculados a la recaudación de estos. Esta eficiencia se vuelve trascendental en un contexto en el que cada recurso cuenta, y más aún en un escenario de crisis como el provocado por la pandemia de COVID-19. Los recursos que las ONGs destinan a la recaudación de fondos son capitales que podrían haber sido empleados directamente en programas y servicios. Así, una recaudación de fondos eficiente permite destinar más recursos a las actividades esenciales de las organizaciones.

En este sentido, varios factores pueden incidir en la eficiencia en la recaudación de fondos. Entre ellos, el uso de tecnologías digitales resalta como uno de los más importantes en el marco de la pandemia de COVID-19. La digitalización de la recaudación de fondos tiene el potencial de ayudar a las ONGs a ampliar su base de donantes, simplificar el proceso de donación y reducir los costos asociados a la obtención de recursos. Las plataformas de donaciones en línea, por ejemplo, eliminan la necesidad de realizar impresiones y envíos de

¹⁰¹ José Antonio Sanahuja, “COVID-19: riesgo, pandemia y crisis de gobernanza global”, s/f.

¹⁰² Drew, “Captación de fondos en ONG: Cómo desarrollar un proceso eficiente”, el 19 de diciembre de 2022, <https://blog.wearedrew.co/ong/captacion-de-fondos-en-ong-como-desarrollar-un-proceso-eficiente>.

materiales de recaudación de fondos y permiten a las organizaciones llegar a potenciales donantes de forma más rápida y eficaz.¹⁰³

Por otra parte, otro factor que puede mejorar la eficiencia en la recaudación de fondos es la diversificación de las fuentes de ingresos. Aquellas organizaciones que se encuentran dependiendo de un número limitado de donantes o de un tipo específico de financiamiento pueden resultar más vulnerables a los cambios en las prioridades de los donantes o a las fluctuaciones económicas. En cambio, las ONGs que diversifican sus fuentes de ingresos pueden tener una mayor capacidad para adaptarse a estos cambios y mantener su eficiencia en la recaudación de fondos.

Además, se debe resaltar la importancia de la comunicación efectiva con los donantes. Aquellas ONGs que logran comunicar de manera clara y efectiva su misión, sus programas y su impacto pueden establecer relaciones más sólidas con los donantes y fomentar un compromiso más duradero. Esta comunicación efectiva puede dar lugar a donaciones de mayor envergadura y a una mayor retención de donantes, lo cual puede incrementar la eficiencia en la recaudación de fondos.¹⁰⁴

De esta manera, la eficiencia en la recaudación de fondos se erige como un criterio indispensable para evaluar el impacto de las nuevas tendencias de recaudación de fondos por parte de las ONGs durante la pandemia de COVID-19. La implementación de tecnologías digitales de forma eficaz, la diversificación de las fuentes de ingresos y una comunicación efectiva con los donantes pueden ser factores que aumenten la eficiencia en la recaudación de fondos y maximicen los recursos disponibles para los programas y servicios esenciales de las ONGs.

2.3.7. Impacto sobre la Percepción Pública y redes creadas

La evaluación del impacto de las nuevas tendencias de recaudación de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) durante la pandemia de COVID-19 presenta varios indicadores. Dentro de estos, la percepción pública y las redes creadas son elementos críticos que ofrecen una medida del alcance y la influencia de las ONGs, así como la eficacia de sus esfuerzos de recaudación.

La percepción pública desempeña un papel significativo en la capacidad de una ONG para movilizar apoyo y recursos. Como las ONGs operan en el ámbito de la confianza y el compromiso público, su capacidad para influir en la percepción pública puede tener un impacto directo en su capacidad para atraer y retener donantes. En el contexto de la pandemia de COVID-19, la necesidad de adaptación rápida y eficaz a circunstancias cambiantes, junto

¹⁰³ José Manuel Fresno, “5 retos de las ONG para hacer frente a la crisis de la Covid-19”, febrero de 2022, <https://www.fresnoconsulting.es/blog/5-retos-de-las-ong-para-hacer-frente-a-la-crisis-de-la-covid-19-2/>.

¹⁰⁴ Coordinadora, “Resultados de la encuesta de necesidades de las ONG de Desarrollo en el contexto generado por la pandemia”, enero de 2021, https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2021/05/encuesta-necesidades_Coordi_v3.pdf.

con la creciente demanda de servicios de las ONGs, ha puesto a prueba la capacidad de estas organizaciones para mantener y aumentar la percepción pública positiva.¹⁰⁵

El establecimiento de una percepción pública favorable requiere un compromiso constante con la transparencia, la responsabilidad y la efectividad. Por lo tanto, es importante que las ONGs demuestren de manera efectiva cómo están utilizando los fondos recaudados y cómo sus actividades están impactando positivamente a las comunidades y personas a las que sirven. Las ONGs que pueden comunicar con éxito estos aspectos y establecer una percepción pública positiva se sitúan en una mejor posición para atraer donaciones y apoyo, lo que puede aumentar la cantidad de fondos recaudados y mejorar la sostenibilidad financiera de la organización.¹⁰⁶

En cuanto a la creación de redes, esta se ha convertido en una herramienta valiosa para las ONGs en la movilización de apoyo y recursos. Las redes pueden incluir relaciones con otras organizaciones, instituciones de gobierno, donantes individuales internacionales y empresas a través de su Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o fundaciones. Estas redes pueden servir como canales eficaces para la recaudación de fondos, permitiendo a las ONGs llegar a un grupo más amplio de donantes potenciales.

Además, las redes también pueden facilitar la colaboración y el intercambio de conocimientos y recursos. Por ejemplo, la cooperación entre ONGs puede conducir a la implementación conjunta de proyectos, permitiendo a las organizaciones compartir costos y recursos, y posiblemente aumentar la eficiencia y la efectividad de sus intervenciones. Además, la cooperación con las instituciones gubernamentales puede facilitar el acceso a información y recursos útiles, mientras que la colaboración con empresas y donantes individuales internacionales puede abrir nuevas vías de financiación.¹⁰⁷

En este sentido, la creación de redes y la gestión eficaz de la percepción pública pueden aumentar significativamente la capacidad de una ONG para recaudar fondos. Esto se ha vuelto especialmente importante durante la pandemia de COVID-19, donde la demanda de los servicios de las ONGs ha aumentado y las organizaciones han tenido que adaptarse a un entorno rápidamente cambiante y a menudo desafiante. Por lo tanto, la capacidad de una ONG para gestionar de manera efectiva estos aspectos puede tener un impacto significativo en su capacidad para recaudar fondos y, en última instancia, en su capacidad para servir a sus beneficiarios de manera efectiva.

¹⁰⁵ Carlos Iván Orellana y Ligia María Orellana, “Predictores de síntomas emocionales durante la cuarentena domiciliar por pandemia de COVID-19 en El Salvador” (Universidad Don Bosco, 2020), <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ap/v34n128/2215-3535-ap-34-128-103.pdf>.

¹⁰⁶ Durieux Zucco et al., “Comunicación en el tercer sector antes y durante la Pandemia COVID 19”.

¹⁰⁷ *La aceleración de la transformación digital en tiempos de Covid-19. Fundraising & Engagement*, 2020, <https://www.clubdefundraising.com/la-aceleracion-de-la-transformacion-digital-en-tiempos-de-covid-19-fundraising-engagement/>.

2.4. Impacto de las nuevas tendencias de recaudación en la capacidad de respuesta de las organizaciones no gubernamentales

Las organizaciones no gubernamentales (ONGs) en El Salvador enfrentaron un escenario de enorme incertidumbre y dificultad durante la pandemia de COVID-19. En este contexto, emergieron nuevas tendencias en la recaudación de fondos que han tenido un impacto significativo y determinante en la capacidad de respuesta de estas organizaciones ante la crisis.

Uno de los fenómenos más notables fue la acelerada transformación digital que tuvo lugar debido a las restricciones impuestas por la pandemia. El aislamiento social, la cuarentena y la necesidad de distanciamiento físico impidieron la ejecución de muchas actividades de recaudación de fondos tradicionales. En respuesta a esto, las ONGs tuvieron que innovar y migrar rápidamente hacia plataformas digitales y redes sociales para continuar con sus actividades de recaudación de fondos. El poder de la tecnología y la digitalización no solo permitió a las ONGs continuar con sus operaciones, sino que también amplió su alcance a un público más diverso y global, mejorando su capacidad para generar ingresos. Además, la digitalización llevó a la agilización de los procesos, mejorando la eficiencia y la capacidad de respuesta de las organizaciones en un momento crítico.¹⁰⁸

El énfasis en las relaciones con los donantes también cambió significativamente durante este tiempo. Con la creciente incertidumbre y dificultades económicas, se hizo evidente que mantener y fortalecer las relaciones con los donantes existentes era tan importante como atraer a nuevos donantes. Las ONGs evolucionaron hacia estrategias de comunicación más personalizadas y centradas en la conexión emocional, lo que ayudó a fortalecer las relaciones con los donantes y a incrementar su compromiso con la causa. La conexión emocional y la confianza generada a través de la personalización llevó a los donantes a apoyar aún más a las ONGs, mejorando su capacidad para movilizar recursos en tiempos de crisis.

Al mismo tiempo, se evidenció un incremento en las iniciativas de participación comunitaria y colaboración. En un contexto donde las necesidades se intensificaron y los recursos se redujeron, la colaboración y el trabajo en conjunto adquirieron un nuevo significado. Las ONGs comenzaron a fomentar estrategias de recaudación de fondos basadas en la solidaridad y el espíritu de colaboración. Este enfoque comunitario permitió a las ONGs responder a las necesidades locales de una manera más efectiva y adaptada a las particularidades de su contexto.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Gemperle Sánchez del Corral, “The Digital Transformation Journey for NGOs. A Non-Profit Spanish Foundation Case Study”.

¹⁰⁹ ONUSIDA, “Los Gobiernos, las ONG y las Naciones Unidas nos recuerdan que solo pondremos fin a las pandemias cuando seamos capaces de apoyar de verdad el liderazgo de las comunidades”, el 15 de diciembre de 2022, https://www.unaids.org/es/resources/presscentre/pressreleaseandstatementarchive/2022/december/20221215_communities-supported-to-lead.

La colaboración entre las ONGs y las empresas privadas también se volvió más prominente durante este tiempo. Las dificultades económicas impulsaron la necesidad de alianzas y cooperación para acceder a recursos y ampliar el alcance de las intervenciones. Estas colaboraciones permitieron a las ONGs acceder a nuevas fuentes de financiación, mejorar la eficacia de sus operaciones, y afrontar la crisis de una manera más efectiva.¹¹⁰

La transparencia y la rendición de cuentas adquirieron una importancia aún mayor durante la pandemia. Las ONGs se esforzaron por comunicar el impacto de las donaciones de manera efectiva, para que los donantes y el público en general pudieran comprender cómo se estaban utilizando sus contribuciones. La confianza generada a través de la transparencia y la rendición de cuentas mejoró la capacidad de las ONGs para atraer y retener donaciones, y demostró ser un elemento esencial en sus estrategias de recaudación de fondos durante la crisis.

Por último, las ONGs comenzaron a poner un mayor énfasis en la sostenibilidad a largo plazo. La diversificación de las fuentes de financiación y la construcción de relaciones a largo plazo con los donantes se volvieron vitales para garantizar la continuidad de sus operaciones. Las ONGs se esforzaron por encontrar soluciones sostenibles a largo plazo para las necesidades emergentes, lo que permitió a las organizaciones desarrollar una mayor resiliencia y prepararse para futuros desafíos.¹¹¹

En resumen, las nuevas tendencias en la recaudación de fondos surgidas durante la pandemia de COVID-19 han influido de manera significativa en la capacidad de respuesta de las ONGs en El Salvador. A pesar de las dificultades, las ONGs demostraron una notable capacidad para adaptarse e innovar, lo que les permitió continuar prestando servicios esenciales y apoyando a las comunidades más afectadas. Estas experiencias y lecciones aprendidas durante la pandemia proporcionarán un valioso conjunto de herramientas para afrontar futuros desafíos y garantizar la sostenibilidad de las operaciones de las ONGs en el futuro.

2.4.2. Acelerada transformación digital

La pandemia de la COVID-19 precipitó una acelerada transformación digital en las organizaciones no gubernamentales (ONGs), evidenciando cómo la adaptación al entorno virtual se convirtió en un componente crucial para mantener su capacidad de respuesta. En medio de un contexto desafiante, caracterizado por medidas de confinamiento y distanciamiento social, las ONGs demostraron una capacidad notable para adoptar rápidamente las tecnologías digitales y reconfigurar sus operaciones.

En el epicentro de esta revolución digital se encuentran las herramientas de comunicación en línea, las cuales han facilitado la continuación de las operaciones a pesar de las limitaciones físicas. Con las reuniones cara a cara en gran medida fuera de la ecuación, estas organizaciones optaron por plataformas de comunicación en línea para mantener el flujo de

¹¹⁰ Senderowitsch, “Filantropía Empresarial: Cuando las ONGs Ayudan a Vender Helados”.

¹¹¹ DIANOVA, “¿Cómo afectará el Covid-19 al rol de las ONG?”, el 23 de abril de 2020, <https://www.dianova.org/es/opinion-es/como-afectara-el-covid-19-al-rol-de-las-ong/>.

información y la cooperación interna. Esto posibilitó la continuidad de los trabajos, incluso en un entorno virtual, asegurando que las labores esenciales de las ONGs no se paralizasen.¹¹²

Estas herramientas de comunicación jugaron un papel fundamental en el mantenimiento del contacto con las comunidades a las que las ONGs sirven, permitiendo un nivel de interacción que habría sido impensable en un mundo pre-pandémico. A través de este medio, las ONGs pudieron brindar asistencia a estas comunidades, canalizar su apoyo y mantenerlas informadas, lo cual resultó ser un activo invaluable en tiempos de crisis.

La digitalización tuvo un efecto profundo en las estrategias de recaudación de fondos de las ONGs, ya que se volvieron hacia las plataformas de donación en línea para reemplazar, al menos en parte, los tradicionales eventos de recaudación de fondos presenciales. En lugar de las tradicionales cenas benéficas o eventos similares, las ONGs organizaron campañas de donación en línea, las cuales, en muchos casos, resultaron ser altamente efectivas para movilizar recursos financieros.¹¹³ Asimismo, estas campañas permitieron llegar a una base de donantes más amplia y diversa, superando las limitaciones geográficas y facilitando una forma conveniente y segura para que los donantes contribuyan a la causa.

Internamente, la digitalización tuvo implicaciones significativas en la organización y funcionamiento de las ONGs. La adaptación al trabajo a distancia requirió de la implementación de políticas de teletrabajo y la reconfiguración de los flujos de trabajo. Estos cambios estuvieron acompañados de una inversión en tecnología y sistemas que permitieron una mejor colaboración y comunicación remota, esencial para el buen funcionamiento de estas organizaciones en un entorno virtual.¹¹⁴

En términos de implementación de proyectos, las ONGs demostraron una extraordinaria capacidad de adaptación, con la creación de actividades y servicios en línea. Como campañas de donación en línea, campañas de correo electrónico, donaciones en criptomoneda, venta de productos o servicios en línea y eventos virtuales. La educación, el apoyo psicológico, las consultas de salud y otros programas esenciales se adaptaron a formatos en línea para continuar proporcionando apoyo a las comunidades, a pesar de las restricciones de confinamiento.

A pesar de que la adopción de tecnología digital presentó ciertos desafíos, las ONGs demostraron una notable resiliencia, invirtiendo en la adquisición de hardware y software, y

¹¹² *La aceleración de la transformación digital en tiempos de Covid-19. Fundraising & Engagement.*

¹¹³ Las campañas de donación en línea varían ampliamente en su enfoque y ejecución, pero aquí hay algunos ejemplos comunes que las ONGs han utilizado con éxito: Crowdfunding: Plataformas como GoFundMe, Kickstarter, y Indiegogo permiten a las ONGs crear campañas específicas para proyectos o causas concretas. Estas plataformas facilitan el seguimiento del progreso y la actualización de los donantes sobre cómo se están utilizando sus contribuciones. Campañas de Medios Sociales: El uso de hashtags y desafíos virales pueden ayudar a difundir el mensaje de una campaña de donación. Un ejemplo famoso es el "Ice Bucket Challenge" para la ALS Association. Eventos Virtuales: Subastas en línea, conciertos virtuales, y otros eventos que normalmente se harían en persona se han adaptado a formatos en línea para atraer a donantes. Donaciones Empresariales y de Celebridades: Utilizar plataformas en línea para facilitar y publicitar grandes donaciones de empresas o celebridades puede incentivar a otros a donar también. Acevedo, "Eventos online: cómo captar fondos para tu ONG".

¹¹⁴ Santamaría, "Digitalización, el gran reto del Tercer Sector".

también en la capacitación del personal en el uso de nuevas herramientas y plataformas. Estas inversiones fueron fundamentales para asegurar la continuidad de las operaciones y la prestación de servicios durante la pandemia, y probablemente tendrán un efecto duradero en el funcionamiento de las ONGs incluso después de la pandemia.

En definitiva, la acelerada transformación digital que tuvo lugar durante la pandemia ha alterado de manera significativa la forma en que las ONGs operan y responden a las crisis. Este cambio ha demostrado que estas organizaciones pueden adaptarse y evolucionar rápidamente frente a las circunstancias adversas, asegurando su capacidad para seguir sirviendo a las comunidades en tiempos extraordinariamente desafiantes. Este periodo ha subrayado la importancia de la adaptabilidad y la adopción de tecnologías digitales para el sector de las ONGs, lecciones que seguramente serán valiosas para enfrentar los desafíos futuros.

2.4.3. Énfasis en las relaciones con los donantes individuales

A lo largo de la pandemia de la COVID-19, se observó una tendencia notoria en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales (ONGs): un énfasis creciente en las relaciones con los donantes individuales. Esta tendencia refleja una evolución significativa en las estrategias de recaudación de fondos y representa una adaptación innovadora al nuevo entorno impuesto por la pandemia.¹¹⁵

A medida que las restricciones de la pandemia limitaban los métodos tradicionales de recaudación de fondos, como los eventos presenciales, las ONGs encontraron en los donantes individuales una fuente de financiación más accesible y resiliente. Este periodo experimentó un aumento masivo de donantes individuales, a medida que más personas se sensibilizaban ante los retos sin precedentes que la pandemia presentaba y buscaban formas de contribuir a las soluciones.

A medida que crecía el número de donantes individuales, las ONGs también trabajaron para fortalecer las relaciones con estos donantes. Este enfoque se centró no sólo en conseguir donaciones inmediatas, sino también en cultivar relaciones a largo plazo basadas en el compromiso compartido con la causa de la organización. En este sentido, se trataba de construir relaciones sólidas y duraderas, con un enfoque en la interacción personalizada y regular con los donantes.

El incremento de donantes individuales también fue impulsado por el auge de las plataformas de donaciones en línea no tradicionales. A medida que la vida se trasladaba al ámbito digital debido a la pandemia, las personas recurrieron cada vez más a estas plataformas para hacer sus donaciones. Las ONGs supieron aprovechar esta tendencia, estableciendo presencia en

¹¹⁵ Joan Picas Contreras, “Las ONG y el ‘mercado de la caridad’”, 2003, <https://www.raco.cat/index.php/QuadernseICA/article/download/51717/122905>.

estas plataformas y facilitando a los donantes la posibilidad de contribuir a su causa de manera fácil y segura.¹¹⁶

Este cambio hacia un enfoque más centrado en el donante individual también se reflejó en la forma en que las ONGs comunicaron su trabajo y sus necesidades. Se observó un cambio hacia la comunicación más personalizada y directa, con un enfoque en contar historias concretas sobre el impacto de las donaciones. Este enfoque más personal y emotivo fue eficaz para captar la atención y el interés de los donantes individuales.¹¹⁷

A medida que se adaptaban a esta nueva realidad, las ONGs también tuvieron que invertir en recursos para manejar estas relaciones de manera efectiva. Esto incluyó herramientas y tecnologías para gestionar la base de donantes, así como la capacitación del personal en técnicas de comunicación y gestión de relaciones con los donantes.

La pandemia de la COVID-19 llevó a las ONGs a reevaluar y adaptar sus estrategias de recaudación de fondos. Una de las tendencias más destacadas fue el creciente énfasis en las relaciones con los donantes individuales, lo que ha demostrado ser una estrategia eficaz para mantener la financiación y la capacidad de respuesta en tiempos de crisis. Esta tendencia probablemente continuará incluso después de la pandemia, dado que las lecciones aprendidas en este periodo han resaltado el valor de cultivar relaciones sólidas y duraderas con los donantes individuales.

2.4.4. Participación comunitaria y colaboración

La pandemia de la COVID-19, que tomó al mundo por sorpresa, trajo consigo numerosos desafíos y modificó la forma en que las organizaciones no gubernamentales (ONGs) interactuaban y se relacionaban con las comunidades a las que servían. A medida que se intensificaban las restricciones de movilidad y se promulgaban las medidas de confinamiento, las ONGs se vieron obligadas a buscar alternativas para mantener su operatividad y continuar prestando servicios a las comunidades.¹¹⁸

En medio de estos desafíos, emergió un cambio en la naturaleza de las relaciones entre las ONGs y las comunidades. En lugar de mantener el enfoque de un proveedor de servicios que interactúa con los beneficiarios de sus programas, las ONGs comenzaron a percibir y tratar a las comunidades como socios activos. Este cambio se produjo por la necesidad de mantener

¹¹⁶ Natalia Ossa-Arboleda y Lina Ceballos, “ESTUDIO DE PERFILES Y MOTIVADORES DE LOS DONANTES DE UNA ONG”, *Multidisciplinary Business Review* 12, núm. 1 (el 30 de junio de 2019): 19–31, doi:10.35692/07183992.12.5.

¹¹⁷ Fernando Frydman, “CAMPAÑAS DE MARKETING DIRECTO PARA CAPTAR DONANTES INDIVIDUALES.”, 2005, https://www.academia.edu/34372895/CAMPA%C3%91AS_DE_MARKETING_DIRECTO_PARA_CAPTAR_DONANTES_INDIVIDUALES.

¹¹⁸ Angelina González-Viana et al., “Redes comunitarias: evaluación de la respuesta a la emergencia social durante la primera ola de la pandemia por COVID-19 en Cataluña”, *Revista Comunidad*, el 1 de marzo de 2022, doi:10.55783/comunidad.240102.

la eficacia de los programas de ayuda, incluso cuando las circunstancias de la pandemia dificultaban la implementación de los proyectos de la manera tradicional.

Las comunidades, que anteriormente eran principalmente los receptores de los servicios y programas de las ONGs, asumieron roles activos en la logística y distribución de la ayuda. Desempeñaron funciones que, en circunstancias normales, se encontraban dentro del alcance de las ONGs, pero que la crisis sanitaria hacía complicadas de ejecutar. De esta manera, las comunidades se convirtieron en una parte integral de las respuestas a la pandemia, ayudando en la distribución de bienes y servicios, y facilitando la logística en un entorno desafiante.¹¹⁹

Este cambio en la relación entre las ONGs y las comunidades también condujo a un cambio en la dinámica de la interacción. En lugar de una relación unidireccional, vertical, se vio una evolución hacia una relación más equilibrada y horizontal. Las ONGs y las comunidades trabajaron juntas, en una relación de colaboración, para superar las dificultades que planteaba la pandemia.

Además, la dificultad para mantener una presencia física condujo a una reorganización en la forma en que las ONGs interactuaban con las comunidades. El uso de tecnología para reuniones y comunicaciones a distancia se volvió común, permitiendo a las ONGs mantener un diálogo continuo con las comunidades, a pesar de las restricciones de movilidad.

Este nuevo enfoque también llevó a un reconocimiento y fortalecimiento del papel de los líderes comunitarios. A medida que las interacciones presenciales se volvían más difíciles, las ONGs confiaban cada vez más en los líderes comunitarios para facilitar la comunicación y la colaboración. Esto se debió a que estos líderes poseen un conocimiento profundo de su comunidad, lo que les permitió facilitar la distribución de ayuda de manera efectiva.¹²⁰

La pandemia de la COVID-19 modificó profundamente la relación entre las ONGs y las comunidades a las que sirven. La crisis sanitaria promovió una relación más colaborativa y equitativa, en la que las comunidades asumieron un papel más activo y participativo. Este cambio en la dinámica de las relaciones no solo permitió a las ONGs continuar operando durante la pandemia, sino que también abrió la puerta a una nueva forma de interacción que probablemente seguirá siendo relevante en el futuro.

2.4.5. Colaboración entre las ONGs y las empresas privadas

En un escenario global desafiante como el provocado por la pandemia de la COVID-19, las necesidades humanitarias se agudizaron de manera significativa, lo cual demandó una respuesta oportuna y eficaz de parte de múltiples actores de la sociedad. En este contexto, las organizaciones no gubernamentales (ONGs), que ya desempeñaban un papel esencial en la

¹¹⁹ Irene Guijt, “Capacidad de acción emergente en tiempos de COVID-19: Principales conclusiones para donantes, ONG internacionales y el sector en general”, febrero de 2023, <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621489/bp-emergent-agency-covid-19-280223-es.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

¹²⁰ ONUSIDA, “Los Gobiernos, las ONG y las Naciones Unidas nos recuerdan que solo pondremos fin a las pandemias cuando seamos capaces de apoyar de verdad el liderazgo de las comunidades”.

prestación de ayuda y soporte a las comunidades más vulnerables, se encontraron frente a la necesidad de ampliar su capacidad de respuesta de manera drástica.

Simultáneamente, las empresas privadas, a pesar de poseer recursos y estar en disposición de contribuir en la respuesta a la crisis, enfrentaron importantes barreras logísticas y de conocimiento. Contaban con bodegas repletas de mercancías y una genuina intención de ayudar a las comunidades afectadas por la pandemia, pero carecían de la logística, la red de contactos y la experiencia necesarias para llevar a cabo una distribución de ayuda efectiva.

Además, muchas de estas empresas tenían el deseo de proporcionar un valor adicional a sus clientes y a la sociedad en general, demostrando un compromiso sólido y tangible con las comunidades durante la pandemia. Sin embargo, la falta de canales efectivos y seguros para implementar estas acciones de ayuda, sumada a la dificultad para realizarlas sin la ayuda de organizaciones con experiencia en el terreno, representaba un obstáculo considerable.

Por su parte, las ONGs, con su amplia experiencia en la gestión de proyectos humanitarios y su comprensión profunda de las necesidades de las comunidades, contaban con una infraestructura de trabajo sólida y bien establecida. Sus redes de contactos, tanto dentro de las comunidades como con los gobiernos locales, y su capacidad para movilizarse y adaptarse a las condiciones cambiantes, resultaron esenciales durante la crisis. Sin embargo, a pesar de estas capacidades, las ONGs se encontraban limitadas en términos de recursos financieros y materiales para poder escalar su respuesta a la crisis.¹²¹

En este punto de intersección de necesidades y capacidades se produjo un giro innovador en las relaciones entre las ONGs y las empresas privadas. Al observar el escenario, emergió una solución estratégica en forma de colaboración: las empresas privadas, con su abundancia de recursos y su deseo de hacer una contribución significativa, se asociaron con las ONGs, que tenían la experiencia, los contactos y la logística necesarios para implementar acciones de ayuda de manera eficiente.

Esta colaboración intersectorial, que permitió unir los recursos y capacidades de ambos actores, desempeñó un papel esencial en la capacidad de respuesta a la pandemia. Las empresas pudieron concretar su intención de ayudar, mientras que las ONGs lograron ampliar significativamente su alcance y su capacidad para brindar asistencia a las comunidades más afectadas por la crisis.

En suma, la colaboración entre las ONGs y las empresas privadas durante la pandemia de la COVID-19 redefinió las relaciones entre estos actores. Esta alianza demostró ser un modelo efectivo para maximizar el impacto de la respuesta a la crisis, permitiendo combinar y aprovechar las fortalezas de ambos actores para beneficio de las comunidades afectadas. Al mirar hacia el futuro, este modelo de colaboración podría continuar desempeñando un papel esencial en la respuesta a crisis y desafíos globales.

¹²¹ Eleonora et al Louzao, “Tránsito de la presencialidad a la virtualidad de los Programas de Voluntariado Corporativo en pandemia. Un análisis de caso”, noviembre de 2021, <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3698/>.

2.4.6. Transparencia y la rendición de cuentas

El impacto de la pandemia COVID-19 transformó el escenario en el que las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) realizaban su trabajo, propiciando la aparición de nuevos desafíos y oportunidades. Entre las diversas transformaciones, una de las más significativas ha sido el cambio en las expectativas y exigencias de los donantes respecto a la transparencia y rendición de cuentas de estas organizaciones.¹²²

Tradicionalmente, el foco de la rendición de cuentas en las ONGs se situaba en los grandes donantes, ya que eran ellos los que proporcionaban el grueso de los recursos financieros. Las comunicaciones formales y los informes estructurados eran las herramientas utilizadas para mantener a estos donantes al tanto del uso de sus contribuciones y de los resultados obtenidos con su apoyo. Sin embargo, la crisis sanitaria generada por la COVID-19 alteró esta dinámica de manera significativa.

El contexto de crisis global derivado de la pandemia trajo consigo una disminución en el número de grandes donantes, a la vez que provocó un crecimiento exponencial de los donantes individuales. Este nuevo perfil de donantes, más diverso y amplio, demandó un cambio en las estrategias de comunicación y rendición de cuentas de las ONGs. Los donantes individuales solicitaban una comunicación más constante, personalizada y accesible, lo que planteó el reto de generar nuevas formas de compartir información acerca del uso de los fondos y de los resultados de los proyectos.

En respuesta a estas nuevas demandas, las ONGs iniciaron un proceso de adaptación en el que las herramientas de comunicación digital desempeñaron un papel fundamental. La implementación de boletines informativos regulares, que se distribuían por correo electrónico o a través de aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp, permitió a las organizaciones mantener a los donantes informados de manera más frecuente y directa.

Esta nueva estrategia de comunicación permitió no solo compartir información sobre los proyectos y el uso de los recursos, sino también ofrecer una mayor transparencia en la gestión de los fondos. La transparencia, entendida como la disposición de las ONGs a compartir de manera clara y precisa cómo se utilizan los recursos, se convirtió en un factor crítico durante la pandemia. Los donantes individuales, al estar más comprometidos con la causa, requerían tener la certeza de que sus contribuciones estaban siendo utilizadas de manera eficaz y eficiente.

Las transformaciones derivadas de la pandemia de la COVID-19 obligaron a las ONGs a adaptar sus prácticas de transparencia y rendición de cuentas a un nuevo perfil de donantes. El desarrollo e implementación de nuevas estrategias de comunicación y la adopción de un compromiso aún más firme con la transparencia permitieron a estas organizaciones fortalecer la confianza de los donantes individuales, garantizando su apoyo continuo. La adaptabilidad y el compromiso con la transparencia, demostrados durante la pandemia, se perfilan como

¹²² Durieux Zucco et al., “Comunicación en el tercer sector antes y durante la Pandemia COVID 19”.

elementos clave para el futuro de las ONGs, asegurando su capacidad para continuar su labor esencial en un contexto cada vez más cambiante e incierto.

2.4.7. La diversificación de las fuentes de financiación y la construcción de relaciones a largo plazo

El surgimiento de la pandemia COVID-19 propició una reevaluación de los modelos financieros empleados por las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), donde la diversificación de fuentes de financiamiento y la construcción de relaciones duraderas tomaron un papel protagónico. Esta transformación se gesta como respuesta ante la volatilidad e incertidumbre derivada de la crisis sanitaria global.¹²³

Tradicionalmente, el financiamiento de las ONGs se apoyaba mayormente en donaciones provenientes de grandes contribuyentes, sean estos individuos, corporaciones o instituciones. No obstante, la situación desencadenada por la pandemia expuso la vulnerabilidad de tal modelo, altamente susceptible a factores externos, incluyendo el panorama económico global y las prioridades fluctuantes de los donantes. Ante este escenario, la diversificación de las fuentes de financiamiento emerge como una estrategia indispensable para robustecer la resiliencia de las ONGs, garantizando así su supervivencia a largo plazo.

La diversificación de las fuentes de financiamiento implica una ampliación del abanico de donantes, incorporando contribuciones de una gama más diversa de actores. Estos incluyen donantes individuales a nivel local e internacional, alianzas de cooperación interinstitucional, y colaboraciones con empresas a través de programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Cada una de estas fuentes provee beneficios y oportunidades distintivas para las ONGs, y en conjunto, pueden crear un flujo de financiamiento más estable y resiliente.

Paralelamente a la diversificación de las fuentes de financiamiento, se destaca la importancia de construir relaciones a largo plazo con los donantes. Si se cultivan adecuadamente, estas relaciones pueden convertirse en fuentes duraderas y confiables de financiamiento. Establecer dichas relaciones exige un esfuerzo sostenido por parte de las ONGs para mantener a los donantes informados y comprometidos con la causa, asegurando que perciban el valor y el impacto de sus contribuciones.

Además, estas relaciones pueden traer beneficios adicionales, como el acceso a nuevas redes de contactos, la adquisición de conocimientos y habilidades, y un incremento en la visibilidad y reconocimiento de la organización. Así, las ONGs no sólo se aseguran una fuente de financiamiento más estable, sino que también potencian su capacidad para cumplir con su misión y maximizar su impacto.¹²⁴

¹²³ Susy Monserrath González Suárez, “Propuesta Estratégica de Diversificación de Fuentes de Financiamiento para La Fundación M.A.R.C.O.”, 2019, <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1419/1/TESIS-Susy%20Monserrath%20Gonz%c3%a1lez%20Su%c3%a1rez.pdf>.

¹²⁴ Br Miranda Osorio y Mónica Elizabeth, “Implementación de Estrategias de Marketing y Posicionamiento para mejorar la captación de donantes en una ONG”, s/f.

La pandemia de COVID-19 ha subrayado la relevancia de la diversificación de las fuentes de financiamiento y la construcción de relaciones a largo plazo para las ONGs. Estos elementos, que se han convertido en prioridades en el contexto actual, son fundamentales para asegurar la resiliencia y supervivencia de las ONGs en un mundo cada vez más incierto y volátil. Las enseñanzas extraídas durante la pandemia influirán seguramente en las estrategias de financiamiento de las ONGs en el futuro, marcando un rumbo innovador hacia su sostenibilidad e impacto a largo plazo.

CONCLUSIONES CAPITULARES

Es primordial destacar sobre la significativa reconfiguración del panorama de la recaudación de fondos que ha sucedido dentro de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Este cambio fundamental ha sido catalizado por la pandemia de COVID-19, un período desafiante que ha mostrado la increíble capacidad de adaptación de estas entidades. Las nuevas tendencias en la recaudación de fondos han emergido como elementos vitales, expandiendo considerablemente la capacidad de respuesta de las ONGs a las necesidades emergentes en El Salvador durante el período de 2020 a 2022.

Este exhaustivo análisis ha revelado las modificaciones cardinales en los enfoques de recaudación de fondos, que han sido lideradas por la acelerada digitalización de los procesos. También ha destacado la importancia creciente de establecer y mantener relaciones con los donantes individuales, la necesidad imperativa de diversificar las fuentes de financiamiento y el rol crucial de la transparencia y la rendición de cuentas. Además, ha puesto de manifiesto la construcción de colaboraciones más profundas y significativas con diversos actores, incluyendo comunidades locales y empresas privadas.

Las tendencias emergentes en la recaudación de fondos no sólo han influido en la capacidad de las ONGs para asegurar el financiamiento, sino que también han tenido un impacto significativo en su capacidad para responder eficazmente a las necesidades emergentes. Específicamente, promovieron una mayor agilidad operativa y han favorecido un enfoque de colaboración y participación comunitaria más integrador. También, destacaron la importancia de una mayor transparencia y rendición de cuentas.

Es importante señalar que estas nuevas tendencias de recaudación han introducido desafíos significativos para las ONGs, como la necesidad de hacer inversiones en tecnología, adaptarse a nuevas estrategias de comunicación y gestionar una gama más amplia y diversa de donantes y socios.

A partir de este análisis, se han proporcionado criterios para evaluar el impacto de estas nuevas tendencias de recaudación. Estos criterios permiten medir no sólo la efectividad de las estrategias de recaudación de fondos, sino también su impacto en la capacidad de las ONGs para responder de manera efectiva y oportuna a las necesidades emergentes.

De cara al futuro, se vuelve esencial que las ONGs sigan evaluando y adaptándose a las nuevas tendencias de recaudación. La experiencia y las lecciones aprendidas durante la

pandemia de COVID-19 deben ser consideradas al hacerlo. Al adaptarse, aprender y evolucionar continuamente, las ONGs estarán mejor equipadas para responder a las necesidades emergentes y afrontar los desafíos futuros. La capacidad de las ONGs para evolucionar en este cambiante panorama del financiamiento para el desarrollo será esencial para su supervivencia y eficacia en el largo plazo.

CAPÍTULO 3

RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD DE LAS NUEVAS TENDENCIAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS EN EL FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS DE DESARROLLO EJECUTADOS POR ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN EL SALVADOR DURANTE LA ERA DE LA PANDEMIA COVID-19 (2020-2022).

En el ámbito de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), el cambio de paradigma en las estrategias de recaudación de fondos impuesto por la pandemia de COVID-19 ha instigado una reevaluación crítica de los métodos y enfoques tradicionales. Esta revisión apunta a fomentar una comprensión más completa de cómo las ONGs pueden fortalecer su resiliencia financiera y operativa en un contexto incierto y en constante evolución. El presente capítulo, que se inscribe en esta dirección de indagación, busca explorar y analizar de forma pormenorizada las diversas dimensiones que conforman este nuevo paisaje de recaudación de fondos.

Para cumplir con estos objetivos, se ha recurrido a la amplia consulta de expertos en el campo, profesionales que enfrentaron la pandemia desde su epicentro laboral y que tuvieron que adaptar, modificar o incluso reconfigurar sus estrategias para seguir operando de manera efectiva. Estos expertos no sólo contribuyeron con su experiencia en la toma de decisiones y en la adaptación a las nuevas circunstancias, sino que también participaron en la gestión directa de recursos, la implementación de proyectos y la interacción con diversas comunidades. El análisis subsiguiente se beneficia sobremanera de las perspectivas proporcionadas por estas voces, aportando una dimensión adicional a la comprensión teórica del fenómeno.

La intención de este capítulo es doble. Por un lado, se busca sintetizar las prácticas emergentes que se han mostrado efectivas en la recaudación de fondos durante la pandemia, considerando una multiplicidad de factores que van desde la diversificación de las fuentes de financiamiento hasta la incorporación de tecnologías digitales. Por otro lado, se aspira a ofrecer una serie de recomendaciones concretas para las ONGs que operan en El Salvador a fin de que puedan mejorar su efectividad en la captación de recursos en este nuevo entorno.

La reflexión que se desarrolla en el capítulo se basa en una triangulación metodológica que combina la revisión bibliográfica de investigaciones previas con el análisis de datos empíricos y entrevistas a expertos. A través de este enfoque plural, se logra abordar el fenómeno desde diversas aristas, lo que permite una comprensión más completa y matizada. Además, este método ayuda a generar un cuerpo de conocimiento más coherente y aplicable, alineado con las realidades complejas que las ONGs enfrentan actualmente.

En resumen, este capítulo se propone como una contribución significativa al cuerpo académico y práctico del conocimiento en el área de la recaudación de fondos para ONGs. No sólo se identifican los desafíos y las oportunidades creadas por la pandemia de COVID-19, sino que también se elaboran propuestas prácticas fundamentadas en evidencia empírica y en la experiencia acumulada por los profesionales en el campo. Este enfoque integral y

multifacético busca ofrecer un conjunto de herramientas y estrategias que permitan a las ONGs, y a sus diversos colaboradores y socios afrontar con mayor confianza y eficacia los retos del futuro en un contexto post-pandémico.

3.1. Análisis de las estrategias exitosas implementadas por otras organizaciones no gubernamentales a nivel global para mejorar la efectividad de sus campañas de recaudación de fondos en la era de la pandemia

En este acápite se aborda un análisis pormenorizado de las estrategias implementadas con éxito por diversas organizaciones no gubernamentales a nivel mundial para incrementar la efectividad de sus campañas de recaudación de fondos en el complejo entorno de la pandemia de COVID-19. El análisis se sustenta en las valiosas aportaciones de representantes de ONGs entrevistados, quienes compartieron tanto lecciones aprendidas como desafíos a los que se enfrentaron. Es relevante señalar que la adaptabilidad y la innovación han sido piedras angulares en el replanteamiento de las estrategias de financiamiento y ejecución de proyectos.

Tradicionalmente, la digitalización en las estrategias de recaudación de fondos no era una prioridad para muchas de estas organizaciones. Sin embargo, la pandemia propició una revalorización de las tecnologías digitales, que pasaron de ser accesorias a cruciales. Plataformas de donación en línea, campañas de crowdfunding y redes sociales se volvieron herramientas estratégicas que abrieron nuevas fuentes de financiamiento antes no consideradas o subestimadas. Este giro hacia el ámbito digital fue de tal importancia que permitió a las ONGs mitigar las restricciones que el distanciamiento social impuso sobre los eventos presenciales de recaudación, e incluso en muchos casos, superar las expectativas financieras previas.¹²⁵

La comunicación con donantes y patrocinadores también sufrió una metamorfosis. En un entorno saturado de información, y especialmente en una era donde la pandemia acaparaba la atención mediática, las organizaciones no gubernamentales enfrentaron el reto de hacer oír su mensaje. Se adoptaron enfoques más estratégicos y personalizados para comunicarse con donantes actuales, y se emplearon múltiples canales digitales para la captación de nuevos patrocinadores. Webinars, newsletters y eventos virtuales se convirtieron en espacios clave para fortalecer vínculos con donantes y patrocinadores, algo que, según las ONGs entrevistadas, requería de una fineza particular para diferenciarse y competir en un mundo cada vez más digital y sobresaturado.

Con respecto a la ejecución de proyectos, el contexto pandémico obligó a una reinención profunda y rápida. La imposibilidad de mantener el contacto presencial con las comunidades destinatarias forzó a las ONGs a reconsiderar métodos y tácticas. Las tecnologías digitales facilitaron este proceso de adaptación, permitiendo el desarrollo y la implementación de nuevos programas y proyectos de forma remota, ya sea a través de consultas en línea, formación virtual o seguimiento a distancia de las iniciativas. La adaptabilidad y la flexibilidad se convirtieron en recursos de inestimable valor para garantizar que las

¹²⁵ Borrero Domínguez, Cordon Lagares, y Hernández Garrido, “Crowdfunding en tiempos de la COVID-19”.

necesidades de las comunidades siguieran siendo atendidas, aun en medio de las restricciones impuestas por la pandemia.¹²⁶

Por último, pero no menos importante, las redes comunitarias ya establecidas se erigieron como una invaluable fortaleza en estos tiempos desafiantes. La confianza y los vínculos forjados a lo largo de años de trabajo en las comunidades se mostraron cruciales para la implementación de medidas de prevención y control del COVID-19.¹²⁷ Estas redes, que incluyen desde líderes comunitarios hasta organizaciones locales aliadas, jugaron un papel determinante en la efectividad de las respuestas de las ONGs a la pandemia. A través de estos canales previamente establecidos, se pudo distribuir información precisa y recursos críticos, reafirmando la relevancia de las relaciones comunitarias bien consolidadas.

De manera concluyente, la era de la pandemia de COVID-19 ha actuado como un acelerador de cambios en las estrategias de recaudación de fondos y programáticas de las ONGs. Los desafíos y lecciones aprendidas, extraídos directamente de las experiencias de las ONGs entrevistadas, ofrecen un mapa orientativo para la adaptación y la planificación futura en un mundo que sigue siendo incierto y desafiante. La adaptabilidad, el recurso a la tecnología y el valor incalculable de las redes comunitarias se han mostrado como los pilares sobre los cuales las organizaciones pueden edificar un futuro más resiliente y efectivo.¹²⁸

El análisis global de las estrategias implementadas por ONGs revela una notable capacidad de adaptación e innovación durante la era de la pandemia. Estas organizaciones, enfrentando desafíos sin precedentes, han adoptado enfoques novedosos y efectivos para asegurar recursos, evidenciando la importancia de la resiliencia y la flexibilidad en tiempos de crisis y reafirmando la necesidad de aprender y colaborar a nivel internacional para fortalecer las campañas de recaudación de fondos.

3.1.2. Nuevas fuentes de financiación: el uso de tecnologías digitales para recaudar fondos

La era de la pandemia de COVID-19 ha sido un periodo de transformaciones sustanciales y rápidas en numerosos ámbitos de la vida social, económica y política. En el sector de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) este escenario llevó a cambios dramáticos, especialmente en el ámbito de la recaudación de fondos. Las limitaciones para la movilidad y la interacción social que impuso la pandemia hicieron que las formas tradicionales de recaudar fondos se volvieran insostenibles, lo que orilló a las ONGs a explorar nuevas formas de financiación que involucran el uso de tecnologías digitales. A partir de los testimonios de diversas ONGs, se puede observar cómo las percepciones y las estrategias en torno a la digitalización han cambiado de manera significativa.

¹²⁶ Antonio García Zaballos, “¿Cómo la tecnología y la conectividad pueden ayudar a enfrentar la crisis causada por el coronavirus?”, el 25 de marzo de 2020, <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/tecnologia-y-conectividad-enfrentar-crisis-coronavirus/>.

¹²⁷ Save The Children, “Fortalecimiento de las comunidades para combatir el COVID-19 en El Salvador”.

¹²⁸ Mónica Melle Hernández, “Covid-19, acelerador de la transformación del capital humano”, *El País*, el 23 de junio de 2020, <https://agendapublica.elpais.com/noticia/16900/covid-19-acelerador-transformacion-capital-humano>.

Por ejemplo, antes del impacto global de la pandemia, muchas organizaciones mantenían una postura de escepticismo hacia las plataformas de donaciones digitales. Este escepticismo se vio alimentado por diversos factores que incluían desde la falta de confianza en la seguridad de las transacciones en línea hasta la percepción de que estas plataformas no eran lo suficientemente efectivas para reemplazar los métodos tradicionales de recaudación. No obstante, la llegada del COVID-19 no dejó más opción que adaptarse a las circunstancias, y plataformas como PayPal pasaron a ser instrumentos críticos en la estrategia de recaudación de numerosas organizaciones. Esta adopción forzada de tecnologías de pago en línea no solo validó su eficacia, sino que también contribuyó a expandir de manera considerable el alcance geográfico de las campañas de recaudación de fondos.¹²⁹

La pandemia también llevó a una acelerada digitalización de la infraestructura de las ONGs, que pasaron a considerar sus páginas web no solo como simples tarjetas de presentación virtuales, sino como auténticos centros de operaciones y recaudación de fondos. En estos espacios digitales, las organizaciones podían compartir información detallada sobre sus proyectos, proporcionar actualizaciones en tiempo real y, lo que es más importante, ofrecer diversas opciones para que los donantes contribuyeran financieramente. Esta centralización de las actividades en línea se convirtió en un elemento fundamental para mantener una conexión sólida con los donantes y patrocinadores en un contexto marcado por el distanciamiento social.

Además, el formato de los eventos de recaudación tuvo que reinventarse casi por completo. Actividades que anteriormente eran intrínsecamente presenciales, como cenas benéficas, subastas y carreras solidarias, tuvieron que adaptarse a formatos virtuales. Estos nuevos formatos no solo permitieron la continuidad de las actividades de recaudación, sino que también abrieron la puerta a una variedad de innovaciones. Por ejemplo, las clases en línea, charlas y conferencias virtuales se convirtieron en herramientas efectivas para atraer a donantes y mantener a las comunidades comprometidas con las causas de las organizaciones.¹³⁰

La comercialización de productos y servicios también se vio afectada de manera significativa. Muchas ONGs que contaban con tiendas físicas se vieron obligadas a migrar a modelos de tiendas en línea con sistemas de pago digital integrados.¹³¹ Estas plataformas no solo permitieron la venta de productos, sino que también facilitaron otros tipos de transacciones que ayudaron a diversificar las fuentes de ingreso de las organizaciones.

¹²⁹ Nadal y Magarzo, “Transformación digital en las fundaciones”.

¹³⁰ Acevedo, “Eventos online: cómo captar fondos para tu ONG”.

¹³¹ Las tiendas en línea con sistemas de pago digital integrados se refieren a plataformas digitales de comercio que no solo ofrecen catálogos de productos o servicios a los consumidores a través de sitios web o aplicaciones móviles, sino que también incorporan mecanismos electrónicos avanzados para gestionar y procesar transacciones monetarias en línea de manera segura, rápida y conveniente, permitiendo a los usuarios efectuar compras utilizando diversas opciones de pago, como tarjetas de crédito/débito, transferencias bancarias y soluciones de monedero electrónico. Rafael Canorea García y Mario Arias Oliva, “LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS MEDIOS DE PAGO: IMPACTOS DE LA COVID-19”, *Universidad Complutense de Madrid*, el 15 de diciembre de 2021.

Las ONGs tuvieron que llevar a cabo una transformación digital rápida y efectiva para adaptarse al nuevo contexto impuesto por la pandemia de COVID-19. Este cambio no fue simplemente una respuesta temporal a una crisis, sino una adaptación estructural que probablemente tendrá efectos duraderos en la forma en que estas organizaciones operan y recaudan fondos. Este análisis, basado en testimonios y experiencias de las ONGs, subraya la importancia de la resiliencia y la adaptabilidad, mostrando que incluso en las circunstancias más adversas, la innovación y la adaptación pueden abrir nuevos caminos para el cumplimiento efectivo de sus misiones.¹³²

3.1.3. Fortalecimiento de la comunicación con donantes actuales y búsqueda de nuevos donantes o patrocinios

En el marco sin precedentes de la pandemia de COVID-19, las organizaciones no gubernamentales enfrentaron una serie de desafíos complejos y multifacéticos que pusieron a prueba sus capacidades de comunicación con los donantes, tanto actuales como potenciales. Este escenario de crisis mundial, marcado por una proliferación casi sin límites de noticias desalentadoras, configuró un entorno excepcionalmente adverso para las relaciones sociales y, específicamente, para las interacciones entre las ONGs y su base de apoyo financiero. En este contexto turbulento, las organizaciones se vieron forzadas a replantear, recalibrar y, en muchos casos, reinventar completamente sus estrategias de comunicación para mantenerse viables y efectivas.

Uno de los principales obstáculos que se debieron superar fue la sobresaturación de los medios de comunicación. En una coyuntura donde la información acerca de la pandemia dominaba el paisaje mediático, las organizaciones enfrentaron una ardua tarea para hacer que sus mensajes y solicitudes de apoyo resonaran en el público.¹³³ No era simplemente una cuestión de luchar por el espacio en los canales de comunicación tradicionales; se trataba de un desafío mucho más profundo de cómo mantener la relevancia y captar la atención en un mundo agobiado por una crisis de proporciones históricas. Aparecieron entonces una serie de técnicas y enfoques novedosos para cortar el ruido informativo, desde campañas de marketing digital altamente segmentadas hasta colaboraciones estratégicas con influencers y celebridades que podían amplificar el mensaje.¹³⁴

¹³² *La aceleración de la transformación digital en tiempos de Covid-19. Fundraising & Engagement.*

¹³³ Willian Carballo y Amparo Marroquín, “Así dio vuelta el consumo mediático en El Salvador durante la COVID-19” (Escuela de Comunicación Mónica Herrera y Maestría en Gestión Estratégica de la Comunicación, UCA, 2020).

¹³⁴ Las colaboraciones estratégicas entre ONGs y figuras públicas como influencers y celebridades durante la pandemia se refieren a alianzas intencionales establecidas entre organizaciones no gubernamentales y personalidades con amplio alcance en medios y redes sociales. Esta estrategia buscó maximizar la visibilidad y el impacto de las campañas de recaudación de fondos al aprovechar la influencia y el seguimiento masivo de estas figuras públicas. Al asociarse con influencers y celebridades, las ONGs pudieron acceder a una audiencia más amplia y diversa, potenciando la sensibilización sobre causas específicas y motivando a una mayor cantidad de personas a contribuir financieramente. Este enfoque no solo fortaleció la capacidad de las ONGs para reunir recursos en un período crítico, sino que también subrayó la importancia de la solidaridad y el trabajo conjunto en tiempos de crisis global. IPMARK, “El impacto de las colaboraciones con influencers en la promoción de ONGs”, el 5 de mayo de 2023, <https://ipmark.com/el-impacto-de-las-colaboraciones-con-influencers-en-la-promocion-de-ongs/>.

En un entorno donde los recursos económicos se volvieron aún más escasos y las necesidades humanitarias aumentaron exponencialmente, la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los fondos donados se convirtieron en imperativos categóricos. Las organizaciones no solo tuvieron que adaptar sus operaciones a las condiciones impuestas por la pandemia, sino que también necesitaron comunicar estas adaptaciones de manera efectiva a sus donantes. Informes detallados, actualizaciones periódicas y uso de tecnologías para el seguimiento de proyectos y programas se adoptaron para ilustrar la trazabilidad y el impacto de cada contribución.¹³⁵

Mientras tanto, la complejidad emocional de comunicar en tiempos de crisis se convirtió en una cuestión delicada y desafiante. Cómo abordar temas de sufrimiento humano, desigualdad y urgencia sin caer en la explotación del dolor o en la insensibilidad se convirtió en una habilidad crítica. Aquí, la empatía, entendida no solo como una característica humana sino también como una herramienta de comunicación estratégica, jugó un papel crucial. Las organizaciones encontraron formas de narrar historias que humanizaban los problemas, permitiendo una conexión emocional más profunda con los donantes, sin dejar de respetar la dignidad y la complejidad de las personas y comunidades afectadas.

Además, las ONGs que se enfocan en áreas distintas a la salud enfrentaron el reto adicional de mantener su relevancia en un contexto donde la pandemia de salud pública ocupaba un lugar central. Para abordar esto, la articulación de mensajes que mostraran la interconexión entre distintas esferas de bienestar humano —como la salud, la educación y el medio ambiente— se volvió crucial. Aquí, las organizaciones tuvieron que ejercer un acto delicado de equilibrio comunicacional para demostrar que, aunque la salud era sin duda una prioridad, otras áreas no podían ser completamente descuidadas.

Finalmente, el tono y la forma de la comunicación experimentaron una evolución notable. En un período donde el distanciamiento físico se convirtió en la norma, la cercanía emocional y psicológica ganaron una nueva relevancia. Los métodos de personalización, desde correos electrónicos individualizados hasta encuentros virtuales privados con donantes de alto nivel, demostraron ser eficaces para estrechar los lazos emocionales y psicológicos en un tiempo donde las conexiones físicas estaban severamente limitadas.¹³⁶

En síntesis, este período crítico de la pandemia sirvió como un laboratorio en tiempo real para las estrategias de comunicación de las ONGs. A pesar de los múltiples y variados desafíos que surgieron, la capacidad de adaptarse y encontrar nuevas vías de conexión y financiamiento en un mundo cambiante se convirtió en una especie de medalla de resiliencia organizacional. El cúmulo de experiencias y lecciones aprendidas durante esta época complicada probablemente conformará un nuevo corpus de mejores prácticas que ayudará a las organizaciones a enfrentar desafíos futuros en un mundo post-pandémico. Lo que está claro es que la habilidad para adaptarse y ser resilientes son competencias clave para

¹³⁵ ONU, “La COVID-19 duplica las necesidades humanitarias: se necesitan 35.000 millones de dólares para los más vulnerables”, Noticias ONU, (el 1 de diciembre de 2020), <https://news.un.org/es/story/2020/12/1484892>.

¹³⁶ Durieux Zucco et al., “Comunicación en el tercer sector antes y durante la Pandemia COVID 19”.

cualquier organización que aspire a tener un impacto significativo en un mundo marcado por la incertidumbre y la interconexión.

3.1.4. Uso de tecnologías digitales para atender las necesidades cambiantes y el desarrollo de nuevos programas y proyectos

La pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión en la forma en que las organizaciones no gubernamentales (ONGs) concebían y aplicaban sus programas y proyectos, especialmente en lo que se refiere al uso de tecnologías digitales. Antes de la crisis sanitaria, el paradigma predominante se inclinaba hacia la presencialidad como el modo más eficaz y fiable de implementar iniciativas. Desde actividades aparentemente simples como medir el nivel de compromiso de los beneficiarios y verificar su asistencia hasta aspectos más complejos como la instalación de capacidades, el modelo tradicional estaba construido en gran medida alrededor de la interacción humana directa.

Sin embargo, la llegada de la pandemia y las consiguientes medidas de confinamiento y restricciones de movilidad volcaron este modelo. Las ONGs se vieron forzadas a una transición acelerada hacia métodos digitales y remotos, no solo como un mecanismo de adaptación a corto plazo, sino también como una revisión estratégica a largo plazo de su enfoque operativo. La familiaridad previa con las tecnologías digitales, o la falta de ella, desempeñó un papel crucial en determinar qué tan suave o abrupta sería esta transición para cada organización.

Mientras que, antes de la pandemia, aspectos como la comunicación directa con los beneficiarios y los métodos de supervisión eran elementos que se manejaban en su mayoría de manera presencial, la crisis sanitaria impulsó una reevaluación integral de estas prácticas. La importancia de la familiaridad tecnológica no podía ser subestimada, ya que las organizaciones que pudieron adaptarse rápidamente a plataformas en línea para la supervisión y orientación de sus programas experimentaron interrupciones mínimas en sus actividades. La adopción de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) pasó a ser una habilidad esencial, no solo para el personal de las ONGs sino también para las comunidades beneficiarias.¹³⁷

A esto se suma la relevancia de una conectividad sólida y fiable. En una época donde la comunicación a distancia se convirtió en la norma, el acceso a Internet de alta velocidad y la disponibilidad de dispositivos tecnológicos adecuados se volvieron indispensables. Aunque algunas áreas geográficas presentaron limitaciones en este aspecto, la conectividad preexistente en muchas regiones demostró ser una base sobre la cual se podía construir.¹³⁸

En términos de eficacia, a pesar de los numerosos desafíos, el consenso generalizado entre las ONGs apunta a un grado sorprendente de éxito en la transición a enfoques remotos o

¹³⁷ Ana Laura Rivoir y María Julia Morales, eds., *Tecnologías digitales: Miradas críticas de la apropiación en América Latina* (CLACSO, 2019), doi:10.2307/j.ctvt6rmh6.

¹³⁸ Manuel Castells, "El impacto de internet en la sociedad: una perspectiva global", *C@mbio: 19 ensayos clave acerca de cómo Internet está cambiando nuestras vidas*, el 9 de abril de 2014, <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-impacto-de-internet-en-la-sociedad-una-perspectiva-global/>.

híbridos para la implementación de proyectos. Si bien ciertamente hubo un período de ajuste y aprendizaje, la adaptabilidad demostrada en estas circunstancias extremas es un testimonio a la resiliencia y la inventiva inherentes en el sector no gubernamental.

Por último, aunque las lecciones aprendidas durante este período son varias, una de las más significativas es que las tecnologías digitales han dejado de ser un complemento o una adición opcional para convertirse en componentes integrales de la estrategia y operación de las ONGs. No es exagerado sugerir que la adopción y optimización del uso de la tecnología digital será un elemento diferenciador crítico en la eficacia de las organizaciones no gubernamentales en el futuro, mucho después de que la pandemia haya sido controlada.

De esta forma, la pandemia no solo cambió el paisaje operativo actual para las ONGs, sino que también dejó una huella indeleble en las prácticas futuras, estableciendo un nuevo conjunto de mejores prácticas que incorporan la flexibilidad, la adaptabilidad y una fuerte inclinación hacia soluciones digitales.

3.1.5. Uso de las redes establecidas en las comunidades para apoyo en la prevención y Control de la Propagación de COVID-19

En el escenario sin precedentes de la pandemia de COVID-19, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) se encontraron en la necesidad de adaptarse rápidamente para seguir cumpliendo sus misiones. Entre las distintas estrategias desplegadas, el papel de las redes comunitarias ya establecidas se destacó notablemente, ofreciendo un sostén indispensable para apoyar esfuerzos de prevención y control de la propagación del virus. Estas redes, construidas a lo largo de años e incluso décadas de compromiso con las comunidades, adquirieron una importancia renovada al servir como canales efectivos para la implementación de medidas preventivas y estrategias de adaptación.¹³⁹

La falta de un protocolo específico para una crisis de salud de esta magnitud significó que muchas ONGs se vieran en la situación de tener que improvisar y adaptar su enfoque en tiempo real. En este contexto, las redes comunitarias se transformaron en una especie de "seguridad de red", permitiendo una rápida reconfiguración de recursos y prioridades. Además de proporcionar un canal confiable para la distribución de información y recursos, estas redes también jugaron un papel crítico en la identificación de necesidades cambiantes dentro de las comunidades, facilitando así la implementación de intervenciones más efectivas y relevantes.

Una de las adaptaciones más notables fue la incorporación casi generalizada de componentes dedicados a la prevención y control de la COVID-19 en prácticamente todos los proyectos sociales en curso. No importaba si el proyecto estaba inicialmente enfocado en la educación, el emprendimiento, o la salud general; la urgencia de abordar la pandemia obligó a las ONGs a incluir medidas específicas para combatir el virus. Estas medidas iban desde la educación

¹³⁹ García Zaballos, “¿Cómo la tecnología y la conectividad pueden ayudar a enfrentar la crisis causada por el coronavirus?”

en higiene y prevención hasta la distribución de equipo de protección personal como mascarillas, guantes y geles desinfectantes.¹⁴⁰

Tal inclusión de nuevos componentes tuvo, sin duda, repercusiones financieras. Los presupuestos, diseñados en un contexto pre-pandémico, debieron ser revisados y, en muchos casos, reajustados para abarcar estas nuevas áreas de acción. En ciertos proyectos, la proporción del presupuesto destinada a la prevención y control del COVID-19 llegó a representar una fracción significativa del total, generando desafíos en la administración de otros componentes del proyecto y requiriendo una reevaluación de metas y objetivos.

Este cambio en la asignación de recursos financieros fue acompañado, inevitablemente, por un cambio en el tipo de recursos humanos y técnicos requeridos. La formación y el desarrollo de capacidades tuvieron que ser ajustados para incorporar el nuevo enfoque en salud pública. Esto incluyó la formación de voluntarios y trabajadores de la comunidad en prácticas de higiene y medidas de control de infecciones, así como en la identificación y seguimiento de casos, en un esfuerzo por mejorar la eficacia de las estrategias implementadas.

Por último, vale la pena destacar que esta adaptabilidad y flexibilidad demostrada por las ONGs y sus redes comunitarias es un testimonio del capital social acumulado durante años de interacción y colaboración. En una situación de crisis global, este capital se convirtió en un recurso invaluable que permitió a las organizaciones y comunidades afrontar colectivamente los desafíos emergentes. Esta experiencia podría servir como un caso de estudio para entender cómo la resiliencia comunitaria, construida y mantenida a lo largo del tiempo, puede ofrecer una red de seguridad vital en tiempos de emergencia y crisis.¹⁴¹

Por lo tanto, las redes comunitarias establecidas se convirtieron en un pilar fundamental en la adaptación y respuesta de las ONGs durante la pandemia, demostrando la importancia crítica de mantener y fortalecer estos lazos incluso en tiempos de "normalidad". La capacidad de adaptar proyectos y recursos, aunque a un costo financiero, resultó ser una inversión crítica en la preservación de la salud y el bienestar de las comunidades a las que estas organizaciones sirven.

3.1.6. Reflexiones y Síntesis sobre Estrategias Efectivas de Recaudación de Fondos en Organizaciones No Gubernamentales durante la Pandemia

El panorama de la pandemia de COVID-19 creó un conjunto de circunstancias inéditas que han obligado a las organizaciones no gubernamentales (ONGs) a repensar sus métodos tradicionales de funcionamiento, financiamiento y alcance. Estas circunstancias colocan en relieve la necesidad de adaptabilidad, resaltando varios ejes cruciales que permiten entender

¹⁴⁰ OMS, "Prevención y manejo de la COVID-19 en los servicios de cuidados de larga duración.", el 24 de junio de 2020, https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/333726/WHO-2019-nCoV-Policy_Brief-Long-term_Care-2020.1-spa.pdf.

¹⁴¹ USAID, "Fortalecimiento de las comunidades para combatir el COVID-19 en El Salvador.", junio de 2020, <https://savethechildren.org.sv/proyectos/educacion/fortalecimiento-de-las-comunidades-para-combatir-el-covid-19-en-el-salvador/>.

cómo han logrado ciertas organizaciones no solo sobrevivir sino prosperar en estos tiempos inciertos. Estos ejes son: el uso de tecnologías digitales para financiación, el fortalecimiento de la comunicación con donantes, la adaptación digital para nuevos proyectos, y la movilización de redes comunitarias para la prevención y el control de la propagación de la COVID-19.

Al respecto del primer punto, el giro hacia las fuentes de financiamiento digital ha sido uno de los avances más significativos en la gestión de ONGs durante la pandemia. Plataformas como PayPal, anteriormente vistas con cierto escepticismo, se han convertido en herramientas de financiación vitales. Estas plataformas digitales no solo han ofrecido un canal más accesible y rápido para las transacciones financieras, sino que también han ampliado el espectro de donantes, permitiendo a las ONGs acceder a mercados globales que antes estaban fuera de su alcance. Las organizaciones han tenido que adaptar rápidamente sus estrategias de comunicación para incorporar una gama completa de métodos de pago digitales, desde aplicaciones móviles hasta pasarelas de pago en línea en sus sitios web, lo cual ha sido un pilar en la mantención y crecimiento de sus ingresos.

El segundo eje, el fortalecimiento de la comunicación con donantes, ha requerido un replanteamiento creativo. En un ambiente saturado de información, a menudo de carácter negativo, se hizo imperativo para las ONGs crear mensajes que resonaran con profundidad y autenticidad. Este desafío implicó el desarrollo de nuevas estrategias de narrativa, donde la personalización y el detallado seguimiento del uso de las donaciones jugaron un rol vital. Campañas bien diseñadas que lograron articular con claridad el impacto de la contribución del donante se convirtieron en el sello distintivo de las ONGs más exitosas durante este período.¹⁴²

El tercer pilar de adaptación involucra el uso de tecnologías digitales en la programación y ejecución de proyectos. La pandemia puso en evidencia que las prácticas tradicionales que dependían de la interacción en persona eran insostenibles en el clima actual. Aquí, la digitalización ofreció un camino viable para continuar las operaciones. Desde la supervisión remota hasta la ejecución de programas educativos en línea, las organizaciones han tenido que formular métodos innovadores para medir el interés y la participación de los beneficiarios, garantizar la continuidad del proyecto y adaptarse a las limitaciones de acceso y conectividad¹⁴³ de diferentes comunidades.

En el cuarto y último eje, las redes comunitarias establecidas han mostrado su eficacia en la prevención y control del COVID-19. Estas redes se convirtieron en el mecanismo de difusión de estrategias de salud pública, y en muchos casos, facilitaron la distribución de recursos críticos como mascarillas y desinfectantes. Los componentes relacionados con la COVID-19 se añadieron como una capa adicional en la mayoría de los proyectos sociales, desde iniciativas de emprendimiento hasta programas de educación, lo cual inevitablemente tuvo

¹⁴² Mata, “Las campañas de crowdfunding su eficacia en proyectos lucrativos y causas sociales”.

¹⁴³ Melle Hernández, “Covid-19, acelerador de la transformación del capital humano”.

un impacto en los presupuestos de los proyectos, enfatizando la necesidad de una planificación flexible y adaptativa.¹⁴⁴

En síntesis, la crisis de la pandemia ha funcionado como un catalizador para el cambio y la adaptación en el mundo de las ONGs. Las lecciones aprendidas en estos cuatro ejes estratégicos subrayan la importancia de la adaptabilidad, la innovación y la fuerte red comunitaria como pilares de la efectividad organizacional en tiempos de incertidumbre. Al mismo tiempo, plantean preguntas importantes para el futuro, especialmente en cuanto a cómo estas organizaciones pueden mantener el impulso de estas adaptaciones incluso después de que la crisis haya pasado. Conviene, por lo tanto, ver este período no solo como un desafío sino también como una oportunidad para un cambio transformador a largo plazo en el sector.

3.2. Recomendaciones específicas para mejorar la efectividad de las campañas de recaudación de fondos implementadas por las organizaciones no gubernamentales en El Salvador, incluyendo la adopción de tecnologías digitales y la colaboración con otros actores del sector

En un mundo cada vez más interconectado y digitalizado, donde las crisis globales como la pandemia de COVID-19 tienen un impacto significativo en todos los aspectos de la vida, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) enfrentan desafíos sin precedentes para mantener su relevancia, eficacia y sostenibilidad. La pandemia ha acelerado las tendencias que ya estaban en marcha, obligando a estas organizaciones a repensar y reestructurar sus métodos de operación, especialmente en lo que respecta a la recaudación de fondos. La capacidad para generar ingresos de manera efectiva y sostenible se ha vuelto un factor crítico que determina la viabilidad a largo plazo de estas instituciones. En este escenario cambiante, El Salvador no es la excepción. Aunque pequeño en tamaño, el país posee una complejidad social, política y económica que exige soluciones específicas, ágiles y contextualizadas.

El Salvador presenta desafíos adicionales que hacen de la recaudación de fondos una actividad especialmente compleja. Estos desafíos abarcan desde la inestabilidad política y las limitaciones infraestructurales hasta el acceso desigual a las tecnologías de la información y la comunicación. Además, el país ha sido testigo de una creciente concentración de problemas socioeconómicos agravados por la pandemia, lo que aumenta la presión sobre las ONGs para intervenir de manera más efectiva y amplia. Con una gran parte de la población viviendo en condiciones de vulnerabilidad, el papel de las ONGs se torna aún más estratégico, convirtiéndolas en actores indispensables en la lucha contra las desigualdades y en la promoción del bienestar social.¹⁴⁵

En este contexto, el presente documento se centra en ofrecer un compendio de recomendaciones específicas para las ONGs que operan en El Salvador, especialmente en lo que respecta al mejoramiento de sus estrategias de recaudación de fondos. Estas recomendaciones fueron elaboradas con la integración de la información investigada en páginas oficiales de las organizaciones no gubernamentales, medios informativos y

¹⁴⁴ González-Viana et al., “Redes comunitarias”.

¹⁴⁵ Human Rights Watch, “Informe Mundial 2020: El Salvador”.

académicos, así como información recabada por entrevistas a las ONGs. No surgen de un vacío analítico, sino que son el resultado de un examen minucioso de estrategias exitosas implementadas por ONGs a nivel global, en un esfuerzo por identificar prácticas que puedan ser adaptadas y aplicadas al entorno particular de El Salvador. Desde la adopción de tecnologías digitales hasta la colaboración intersectorial, se explora un abanico de enfoques que podrían marcar una diferencia significativa en la efectividad de las campañas de recaudación de fondos.

Las estrategias globales que han demostrado ser exitosas proveen una invaluable base de conocimiento que puede ser localizada para el contexto salvadoreño. Estas estrategias abarcan una variedad de aspectos, que incluyen, pero no se limitan a la utilización de plataformas digitales para recaudar fondos, el fortalecimiento de la comunicación con los donantes, la adaptación de programas y proyectos a través de la tecnología, y el aprovechamiento de redes comunitarias existentes para la prevención y control de enfermedades como la COVID-19.¹⁴⁶

Por lo tanto, el objetivo último de este documento es equipar a las ONGs en El Salvador con un conjunto de herramientas estratégicas que puedan implementar para no solo enfrentar los desafíos actuales sino también para prepararse para futuras eventualidades. Al adaptar las mejores prácticas globales al contexto local, las organizaciones no solo tendrán la oportunidad de garantizar su supervivencia en este período crítico sino también de prosperar, ampliar su alcance e incrementar su impacto en las comunidades que más lo necesitan. Este es un imperativo tanto ético como práctico, y el presente análisis busca ser un recurso integral para alcanzar ese objetivo.

Para abordar con eficacia los retos y oportunidades en la recaudación de fondos que enfrentan las organizaciones no gubernamentales en El Salvador, una serie de recomendaciones exhaustivas se presentan a continuación. Estas estrategias buscan abarcar desde la tecnología hasta la colaboración con otros sectores, pasando por la formación y la transparencia, entre otros elementos.

En la era digital, no puede subestimarse el impacto de las tecnologías digitales en la recaudación de fondos. Las organizaciones no gubernamentales deben ir más allá de la mera presencia en línea y adoptar múltiples plataformas de recaudación de fondos, adaptadas a las necesidades específicas de sus bases de donantes. Esto implica la selección cuidadosa de sistemas de pago en línea y la personalización de plataformas para que reflejen la misión y los objetivos de la organización. Además, deben implementarse análisis de datos para comprender mejor las tendencias de donación y el comportamiento del donante, tanto a nivel local como internacional.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Gregorio Rodríguez Cabrero y Simón Sosvilla Rivero, “Estrategias de las fundaciones españolas en la era postcovid-19” (Asociación Española de Fundaciones, 2020), https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw603e12dda9d49/EstrategiasdelasfundacionespaNolasenlaerapostcovid19.pdf.

¹⁴⁷ Nadal y Magarzo, “Transformación digital en las fundaciones”.

Sin embargo, la tecnología por sí sola no es suficiente. Para maximizar el potencial de estos recursos tecnológicos, las organizaciones deben establecer alianzas estratégicas con el sector privado y otras ONGs. Estas alianzas pueden aportar recursos y capacidades que individualmente serían difíciles de alcanzar. Por ejemplo, una colaboración con una empresa de tecnología podría facilitar el acceso a herramientas de análisis de datos avanzadas, mientras que una asociación con una empresa de logística podría ayudar en la distribución eficiente de ayuda en caso de emergencias.

La formación en alfabetización digital del personal de las ONGs también es crucial. Este entrenamiento debe ser amplio, abarcando desde el uso básico de computadoras y software de oficina hasta habilidades más avanzadas como el análisis de datos y la ciberseguridad. Tal capacitación es fundamental no solo para la gestión eficiente de la organización sino también para interactuar de manera efectiva con una base de donantes cada vez más digitalizada.

La transparencia es otro pilar en la construcción de una campaña de recaudación de fondos efectiva. Aquí, las tecnologías digitales pueden ser de gran ayuda. Herramientas como *dashboards*¹⁴⁸ en tiempo real para el seguimiento de proyectos y sistemas *blockchain*¹⁴⁹ para garantizar la trazabilidad de los fondos pueden hacer mucho para aumentar la confianza de los donantes. La comunicación proactiva sobre cómo se están utilizando los fondos recaudados no solo construye confianza, sino que también crea una historia de impacto que puede ser compartida para futuras iniciativas de recaudación de fondos.

La flexibilidad y la adaptabilidad son asimismo cruciales, especialmente en el contexto actual de la pandemia de COVID-19. Los programas y proyectos deben ser diseñados con la

¹⁴⁸ Los "dashboards" o paneles de control son herramientas tecnológicas digitales que permiten visualizar, en una interfaz sencilla y comprensible, una serie de datos y métricas relevantes para una actividad o proceso específico. Para las ONGs que administran proyectos, estos dashboards se convierten en instrumentos cruciales que facilitan la monitorización en tiempo real de diversos indicadores de rendimiento, avances de los proyectos, asignación de recursos, entre otros. A través de gráficos, tablas y otros elementos visuales, las organizaciones pueden tener una panorámica instantánea del estado y progreso de sus iniciativas, permitiéndoles tomar decisiones informadas y realizar ajustes o correcciones de manera ágil. Además, estos paneles de control digital pueden integrarse con otras herramientas y sistemas, recolectando datos automáticamente y garantizando que la información presentada esté actualizada. En el contexto de las ONGs, esto se traduce en una gestión más eficiente, transparente y efectiva de los recursos y proyectos, optimizando resultados y mejorando la rendición de cuentas ante donantes y otros stakeholders. Carolina Piedrahita, "Sistema de evaluación de impacto para los proyectos sociales, caso de uso fundación Wom-en" (2022), <https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/82857/1033649172.2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

¹⁴⁹ El "blockchain", también conocido como cadena de bloques, es una tecnología de registro distribuido que permite almacenar información en bloques de datos interconectados de manera secuencial y criptográficamente segura. Una de sus características más destacadas es su inmutabilidad, lo que significa que, una vez que la información ha sido añadida al blockchain, no puede ser alterada sin el consenso de la red. Aplicado al contexto de las ONGs, el blockchain puede ser una herramienta valiosa para garantizar la trazabilidad de los fondos. Al utilizar esta tecnología, cada transacción o donación puede ser registrada en la cadena de bloques, proporcionando un historial transparente y verificable de dónde proviene el dinero y cómo se está utilizando. Cada paso o distribución del fondo puede rastrearse, desde el donante original hasta su uso final en un proyecto o iniciativa específica. La utilización de blockchain en la gestión de fondos de las ONGs tiene el potencial de aumentar significativamente la confianza de los donantes. Sara Fuertes, "Implementación de la tecnología Blockchain a entidades del tercer sector", *Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona*, el 1 de junio de 2018, <https://core.ac.uk/download/pdf/185525609.pdf>.

flexibilidad para adaptarse a circunstancias cambiantes. Herramientas como software de gestión de proyectos basado en la nube pueden facilitar esta adaptabilidad. Además, cada proyecto debe integrar consideraciones de salud pública para minimizar los riesgos asociados con la propagación del virus, lo que incluye la educación comunitaria sobre medidas preventivas y prácticas seguras.¹⁵⁰

En cuanto a la comunicación para la recaudación de fondos, se recomienda un enfoque multicanal. Esto significa no depender únicamente de un solo método, como las redes sociales o el correo electrónico, sino utilizar una variedad de plataformas para llegar a diferentes segmentos de la población. Asimismo, las iniciativas de crowdfunding pueden complementar otros métodos de recaudación de fondos, la que deben ser cuidadosamente planificadas y ejecutadas para garantizar su éxito.

Finalmente, un elemento transversal en todas estas recomendaciones es la necesidad de evaluación y retroalimentación constantes. La implementación de métricas cuantitativas y cualitativas permitirá a las organizaciones ajustar sus estrategias en tiempo real y hacer mejoras continuas. Este proceso de evaluación y ajuste no solo optimizará las campañas actuales, sino que también generará aprendizajes valiosos para futuras iniciativas.

Al implementar estas recomendaciones de manera integral, las organizaciones no gubernamentales en El Salvador estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos de la recaudación de fondos en un ambiente que es complejo, dinámico y en constante cambio.

3.2.2. Adopción y Personalización de Plataformas Digitales

En el dinámico y retador contexto generado por la pandemia de COVID-19, la utilidad y relevancia de las plataformas digitales para las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) ha cobrado una importancia sin precedentes. Ante la virtualización forzada de numerosas actividades y la consiguiente migración hacia el entorno digital, las ONGs se han encontrado en la imperante necesidad de adaptar y personalizar sus plataformas digitales no solo como herramientas de comunicación, sino también como eficaces mecanismos para la recaudación de fondos.

El primer desafío al que se enfrentaron las ONGs fue el de la diferenciación en un ecosistema digital sobresaturado, donde múltiples organizaciones, empresas e individuos compiten por un recurso escaso y valioso: la atención del usuario. Es crucial entender que la presencia en plataformas digitales no es simplemente una cuestión de estar 'online', sino que requiere de un profundo trabajo de personalización que vaya más allá del mero uso de la tecnología. Esto significa que cada elemento, desde el diseño del sitio web y la interfaz del usuario hasta la tipografía y los colores, debe estar imbuido de la misión y los valores de la organización. El objetivo es crear una experiencia de usuario coherente que refleje la identidad única de la ONG, permitiéndole distinguirse en un entorno cada vez más competitivo.

¹⁵⁰ Gemperle Sánchez del Corral, “The Digital Transformation Journey for NGOs. A Non-Profit Spanish Foundation Case Study”.

No menos importante es el factor de la navegabilidad y accesibilidad de las plataformas. En un entorno donde la toma de decisiones se realiza en fracciones de segundo, la claridad en la presentación de contenidos se convierte en un elemento crucial. Información sobre campañas en curso, informes de impacto, testimonios y otros elementos relevantes deben estar visibles y accesibles con el mínimo esfuerzo por parte del usuario. La implementación de menús intuitivos, el uso de infografías y videos, y la opción de chat en vivo para resolver dudas inmediatas son prácticas recomendadas que pueden significativamente mejorar la experiencia del usuario y, por ende, aumentar la probabilidad de conversión de un visitante en un donante.¹⁵¹

La tercera variable crítica es la del proceso de donación en sí mismo. Vivimos en una época de gratificación instantánea, donde la complejidad y la demora son enemigos de la acción. Por lo tanto, el proceso de donación debe ser tan sencillo, rápido y seguro como sea posible. La integración de múltiples opciones de pago, desde sistemas internacionales como PayPal y Stripe hasta opciones de pago locales y móviles, se vuelve imprescindible. La personalización aquí también juega un papel crucial, permitiendo opciones como donaciones recurrentes, selección de proyectos específicos para contribuir y actualizaciones regulares sobre el impacto generado, todo lo cual puede fomentar un compromiso a largo plazo por parte del donante.

No obstante, no basta con implementar estos elementos. Un enfoque analítico basado en datos debe acompañar cada etapa del proceso, desde el diseño inicial hasta la implementación y más allá. Las métricas de interacción del usuario, tasas de conversión, patrones de tráfico y otros indicadores clave de rendimiento (KPIs) deben ser monitoreados de forma constante. Este análisis debe ir más allá de los números y buscar entender las historias y tendencias subyacentes que estos números revelan. Este tipo de inteligencia de negocio puede ofrecer *insights*¹⁵² invaluable no solo para ajustes tácticos inmediatos sino también para la estrategia a largo plazo de la organización.

En la complicada era de la pandemia y la consiguiente digitalización acelerada de numerosas facetas de la vida, las ONGs tienen ante sí una tarea compleja pero crítica en la adopción y personalización de plataformas digitales para la recaudación de fondos. Este proceso va

¹⁵¹ Borrero Domínguez, Cordón Lagares, y Hernández Garrido, “Crowdfunding en tiempos de la COVID-19”.

¹⁵² Los "insights", en el contexto de la retroalimentación de las ONGs, se refieren a las comprensiones profundas o revelaciones que se derivan del análisis de información recolectada de diversas fuentes, ya sea a través de investigaciones, encuestas, interacciones directas o feedback de las comunidades y beneficiarios con los que trabajan. Estos insights van más allá de la simple recopilación de datos; ofrecen una comprensión más profunda de las necesidades, preocupaciones, aspiraciones y percepciones de los involucrados. Para las ONGs, los insights pueden ser esenciales en la toma de decisiones y en la planificación estratégica. Al capturar y analizar retroalimentaciones genuinas, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora, evaluar la efectividad de sus intervenciones y ajustar sus estrategias en consecuencia. Estos insights también pueden ayudar a las ONGs a anticiparse a posibles desafíos o a adaptarse a cambios en el entorno en el que operan. Por ejemplo, si una ONG que trabaja en proyectos de educación recibe retroalimentación recurrente sobre la falta de materiales educativos adecuados, este insight puede llevar a la organización a reevaluar y redirigir recursos hacia la provisión de tales materiales. ANALITIKA, “Las buenas prácticas del monitoreo y evaluación de proyectos en ONG’s”, el 29 de junio de 2023, <https://analitika.com.sv/las-buenas-practicas-del-monitoreo-y-evaluacion-de-proyectos-en-ongs/>.

mucho más allá de la simple digitalización y abarca una personalización profunda, una accesibilidad y navegabilidad optimizadas, una simplificación radical del proceso de donación, y un monitoreo y análisis continuos. Cada uno de estos elementos no es un fin en sí mismo, sino parte de un ecosistema interconectado que, cuando se implementa de manera efectiva y coherente, puede significar la diferencia entre una campaña de recaudación de fondos exitosa y una que se pierde en el ruido digital omnipresente.

3.2.3. Formación de Alianzas Estratégicas con el Sector Privado y Otras ONGs

La complejidad de la pandemia de COVID-19 ha precipitado cambios significativos en el funcionamiento de diferentes sectores, y en este contexto, la colaboración y la formación de alianzas estratégicas se han convertido en pilares fundamentales para las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Si bien es cierto que la colaboración entre ONGs, empresas y otros actores ya existía antes de la pandemia, la escala y la urgencia de la situación han convertido a estas alianzas en vitales. El hecho de que tales alianzas fueran previamente más circunstanciales que sistemáticas resalta la profunda transformación que se ha dado en este ámbito.

Bajo las limitaciones de la pandemia, con medidas de distanciamiento social y restricciones de movimiento, las ONGs y las empresas enfrentaron disrupciones significativas en sus operaciones normales. Estas circunstancias han impuesto un replanteamiento del modo en que se alcanzan objetivos comunes. Para las ONGs, que a menudo ya operaban con recursos limitados, estas restricciones implicaban un reto aún mayor. En este contexto, el sector empresarial, con su potencial económico y recursos materiales, se convirtió en un aliado clave.¹⁵³

En un ambiente donde el alcance individual de las organizaciones se vio restringido, la colaboración se presentó como una solución lógica. Las empresas, a pesar de contar con recursos materiales, muchas veces carecían de la infraestructura logística y del conocimiento profundo sobre las necesidades y las dinámicas de las comunidades para hacer entregas efectivas de ayuda.¹⁵⁴ Aquí es donde la experiencia y el capital social acumulado por las ONGs se volvieron críticos. Sus redes dentro de comunidades y su entendimiento de los retos específicos que estas enfrentan convierten a las ONGs en actores indispensables en la canalización eficaz de recursos hacia áreas de necesidad.

De manera similar, las ONGs han encontrado en otras ONGs socios valiosos para potenciar sus esfuerzos. La consolidación de esfuerzos permite no solo compartir recursos sino también intercambiar conocimientos y mejores prácticas, e incluso dividir zonas geográficas o temas de intervención para evitar duplicaciones y maximizar el impacto. La colaboración puede ir desde el intercambio de información hasta la coordinación en la entrega de servicios y la participación en campañas conjuntas de recaudación de fondos. Esta cooperación entre

¹⁵³ Fresno, “5 retos de las ONG para hacer frente a la crisis de la Covid-19”.

¹⁵⁴ Lado H, “Empresas más humanas: donaciones locales e internacionales en tiempos de pandemia. ¿Cómo ayudan las marcas?”, el 7 de abril de 2020, <https://ladoh.com/empresas-mas-humanas-donaciones-locales-e-internacionales-en-tiempos-de-pandemia-como-ayudan-las-marcas/>.

distintas ONGs se vuelve más relevante en tiempos de crisis, cuando la eficiencia y la rapidez son cruciales para atender necesidades urgentes.

Estas alianzas no se crean en el vacío; requieren una cuidadosa planeación y gestión para asegurar que sean mutuamente beneficiosas. Deben estar precedidas por acuerdos claros y transparentes que especifiquen roles, responsabilidades y expectativas de cada parte. Además, para que estas alianzas sean efectivas, es fundamental que exista un alineamiento en los valores, la misión y los objetivos de las organizaciones involucradas. En este sentido, la *due diligence*¹⁵⁵ y la definición de *KPIs* (Indicadores Clave de Desempeño)¹⁵⁶ comunes son fundamentales para evaluar el éxito de la colaboración.

En última instancia, estas alianzas estratégicas no son solo respuestas tácticas a una situación excepcional, sino que tienen el potencial de redefinir la forma en que las ONGs y el sector empresarial interactúan a largo plazo. La pandemia ha servido de catalizador para reconocer la interdependencia entre diferentes sectores y la necesidad de estrategias colaborativas más sólidas para enfrentar desafíos complejos y cambiantes. Podría decirse que el legado de esta crisis, en lo que respecta a la formación de alianzas estratégicas, será un cambio hacia un enfoque más integrado y colaborativo en la solución de problemas sociales y ambientales.¹⁵⁷

3.2.4. Capacitación en Alfabetización Digital

En el mundo contemporáneo, marcado por avances tecnológicos y cambios socioeconómicos acelerados, la alfabetización digital se ha convertido en un pilar fundamental para las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs). Esta relevancia se ha acentuado aún más en el contexto de la pandemia de COVID-19, donde las restricciones de

¹⁵⁵ El término "due diligence" se refiere a un proceso exhaustivo y cuidadoso de investigación y análisis llevado a cabo antes de tomar una decisión importante, especialmente en el mundo de los negocios y las finanzas. Originalmente, esta expresión se utilizaba en el ámbito legal y financiero para describir el proceso de investigación que precede a transacciones significativas, como fusiones o adquisiciones, con el objetivo de identificar cualquier posible riesgo o irregularidad. Aplicado al contexto de alianzas entre empresas y ONGs, el "due diligence" implica un meticuloso proceso de evaluación y planeación para asegurar que cualquier colaboración o asociación propuesta sea mutuamente beneficiosa y esté alineada con los valores, objetivos y expectativas de ambas partes. Esto puede abarcar diversas actividades, desde revisar la misión y los valores de la organización asociada, evaluar su historial financiero y operativo, hasta identificar posibles conflictos de interés o problemas éticos que puedan surgir. Realizar un "due diligence" adecuado garantiza que las empresas y las ONGs comprendan plenamente las responsabilidades y expectativas involucradas en la alianza. Esto no sólo minimiza los riesgos, sino que también establece una base sólida para una relación colaborativa duradera y exitosa. En esencia, se trata de hacer la tarea previa para asegurar un resultado favorable para todas las partes involucradas. RED ONGD MAD, "La Colaboración entre Empresas y ONGD Las Alianzas para el Desarrollo".

¹⁵⁶ "KPIs", siglas de "Key Performance Indicators" (en español, Indicadores Clave de Desempeño), son herramientas de medición que se utilizan para evaluar y cuantificar el rendimiento de una actividad específica en relación con los objetivos y metas establecidos. Estos indicadores ofrecen una visión cuantitativa del progreso y rendimiento, ayudando a las organizaciones a tomar decisiones informadas y a establecer prioridades. En el contexto de colaboraciones entre ONGs y empresas, los KPIs juegan un papel crucial, ya que permiten a ambas partes monitorear y evaluar el éxito y eficacia de su alianza. Dado que las colaboraciones entre entidades corporativas y organizaciones no gubernamentales a menudo tienen metas específicas, como la promoción de un cambio social, la realización de proyectos comunitarios o la recaudación de fondos para una causa particular, es esencial contar con indicadores claros que muestren si se están alcanzando esos objetivos. Ibid.

¹⁵⁷ Ibid.

movilidad y el distanciamiento social han catapultado la virtualidad al frente del escenario operativo.¹⁵⁸

Dentro de las organizaciones, el impacto de la alfabetización digital es transversal, afectando desde los procesos administrativos hasta la ejecución de proyectos y programas. Por ejemplo, la gestión de recursos humanos, que tradicionalmente ha sido una tarea altamente burocrática y dependiente del papel, puede ser notablemente agilizada mediante sistemas de gestión en línea. Esto no solo reduce costos y tiempos, sino que también permite un rastreo más eficiente de la información. Del mismo modo, la contabilidad y la gestión financiera también se ven beneficiadas de programas especializados que permiten una transparencia y eficiencia sin precedentes, un aspecto clave para mantener y fomentar la confianza de los donantes y financiadores.

A nivel de proyectos y programas, las herramientas digitales permiten una planificación más precisa y un monitoreo en tiempo real. Los softwares de gestión de proyectos en la nube, por ejemplo, permiten que los equipos dispersos geográficamente colaboren en tiempo real, asignen tareas, marquen hitos y generen informes automatizados. Esto no solo facilita la gestión, sino que también hace posible una adaptabilidad más rápida a los cambios y desafíos emergentes, una capacidad crucial en entornos inciertos y volátiles como los que imponen las crisis humanitarias o de salud pública.¹⁵⁹

Pero más allá de la optimización de la gestión interna, la alfabetización digital tiene un profundo impacto en la forma en que las ONGs interactúan con sus comunidades objetivo. Las plataformas de aprendizaje en línea, los webinars, las aplicaciones móviles para la formación y la concienciación, entre otros, hacen posible un alcance más amplio. Esta capacidad se mostró particularmente relevante en el contexto de la pandemia, donde la necesidad de minimizar el contacto físico hizo que la virtualidad se convirtiera en una vía vital para la educación, la formación y la difusión de información crítica.

El hecho de que muchas de estas tareas que anteriormente requerían la presencia física se puedan ahora realizar de forma virtual significa que los recursos se pueden redistribuir de manera más eficiente. Por ejemplo, al reducir la necesidad de viajes para capacitaciones o seguimientos, se liberan fondos que pueden ser reasignados a necesidades más apremiantes, tales como la adquisición de suministros o la expansión de programas.

Por otra parte, la pandemia de COVID-19 ha dejado una enseñanza crítica: la importancia de la agilidad y adaptabilidad en un mundo en constante cambio. Las ONGs que han podido migrar rápidamente a operaciones digitales no solo han logrado mantener sus operaciones, sino que también han descubierto nuevas oportunidades y modalidades de intervención. En este sentido, el conocimiento y la adopción de herramientas digitales no son un simple

¹⁵⁸ OMS, “Prevención y manejo de la COVID-19 en los servicios de cuidados de larga duración.”

¹⁵⁹ Begoña Solórzano, “Las empresas juegan un papel fundamental en la alfabetización de las niñas y las jóvenes.”, el 27 de octubre de 2021, <https://plan-international.es/noticias/empresas-juegan-papel-alfabetizacion-ninas>.

'añadido' sino una competencia estratégica que abre nuevos horizontes de posibilidad e impacto.¹⁶⁰

Por lo tanto, invertir en la formación en alfabetización digital de todo el personal, desde los altos directivos hasta los trabajadores de campo, se vuelve una estrategia imperativa. Este es un proceso continuo que no termina con una capacitación inicial, sino que requiere una actualización constante para mantenerse alineado con las rápidas evoluciones tecnológicas. Además, estas capacitaciones no deberían limitarse al personal interno; siempre que sea posible, extender estos conocimientos a las comunidades beneficiarias puede multiplicar exponencialmente el impacto social de la organización.

La alfabetización digital ya no es una opción ni un lujo, sino una necesidad estratégica que permea todos los aspectos de la operación de una ONG en el mundo contemporáneo. Ignorar esta realidad no solo disminuiría la eficacia de la organización, sino que también podría comprometer su relevancia y sostenibilidad a largo plazo.

3.2.5. Transparencia y Comunicación Activa

La transparencia y una comunicación activa con los interesados se han convertido en pilares fundamentales para las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), particularmente en el contexto adverso de la pandemia de COVID-19. En este escenario, la confianza pública y la credibilidad juegan un papel crucial, no solo para asegurar la continuidad de las actividades de las ONGs sino también para atraer y mantener a los donantes, cuya disposición para contribuir se vio amenazada por circunstancias económicas y sanitarias adversas.¹⁶¹

Primero, consideremos la importancia vital de la transparencia. La pandemia vino acompañada de una proliferación de iniciativas filantrópicas y organizaciones benéficas, muchas de las cuales compiten por un conjunto limitado de recursos financieros. En este ecosistema saturado, la transparencia emerge como un diferenciador clave. Las ONGs que han podido demostrar un manejo transparente y efectivo de los fondos donados matienen más efectivamente el apoyo de sus donantes. Esto implica no solo la publicación de informes financieros detallados y auditados sino también la divulgación regular de datos sobre el impacto de los proyectos en términos reales y medibles.

La transparencia también se refiere a la claridad en la toma de decisiones y en la selección de proyectos. Los donantes están cada vez más interesados en entender no solo dónde van sus fondos sino cómo y por qué se asignan a ciertas iniciativas. La transparencia en este aspecto permite a los donantes ver el valor de su contribución en el contexto más amplio de la misión de la organización, lo que puede reforzar la lealtad y el compromiso a largo plazo.

¹⁶⁰ ICAI, “¿Y si impulsamos la digitalización de las ONG?”, el 21 de mayo de 2019, <https://fundacioningenierosicai.org/2019/04/21/y-si-impulsamos-la-digitalizacion-de-las-ong/>.

¹⁶¹ FUNDE, “Transparencia en tiempos de emergencia”, abril de 2020, <https://core.ac.uk/download/pdf/322705911.pdf>.

En segundo lugar, hablemos de la comunicación activa, que es el complemento natural de la transparencia. Mantener un flujo constante de información entre las ONGs y sus donantes no es una tarea menor; es esencial para la sustentabilidad de cualquier campaña de recaudación de fondos. La comunicación activa va más allá de la mera transmisión de informes y actualizaciones. Implica un diálogo bidireccional, en el cual los donantes también tienen la oportunidad de hacer preguntas, expresar preocupaciones y ofrecer sugerencias.¹⁶²

La comunicación efectiva es aún más crucial durante una crisis prolongada como la pandemia, que afecta tanto la oferta como la demanda de recursos filantrópicos. Dado que muchas personas que eran donantes regulares pudieron haber enfrentado desafíos financieros propios, mantener un diálogo abierto y honesto se convierte en una necesidad. Una comunicación clara sobre cómo se están asignando y utilizando los recursos en estos tiempos difíciles puede asegurar que incluso los donantes con capacidad limitada continúen apoyando en la medida de sus posibilidades.

En el contexto digital, esta comunicación se puede facilitar de múltiples maneras, desde actualizaciones periódicas por correo electrónico hasta transmisiones en vivo en redes sociales. La tecnología también permite la personalización de la comunicación, lo que significa que las ONGs pueden segmentar a sus donantes y ofrecer información más relevante para cada grupo. Esta personalización puede ir desde informes de impacto específicos de un proyecto hasta actualizaciones centradas en áreas geográficas o temáticas particulares.¹⁶³

Es importante señalar que la transparencia y la comunicación activa no son solo responsabilidades éticas, sino también estratégicas. Una ONG que es transparente y se comunica eficazmente con sus donantes no solo fortalecerá su reputación, sino que también mejorará su capacidad para formar alianzas con otros actores, desde el sector privado hasta instituciones gubernamentales y otras ONGs. En un mundo cada vez más interconectado y en un entorno cada vez más competitivo para la recaudación de fondos, estas prácticas son esenciales para cualquier ONG que busque hacer un impacto significativo y sostenible.

3.2.6. Adaptabilidad y Flexibilidad en la Programación

La adaptabilidad y la flexibilidad en la programación se han revelado como aspectos esenciales para la resiliencia y el éxito de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en el cambiante paisaje originado por la pandemia de COVID-19. Este escenario volátil, lleno de incertidumbres tanto logísticas como financieras, ha puesto a prueba las capacidades de adaptación de estas organizaciones de una manera nunca vista, haciendo hincapié en la necesidad de adoptar estrategias de programación más maleables y receptivas a las dinámicas fluctuantes.¹⁶⁴

Un área donde la adaptabilidad y flexibilidad se hicieron más palpables fue en la redefinición de las operaciones logísticas y las cadenas de suministro. El abrupto cierre de rutas de

¹⁶² Durieux Zucco et al., “Comunicación en el tercer sector antes y durante la Pandemia COVID 19”.

¹⁶³ Rogelio Flores y Rebeca Martínez, “Comunicação digital e saúde da população”, 19 de 2021, <https://periodicos.uff.br/midiaecotidiano/article/view/50962>.

¹⁶⁴ World Vision, “Retos que enfrentan las ONG’s en tiempos de Pandemia”.

transporte y las restricciones en la movilidad significaron que las ONGs tuvieron que ser creativas y flexibles en la forma en que gestionaban la entrega de bienes y servicios esenciales. Esto incluyó cambios en la programación que debían ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a las circunstancias cambiantes, como la disponibilidad de recursos, el cierre temporal de vías y la variabilidad en las necesidades comunitarias. En muchas instancias, esto implicó el desarrollo de modelos de entrega alternativos que pudieran ser rápidamente escalados o modificados en función de la situación en terreno.

En este contexto, la capacidad para formar y mantener alianzas estratégicas con socios locales se volvió especialmente relevante. A medida que los métodos tradicionales de financiamiento se veían obstaculizados y las fuentes habituales se agotaban o reorientaban sus prioridades, las ONGs tuvieron que buscar soluciones creativas. Esto significó, en muchos casos, formar alianzas con proveedores y socios locales que tenían un mejor acceso a recursos y un mayor conocimiento del contexto específico. Las colaboraciones con pequeños proveedores y empresas locales no solo permitieron a las ONGs mantener sus operaciones, sino que también ayudaron a fortalecer las economías locales, creando un efecto multiplicador beneficioso.¹⁶⁵

Sin embargo, adaptar las operaciones no es una tarea sencilla y requería a menudo la revisión y renegociación de contratos existentes, que estaban estructurados para un entorno mucho más predecible. Los términos y condiciones debieron hacerse más flexibles para permitir ajustes rápidos en la programación y entrega. Esto no solo involucró la adaptación de acuerdos con proveedores, sino también con los donantes y las instituciones financieras, que tuvieron que ser sensibilizados sobre la necesidad de términos más flexibles dadas las circunstancias extraordinarias.

En esta línea, la digitalización jugó un papel crucial en el soporte de la adaptabilidad y la flexibilidad requeridas. Las herramientas de planificación y gestión en línea permitieron un ajuste más eficiente y rápido a los cambios en la programación. Las soluciones basadas en la nube para el almacenamiento y acceso a datos permitieron a los equipos dispersos geográficamente y temporalmente mantener un nivel alto de coordinación y eficiencia, lo cual es fundamental para la implementación efectiva de proyectos en condiciones difíciles.¹⁶⁶

Adicionalmente, el contexto de la pandemia puso de manifiesto la importancia de una comunicación fluida y transparente no solo entre los miembros de la organización sino también con los donantes y las comunidades beneficiarias. La adaptabilidad en la programación debe ir de la mano con una transparencia operativa y financiera, para asegurar que todas las partes interesadas entienden cómo y por qué se están haciendo ajustes.

La adaptabilidad y flexibilidad en la programación no son solo reacciones a una crisis momentánea, sino que son competencias clave que determinarán la capacidad de las ONGs para enfrentar desafíos futuros. La experiencia adquirida durante la pandemia puede y debe

¹⁶⁵ Eduardo da Silva Costa, “Humanitarian Logistics in the midst of the Covid-19 pandemic”, el 20 de julio de 2022, <https://rosario.ufma.br/jspui/handle/123456789/5468>.

¹⁶⁶ Nadal y Magarzo, “Transformación digital en las fundaciones”.

ser vista como una inversión en la preparación para otras situaciones inciertas que, en un mundo cada vez más complejo y volátil, seguramente surgirán.

3.2.7. Incorporación de Estrategias de Comunicación Multicanal

La necesidad de incorporar estrategias de comunicación multicanal en las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) ha cobrado una importancia capital, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, donde la saturación informativa y la transformación digital han desafiado las formas tradicionales de interacción entre las ONGs, los donantes y las comunidades beneficiarias.

Inicialmente, uno de los obstáculos más significativos ha sido la multiplicidad de canales y plataformas de comunicación disponibles. Aunque esto podría parecer una ventaja, también ha llevado a una especie de parálisis por análisis, en la que las organizaciones se ven abrumadas por las opciones. No obstante, aquellas ONGs que han sabido adaptarse encontraron en esta diversidad una oportunidad para segmentar su audiencia de manera más efectiva, identificando los canales más apropiados para cada grupo demográfico y ajustando su mensaje en consecuencia.¹⁶⁷

En el ámbito de las donaciones, la diversificación de las vías de financiamiento ha sido una tendencia irreversible. En la era previa a la pandemia, muchas organizaciones se habían centrado principalmente en métodos de donación más convencionales como transferencias bancarias. Sin embargo, con las limitaciones impuestas por la crisis sanitaria, la adaptabilidad a nuevos métodos se convirtió en un imperativo. Ahora, las organizaciones han adoptado una variedad de plataformas y métodos de pago, incluido el uso de monederos electrónicos, pagos móviles y hasta criptomonedas. Esta apertura hacia nuevas formas de donación no solo facilitó el proceso para los donantes habituales, sino que abrió puertas a nuevas generaciones de filántropos digitales.¹⁶⁸

Además, el empleo de múltiples plataformas de comunicación —desde redes sociales hasta blogs, newsletters, webinars y aplicaciones móviles— permite a las ONGs mantener un flujo constante y diverso de contenidos. Este enfoque multicanal ha hecho posible que las organizaciones puedan presentar una imagen más completa de su trabajo, no solo informando sobre las necesidades urgentes y las crisis, sino también compartiendo los éxitos y los avances, por pequeños que sean. En un mundo donde el flujo constante de malas noticias puede generar desánimo y apatía, esta estrategia ayuda a mantener un equilibrio emocional y a sustentar un nivel de compromiso a largo plazo entre los donantes y las comunidades atendidas.

La efectividad de la comunicación multicanal también reside en su capacidad para adaptarse a diferentes tipos de contenido. Mientras que las redes sociales pueden ser más adecuadas para comunicados rápidos, actualizaciones de proyectos o llamados a la acción, los blogs y las publicaciones extensas en el sitio web de la organización pueden ofrecer un análisis más

¹⁶⁷ Gemperle Sánchez del Corral, “The Digital Transformation Journey for NGOs. A Non-Profit Spanish Foundation Case Study”.

¹⁶⁸ Durieux Zucco et al., “Comunicación en el tercer sector antes y durante la Pandemia COVID 19”.

profundo y reflexivo de las problemáticas abordadas.¹⁶⁹ Este enriquecimiento del ecosistema informativo contribuye a una mayor comprensión y compromiso por parte de los donantes y de la sociedad en general.

La transparencia, como un valor adicional, se ve también fortalecida en un enfoque de comunicación multicanal. Cada plataforma puede funcionar como un verificador de la autenticidad y eficacia de las ONGs. Al proporcionar actualizaciones regulares y detalladas sobre el uso de los fondos, el progreso de los proyectos y los retos enfrentados, las organizaciones no solo cumplen con una demanda de transparencia, sino que también construyen una relación de confianza que resulta esencial para la sostenibilidad a largo plazo.

La incorporación de estrategias de comunicación multicanal no es simplemente una respuesta temporal a la crisis de la pandemia, sino una evolución necesaria en la forma en que las ONGs interactúan con el mundo. Estas estrategias requieren una cuidadosa planificación, implementación y monitoreo, pero los beneficios —en términos de mayor alcance, diversificación de ingresos, fortalecimiento de la confianza y fomento del compromiso— son invaluable para la eficacia y la sostenibilidad de las organizaciones en un mundo cada vez más complejo y digitalizado.¹⁷⁰

En el ámbito de las Organizaciones No Gubernamentales en El Salvador, las estrategias de comunicación multicanal han demostrado ser esenciales, especialmente en tiempos de pandemia. Esta diversificación de canales permite un alcance más amplio y eficiente hacia diversos grupos objetivo y facilita una interacción más rica y diversificada. En un contexto donde la adaptabilidad y rapidez de respuesta son importantes, el uso optimizado de múltiples plataformas y medios de comunicación fortalece la capacidad de las ONGs para conectar, informar y movilizar a sus públicos de interés.

3.2.8. Desarrollo de Componentes de Salud Pública en Proyectos

La adaptación a la inclusión de componentes de salud pública en proyectos de Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) se ha convertido en un pilar fundamental en el contexto de la pandemia de COVID-19. Esta inclusión no ha sido meramente un añadido superficial, sino una transformación integral que afectó a todas las capas de la planificación, ejecución y evaluación de proyectos. En ese sentido, se puede argumentar que la crisis sanitaria obligó a las ONGs a redimensionar sus operaciones y objetivos, integrando en su núcleo mismo los conceptos y prácticas de salud pública.

Dicha inclusión es necesaria en todos los ámbitos de intervención de las ONGs, independientemente de si su enfoque primordial era la educación, el desarrollo social, la tecnificación o el emprendimiento. En cada una de estas áreas, los criterios y protocolos de

¹⁶⁹ Rubén Cervantes Hernández y Paola Margarita Chaparro-Medina, “Transformaciones en los hábitos de comunicación y sociabilidad a través del incremento del uso de redes sociodigitales en tiempos de pandemia.”, *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, núm. 52 (2021): 37–51, doi:10.12795/Ambitos.2021.i52.03.

¹⁷⁰ Amaya Conde Martínez, “Transformación digital de una entidad sin ánimo de lucro. Solidaridad intergeneracional”, s/f.

salud pública se han establecido como requisitos previos para el desarrollo y la implementación efectiva de cualquier tipo de proyecto o iniciativa.¹⁷¹

Por ejemplo, en el campo de la educación, la adaptabilidad ha sido clave. Las ONGs que trabajan en este sector han tenido que reconfigurar la estructura de las aulas físicas para cumplir con los protocolos de distanciamiento social y las medidas de higiene. Además, se promovió el uso de plataformas digitales para la educación a distancia, lo que ha llevado a una necesidad de alfabetización digital tanto para los educadores como para los estudiantes. Esto no solo implica un cambio en el método de entrega de la educación, sino también en los currículos, que ahora incluyen formación sobre medidas de higiene, uso de mascarillas, y otros temas relacionados con la prevención de la propagación del virus.

En el ámbito del emprendimiento y la tecnificación, la salud pública también desempeña un papel decisivo. Los espacios de trabajo compartido, los talleres y las fábricas han tenido que ajustarse para ofrecer entornos seguros que minimicen el riesgo de transmisión. Esto significó cambios en la distribución física de estos lugares, la instalación de estaciones de saneamiento y un estricto control de los flujos de personas.¹⁷²

Las ONGs involucradas en la seguridad alimentaria y la nutrición enfrentan retos similares. Los proyectos de cocinas comunitarias, por ejemplo, han tenido que adaptarse a normas de higiene más rigurosas. No solo en términos de la preparación de los alimentos sino en todo el proceso que conlleva su distribución. Esto incluye la adopción de nuevas prácticas como la desinfección regular de los espacios de preparación de alimentos y la formación específica para los voluntarios sobre cómo manejar los alimentos de forma segura en el contexto de una pandemia.

El nuevo enfoque en la salud pública requiere una revisión de las métricas y KPIs tradicionalmente utilizados para evaluar el éxito de los proyectos. Aparte de los indicadores específicos de cada proyecto, ahora se han incorporado medidas de salud pública como tasas de incidencia de la enfermedad, cumplimiento de medidas preventivas y acceso a servicios de salud, para ofrecer una evaluación más completa y contextual del impacto de las intervenciones.

Este cambio hacia la integración de la salud pública en los proyectos de ONGs no es una mera reacción a una crisis temporal. Más bien, señala un cambio paradigmático en la forma en que las ONGs entienden y abordan sus misiones y objetivos. Pone de relieve la necesidad de un enfoque más interdisciplinario y holístico que tenga en cuenta la complejidad y la interconexión de los distintos aspectos de la vida humana, desde la salud y la educación hasta el bienestar económico y social. En última instancia, este enfoque más integrado tiene el potencial de hacer que las intervenciones sean más sostenibles y efectivas a largo plazo,

¹⁷¹ Mauricio Matus-López, “La pandemia de COVID-19 como oportunidad de cambio: avanzar hacia la salud universal en América Latina”, 2023, <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c755e9a7-b9e6-4112-ad89-afcf4967b2c2/content>.

¹⁷² MINSAL, “Memoria Ministerio de Salud (junio 2020 - mayo 2021)”, 2021, <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/minsal/documents/436973/download>.

contribuyendo de manera más significativa a la construcción de sociedades más resilientes y saludables.¹⁷³

3.2.9. Promoción de Iniciativas de Crowdfunding

La adaptación al crowdfunding en el contexto de la pandemia de COVID-19 llevó a las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) a navegar por un paisaje nuevo y desafiante. La viabilidad económica de muchos potenciales donantes se ha visto comprometida, lo que ha llevado a una reevaluación completa de las estrategias de recaudación de fondos. Este fenómeno hizo que las ONGs deban afrontar varios retos de manera simultánea: cómo llegar a un público más diversificado en medio de la incertidumbre económica, cómo asegurar una experiencia de donación sin problemas en un entorno digital, y cómo mantenerse relevantes y visibles en un espacio digital saturado de información y de competidores.

Dentro de un panorama financiero en donde muchas personas enfrentan inseguridad económica debido a pérdida de empleos o disminución de ingresos, la forma tradicional de abordar la captación de fondos ha tenido que modificarse sustancialmente. Ya no es suficiente apuntar hacia grandes donantes o entidades financiadoras. Las ONGs han tenido que diversificar sus estrategias de recaudación de fondos para incluir pequeñas donaciones de una base de donantes mucho más amplia. Esto ha llevado a la necesidad de crear mensajes de marketing y comunicación más inclusivos y apelativos que puedan resonar con una variedad más extensa de personas.¹⁷⁴

El énfasis en las plataformas digitales para la recaudación de fondos ha hecho que el diseño y la funcionalidad de los sitios web y aplicaciones móviles de las ONGs sean más cruciales que nunca. Un diseño intuitivo, múltiples opciones de pago, seguridad en las transacciones y la disponibilidad de información transparente sobre cómo se utilizarán los fondos son aspectos que las organizaciones han tenido que mejorar y perfeccionar. Es vital que estos elementos estén optimizados para asegurar que los donantes potenciales no abandonen el proceso por encontrarlo tedioso o confuso.¹⁷⁵

Adicionalmente, la saturación de la información en el entorno digital ha creado un desafío singular: cómo destacarse en un mar de contenido. La competencia no solo viene de otras ONGs sino también de todas las formas de entretenimiento y distracciones disponibles en línea. La utilización de estrategias de storytelling, la creación de contenido visualmente atractivo y el uso de campañas de marketing digital segmentadas se han convertido en herramientas indispensables para captar y mantener la atención del público.¹⁷⁶

Por otra parte, la transparencia ha ganado una importancia sin precedentes en este contexto. Los donantes desean saber exactamente cómo y dónde se están utilizando sus recursos. Esto

¹⁷³ Escalante, “UNICEF dona al Ministerio de Salud equipos de protección personal y productos de desinfección para establecimientos de salud de primer nivel”.

¹⁷⁴ Cleofé Genoveva Alvites-Huamani, “COVID-19: pandemia que impacta en los estados de ánimo”, *CienciAmérica* 9, núm. 2 (el 24 de julio de 2020): 354–62, doi:10.33210/ca.v9i2.327.

¹⁷⁵ Rentería, “Las Plataformas De Crowdfunding En América Latina.”

¹⁷⁶ Campbell, *Storytelling in the Digital Age: A Guide for Nonprofits*.

ha llevado a las ONGs a invertir en tecnologías de seguimiento y presentación de informes que permiten una visibilidad completa del impacto que están generando. Las plataformas de crowdfunding ofrecen una forma de visibilizar este impacto, al proporcionar actualizaciones en tiempo real y transparentar la trazabilidad de los fondos.

Las ONGs también han tenido que adaptar su comunicación más allá de la mera recaudación de fondos para incluir el seguimiento post-donación como un elemento crucial para mantener a los donantes comprometidos. En un ambiente donde los recursos son escasos, asegurar donaciones recurrentes se ha convertido en una tarea tan importante como captar nuevos donantes.

La pandemia aceleró cambios estructurales en la forma en que las ONGs se acercan al crowdfunding. Desde adaptaciones tecnológicas hasta nuevos enfoques en la comunicación y el marketing, las ONGs están explorando una variedad de tácticas para mantenerse viables. Aunque el entorno es difícil, las adaptaciones hechas en este período podrían muy bien resultar en estrategias de recaudación de fondos más sólidas, transparentes y resilientes para el futuro.¹⁷⁷

3.2.10. Evaluación Continua y Mejora

En el contexto cambiante y a menudo incierto que la pandemia de COVID-19 ha arrojado sobre la esfera de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), la evaluación continua y la mejora han evolucionado para convertirse en una parte crítica del ADN organizacional. Ya no se trata solo de un ejercicio puntual o de un elemento en la lista de tareas anuales; ahora es una actividad integrada, profundamente arraigada en la cultura y en las operaciones cotidianas de las organizaciones.

Uno de los cambios más importantes ha sido la aceleración en la adopción de herramientas digitales y análisis de datos para facilitar este proceso. Las ONGs están utilizando avanzadas plataformas de análisis para rastrear métricas en tiempo real, desde la eficiencia de las campañas de recaudación de fondos hasta la efectividad de los programas de asistencia en el terreno. Esto permite una toma de decisiones mucho más ágil. Donde antes podría haber tomado semanas o meses compilar y analizar los datos, ahora se puede hacer en días o incluso horas, permitiendo intervenciones y ajustes rápidos y oportunos.¹⁷⁸

Este enfoque también tiene un impacto en la forma en que las ONGs interactúan con sus diversos *stakeholders*. Con la disminución de los recursos y la mayor competencia por los fondos de donantes durante la pandemia, la comunicación y la transparencia han tomado un nuevo nivel de importancia. Los informes de progreso ya no son simples documentos anuales o boletines de noticias; se han convertido en actualizaciones dinámicas, interactivas y en tiempo real que se pueden acceder en línea en cualquier momento. Este tipo de comunicación

¹⁷⁷ Osorio y Elizabeth, “Implementación de Estrategias de Marketing y Posicionamiento para mejorar la captación de donantes en una ONG”.

¹⁷⁸ ONUSIDA, “Los Gobiernos, las ONG y las Naciones Unidas nos recuerdan que solo pondremos fin a las pandemias cuando seamos capaces de apoyar de verdad el liderazgo de las comunidades”.

abierta fortalece la confianza con los donantes y otros *stakeholders*, y permite una mayor responsabilidad.¹⁷⁹

Además, el concepto de evaluación continua y mejora también ha comenzado a influir en cómo las ONGs colaboran entre sí y con otras entidades como el sector privado y el gobierno. La pandemia ha demostrado que los desafíos de gran magnitud no pueden abordarse de manera efectiva a través de esfuerzos aislados. Las evaluaciones ahora, por lo tanto, no solo se centran en la eficacia de una organización individual, sino también en la eficacia de las redes y colaboraciones de las que forman parte. Las ONGs están iniciando diálogos más abiertos y sistemáticos con sus socios sobre lo que está funcionando y lo que no, y, están buscando formas de optimizar colectivamente el impacto.

El proceso de evaluación también ha comenzado a abordar aspectos más cualitativos y a menudo menos tangibles del trabajo de una ONG. Por ejemplo, más allá de simplemente medir el número de personas a las que se ha brindado asistencia, algunas organizaciones están llevando a cabo entrevistas en profundidad y estudios de caso para entender el impacto a largo plazo de sus programas en la calidad de vida de los beneficiarios. Estos datos cualitativos ofrecen un nivel de entendimiento que va más allá de lo que las métricas cuantitativas pueden proporcionar.

Finalmente, está el elemento del aprendizaje institucional. Los hallazgos de estas evaluaciones continuas se están documentando y almacenando de manera sistemática para informar no solo las estrategias actuales sino también para actuar como un recurso para futuras iniciativas y para el campo en general. Este enriquecimiento del capital de conocimientos de una ONG aumenta su resiliencia y capacidad para enfrentar futuros desafíos.

En resumen, la evaluación continua y la mejora no son meros conceptos teóricos o prácticas idealistas; se han convertido en imperativos pragmáticos que están redefiniendo el paisaje operativo de las ONGs en esta era post-pandémica. A medida que las organizaciones internalizan las lecciones aprendidas durante este período excepcional, están emergiendo más fuertes, más ágiles y mejor equipadas para enfrentar los desafíos del futuro incierto que seguramente vendrá.

3.2.11. Resumen y Perspectivas Futuras de las Estrategias Recomendadas para Optimizar la Recaudación de Fondos en Organizaciones No Gubernamentales Salvadoreñas

La adaptación y resiliencia han sido palabras clave en el nuevo entorno operativo que enfrentan las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), especialmente en el contexto de una pandemia mundial. Un reajuste de las estrategias y enfoques convencionales ha sido inminente. Este nuevo escenario ha empujado a las ONGs hacia una era de digitalización acelerada, en la que se ha vuelto crucial tener plataformas en línea eficientes, de fácil

¹⁷⁹ Cervantes Hernández y Chaparro-Medina, “Transformaciones en los hábitos de comunicación y sociabilidad a través del incremento del uso de redes sociodigitales en tiempos de pandemia.”

navegación y con opciones sencillas para donaciones tanto nacionales como internacionales. Pero más allá de simplemente tener una presencia digital, la personalización de estas plataformas para responder a las necesidades específicas de las comunidades que se atienden y los donantes que se buscan atraer, ha emergido como un componente crucial para el éxito de las campañas de recaudación de fondos.

Sin embargo, la digitalización no es suficiente por sí sola. En un mundo cada vez más interconectado, las colaboraciones estratégicas con otros sectores, especialmente el privado, han tomado un papel cada vez más central. La interacción entre las ONGs y el sector empresarial durante la pandemia se ha convertido en un mecanismo para fortalecer y ampliar el alcance de los proyectos. Las empresas, a menudo con recursos, pero sin la infraestructura o el conocimiento para realizar entregas a nivel comunitario, han encontrado en las ONGs unos socios ideales para hacer que los recursos lleguen donde más se necesitan.

En este contexto de apresurada digitalización y colaboración intersectorial, el fortalecimiento de las capacidades en alfabetización digital de los miembros de las ONGs se ha vuelto indispensable. Las plataformas digitales no son solo herramientas para la recaudación de fondos, sino también para la ejecución eficaz de proyectos. La habilidad de utilizar estas plataformas eficientemente ha potenciado el impacto de los proyectos y ha hecho que los recursos se utilicen de manera más efectiva.¹⁸⁰

La transparencia y la comunicación activa con los donantes y las comunidades beneficiadas también han cobrado una relevancia sin precedentes en estos tiempos. En una era marcada por la incertidumbre y la desinformación, generar confianza a través de una comunicación transparente y continua es más crítico que nunca. Esto no solo ayuda a retener a los donantes existentes, sino que también potencia la atracción de nuevos patrocinadores.¹⁸¹

A esto se suma el requerimiento de un enfoque más flexible y adaptativo en la programación y ejecución de los proyectos. La incertidumbre generada por la pandemia ha hecho que las circunstancias cambien rápidamente, lo que ha requerido una programación más flexible que pueda adaptarse a restricciones de transporte, cierres de negocios y cambios en las políticas gubernamentales.¹⁸²

Por otra parte, la comunicación multicanal ha sido otra capa adicional de complejidad, pero también una oportunidad. No basta con enviar un mensaje; ese mensaje tiene que ser entregado de múltiples maneras para asegurarse de que llegue al mayor público posible. Desde el uso de redes sociales hasta plataformas de mensajería y sistemas de notificación por correo electrónico, la comunicación multicanal se ha convertido en una necesidad absoluta.

Cabe mencionar también la integración de la salud pública en prácticamente todos los proyectos que se ejecutan en el contexto actual. Se ha vuelto indispensable incluir

¹⁸⁰ *La aceleración de la transformación digital en tiempos de Covid-19. Fundraising & Engagement.*

¹⁸¹ FUNDE, “Transparencia en tiempos de emergencia”.

¹⁸² Gemperle Sánchez del Corral, “The Digital Transformation Journey for NGOs. A Non-Profit Spanish Foundation Case Study”.

componentes de salud pública en todas las iniciativas, independientemente de su enfoque principal, para garantizar la seguridad y el bienestar de todas las partes involucradas.¹⁸³

Con respecto a los esfuerzos de financiamiento, la tendencia ha ido más allá de las fuentes tradicionales y ha incluido estrategias de crowdfunding, permitiendo así a las ONGs llegar a un público más amplio y diverso. Esta forma de financiamiento colectivo, aunque con sus propios desafíos, ha demostrado ser especialmente útil en un momento en el que muchos de los canales de financiamiento habituales se han visto afectados.

La evaluación continua y la retroalimentación son vitales para cualquier organización que aspire a mejorar y adaptarse a entornos cambiantes. Lo que se aprende en el período de crisis no debe quedar relegado a ser una serie de lecciones *ad hoc*, sino que debe integrarse de manera sistemática en la cultura organizacional.

La complejidad del entorno actual demanda un enfoque multifacético, donde la adaptabilidad, la colaboración, la digitalización y la comunicación efectiva son más que nunca piedras angulares para el éxito de las ONGs. Las estrategias emergentes representan no solo un mecanismo de supervivencia en tiempos difíciles, sino que ofrecen una hoja de ruta hacia una operación más efectiva y eficiente en el futuro incierto que se avecina. La adaptación de estas múltiples estrategias y recomendaciones contribuirá a construir un tejido social más fuerte y resiliente, capaz de enfrentar las incertidumbres y desafíos que indudablemente se presentarán en el futuro.

3.3. Reflexión final sobre la importancia de la recaudación de fondos en el contexto de la pandemia y las posibles implicaciones de las nuevas tendencias para el futuro del financiamiento de proyectos de desarrollo ejecutados por organizaciones no gubernamentales en El Salvador

En este apartado se profundiza en la reflexión acerca del papel de la recaudación de fondos en un contexto extraordinario, como ha sido la pandemia global, una circunstancia que ha marcado un antes y un después en la vida de las organizaciones y en el mundo entero. Esta situación, única y sin precedentes, ha modificado el panorama habitual de las ONGs, introduciendo retos nuevos y, con ellos, la urgencia de reinventar mecanismos y estrategias para mantenerse operativas y efectivas.

En este periodo, caracterizado por la incertidumbre y la emergencia, la humanidad tuvo que enfrentar y aprender de circunstancias nunca antes vividas, y las ONGs, como entidades comprometidas con el bienestar y el desarrollo equitativo y sostenible, han sido llamadas a adaptarse y a reinventarse con una rapidez y una profundidad inusitadas. Estas organizaciones han vivido en primera línea la magnificación de sus propias vulnerabilidades y las de las comunidades a las que sirven, obligándolas a repensar y reestructurar sus operaciones y estrategias de manera continua y a un ritmo nunca antes experimentado.¹⁸⁴

¹⁸³ Matus-López, “La pandemia de COVID-19 como oportunidad de cambio: avanzar hacia la salud universal en América Latina”.

¹⁸⁴ PRS, “Consecuencias de la pandemia: ¿la crisis de las ONGs?”

El ejercicio reflexivo incluido en este apartado busca desentrañar la trama de desafíos, aprendizajes y oportunidades que la pandemia ha desplegado. Se plantea cómo las limitaciones y obstáculos surgidos han servido como un prisma revelador de falencias y áreas de oportunidad, impulsando a las ONGs a refinar sus métodos, a aprender de sus desaciertos y a consolidar prácticas exitosas. La pandemia, con su carga de dificultades, ha sido también una fuente de insights valiosos y de innovaciones necesarias, las cuales están destinadas a perdurar y a influir en la forma en que estas organizaciones operarán en el futuro.

La incidencia de la pandemia ha marcado un punto de inflexión ineludible para muchas ONGs, creando un contraste evidente entre las prácticas y perspectivas previas y las surgidas durante y post crisis sanitaria mundial. Se reconoce la importancia de asimilar y capitalizar las estrategias y aprendizajes emanados durante este periodo crítico, tanto los propios como los derivados de la experiencia de otras entidades. Esto significa no sólo refinar y optimizar procedimientos internos, sino también abrirse a la observación y al aprendizaje continuo de las prácticas y experiencias de otras organizaciones en el entorno global.¹⁸⁵

En este contexto, la reflexión también aborda cómo estas transformaciones, adaptaciones y aprendizajes podrían repercutir en la futura financiación de proyectos de desarrollo en El Salvador. Se explora el impacto potencial de las nuevas tendencias y enfoques en recaudación de fondos y administración organizacional en el modelo de desarrollo sostenible del país. Se examina la posibilidad de que estos cambios puedan configurar un nuevo paradigma que ofrezca respuestas más efectivas y resilientes a los desafíos futuros.

El propósito de esta sección es trazar un panorama comprensivo y profundo de la trayectoria de las ONGs salvadoreñas a través de la tormentosa experiencia de la pandemia, e identificar cómo los conocimientos y perspectivas adquiridos en este tránsito pueden ser faros orientadores hacia un futuro más inclusivo, equilibrado y resiliente. Los legados de innovación y adaptación forjados durante este periodo, si son adecuadamente interpretados y aplicados, albergan el potencial de revolucionar el escenario del desarrollo en El Salvador, consolidando la función de las ONGs como pilares sustanciales en la evolución hacia una sociedad más equitativa y sostenible.¹⁸⁶

Este recorrido reflexivo se propone como un viaje de exploración y descubrimiento a través de los retos, las crisis, las soluciones innovadoras y las adaptaciones estratégicas que han surgido en respuesta a la pandemia. Se busca dilucidar cómo, en medio de las adversidades y las pérdidas, se han ido tejiendo también oportunidades de aprendizaje y crecimiento, y cómo estos nuevos conocimientos y capacidades adquiridas pueden contribuir a la construcción de un entorno de desarrollo más robusto, dinámico y sostenible en El Salvador. En definitiva, se plantea cómo las lecciones aprendidas durante este periodo crítico podrían transformar la realidad de las ONGs y las comunidades a las que sirven, delineando nuevos horizontes de posibilidad y esperanza para el futuro del país.

¹⁸⁵ Matus-López, “La pandemia de COVID-19 como oportunidad de cambio: avanzar hacia la salud universal en América Latina”.

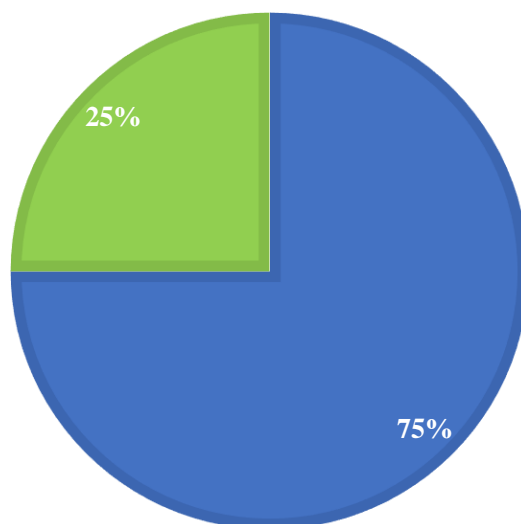
¹⁸⁶ CICR, “El Salvador: actividades realizadas en respuesta a la pandemia COVID-19”.

3.3.2. Las innovaciones y estrategias emergentes para la recaudación de fondos

En este periodo de crisis global sin precedentes, el sector no lucrativo se ha visto empujado a un proceso de autoevaluación y transformación, repensando su forma de operar y buscando nuevas estrategias para la recaudación de fondos, en un momento donde cada recurso cuenta y cada ayuda se vuelve vital. En este contexto, las organizaciones no gubernamentales han estado al frente de este cambio, mostrando una capacidad de adaptación y resiliencia notable, creando un nuevo paradigma en el campo de la recaudación de fondos y el desarrollo sostenible.

1. Decrecimiento de recaudación durante la pandemia

- ONGs tuvieron algún decrecimiento en la recaudación durante la pandemia COVID-19 (2020 - 2022)
- ONGs que no tuvieron decrecimiento en la recaudación durante la pandemia COVID-19 (2020 - 2022)



Grafica 1. Decrecimiento de recaudación durante la pandemia, La gráfica resultante de la “Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia” ofrece datos esclarecedores sobre el impacto financiero de la pandemia en las ONGs de El Salvador entre 2020 y 2022.¹⁸⁷

Prevalencia del decrecimiento: Se observa que un 75% de las organizaciones no gubernamentales experimentó un decrecimiento en su recaudación de fondos. Este dato podría reflejar el impacto económico de la pandemia en la operatividad y recaudación de las ONGs, influenciado por factores como restricciones de movilidad, la recesión económica global y los cambios en las prioridades de donación.

Estabilidad relativa: Por otro lado, un 25% de las ONGs reportó no haber experimentado decrecimiento en sus recaudaciones. Esto podría indicar una efectiva adaptación de estas organizaciones ante la crisis, ya sea debido a una sólida estructura financiera, diversificación

¹⁸⁷ Elaboración propia, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia., Entrevista Virtual, el 19 de septiembre de 2023, Encargado de movilización de Recursos.

de fuentes de financiamiento o a la adopción de estrategias innovadoras en captación de recursos.

Auge en el área de salud: De este último porcentaje, se destaca que un 5% registró un incremento en la recaudación de fondos. Se determina que estas organizaciones operan primordialmente en áreas de salud y asistencia. Este aumento puede estar asociado a la urgencia sanitaria global del COVID-19, sugiriendo que, durante la pandemia, las organizaciones vinculadas con la salud atrajeron mayor atención y financiamiento, respondiendo así a las necesidades críticas de la situación.

La gráfica refleja una marcada vulnerabilidad de las ONGs ante eventos externos de magnitud, pero también resalta la capacidad de resiliencia y adaptabilidad de ciertos sectores que, en el marco de una crisis global, lograron no solo mantener sus niveles de financiamiento, sino incluso expandirlos. Se infiere que el enfoque y la misión de las ONGs pueden tener un papel determinante en su capacidad de recaudación en contextos de crisis.

En el marco de las interacciones sostenidas con expertos y líderes de las ONGs más prominentes del país, surgió un panorama revelador: la tarea de recaudación de fondos, que ya de por sí presenta sus retos, se vio exponencialmente agudizada en el contexto de la pandemia. Frente a una economía tambaleante y una declinación palpable en las contribuciones, estas entidades se encontraron ante el imperativo de reinventar sus métodos y adaptar sus enfoques de manera acelerada. La adopción de nuevas modalidades y canales de donación no fue una simple respuesta a las circunstancias adversas; fue, en esencia, una estrategia vital para asegurar que estas organizaciones pudiesen sostener sus operaciones y continuar brindando apoyo a las comunidades que dependen de ellas. Las narrativas de adaptabilidad y resiliencia resonaron a lo largo de estas conversaciones, destacando la perseverancia de estas entidades en tiempos de incertidumbre y la importancia de la innovación constante en la gestión de la recaudación de fondos.¹⁸⁸

Basándose en diálogos sostenidos con especialistas comunicación y directivos de ONGs, se identificó un patrón significativo que destaca el papel insuperable del marketing social en el marco de la pandemia. Durante este periodo de crisis, las ONGs enfrentaron un desafío sin precedentes: necesitaban no solo comunicarse, sino también resonar dentro de la sociedad en un ambiente saturado de incertidumbre y noticias desoladoras.

El tradicional enfoque de comunicación tuvo que ser revaluado y adaptado. Las organizaciones se vieron impelidas a desarrollar estrategias comunicativas más sofisticadas, que fueran a la vez efectivas, emotivas y relevantes. Este cambio no solo se debió a la necesidad de ser escuchados, sino también de construir puentes de confianza y empatía con una sociedad fatigada y, en muchos casos, escéptica.

La innovación en el lenguaje, el tono y en la representación de las causas se erigió como un mecanismo esencial. Ya no se trataba únicamente de informar, sino de contar historias que logran captar la atención de los posibles donantes, inspirando acción y generando impacto.

¹⁸⁸ Eduardo Palacios, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia., Entrevista Virtual, el 19 de septiembre de 2023, Encargado de movilización de Recursos.

Estas renovadas estrategias buscaban sobresalir en un océano de información abrumadora, con el propósito de establecer una conexión profunda y genuina. Esta conexión aspiraba a trascender la simple donación, buscando fomentar una relación duradera basada en la solidaridad, la confianza y el respaldo mutuo, elementos vitales para enfrentar los desafíos presentes y futuros.¹⁸⁹

La creación de eventos virtuales fue una respuesta ingeniosa y creativa ante la imposibilidad de realizar actividades presenciales. La organización y ejecución de eventos se tuvo que reformular completamente para adecuarse a la nueva realidad virtual. Esto implicó la transición de actividades tradicionalmente físicas, como eventos benéficos, a formatos virtuales que permitieron la participación y colaboración a distancia, abriendo nuevas posibilidades y formas de involucramiento.¹⁹⁰

La inclusión de plataformas de pago en línea abrió puertas a una recaudación sin fronteras, facilitando donaciones de todos los rincones del mundo. Estas plataformas no solo diversificaron los medios de donación, sino que también expandieron el alcance de las campañas de recaudación, conectando causas con donantes internacionales y ampliando la base de apoyo.

La incorporación de métodos de recaudación antes considerados atípicos, como rifas online, colaboraciones con influencers y transmisiones en vivo en plataformas sociales, se consolidaron como estrategias efectivas y regulares para la recaudación de fondos. Estos métodos innovadores, ajustados a la realidad digital y social del momento, no solo ofrecieron alternativas viables, sino que también enriquecieron el repertorio estratégico de las organizaciones.

Este escenario, construido sobre la innovación y adaptabilidad, ha permitido a las ONGs mantenerse como baluartes del desarrollo equitativo y sostenible en tiempos de crisis. A pesar de los innumerables desafíos presentados por la pandemia, estas organizaciones han emergido con un conjunto diversificado de estrategias y herramientas que aseguran su relevancia e impacto en el futuro.

Las lecciones aprendidas durante este periodo han dejado una huella indeleble en el funcionamiento y enfoque de las ONGs, catalizando un proceso de evolución y aprendizaje que ha fortalecido sus capacidades y ha redefinido su papel en la sociedad. La convergencia de estrategias innovadoras, adaptabilidad y compromiso inquebrantable ha generado un ecosistema robusto que posibilita a las ONGs seguir liderando esfuerzos por un mundo más justo y sostenible.

Las innovaciones y adaptaciones implementadas durante este periodo sin precedentes son testamento de la resiliencia y la creatividad inherente a estas organizaciones, y son una muestra de que, incluso en los momentos más oscuros, es posible encontrar nuevas formas

¹⁸⁹ Brenda Hidalgo, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia., Entrevista Virtual, el 20 de septiembre de 2023, Coordinadora de Movilización de Recursos y Gerente de proyectos.

¹⁹⁰ Acevedo, “Eventos online: cómo captar fondos para tu ONG”.

de crear impacto positivo. Es en esta convergencia de creatividad, compromiso y adaptabilidad donde se vislumbra un futuro prometedor para las ONGs, que seguirán siendo protagonistas en la construcción de un mundo mejor, enfrentando adversidades con innovación y liderando el cambio hacia un desarrollo sostenible y equitativo.¹⁹¹

3.3.3. La digitalización y su impacto en la interacción con donantes y comunidades

En medio de una crisis sanitaria sin precedentes, la digitalización ha emergido como un factor pivotal en la configuración y evolución de las Organizaciones No Gubernamentales. Su impacto ha reverberado en múltiples dimensiones de la interacción con donantes y comunidades, convirtiéndose en el catalizador de una nueva era de conectividad, transparencia y solidaridad, en la cual la adaptación y la innovación han sido imprescindibles.

Este proceso de digitalización, impulsado por la urgencia de mantener la continuidad de los esfuerzos humanitarios en un contexto de aislamiento y restricciones, ha revitalizado el *modus operandi* de las ONGs. La evolución hacia paradigmas digitales no solo implicó una metamorfosis operacional y estratégica, sino que también propició una redefinición de los lazos con donantes y beneficiarios, consolidando un sentido de comunidad y pertenencia más sólido y resiliente, incluso en momentos de distanciamiento físico extremo.¹⁹²

En primera instancia, la digitalización ha sido el salvavidas comunicacional entre los miembros de las organizaciones. En un mundo donde las interacciones humanas se trasladaron al espacio virtual, las plataformas digitales se convirtieron en el eje central del diálogo y la colaboración interna, manteniendo vivo el espíritu de equipo y la cohesión organizacional; facilitando la gestión y ejecución de proyectos en un entorno de trabajo remoto y descentralizado. La adaptación a estas nuevas herramientas y plataformas ha demostrado ser instrumental para la supervivencia y la eficacia de las ONGs en este nuevo panorama global.

En el ámbito de la relación con los donantes, la digitalización reinventó las dinámicas de interacción y comunicación, elevando los niveles de transparencia y rendición de cuentas a estándares nunca antes alcanzados. La visibilidad de los impactos y logros, proporcionada a través de canales digitales, ha sido crucial para fortalecer la confianza de los donantes y para garantizar un flujo constante y sostenible de recursos financieros durante la pandemia. La posibilidad de seguir en tiempo real el recorrido y los efectos de cada contribución ha incrementado la percepción de valor y relevancia de las donaciones, generando un compromiso más profundo y duradero con las causas respaldadas.¹⁹³

Derivado de conversaciones sostenidas con especialistas en el ámbito de recaudación de fondos durante tiempos pandémicos, se subrayó que el vínculo digital con las comunidades

¹⁹¹ Claudia Dulce Romero, “Lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora de la gestión de las comunicaciones en crisis durante la COVID-19: caso de estudio de una universidad privada en Bogotá.”, el 16 de diciembre de 2020, <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/7f6ed5e7-9a71-4647-9a97-016f99a04fab/content>.

¹⁹² Nadal y Magarzo, “Transformación digital en las fundaciones”.

¹⁹³ Magdalena Aninat y Rocío Vallespin, “Filantropía en Pandemia” (CEFIS, 2020), <https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2022/01/estudio-filantropa-en-pandemia--serie-barmetro-de-filantropa.pdf>.

beneficiadas emergió como esencial en el tejido de relaciones basadas en la reciprocidad y cooperación. Gracias a la instauración de medios comunicativos directos y accesibles, las ONGs actualizaron de manera efectiva su conocimiento acerca de las demandas, expectativas y obstáculos que enfrentaban estas comunidades. Este nexo digital no solo potenció la relevancia de sus acciones, sino que también consolidó el acompañamiento de las organizaciones en las zonas donde sus proyectos se desarrollaban, consolidando una red de apoyo para los grupos más afectados.

El giro hacia lo digital no ha sido meramente circunstancial; se ha integrado de forma definitiva en el núcleo y ethos de estas entidades. Las experiencias y conocimientos surgidos en esta etapa de digitalización acelerada han esbozado un panorama lleno de potencial para las ONGs, guiando su evolución hacia una senda que promete ser más integradora, ágil y centrada en la esencia humana.¹⁹⁴

2. Transformación digital durante y después de la pandemia

- ONGs que tuvieron un plan de fortalecimiento y expansión de la comunicación interna o externa durante y después de la pandemia COVID-19 (2020 – 2022)
- ONGs que durante y después de la pandemia COVID-19 (2020 – 2022) no implementaron ningún plan de fortalecimiento y expansión de la comunicación interna o externa.

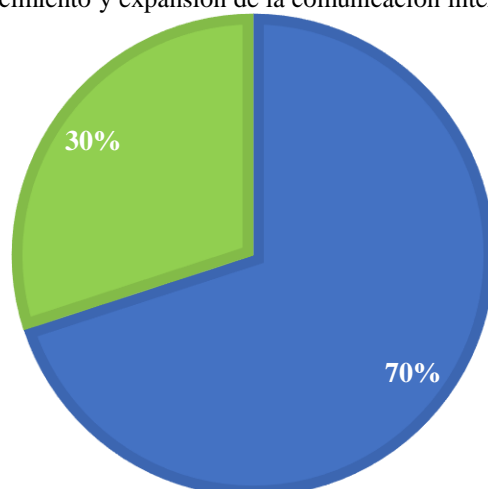


Gráfico 2. Transformación digital durante y después de la pandemia, elaborado a partir de la sistematización de datos de la entrevista sobre 'Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia'. Representación del impacto de la pandemia COVID-19 en la recaudación de fondos de las ONGs en El Salvador (2020-2022).

Basado en la sistematización de datos de la "Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia", se puede observar un patrón distintivo en la adaptabilidad y proactividad de las ONGs en El Salvador ante los retos comunicativos impuestos por la pandemia COVID-19 durante el periodo 2020-2022.

¹⁹⁴ Hidalgo, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia.

Fortalecimiento de Comunicación: El 70% de las ONGs reportaron haber experimentado algún tipo de fortalecimiento en su comunicación, ya sea interna o externa. Este porcentaje sugiere que una mayoría significativa de organizaciones pudo identificar y aprovechar oportunidades para mejorar su interacción, no solo entre sus equipos sino también con sus grupos de interés. Es destacable mencionar que, aunque no se identificaron cambios exógenos respecto a los proyectos o beneficiarios, sí se promovieron estrategias internas que permitieron un seguimiento más eficiente, una comunicación más fluida y una efectiva división del trabajo mediante herramientas y plataformas no presenciales.

Sin Cambios Significativos: Por otro lado, el 30% restante de las ONGs no experimentó alteraciones sustanciales en sus estrategias de comunicación. Si bien adoptaron nuevas modalidades comunicativas, este cambio fue impulsado no por una decisión interna, sino como respuesta a peticiones o requerimientos de sus organizaciones asociadas o donantes. Esta reacción, más que proactiva, fue reactiva, indicando que algunas entidades, aun adaptándose a las circunstancias, no llevaron a cabo un rediseño estratégico interno en sus métodos comunicativos.

Este análisis proporciona una mirada reveladora sobre cómo las ONGs, pese a enfrentar un escenario sin precedentes, demostraron resiliencia y adaptabilidad, aunque en distintos grados y por diferentes motivaciones. La crisis sanitaria resaltó la importancia de una comunicación robusta y efectiva, y la capacidad de las organizaciones para reconfigurar y fortalecer sus estrategias en este ámbito determinaría, en gran medida, su eficiencia operativa en tiempos de adversidad.

Este proceso ha implicado, más allá de la adopción de tecnologías, un reajuste de mentalidades y de prácticas, un redescubrimiento de las potencialidades de la solidaridad y la colaboración en la era digital. Ha transformado la manera en que las ONGs conceptualizan y experimentan la conexión y la ayuda humanitaria, revelando nuevas dimensiones de impacto social y de transformación comunitaria.¹⁹⁵

En definitiva, la digitalización ha sido más que una respuesta circunstancial a una crisis global; ha sido una revolución en la comprensión y en la práctica de la solidaridad y del compromiso social. Ha re imaginado y enriquecido el tejido relacional de las ONGs, consolidándose como un legado de renovación y de esperanza en el camino hacia un mundo más justo y equitativo.

3.3.4. El auge del crowdfunding y las campañas digitales

En un mundo sometido al cambio constante y acelerado por la crisis sanitaria global, las Organizaciones No Gubernamentales se han visto en la necesidad de reinventar sus estrategias de financiamiento, adoptando métodos innovadores como el crowdfunding y las campañas digitales. Estos mecanismos han emergido como baluartes indispensables para asegurar la viabilidad y el impacto de proyectos destinados a combatir las múltiples facetas

¹⁹⁵ CEPAL, “Tecnologías digitales para un nuevo futuro”.

de la crisis, desde la atención sanitaria hasta el apoyo socioeconómico, en un contexto saturado de información y caracterizado por la limitación de interacciones físicas.

El crowdfunding, caracterizado por su adaptabilidad y su capacidad de capitalizar la solidaridad colectiva, ha sido una respuesta estratégica a las restricciones impuestas por la pandemia. En países como El Salvador, la severidad de las medidas de confinamiento y la parálisis de sectores económicos cruciales ha exacerbado las necesidades y ha comprometido las fuentes tradicionales de donaciones. Por ello, la apertura hacia donaciones internacionales, aprovechando la diversidad de contextos y respuestas nacionales a la pandemia, ha permitido mantener un flujo vital de recursos hacia las comunidades más vulnerables y afectadas. La naturaleza flexible y accesible del crowdfunding ha facilitado la conexión entre las necesidades locales y la voluntad global de apoyo, consolidándose como un motor de solidaridad transfronteriza.¹⁹⁶

Sin embargo, el auge del crowdfunding y las campañas digitales no ha estado exento de retos. La competencia por la atención y el apoyo en un espacio digital saturado de estímulos e información ha requerido un nivel inédito de creatividad e innovación en la comunicación. La colaboración con figuras públicas, la creación de contenidos emotivos y motivadores, y la oferta de incentivos han sido estrategias cruciales para destacar en el ruido mediático y para movilizar a potenciales donantes. La resonancia emocional y la claridad del mensaje han sido determinantes para la eficacia de estas campañas, necesitando balancear la urgencia de las necesidades con la esperanza y la posibilidad de cambio positivo.

La adaptación de plataformas de pago y transferencia a la creciente demanda de donaciones ha sido otro elemento clave en este panorama. Plataformas consolidadas como Paypal han reconocido y abrazado el incremento de transacciones destinadas a donativos, apoyando el desarrollo de nuevas iniciativas y facilitando la participación de donantes de diversas localidades y condiciones económicas. Esta democratización del acceso al financiamiento ha posibilitado la diversificación y expansión de proyectos de desarrollo y ayuda, promoviendo la inclusión y la equidad en la respuesta a la crisis.¹⁹⁷

¹⁹⁶ Borrero Domínguez, Cordón Lagares, y Hernández Garrido, “Crowdfunding en tiempos de la COVID-19”.

¹⁹⁷ Rentería, “Las Plataformas de Crowdfunding en América Latina.”

3. Transformación digital en las ONGs durante pandemia

- ONGs que tuvieron algún grado de transformación digital
- ONGs que no tuvieron ningún tipo de transformación digital.

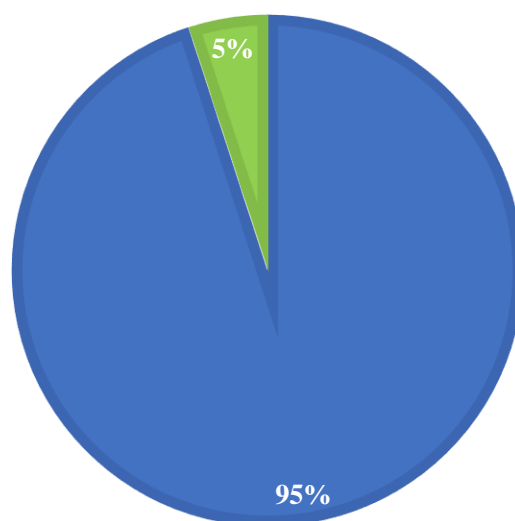


Gráfico 3. Transformación digital en las ONGs durante pandemia, elaborado a partir de la sistematización de datos de la entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia'. Representación del impacto de la pandemia COVID-19 en la recaudación de fondos de las ONGs en El Salvador (2020-2022).

A partir de la "Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia", se destaca un impacto significativo de la pandemia en la digitalización de las ONGs en El Salvador durante el periodo 2020-2022.

Predominancia de la Transformación Digital: Se destaca que un 95% de las ONGs salvadoreñas experimentaron algún tipo de transformación digital. Este dato subraya no sólo la urgencia de adaptarse a un entorno cambiante, sino también el reconocimiento de las ventajas que las herramientas digitales pueden ofrecer. Dichas transformaciones abarcaron desde la adopción de herramientas digitales para gestión interna hasta procedimientos digitalizados relacionados con la recaudación de fondos.

Resistencia a la Digitalización: Contrariamente, un 5% de las ONGs no emprendió ningún proceso de digitalización. Según la información recolectada, esta decisión no se relacionó con limitaciones de recursos o conocimiento, sino con decisiones a nivel de liderazgo y visión estratégica. En particular, algunas autoridades y Juntas Directivas no reconocieron el potencial inherente a la digitalización.

La interpretación de estos datos sugiere una notable capacidad adaptativa de la mayoría de las ONGs ante un escenario desafiante, usando la tecnología como herramienta para la continuidad y mejora de sus operaciones. Por otro lado, también evidencia que existen barreras y reticencias no asociadas directamente al acceso tecnológico, sino a la visión y

perspectiva de determinadas entidades decisoras. Esta diferencia en la adopción digital resalta la relevancia de una dirección informada y visionaria en el sector de las ONGs.

Más allá de su relevancia inmediata, el desarrollo y consolidación del crowdfunding y las campañas digitales señalan tendencias de futuro para el sector de las ONGs. La digitalización y la conectividad se perfilan como pilares estructurales de la acción social, propiciando la formación de redes de apoyo y colaboración más ágiles y diversificadas. El aprendizaje y la experiencia acumulados durante la pandemia constituirán la base para la construcción de estrategias más resilientes, inclusivas, y efectivas, capaces de responder a los desafíos multifacéticos del mundo contemporáneo.

Tras recopilar reflexiones y análisis de un individuo clave en el ámbito de la asistencia humanitaria durante la coyuntura pandémica, se subraya que la situación vivida ha ejercido una influencia transformadora en el tejido mismo de la intervención social y humanitaria. Este marco de desafíos condujo a una introspección profunda acerca de los valores fundamentales, los objetivos de largo alcance y los enfoques operativos de estas organizaciones. La migración a esquemas de financiación más versátiles y comunitarios no solo evidencia la adaptabilidad de las ONGs en tiempos de crisis, sino que también se alza como una plataforma para renovar y profundizar las relaciones entre dichas organizaciones, sus benefactores y las comunidades a las que sirven. Esta evolución ha hecho hincapié en la vitalidad de mantener una transparencia impecable, promover una responsabilidad conjunta y fomentar un compromiso recíproco.

4. Creación de nuevos canales de recaudación

- ONG's que incluyeron nuevos canales de recaudación durante y después de la pandemia COVID-19 (2020 – 2022)
- ONG's que no incluyeron ningún canal nuevo de recaudación durante y después de la pandemia COVID-19 (2020 – 2022)

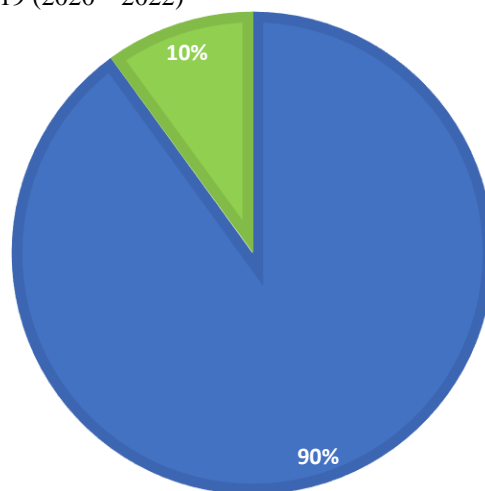


Gráfico 4. Creación de nuevos canales de recaudación, elaborado a partir de la sistematización de datos de la entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de

Fondos en la Era de la Pandemia'. Representación del impacto de la pandemia COVID-19 en la recaudación de fondos de las ONGs en El Salvador (2020-2022).

Según los datos recopilados de la "Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia", se observa una marcada inclinación hacia la adaptación y diversificación de estrategias de recaudación entre las ONGs en El Salvador durante el periodo de la pandemia.

Adopción de Nuevos Canales de Recaudación: Se evidencia que el 90% de las ONGs incorporaron nuevos canales de recaudación. Estas adaptaciones surgieron, en gran medida, debido a las restricciones de movilidad y confinamiento. Las limitaciones físicas impulsaron a las organizaciones a explorar y adoptar alternativas digitales y otros métodos no convencionales para mantener y aumentar su flujo de ingresos.

Limitación en la Adopción de Estrategias: Por otro lado, un 10% de las ONGs no adoptó ningún nuevo canal de recaudación. De este porcentaje, varias organizaciones optaron por pausar sus operaciones durante la pandemia, aguardando condiciones más favorables. Estas entidades no percibieron la urgencia, viabilidad o relevancia de solicitar donativos en un contexto de crisis.

Este análisis sugiere una notable proactividad y resiliencia por parte de la mayoría de las ONGs, que buscaban no sólo sobrevivir, sino también aprovechar las circunstancias para reinventarse. Sin embargo, también destaca el impacto paralizante que la pandemia tuvo en un segmento de estas organizaciones, llevándolas a una pausa operativa en lugar de una adaptación estratégica.¹⁹⁸

A medida que se traza el camino a seguir, es posible que, entre las diversas herencias de la pandemia, resurja una versión fortalecida del tercer sector. Un sector imbuido de mayor empatía, dispuesto a innovar de manera constante, y con una red de conexiones más robusta, se posicione con determinación para liderar iniciativas dirigidas a la construcción de un mundo más equitativo, cohesionado y sostenible en el futuro próximo.¹⁹⁹

En definitiva, el impulso innovador y solidario del crowdfunding y las campañas digitales durante la pandemia de COVID-19 ha reconfigurado el paisaje de la filantropía y la acción social, abriendo horizontes de posibilidad y aprendizaje para las ONGs. Estos cambios, anclados en la digitalización y la globalización de la solidaridad, son promisorios para el futuro del desarrollo sostenible y equitativo, ofreciendo luces de esperanza y caminos de transformación en un mundo marcado por la incertidumbre y la desigualdad.²⁰⁰

La emergencia de la pandemia ha propiciado un cambio significativo en las estrategias de filantropía, con el crowdfunding y las campañas digitales reestructurando las metodologías de acción social. Estas tendencias reflejan una adaptación hacia la digitalización en el sector,

¹⁹⁸ Elaboración propia, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia.

¹⁹⁹ Elvin Lara, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia., Entrevista Virtual, el 21 de septiembre de 2023, Asistente Administrativo.

²⁰⁰ Borrero Domínguez, Cordón Lagares, y Hernández Garrido, "Crowdfunding en tiempos de la COVID-19".

indicando un camino potencial para la evolución del desarrollo sostenible en contextos de incertidumbre.

3.3.5. Análisis sobre cómo las nuevas tendencias podrían influir en el diseño y ejecución de futuros proyectos

La era post-pandémica ha generado un terreno fértil de introspección y remodelación para las organizaciones no gubernamentales en El Salvador, instando a un análisis detallado sobre cómo las tendencias actuales y emergentes están redefiniendo los paradigmas de intervención y desarrollo comunitario.

En este contexto sin precedentes, los aprendizajes y adaptaciones realizadas durante la pandemia se están convirtiendo en la base para la concepción y realización de proyectos futuros. Los enfoques preventivos y de salud pública que se integraron de manera obligatoria durante la pandemia están evolucionando como componentes intrínsecos de los proyectos, independientemente de su enfoque temático, revelando una profunda conciencia sobre la interconexión entre bienestar comunitario, salud pública y desarrollo sostenible.²⁰¹

A la par, la prevalencia de la modalidad a distancia y la acelerada digitalización de procesos, comunicaciones y ejecuciones de proyectos, surgen como legados sustanciales de este periodo. La valoración de la flexibilidad y la adaptabilidad en la implementación de proyectos se ha reforzado, permitiendo una continuidad y coherencia inesperadas en las intervenciones, incluso en condiciones adversas. Esta adaptabilidad ha propiciado entornos de trabajo más resilientes y una interacción optimizada entre equipos, donantes y comunidades beneficiarias, fortaleciendo vínculos y potenciando impactos.²⁰²

Después de analizar las respuestas obtenidas de diversas conversaciones sostenidas con expertos en el ámbito de la asistencia y la cooperación, se resalta un patrón emergente: la tendencia creciente hacia los microproyectos como una manifestación de evolución en la planificación estratégica de las ONGs. Esta transformación, caracterizada por un enfoque de diversificación y especialización, brinda a las organizaciones la capacidad de adaptarse y responder de manera más acertada y contextualizada a las distintas necesidades, expectativas y realidades de las comunidades a las que sirven.

Esta metamorfosis estratégica no es un acto aislado, sino que se encuentra arraigada en las dinámicas cambiantes del panorama financiero actual. En un contexto donde las donaciones, aunque de menor magnitud, se presentan con una frecuencia mayor, las ONGs están reconfigurando sus operaciones. Esta reconfiguración impulsa un modelo que, aunque pueda parecer fragmentado en su estructura, busca ser integral en su esencia, siempre con el objetivo de maximizar tanto el alcance como la relevancia de sus intervenciones. Este enfoque modular, alimentado por la adaptabilidad y la flexibilidad, promete posicionar a las ONGs

²⁰¹ World Vision, “Retos que enfrentan las ONG’s en tiempos de Pandemia”.

²⁰² Kanter y Fine, *The networked nonprofit: Connecting with social media to drive change*.

en una senda que las lleve a lograr un impacto más significativo y duradero en las comunidades con las que colaboran.²⁰³

A través de este prisma de evolución continua, se vislumbra un futuro en el que las ONGs, enriquecidas por innovaciones y nuevas perspectivas empáticas, desempeñan un rol catalizador en la promoción de un desarrollo más equitativo y sostenible. En un entorno global saturado de información y desafíos, las estrategias creativas y colaborativas para la comunicación y recaudación de fondos, tales como la creación de eventos virtuales y campañas digitales innovadoras, están pavimentando el camino hacia nuevas formas de conectar con donantes y comunidades. El compromiso con la transparencia y la comunicación efectiva se refuerza como un pilar fundamental para construir y mantener la confianza de los donantes y para asegurar la continuidad de los flujos de donaciones, crucial para la subsistencia y la capacidad operativa de las ONGs.

Además, el aumento de plataformas de pago virtuales y de crowdfunding destacan como innovaciones significativas que han ampliado las oportunidades de financiamiento, permitiendo la captación de fondos de una variedad más amplia de fuentes y la exploración de nuevas formas de generar ingresos. La consolidación de estas estrategias de financiamiento digital se perfila como un cambio transformador que podría sustentar la viabilidad y el impacto de las ONGs en el futuro.²⁰⁴

El periodo post-pandémico está ofreciendo un terreno propicio para el aprendizaje y la reinención, en el cual las ONGs pueden explorar y consolidar nuevas formas de intervención y colaboración, y donde la innovación, la flexibilidad y la empatía se erigen como los pilares para construir un futuro más justo, resiliente y sostenible. Es este marco de resiliencia y adaptación continua el que permitirá a las ONGs enfrentar y superar los retos futuros, contribuyendo activamente al bienestar y al desarrollo de las comunidades, y siendo partícipes activos en la construcción de un mundo más inclusivo y equitativo.

3.3.6. La necesidad de adaptarse continuamente a un mundo post-pandemia y a desafíos futuros

En el escenario actual, un mundo que se está reinventando post-pandemia, las organizaciones no gubernamentales (ONGs) enfrentan una nueva realidad marcada por la inestabilidad y el cambio continuo, una realidad que demanda, más que nunca, la capacidad de adaptación y renovación para mantener la relevancia y la efectividad en su noble misión. En este sentido, la adaptabilidad ha surgido como una competencia clave para las ONGs, siendo el elemento crucial que permitirá a estas organizaciones maniobrar a través de los desafíos inéditos que el futuro pueda deparar.

Historiográficamente, estas organizaciones han experimentado diversas transiciones paradigmáticas; desde modelos centrados en la adquisición de financiamiento internacional hasta enfoques que incorporan prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, transitando

²⁰³ Hidalgo, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia.

²⁰⁴ BBVA, “PayPal incentiva donaciones para combatir y prevenir el COVID-19”.

por diversas modalidades estratégicas y filantrópicas. Estos procesos transformativos han sido impulsados por la necesidad imperante de mantener su pertinencia y viabilidad en contextos variados y cambiantes, siempre con el fin ulterior de maximizar el impacto en las comunidades que se benefician de sus servicios y programas.²⁰⁵

5. Cambios internos en ONGs a partir de la pandemia

- ONGs que tuvieron más de 3 cambios organizativos internos desde la pandemia COVID-19 (2020-2022)

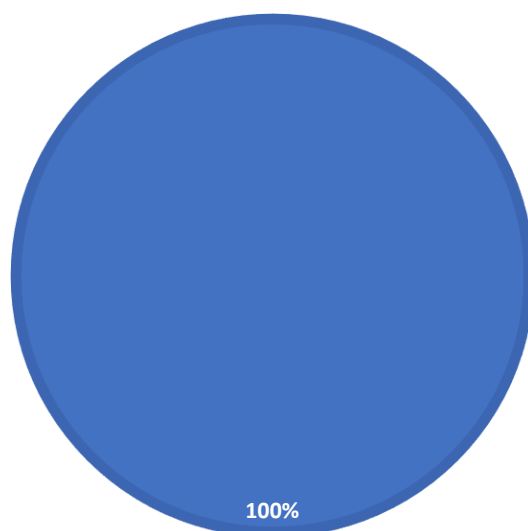


Gráfico 5. Cambios internos en ONGs a partir de la pandemia, elaborado a partir de la sistematización de datos de la entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia'. Representación del impacto de la pandemia COVID-19 en la recaudación de fondos de las ONGs en El Salvador (2020-2022).

A raíz de la "Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia", emerge un dato irrefutable: el 100% de las ONGs experimentó alteraciones en su estructura y funcionamiento interno durante la pandemia de COVID-19.

Unanimidad en Cambios Organizativos: De todos los aspectos abordados en las consultas, este tópico fue el único en el que hubo un consenso absoluto entre los expertos. Cada organización mencionada atravesó por, al menos, tres modificaciones organizativas significativas.

Reevaluación de Roles y Estructuras: La pandemia actuó como un espejo, reflejando con claridad las fortalezas y debilidades inherentes a cada entidad. En muchos escenarios, se reconoció la redundancia de ciertas funciones o puestos, mientras que, en otros, se identificó la imperiosa necesidad de incorporar especialistas en áreas como la comunicación y el

²⁰⁵ Marisa Ramos Rollón y Tobías Jung Altrogge, "La Cooperación Técnica Pública en los nuevos paradigmas de la cooperación al desarrollo con América Latina ¿Qué hay de nuevo, viejo?", *Documentos de Trabajo*, el 31 de mayo de 2019, doi:10.33960/issn-e.1885-9119.DT07.

marketing social. Adicionalmente, algunas ONGs contemplaron la externalización de determinadas funciones para optimizar recursos y eficiencia.

Transformación Integral: Es indiscutible que la pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión para las ONGs en El Salvador. La necesidad de adaptarse a un entorno cambiante y, a menudo, adverso, impulsó a estas organizaciones a una introspección profunda, conduciendo a innovaciones y ajustes estructurales sin precedentes.

Para las ONGs salvadoreñas, la pandemia no sólo representó un desafío, sino también una oportunidad para reinventarse, adaptarse y fortalecerse frente a circunstancias inesperadas.²⁰⁶

La pandemia de COVID-19 ha funcionado como un acelerador del cambio, beneficiando principalmente a aquellas ONGs que habían iniciado sus travesías en la digitalización, otorgándoles un terreno fértil donde sus estrategias digitales podrían florecer. Sin embargo, para aquellas entidades que se encontraban rezagadas en el camino de la transformación digital, la situación emergente ha supuesto un enorme desafío, poniéndolas en la situación de tener que incorporar rápidamente nuevas tecnologías y metodologías para poder mantener su operatividad y su compromiso con las causas que persiguen.²⁰⁷

La adaptación al nuevo mundo que se está delineando post-pandemia no solo es una estrategia crucial, sino que se ha convertido en un requisito esencial para la supervivencia de las ONGs. Este nuevo paradigma exige una reconfiguración profunda de sus operaciones, estrategias y objetivos. Es imperativo que estas organizaciones no solo adopten nuevas tecnologías y metodologías, sino que también construyan una cultura organizacional basada en la adaptabilidad y el aprendizaje continuo, capacitándose para anticipar y enfrentar proactivamente los desafíos y oportunidades futuras.

Esta necesidad de reinención y adaptación continua se configura como un elemento vital para el éxito y la supervivencia a largo plazo de las ONGs en este nuevo mundo en evolución. Aquí, la capacidad para evolucionar, aprender y adaptarse a las nuevas circunstancias es un elemento diferenciador crucial que determinará qué organizaciones serán capaces de prosperar en este entorno incierto y complejo.

Los aprendizajes derivados de la experiencia pandémica deben servir como guía y como fuente de inspiración para las ONGs en su travesía hacia un futuro más resiliente y sostenible. Deben actuar como la luz que ilumina un sendero incierto, marcando la ruta hacia un futuro donde las ONGs, pese a la adversidad y la incertidumbre, puedan continuar desplegando su valioso trabajo en pro del desarrollo sostenible, la equidad y el bienestar humano.²⁰⁸

Tras profundizar en diálogos sostenidos con expertos y protagonistas del sector de recaudación de fondos durante estos tiempos tan desafiantes, se pudo discernir una serie de

²⁰⁶ Elaboración propia, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia.

²⁰⁷ *La aceleración de la transformación digital en tiempos de Covid-19. Fundraising & Engagement.*

²⁰⁸ Cinthia Janeth Zeron Cartagena y Godofredo Martínez Montoya, "GESTIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS ONG DE TEGUCIGALPA DURANTE LA PANDEMIA", s/f.

elementos y consideraciones esenciales para las ONGs. En el centro de estas reflexiones se encuentran tres pilares:

- Adaptabilidad
- Innovación
- Visión estratégica proactiva

Estos se han vuelto cruciales para cualquier organización que aspire a mantenerse relevante y eficaz en un mundo que, día a día, revela nuevos retos y dinámicas.

La adaptabilidad se presenta como una capacidad vital, dado que el entorno socioeconómico global está en un estado constante de flujo, exacerbado por eventos disruptivos como la pandemia. Aquellas ONGs que se muestran capaces de modificar y ajustar sus estrategias a las circunstancias cambiantes, sin duda, tienen una ventaja competitiva.

Por otro lado, la innovación es más que una simple herramienta; es un imperativo. Las organizaciones que logren adoptar enfoques innovadores en sus esfuerzos de recaudación, en la implementación de proyectos y en la interacción con las comunidades beneficiarias, estarán en una posición más sólida para maximizar su impacto. La era digital, por ejemplo, ha ofrecido un abanico de oportunidades para repensar la manera en que las ONGs se conectan con sus donantes y beneficiarios.²⁰⁹

Finalmente, una perspectiva estratégica proactiva se refiere a la capacidad de las ONGs de anticipar desafíos y oportunidades en lugar de simplemente reaccionar a ellos. Esta proactividad, combinada con una sólida comprensión de las tendencias globales y locales, permitirá a estas organizaciones trazar rutas claras hacia futuros más prometedores.

Mientras las ONGs navegan por las aguas de nuestro presente globalizado, la combinación de adaptabilidad, innovación y una visión estratégica proactiva se convierten en sus más fieles aliados. Estas características, arraigadas en su cultura organizativa, actuarán como la brújula que guía a estas entidades a través de los desafíos contemporáneos, permitiéndoles continuar siendo baluartes de cambio y desarrollo en un mundo que necesita, ahora más que nunca, su liderazgo y compromiso.

3.3.7. Reafirmación de la esencialidad de las ONGs y de la recaudación de fondos para su operación

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en El Salvador, y a nivel mundial, han resaltado como entidades primordiales y esenciales en el complejo y multifacético tejido social durante el periodo inaudito y desafiante de la pandemia de COVID-19. En estos tiempos críticos, donde los retos y las tribulaciones se multiplicaron, las ONGs expandieron sus roles y responsabilidades, no solo manteniendo su compromiso con sus causas y comunidades, sino adentrándose en nuevos campos de asistencia y acción.

²⁰⁹ Erika Campos, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia, Entrevista Virtual, el 12 de septiembre de 2023, Coordinadora Administrativa.

En este contexto, han sido un faro de esperanza y una fuente inquebrantable de apoyo para muchas comunidades. Particularmente en El Salvador, su relevancia y crucial contribución fueron evidentes durante las tormentas Amanda y Cristobal,²¹⁰ tiempos en que la devastación se unió a los ya existentes desafíos de la pandemia, y donde las estructuras gubernamentales y las instituciones existentes no podían satisfacer plenamente las múltiples y urgentes necesidades de las poblaciones afectadas.²¹¹

A partir de las conversaciones mantenidas con expertos, se destacó que las ONGs, dada su profunda conexión y entendimiento de las comunidades locales, así como su inherente flexibilidad y capacidad de adaptación, desempeñaron un papel esencial durante la pandemia. Estas organizaciones no solo complementaron, sino que, en ciertos contextos, asumieron roles primordiales que otros actores no pudieron ejercer, brindando soluciones efectivas, oportunas y adecuadas a la realidad de cada comunidad. Su intervención multifacética fue clave para contrarrestar los efectos adversos de las crisis convergentes, potenciando la resiliencia y la capacidad de reinversión comunitaria. Este esfuerzo contribuyó significativamente a mantener la estabilidad social y fomentar el bienestar colectivo en tiempos de incertidumbre y desasosiego.²¹²

No obstante, la realización de estos importantes roles y responsabilidades ha dependido intrínsecamente de su capacidad para obtener financiamiento suficiente. En un escenario global donde las fuentes tradicionales de fondos se han vuelto más escasas y la competencia por los recursos existentes más intensa, la recaudación de fondos ha sido un elemento vital para la continuidad y eficacia de las ONGs. En respuesta a esta escasez, han innovado y diversificado sus estrategias de recaudación, fortaleciendo las contribuciones individuales y explorando nuevas plataformas y metodologías para atraer donaciones internacionales, en un intento de garantizar su sostenibilidad y capacidad operativa.

El compromiso continuo de las ONGs, su capacidad para adaptarse y su disposición para innovar, han sido catalizadores esenciales para mantener la conectividad y la relevancia en estos tiempos complicados, subrayando la trascendental importancia de asegurar un financiamiento constante y robusto para sus programas y misiones. La necesidad de asegurar la viabilidad financiera de estas organizaciones es imperativa para que puedan continuar

²¹⁰ La tormenta tropical Amanda impactó en El Salvador a finales de mayo de 2020, marcando el inicio de la temporada de huracanes en el Pacífico. Caracterizada por sus intensas lluvias, provocó inundaciones y deslizamientos de tierra significativos que afectaron a miles de habitantes y causaron daños materiales considerables en infraestructura y viviendas. Poco después, la tormenta tropical Cristobal se formó a partir de los remanentes de Amanda, afectando nuevamente a la región con precipitaciones adicionales que exacerbaron la situación de emergencia ya presente en el país, desencadenando respuestas de emergencia y esfuerzos de recuperación por parte de las autoridades y la comunidad internacional. Irene Sánchez, “Tormenta Tropical Amanda deja destrucción y desconsuelo a su paso por El Salvador”, *UNICEF*, el 1 de mayo de 2020, <https://www.unicef.org/lac/comunicados-prensa/tormenta-tropical-amanda-deja-destruccion-y-desconsuelo-su-paso-por-el-salvador>.

²¹¹ Alcira Herrera, “Friends around the world El Salvador needs us”, *Dona tu Corazón*, el 5 de junio de 2020, <https://www.facebook.com/watch/?v=275561850262191>.

²¹² Roberto Mendoza, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia., Entrevista Virtual, el 17 de septiembre de 2023, Gestor de fondos.

sirviendo como pilares de apoyo, justicia, equidad y desarrollo sostenible en un mundo post-pandemia.²¹³

Derivado de las reflexiones y testimonios obtenidos en entrevistas especializadas, se ha destacado de manera notable el papel insustituible de las ONGs en el contexto de la crisis sanitaria de COVID-19. Su actuación, en momentos de incertidumbre global, ilustra con claridad el valor incuestionable y la trascendencia de su intervención en las comunidades afectadas. Estas circunstancias, lejos de debilitarlas, han servido como un poderoso recordatorio de la necesidad imperiosa de reconocer, respaldar y fortalecer de manera continua el rol esencial que estas organizaciones desempeñan en la consolidación de sociedades más justas, equitativas y resilientes. Su capacidad de respuesta rápida, adaptabilidad y compromiso profundo con las causas que defienden, han permitido llenar vacíos y complementar esfuerzos, a menudo en áreas donde otros actores no pudieron intervenir con la misma eficacia.

Las acciones y resultados palpables obtenidos por estas entidades en circunstancias tan desafiantes no solo enfatizan la relevancia de su labor, sino que también subrayan la necesidad de fortalecer la colaboración entre diferentes sectores, de valorar más profundamente su impacto, y de garantizar un respaldo sostenido y coherente. En un mundo en constante cambio, donde los desafíos emergen con mayor frecuencia, es vital asegurar que estas organizaciones cuenten con los recursos, la visibilidad y el apoyo necesarios para seguir construyendo un futuro más inclusivo, sostenible y equilibrado para todos.²¹⁴

3.3.8. Perspectiva del Rol Continuo de las ONGs en el Desarrollo Sostenible y Equitativo de El Salvador

Las ONGs en El Salvador son ejes vitales en el entramado social, económico y político del país, encarnando roles de suma importancia que van más allá de la asistencia humanitaria, se instauran como catalizadores de cambio, paladines de la equidad y promotores del desarrollo sustentable. En un entorno lleno de fluctuaciones y cambios, su labor no solo es fundamental sino también adaptable y resiliente, posicionándose como piezas clave en la construcción de un futuro equitativo y sostenible para El Salvador.

Históricamente, estas organizaciones han representado el pilar del deber moral y social, operando como voz de los valores, los derechos y los deberes, desempeñando un rol integral en el establecimiento de parámetros éticos y morales y en la provisión de asistencia crucial en momentos de necesidad. Su acción y compromiso se configuran y transforman en respuesta a un conjunto diverso de factores, tanto a nivel local como global, abarcando dimensiones políticas, económicas y sociales.

²¹³ Fernando Gabriel Barrionuevo, “Pandemia y continuidad educativa. Pensar a la conectividad como nuevo derecho”, s/f.

²¹⁴ Claudia Padilla, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia., Entrevista Virtual, el 20 de septiembre de 2023, Movilización de Recursos.

En el ámbito político, las ONGs salvadoreñas se ajustan y reconfiguran de acuerdo con las fluctuaciones y transformaciones tanto del escenario político interno como del externo. Estas organizaciones recalibran sus estrategias y enfoques en línea con las directrices emanadas de la cooperación internacional y los vaivenes de las relaciones diplomáticas globales. Ante cambios en las posturas y políticas adoptadas, estas entidades se alinean con las metas de organizaciones internacionales, adoptando una postura proactiva frente a las oportunidades y desafíos emergentes.

Por otro lado, y reflejado en testimonios de especialistas salvadoreños, en el ámbito económico, las acciones y estrategias de estas ONGs son moduladas en función de las dinámicas económicas de las naciones donantes y del propio El Salvador. A pesar de enfrentar potenciales restricciones y desafíos financieros, el propósito principal es siempre maximizar su impacto. Esta perspectiva resalta la adaptabilidad financiera como un atributo esencial para estas organizaciones, facultándolas para mantener su misión en circunstancias económicas fluctuantes y, en ocasiones, hostiles.²¹⁵

En lo social, las ONGs trabajan incansablemente para suplementar y, en ocasiones, reemplazar las funciones gubernamentales, enfocando sus esfuerzos en áreas donde las necesidades y demandas de la población no están siendo satisfechas por las instituciones del Estado. Ellas actúan como baluartes de la equidad, la justicia y la inclusión social, abogando por los derechos y el bienestar de los más vulnerables y trabajando para construir una sociedad más justa, inclusiva y equitativa.

El rol de las ONGs en el tejido social y el desarrollo de El Salvador es indiscutiblemente crucial, y su labor es más relevante que nunca en el contexto actual. Su habilidad para adaptarse, evolucionar y responder a las nuevas realidades y desafíos asegura su relevancia y impacto continuos en la sociedad salvadoreña.²¹⁶

En el complicado escenario provocado por la pandemia, los testimonios y análisis de distintos expertos y profesionales salvadoreños se han convertido en una fuente invaluable de entendimiento sobre el rol de las ONGs en tiempos críticos. Estas organizaciones, más allá de sus funciones habituales, han emergido como esenciales agentes de cambio y desarrollo. Su destacada habilidad para innovar, adaptarse y diversificar sus métodos y enfoques ha sido una respuesta crucial para enfrentar un entorno saturado de incertidumbre y desafíos constantes. Asimismo, su resiliencia y determinación, aunadas a su profundo conocimiento de las necesidades locales, les han permitido no sólo superar obstáculos significativos, sino también continuar siendo un faro de esperanza y un pilar de apoyo para las comunidades que atienden, reafirmando su posición vital en la estructura social y de desarrollo de El Salvador.²¹⁷

²¹⁵ Mendoza, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia.

²¹⁶ Amalia Alexandra Ovalle-Parra y Juan Carlos Amador-Baquirol, “Gobernando la crianza en familias pobres: ONG y gestión durante la pandemia”, *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud* 21, núm. 1 (el 26 de octubre de 2022): 1–26, doi:10.11600/ricsnj.21.1.5322.

²¹⁷ Margarita Ayala, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia., Entrevista Virtual, el 21 de septiembre de 2023, Directora.

Así, al mirar hacia el futuro, es evidente que las ONGs seguirán siendo actores cruciales en el desarrollo sostenible y equitativo de El Salvador. Su compromiso inquebrantable con los valores de justicia, equidad e inclusión, combinado con su resiliencia y adaptabilidad, garantiza su contribución continua al bienestar y progreso de la sociedad salvadoreña. Por lo tanto, es de suma importancia que se reconozca, aprecie y respalde la labor invaluable de estas organizaciones, fortaleciendo su capacidad y apoyando sus esfuerzos para consolidar los logros alcanzados y forjar un camino hacia un futuro más prometedor y equilibrado para El Salvador.

3.3.9. Breves recomendaciones dirigidas a las ONGs para fortalecer sus estrategias de financiamiento

En un mundo donde las certezas son escasas y los desafíos emergen con frecuencia inusitada, las ONGs se ven impulsadas a reformular sus métodos y estrategias de financiamiento, inspiradas en las experiencias y lecciones adquiridas en tiempos de la pandemia. El reajuste continuo y la auto-reflexión se erigen como fundamentos esenciales, motivando a las entidades a desentrañar nuevas soluciones y diversificar sus enfoques de recaudación de fondos, que no solo deben responder a las exigencias contemporáneas sino también anticiparse a futuras contingencias.

Con base en las reflexiones y experiencias compartidas durante las entrevistas, se observa un énfasis claro en la urgencia de un cambio paradigmático en el funcionamiento de las ONGs. Estas entidades, que tradicionalmente han operado bajo modelos y estructuras establecidos, ahora enfrentan la imperante necesidad de reevaluar y adaptar sus estrategias. La urgencia de diversificar su enfoque y explorar nuevos horizontes de acción se hace evidente. Estas organizaciones, en respuesta a un entorno cada vez más cambiante y volátil, están redescubriendo la importancia de una mentalidad innovadora. El acto de "pensar fuera de la caja", lejos de ser un simple cliché, se ha establecido como una condición esencial para su supervivencia y crecimiento. Este enfoque, que desafía las normas tradicionales y se atreve a cuestionar los modos establecidos, se convierte en el motor que impulsa a las ONGs hacia nuevos caminos y perspectivas.

Además, esta transformación no solo es vital para la continuidad de estas organizaciones en el presente, sino que también moldeará su futuro. La capacidad de ser resilientes, de adaptarse y evolucionar, es ahora un pilar en su misión de generar un impacto positivo y duradero en las comunidades a las que sirven. En este contexto, las ONGs deben ver más allá de los desafíos inmediatos, planificando y construyendo para un futuro en el que su influencia y contribución sean aún más significativas y expansivas.²¹⁸

A partir de los testimonios y reflexiones recabadas en las entrevistas con expertos salvadoreños sobre las estrategias de recaudación en tiempos de pandemia, emerge una perspectiva común sobre la evolución y adaptabilidad en la gestión financiera de las ONGs. Se destaca la vitalidad de un paradigma que subraya la diversificación financiera.

²¹⁸ Campos, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia.

Tradicionalmente, muchas ONGs se han sostenido mediante patrocinios regulares y consistentes, pero esta estructura, aunque confiable en tiempos de estabilidad, ha demostrado ser vulnerable ante circunstancias adversas y disruptivas. La realidad contemporánea, moldeada por desafíos sin precedentes, impulsa a las organizaciones hacia modelos más resilientes y multifacéticos, que pueden integrar y beneficiarse de una amplia gama de aportaciones, desde microdonaciones hasta grandes contribuciones.

Además, las dinámicas actuales de donación han sufrido transformaciones notables. En un mundo marcado por emergencias y crisis constantes, muchos donantes ahora optan por hacer contribuciones más específicas y dirigidas, buscando un impacto tangible y directo. Esto plantea el desafío, pero también la oportunidad, para las ONGs de diseñar estrategias comunicativas y campañas de recaudación más ágiles y personalizadas. Estas deben no solo satisfacer las aspiraciones de los donantes, sino también transmitir de manera efectiva la importancia y el alcance de su trabajo, fortaleciendo así la conexión y el compromiso a largo plazo con su base de apoyo. El paisaje financiero para las ONGs en la era postpandemia requiere de una reinversión estratégica, una que honre la tradición y la experiencia, pero que también abrace la innovación y la adaptabilidad frente a un mundo en constante cambio.²¹⁹

En este marco de variabilidad y adaptación, la habilidad para aceptar y rentabilizar donaciones en especie se revela como un valor añadido indispensable. Ante la escasez de contribuciones monetarias, las organizaciones deben ser proactivas, desarrollando mecanismos efectivos para transformar donaciones en especie en recursos operativos. El ejemplo de la conversión de mascarillas en fuentes de apoyo y financiamiento durante la pandemia ilustra cómo este enfoque beneficia a comunidades y organizaciones por igual, promoviendo la solidaridad y generando ingresos que sustentan la continuidad de los proyectos.

A lo largo de este recorrido evolutivo, las ONGs deben enfocar su energía en la creación y consolidación de nuevas formas de recaudación, integrando en su estructura organizativa la disposición al cambio y la capacidad para enfrentar lo incierto. El aprovechamiento de diversas formas de contribución, la experimentación y la apertura mental son factores cruciales que deben amalgamarse en la esencia de las ONGs para asegurar su resiliencia y su contribución proactiva al bienestar y desarrollo sostenible y equitativo de El Salvador en la post-pandemia.²²⁰

En esta reconceptualización, las tecnologías digitales y las plataformas de crowdfunding se convierten en aliados estratégicos, permitiendo no solo la expansión del alcance y la visibilidad de las organizaciones sino también la conexión con un espectro más amplio de donantes potenciales. La integración de estrategias de marketing social y la colaboración con influencers digitales son elementos que potencian la eficacia de las campañas de recaudación, brindando nuevas oportunidades para la captación de recursos y la promoción de la solidaridad y la responsabilidad social.

²¹⁹ Lara, Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia.

²²⁰ Taylor, “Siete Formas Para Diversificar Las Fuentes De Fondeo De Tu Organización”.

Este proceso de transformación y adaptación es un compromiso continuo que demanda de las ONGs una constante reevaluación de sus prácticas y un enfoque proactivo hacia la innovación y la mejora continua. En cada paso de este viaje, las organizaciones deben reafirmar su compromiso con los valores de equidad, inclusión y sostenibilidad, actuando como catalizadores del cambio y promoviendo el desarrollo integral de las comunidades, en un El Salvador que, a pesar de los desafíos, avanza hacia un futuro de esperanza y prosperidad compartida.²²¹

CONCLUSIONES CAPITULARES

El Capítulo 3 constituye un detallado análisis retrospectivo y prospectivo de las dinámicas y transformaciones que las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) en El Salvador han atravesado en el transcurso de la pandemia de COVID-19. En él, se examina con minuciosidad la reacción de estas entidades frente a una situación sin precedentes, enfocándose en cómo las innovaciones en las estrategias de financiamiento global han tenido una resonancia y adaptación particular en el entorno salvadoreño, lo que evidencia una capacidad de respuesta y una flexibilidad remarcable por parte de las organizaciones implicadas.

El contenido de este capítulo trasciende la mera descripción de los métodos de recaudación de fondos adoptados durante la emergencia sanitaria y se adentra en el análisis de cómo la necesidad de innovar y adaptarse ha llevado a una profunda transformación digital. Esta metamorfosis ha permitido que las ONGs descubrieran y explotaran con efectividad las ventajas del entorno digital, lo que les ha habilitado para mantener y ampliar su base de donantes, ejecutar proyectos con mayor eficiencia y recaudar fondos con mayor alcance. La tecnología, por ende, no ha sido únicamente una herramienta de contingencia, sino un catalizador para un cambio operativo significativo y duradero.

Profundizando en este cambio estructural, se aborda cómo la adopción de herramientas digitales como las plataformas de crowdfunding se ha convertido en un elemento central para las ONGs, brindando un acceso sin precedentes a recursos financieros. Este acceso no se limita al ámbito local, sino que ha permitido que las ONGs salvadoreñas se proyecten en un escenario global, aprovechando la solidaridad internacional y participando en redes de cooperación que trascienden fronteras.

En un contexto de constante incertidumbre, marcado por desafíos sociales y económicos, las ONGs han tenido que reevaluar y adaptar sus modelos operativos y estrategias de financiamiento. Este capítulo detalla cómo, mediante una adaptabilidad y flexibilidad notables, han logrado mantener su compromiso con las comunidades que atienden, y cómo han integrado los aprendizajes de la pandemia para construir una base más sólida y resiliente para el futuro.

El papel de las ONGs en la sociedad salvadoreña, resaltado durante la crisis sanitaria, demuestra su valor intrínseco como entes de cambio y apoyo. Su respuesta a la pandemia ha

²²¹ Betilde Muñoz-Pogossian y Alexandra Barrantes, “Equidad e Inclusión Social: Superando desigualdades hacia sociedades más inclusivas” (OEA, 2016), http://www.oas.org/docs/inclusion_social/equidad-e-inclusion-social-entrega-web.pdf.

probado ser fundamental, reafirmando su posición como pilares de la respuesta a emergencias y como promotores del bienestar social y del desarrollo sostenible.

Con la mirada puesta en el futuro, las ONGs se enfrentan al desafío de incorporar estas nuevas prácticas y conocimientos en su quehacer cotidiano. Este capítulo sugiere que la capacidad de estas organizaciones para mantener una actitud proactiva y comprometida será crucial para su éxito en un entorno que continúa evolucionando y está marcado por la influencia de múltiples factores geopolíticos, económicos y sociales.

En definitiva, este capítulo ofrece una evaluación integral y reflexiva de la adaptación y la innovación de las ONGs en un período de crisis global. Los conocimientos aquí expuestos sirven como una documentación valiosa de la resiliencia y los éxitos de estas entidades durante tiempos extraordinarios. Además, este análisis actúa como una guía para futuras estrategias y decisiones, resaltando la importancia y la contribución inestimable de las ONGs en la forja de un futuro promisorio, resiliente y sostenible para El Salvador y la comunidad internacional en su conjunto.

CONCLUSIONES

La investigación presentada aborda la evolución en las prácticas de recaudación de fondos por parte de las organizaciones no gubernamentales en El Salvador, en un periodo definido por las complejidades impuestas por la pandemia de COVID-19. Se ha puesto de relieve cómo, en el marco de la crisis sanitaria global, se han perfilado y adoptado enfoques innovadores en la generación de recursos económicos, marcando un antes y un después en las estrategias financieras para el desarrollo.

Este estudio destila la esencia de las metodologías emergentes en el ámbito de la captación de fondos, reflejando cómo la adaptación al contexto pandémico no solo fue una respuesta inmediata a la emergencia, sino que también desembocó en la redefinición de los mecanismos tradicionales de financiamiento. En el tejido de estas nuevas prácticas, se entretienen la creatividad y la tecnología como ejes centrales, lo que ha permitido a las entidades involucradas trascender las barreras físicas y operativas impuestas por la pandemia.

En primer lugar, en lo que respecta a la gestión de las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), se ha observado que la capacidad de estas entidades para adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes y para innovar en sus enfoques de trabajo ha sido fundamental para mantener su relevancia y eficacia en medio de la crisis. La gestión eficiente de recursos humanos, financieros y tecnológicos se ha convertido en un imperativo para garantizar la continuidad de las operaciones y la entrega de servicios esenciales a las comunidades más vulnerables.

En segundo lugar, en términos de la gestión del financiamiento, se ha constatado la necesidad urgente de diversificar las fuentes de ingresos de las ONGs y de adoptar estrategias innovadoras de recaudación de fondos. Si bien las donaciones tradicionales han sido históricamente la principal fuente de financiamiento para estas organizaciones, la pandemia ha puesto de relieve la importancia de explorar nuevas vías de financiamiento, como el crowdfunding, las asociaciones público-privadas y la generación de ingresos propios a través de la prestación de servicios. Además, se ha observado que las ONGs deben fortalecer sus capacidades de planificación financiera, gestión de riesgos y evaluación de impacto para garantizar una utilización eficiente y transparente de los recursos financieros disponibles.

En tercer lugar, en relación con los marcos normativos, se ha destacado la necesidad de contar con un entorno regulatorio claro, coherente y favorable que promueva y proteja el trabajo de las ONGs en El Salvador. Las leyes y regulaciones deben garantizar la transparencia, la rendición de cuentas y el respeto de los derechos humanos, al tiempo que fomentan la participación ciudadana y la colaboración entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil. Además, se ha observado que es crucial fortalecer los mecanismos de monitoreo y supervisión para prevenir y combatir la corrupción y el mal uso de los recursos públicos destinados al desarrollo.

Estas conclusiones ponen de relieve la importancia crítica de abordar de manera integral la gestión de las ONGs, la gestión del financiamiento y los marcos normativos para garantizar su efectividad y sostenibilidad en la era de la pandemia COVID-19 y más allá. Solo a través de la implementación de prácticas sólidas de gestión, la exploración de estrategias innovadoras de financiamiento y la promulgación de marcos regulatorios robustos, las ONGs pueden maximizar su capacidad de impacto y contribuir de manera significativa al desarrollo humano, económico y social de El Salvador y del mundo en general.

RECOMENDACIONES

Para fortalecer y potenciar el impacto de las nuevas tendencias de recaudación en el financiamiento de proyectos de desarrollo en El Salvador, se formulan las siguientes recomendaciones detalladas:

Integración de plataformas de financiamiento participativo: Se sugiere que las ONGs adopten y perfeccionen el uso de plataformas de crowdfunding y otras modalidades de financiamiento participativo, para diversificar sus fuentes de ingresos. La selección de plataformas debe estar basada en un análisis de su alcance, su afinidad con los objetivos de la organización y su popularidad entre los potenciales donantes.

Fortalecimiento de capacidades en nuevos medios de comunicación: Es crucial que se invierta en la capacitación del personal en el uso de nuevos medios y herramientas de comunicación. Las habilidades en marketing digital, narrativa visual, y gestión de comunidades online son esenciales para captar la atención y el apoyo del público.

Mejora de la transparencia y la rendición de cuentas: Se recomienda implementar sistemas robustos de transparencia y rendición de cuentas que permitan a los donantes rastrear cómo se están utilizando sus fondos. Elaborar informes periódicos que demuestren el impacto directo de las contribuciones en los proyectos puede fomentar la confianza y alentar donaciones recurrentes.

Innovación en modelos de recaudación: Se alienta a las ONGs a explorar y experimentar con modelos de recaudación innovadores, como las asociaciones público-privadas, financiamiento basado en resultados, o la emisión de bonos de impacto social, para acceder a nuevas fuentes de financiamiento y aumentar la sostenibilidad de los proyectos.

Desarrollo de estrategias de inversión de impacto: Se insta a las ONGs a colaborar con inversores de impacto interesados en contribuir al desarrollo social y económico de El Salvador. Esto implica no solo atraer capital sino también asegurar que los proyectos generen retornos sociales medibles.

Aprovechamiento de datos y analítica avanzada: Es indispensable que las ONGs utilicen la analítica de datos para optimizar las campañas de recaudación. El análisis detallado de los datos puede revelar patrones de donación y preferencias de los donantes, permitiendo personalizar las solicitudes de apoyo y mejorar las tasas de éxito en la captación de fondos.

Promoción de la responsabilidad social corporativa: Se propone incentivar la participación del sector empresarial en el desarrollo social a través de programas de responsabilidad social corporativa. Las alianzas estratégicas con empresas pueden generar recursos adicionales y aumentar la visibilidad de las causas apoyadas por las ONGs.

Educación y sensibilización de la comunidad: Se recomienda diseñar programas de educación y sensibilización que impulsen una mayor comprensión y apoyo de la sociedad civil hacia los esfuerzos de desarrollo. Estos programas deben enfocarse en demostrar la importancia y el impacto positivo de la contribución individual al bienestar colectivo.

Reforzamiento de la resiliencia organizacional: Es esencial que las ONGs desarrollen planes de contingencia y estrategias de resiliencia para asegurar su operatividad ante posibles crisis

futuras. Esto incluye la creación de fondos de emergencia y la diversificación de las fuentes de ingresos para minimizar los riesgos financieros.

Apoyo continuo a la investigación y desarrollo: Finalmente, se enfatiza la necesidad de un compromiso continuo con la investigación y el desarrollo dentro del sector de las ONGs para anticipar y adaptarse a las tendencias emergentes en recaudación de fondos y financiamiento del desarrollo. Esto implica tanto la inversión en investigación propia como el apoyo a investigaciones académicas y colaboraciones con instituciones de enseñanza superior.

La integración efectiva de innovaciones en la recaudación de fondos, la transparencia operativa, y el compromiso con la responsabilidad social, combinada con una estrategia de educación y sensibilización, posicionará a estas entidades para responder de manera efectiva y sostenible a las necesidades emergentes. La proactividad en la exploración de nuevos horizontes financieros y la construcción de resiliencia organizacional son clave para el avance hacia un futuro donde el desarrollo no solo sea una meta, sino una realidad tangible para los más necesitados que lo necesitan con urgencia.

A través de la implementación de estas recomendaciones, se aspira a que las ONGs salvadoreñas no solo superen los desafíos planteados por la pandemia de COVID-19, sino que también establezcan bases sólidas para el crecimiento sostenible y el impacto amplificado de sus programas de desarrollo en el futuro.

ANEXO 1

ENTREVISTA SOBRE ESTRATEGIAS EXITOSAS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS EN LA ERA DE LA PANDEMIA

Gracias por conceder su tiempo y atención para responder esta entrevista. Estoy realizando un análisis sobre las estrategias exitosas implementadas por ONGs a nivel global para mejorar la efectividad de sus campañas de recaudación de fondos durante la pandemia. Esto en el marco de la tesis de posgrado: “Impacto de las nuevas tendencias de recaudación en el financiamiento para el desarrollo en El Salvador durante la era de la pandemia COVID-19 (2020-2022): Enfoque en la cooperación internacional y proyectos de desarrollo”. Aprecio su tiempo y experiencia en este tema crucial.

1. Contextualización:

1.0. ¿Qué contexto vivió su organización durante la pandemia?

1.1. Desde su perspectiva, ¿cómo cambió el panorama de la recaudación de fondos para las ONGs a nivel global y nacional durante la pandemia?

1.2. En relación con las campañas de recaudación anteriores a la pandemia, ¿cuáles considera que fueron los mayores desafíos que enfrentan las ONGs en la era de la pandemia?

2. Estrategias de Recaudación Exitosas:

2.1. ¿Qué estrategias innovadoras o adaptaciones considera que se implementaron con éxito en las campañas de recaudación durante la pandemia?

2.2. ¿Hay alguna estrategia en particular que destaque por su efectividad y que podría servir de modelo para otras organizaciones?

3. Impacto de la Tecnología:

3.1. ¿Cómo influyó la tecnología en la reconfiguración de las estrategias de recaudación de fondos durante este período?

3.2. ¿Considera que las soluciones tecnológicas adoptadas son temporales o han venido para quedarse y transformar permanentemente el modo de recaudar fondos?

4. Colaboración y Asociaciones:

4.1. ¿Percibe que han existido cambios con respecto a las colaboraciones entre las ONGs, las instituciones gubernamentales y las empresas privadas durante la pandemia?

4.2. ¿En qué medida considera que las colaboraciones intersectoriales (ONGs, empresas privadas, instituciones gubernamentales) han fortalecido o debilitado las campañas de recaudación de fondos? ¿Podría proporcionar un ejemplo sin mencionar nombres específicos?

5. Sostenibilidad y Visión a Largo Plazo:

5.1. En vista de los desafíos presentados durante la pandemia, ¿cómo pueden las ONGs procurar una recaudación de fondos sostenible a largo plazo?

5.2. ¿Considera que la pandemia dejó algún aprendizaje para fortalecer la formulación de campañas de recaudación de las ONGs? ¿Qué aprendizaje considera más valioso para asegurar la eficacia de las futuras campañas de recaudación?

6. Reflexión Final:

6.1. A medida que avanzamos hacia la "nueva normalidad", ¿qué tendencias o estrategias de recaudación emergentes en la recaudación de fondos ve como las más prometedoras o esenciales para las ONGs en el futuro?

6.2. ¿Hay alguna otra consideración u opinión que quisiera compartir con nosotros sobre este tema?

Conclusión: Muchas gracias por compartir su valiosa opinión y experiencia. Su conocimiento contribuirá significativamente a nuestra comprensión y análisis de las tendencias y desafíos en la recaudación de fondos para las ONGs en estos tiempos sin precedentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ábrego, Ana María, Víctor Cuchillac, y Oscar Picardo Joao. *Educación y la COVID-19: estudio de factores asociados con el rendimiento académico online en tiempos de pandemia (caso El Salvador)*. Salud Pública, 2020.
http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/9645/1/Educacio%cc%81n_online_y_covid19.pdf.
- Acevedo, María. “Eventos online: cómo captar fondos para tu ONG”, el 24 de septiembre de 2020.
<https://agorasocial.com/eventos-online-como-captar-fondos-para-tu-ong/>.
- Alas Vides, José Rafael. “La economía de El Salvador ante el COVID-19: Análisis comparativo de condiciones previas, efectos e impactos esperados y políticas económicas recomendadas.”, s/f. <https://www.fce.ues.edu.sv/blog/noticias/post/la-economia-de-el-salvador-ante-el-covid-19-analisis-comparativo-de-condiciones-previas-efectos-e-impactos-esperados-y-politicas-economicas-recomendadas/default>.
- Álvarez Orellana, Scarlett Marina. “Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo”. *Revista Electrónica de Derecho de la Universidad de La Rioja (REDUR)*, núm. 10 (el 1 de noviembre de 2012): 285. doi:10.18172/redur.4115.
- Alvites-Huamaní, Cleofé Genoveva. “COVID-19: pandemia que impacta en los estados de ánimo”. *CienciAmérica* 9, núm. 2 (el 24 de julio de 2020): 354–62. doi:10.33210/ca.v9i2.327.
- ANALITIKA. “Las buenas prácticas del monitoreo y evaluación de proyectos en ONG’s”, el 29 de junio de 2023. <https://analitika.com.sv/las-buenas-practicas-del-monitoreo-y-evaluacion-de-proyectos-en-ongs/>.
- Aninat, Magdalena, y Rocío Vallespin. “Filantropía en Pandemia”. CEFIS, 2020.
<https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2022/01/estudio-filantropa-en-pandemia--serie-barmetro-de-filantropa.pdf>.
- ARPAS. “Pago de salario a empleados en cuarentena enfrenta a Gobierno, empresas y partidos”, el 27 de marzo de 2020. <https://arpas.org.sv/2020/03/pago-de-salario-a-empleados-en-cuarentena-enfrenta-a-gobierno-empresas-y-partidos/>.
- Asamblea Legislativa. “Ley Especial de Emergencia por la Pandemia Covid-19, Atención Integral de la Vida, La Salud y Reapertura de la Economía”. Salud Pública y Asistencia Social, el 12 de junio de 2020. <https://www.asamblea.gob.sv/leyes-y-decretos/decretos-por-anios/2020/0>.
- Ayala, Margarita. Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia. Entrevista Virtual, el 21 de septiembre de 2023. Directora.
- Barrionuevo, Fernando Gabriel. “Pandemia y continuidad educativa. Pensar a la conectividad como nuevo derecho”, s/f.
- BBVA. “ODS17. PayPal incentiva donaciones a través de una campaña global para ayudar a combatir y prevenir el COVID-19”, el 16 de abril de 2020.
<https://www.corresponsables.com/actualidad/ods17-paypal-incentiva-donaciones-a-traves-campana-global-ayudar-combatir-prevenir-covid19>.
- BM. “La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial”, el 8 de junio de 2020.
<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>.
- Borrero Domínguez, Cinta, Encarnación Córdón Lagares, y Rocío Hernández Garrido. “Crowdfunding en tiempos de la COVID-19”, el 15 de noviembre de 2021.
- Campbell, Julia. *Storytelling in the Digital Age: A Guide for Nonprofits*. Charity Channel Press, 2017.

- Campos, Erika. Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia. Entrevista Virtual, el 12 de septiembre de 2023. Coordinadora Administrativa.
- Canorea García, Rafael, y Mario Arias Oliva. "LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LOS MEDIOS DE PAGO: IMPACTOS DE LA COVID-19". *Universidad Complutense de Madrid*, el 15 de diciembre de 2021.
- Cantó-Milà, Natàlia. "Distanciamiento social y COVID-19. Distancias y proximidades desde una perspectiva relacional", el 15 de enero de 2021.
- Carballo, Willian, y Amparo Marroquín. "Así dio vuelta el consumo mediático en El Salvador durante la COVID-19". Escuela de Comunicación Mónica Herrera y Maestría en Gestión Estratégica de la Comunicación, UCA, 2020.
- Cartagena, Cinthia Janeth Zeron, y Godofredo Martínez Montoya. "GESTIÓN DEL TELETRABAJO EN LAS ONG DE TEGUCIGALPA DURANTE LA PANDEMIA", s/f.
- Castells, Manuel. "El impacto de internet en la sociedad: una perspectiva global". *C@mbio: 19 ensayos clave acerca de cómo Internet está cambiando nuestras vidas*, el 9 de abril de 2014. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-impacto-de-internet-en-la-sociedad-una-perspectiva-global/>.
- Castro, Arachu. "Desafíos de la pandemia de COVID-19 en la salud de la mujer, de la niñez y de la adolescencia en América Latina y el Caribe", 2020.
- CCONG. "La solidaridad de las ONG en los tiempos de pandemia", abril de 2020. https://ccong.org.co/ccong/documentos/la-solidaridad-de-las-ong-durante-el-tiempo-de-la-pandemia-resultados-de-la-consulta-virtual_937.
- CEPAL. "Financiamiento para el desarrollo en la era de la pandemia de COVID-19 y después", el 11 de marzo de 2021. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46710-financiamiento-desarrollo-la-era-la-pandemia-covid-19-despues>.
- . "Tecnologías digitales para un nuevo futuro", 2021. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf.
- CEPAL/OIT. *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: Los salarios reales durante la pandemia: evolución y desafíos*. Vol. 26, 2022. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47926-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-salarios-reales-durante-la-pandemia>.
- Cervantes Hernández, Rubén, y Paola Margarita Chaparro-Medina. "Transformaciones en los hábitos de comunicación y sociabilidad a través del incremento del uso de redes sociodigitales en tiempos de pandemia." *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, núm. 52 (2021): 37–51. doi:10.12795/Ambitos.2021.i52.03.
- CICR. "El Salvador: actividades realizadas en respuesta a la pandemia COVID-19", el 23 de julio de 2020. <https://www.icrc.org/es/document/el-salvador-actividades-realizadas-en-respuesta-la-pandemia-covid-19>.
- COMPASSS. "La mejora de la sostenibilidad económica, un reto persistente del Tercer Sector", el 15 de febrero de 2023. <https://compasss.cermi.es/blog/mejora-de-sostenibilidad-economica-un-reto-persistente-del-tercer-sector>.
- CONNECTAS. "Sin internet no hay educación virtual", el 28 de julio de 2020. <https://arpas.org.sv/2020/07/sin-internet-no-hay-educacion-virtual/>.
- Contreras, Joan Picas. "Las ONG y el 'mercado de la caridad'", 2003. <https://www.raco.cat/index.php/QuadernseICA/article/download/51717/122905>.
- Coordinadora. "Resultados de la encuesta de necesidades de las ONG de Desarrollo en el contexto generado por la pandemia", enero de 2021. https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2021/05/encuesta-necesidades_Coordi_v3.pdf.

- Costa, Eduardo da Silva. "Humanitarian Logistics in the midst of the Covid-19 pandemic", el 20 de julio de 2022. <https://rosario.ufma.br/jspui/handle/123456789/5468>.
- Cruz Roja Salvadoreña (CRS). "Cruz Roja beneficia a personas con enfermedades crónicas con terapias respiratorias domiciliarias". *Oxígeno continuo domiciliar*, el 15 de agosto de 2023. <https://cruzrojasal.org.sv/2022/08/15/cruz-roja-beneficia-a-personas-con-enfermedades-cronicas-con-terapias-respiratorias-domiciliarias/>.
- DCH. "Ventajas de Eventos virtuales", el 1 de febrero de 2023. <https://www.orgdch.org/ltn/6-ventajas-de-los-eventos-virtuales/>.
- DIANOVA. "¿Cómo afectará el Covid-19 al rol de las ONG?", el 23 de abril de 2020. <https://www.dianova.org/es/opinion-es/como-afectara-el-covid-19-al-rol-de-las-ong/>.
- DPLF. "El Salvador: ONGs denuncian ante CIDH violaciones a derechos humanos de personas privadas de libertad", el 11 de diciembre de 2020. <https://www.dplf.org/es/news/ongs-denuncian-ante-cidh-violaciones-derechos-humanos-personas-privadas-libertad>.
- Drew. "Captación de fondos en ONG: Cómo desarrollar un proceso eficiente", el 19 de diciembre de 2022. <https://blog.wearedrew.co/ong/captacion-de-fondos-en-ong-como-desarrollar-un-proceso-eficiente>.
- Durieux Zucco, Fabricia, Juliana Machado, Cynthia Morgana Boos De Quadros, y Thamires Foletto Fiuza. "Comunicación en el tercer sector antes y durante la Pandemia COVID 19: estrategias de comunicación en las redes sociales de las ONG de Blumenau, Santa Catarina, Brasil." *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, núm. 52 (2021): 140–55. doi:10.12795/Ambitos.2021.i52.09.
- EHP. *¡Juntos en Cuarentena!* Grupo de Protección El Salvador, 2020. <https://www.unicef.org/elsalvador/informes/juntos-en-cuarentena>.
- El Mundo SV. "Más de 500 empresas han hecho donativos por la pandemia", el 31 de abril de 2020. <https://diario.elmundo.sv/Econom%C3%ADa/mas-de-una-veintena-de-donaciones-del-sector-privado-para-enfrentar-la-pandemia>.
- Elaboración propia. Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia. Entrevista Virtual, el 19 de septiembre de 2023. Encargado de movilización de Recursos.
- Enríquez, Alberto, y Carlos Sáenz. "Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los países del SICA", s/f.
- Escalante, Francisco. "UNICEF dona al Ministerio de Salud equipos de protección personal y productos de desinfección para establecimientos de salud de primer nivel", el 12 de mayo de 2021, UNICEF edición. <https://www.unicef.org/elsalvador/comunicados-prensa/unicef-dona-al-ministerio-de-salud-equipos-de-proteccion-personal>.
- Fernández Torres, Juan José y Rosa Pérez Pérez. *Recaudación de Fondos para Organizaciones No Lucrativas: Teoría y Práctica*. Estados Unidos, 2016.
- Flores, Rogelio, y Rebeca Martínez. "Comunicação digital e saúde da população", 19 de 2021. <https://periodicos.uff.br/midiaecotidiano/article/view/50962>.
- Fresno, José Manuel. "5 retos de las ONG para hacer frente a la crisis de la Covid-19", febrero de 2022. <https://www.fresnoconsulting.es/blog/5-retos-de-las-ong-para-hacer-frente-a-la-crisis-de-la-covid-19-2/>.
- Frydman, Fernando. "CAMPAÑAS DE MARKETING DIRECTO PARA CAPTAR DONANTES INDIVIDUALES.", 2005. https://www.academia.edu/34372895/CAMPA%C3%91AS_DE_MARKETING_DIRECTO_PARA_CAPTAR_DONANTES_INDIVIDUALES.

- Fuertes, Sara. “Implementación de la tecnología Blockchain a entidades del tercer sector”. *Escola Tècnica Superior d’Enginyeria Industrial de Barcelona*, el 1 de junio de 2018. <https://core.ac.uk/download/pdf/185525609.pdf>.
- Fundación Libertad. “Impacto COVID-19 en el Tercer Sector: La historia detrás de la cifra”, el 5 de junio de 2020. <https://www.fundacionlealtad.org/impacto-covid-19-en-el-tercer-sector-la-historia-detras-de-la-cifra/>.
- FUNDE. “Transparencia en tiempos de emergencia”, abril de 2020. <https://core.ac.uk/download/pdf/322705911.pdf>.
- García Zaballos, Antonio. “¿Cómo la tecnología y la conectividad pueden ayudar a enfrentar la crisis causada por el coronavirus?”, el 25 de marzo de 2020. <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/tecnologia-y-conectividad-enfrentar-crisis-coronavirus/>.
- Gemperle Sánchez del Corral, Álvaro Nicolás. “The Digital Transformation Journey for NGOs. A Non-Profit Spanish Foundation Case Study”. 2021. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/54130>.
- Gobierno de El Salvador. “Gobierno recibe donativo de Plan Internacional para fortalecer la prevención del COVID-19 en escuelas”, el 19 de agosto de 2021. <https://www.presidencia.gob.sv/gobierno-recibe-donativo-de-plan-internacional-para-fortalecer-la-prevencion-del-covid-19-en-escuelas/>.
- . “Memoria de Labores 2019-2020 Gobierno de El Salvador”, el 6 de enero de 2020. https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/10221.pdf.
- González-Viana, Angelina, Nuria Pastor Ibáñez, Daniela Campaz Landazábal, Noelia Sanmamed Saiz, Alba Rosselló-Novella, y Carmen Cabezas Peña. “Redes comunitarias: evaluación de la respuesta a la emergencia social durante la primera ola de la pandemia por COVID-19 en Cataluña”. *Revista Comunidad*, el 1 de marzo de 2022. doi:10.55783/comunidad.240102.
- Guijt, Irene. “Capacidad de acción emergente en tiempos de COVID-19: Principales conclusiones para donantes, ONG internacionales y el sector en general”, febrero de 2023. <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621489/bp-emergent-agency-covid-19-280223-es.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.
- H, Lado. “Empresas más humanas: donaciones locales e internacionales en tiempos de pandemia. ¿Cómo ayudan las marcas?”, el 7 de abril de 2020. <https://ladoh.com/empresas-mas-humanas-donaciones-locales-e-internacionales-en-tiempos-de-pandemia-como-ayudan-las-marcas/>.
- Hábitat para la Humanidad. “Respuesta a Pandemia COVID-19”, 2021. <https://www.habitat.org/laces/newsroom/2020/el-salvador-responde-al-covid-19>.
- Herranz Bascones, Raquel. *Las ONG: un sistema de indicadores para su evaluación*. Palma: Universitat de les Illes Balears, Servei de Publicacions i Intercanvi Científic, 2007.
- Herrera, Alcira. “Friends around the world El Salvador needs us”. *Dona tu Cprazón*, el 5 de junio de 2020. <https://www.facebook.com/watch/?v=275561850262191>.
- Hidalgo, Brenda. Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia. Entrevista Virtual, el 20 de septiembre de 2023. Coordinadora de Movilización de Recursos y Gerente de proyectos.
- Human Rights Watch. “El Salvador: Abusos Policiales en la Respuesta a la Covid-19”, el 15 de abril de 2020. <https://www.hrw.org/es/news/2020/04/15/el-salvador-abusos-policiales-en-la-respuesta-la-covid-19>.
- . “Informe Mundial 2020: El Salvador”, 2021. <https://www.hrw.org/es/world-report/2021/country-chapters/el-salvador>.

- Ibarra, Rafael. "El impacto de las TIC en el progreso salvadoreño es aún una materia pendiente". *Brecha Cero*, el 7 de octubre de 2019. <https://brechacero.com/el-impacto-de-las-tic-en-el-progreso-salvadoreno-es-aun-una-materia-pendiente/>.
- ICAI. "¿Y si impulsamos la digitalización de las ONG?", el 21 de mayo de 2019. <https://fundacioningenierosicai.org/2019/04/21/y-si-impulsamos-la-digitalizacion-de-las-ong/>.
- IPMARK. "El impacto de las colaboraciones con influencers en la promoción de ONGs", el 5 de mayo de 2023. <https://ipmark.com/el-impacto-de-las-colaboraciones-con-influencers-en-la-promocion-de-ongs/>.
- Itaú Fundación. "Las Organizaciones Sociales en Tiempos de Covid-19", mayo de 2020. https://www.fundacionitau.org.ar/wp-content/uploads/2001/04/Organizaciones-COVID_vf.pdf.
- Joao, Oscar Picardo. "Brecha digital en el sector educativo salvadoreño: retos y estrategias", s/f.
- Julie Solomon. "The Influencer Podcast", 2013. <https://juliesolomon.net/>.
- Kanter, B, y Paine, K. D. *Measuring the Networked Nonprofit: Using Data to Change the World*. John Wiley & Sons, 2012.
- Kanter, Beth, y Allison Fine. *The networked nonprofit: Connecting with social media to drive change*. John Wiley & Sons, 2010. https://books.google.com/sv/books?hl=es&lr=&id=YFhF1LZ9VbwC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Beth+Kanter&ots=BR46RqIk6_&sig=ZIkCEvJbGooY4ujw2WuDRnEAIWk&redir_esc=y#v=onepage&q=Beth%20Kanter&f=false.
- Kapin, Allyson, y Amy Ward. *Social change anytime everywhere: How to implement online multichannel strategies to spark advocacy, raise money, and engage your community*. John Wiley & Sons, 2013.
- La aceleración de la transformación digital en tiempos de Covid-19. Fundraising & Engagement*, 2020. <https://www.clubdefundraising.com/la-aceleracion-de-la-transformacion-digital-en-tiempos-de-covid-19-fundraising-engagement/>.
- La Alianza. *Normas mínimas para la Protección de la Niñez y Adolescencia en la Acción Humanitaria*. Edición 2019. La Alianza para la Protección de la Niñez y Adolescencia en la Acción Humanitaria, 2019. <https://www.unicef.org/elsalvador/informes/normas-m%C3%ADnimas-para-la-protecci%C3%B3n-de-la-ni%C3%B1ez-y-adolescencia-en-la-acci%C3%B3n-humanitaria>.
- Lara, Elvin. Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia. Entrevista Virtual, el 21 de septiembre de 2023. Asistente Administrativo.
- Leiva, Oscar, y Mauricio Martínez. "Respuesta del PNUD El Salvador ante el COVID-19", s/f.
- Louzao, Eleonora et al. "Tránsito de la presencialidad a la virtualidad de los Programas de Voluntariado Corporativo en pandemia. Un análisis de caso", noviembre de 2021. <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3698/>.
- Maluenda Toro, Sebastián Andrés. "Abuso sexual infantil en tiempos de COVID-19" 94 (el 12 de julio de 2022). <https://revpediatria.sld.cu/index.php/ped/article/view/2530>.
- Martínez, Amaya Conde. "Transformación digital de una entidad sin ánimo de lucro. Solidaridad intergeneracional", s/f.
- Mata, Judith. "Las campañas de crowdfunding su eficacia en proyectos lucrativos y causas sociales", 2014. <https://www.tdx.cat/handle/10803/279390#page=1>.
- Matus-López, Mauricio. "La pandemia de COVID-19 como oportunidad de cambio: avanzar hacia la salud universal en América Latina", 2023. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c755e9a7-b9e6-4112-ad89-afcf4967b2c2/content>.

- Melle Hernández, Mónica. "Covid-19, acelerador de la transformación del capital humano". *El País*, el 23 de junio de 2020. <https://agendapublica.elpais.com/noticia/16900/covid-19-acelerador-transformacion-capital-humano>.
- Mendoza, Roberto. Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia. Entrevista Virtual, el 17 de septiembre de 2023. Gestor de fondos.
- MINSAL. "Donativo de insumos médicos por OPS y USAID", 2022. <https://www.salud.gob.sv/donativo-de-insumos-medicos-por-ops-y-usaid/>.
- — —. "Memoria Ministerio de Salud (junio 2020 - mayo 2021)", 2021. <https://www.transparencia.gob.sv/institutions/minsal/documents/436973/download>.
- Monzón Campos, José Luis. "Crisis Del Covid-19: Impacto y Respuestas De La Economía Social". *Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 63 (julio de 2020): 71.
- Morán, Marisela, y Kenia Gómez. "Brecha digital: el tropiezo para la educación en El Salvador". *Redacción YSUCA*, s/f.
- Muñoz-Pogossian, Betilde, y Alexandra Barrantes. "Equidad e Inclusión Social: Superando desigualdades hacia sociedades más inclusivas". OEA, 2016. http://www.oas.org/docs/inclusion_social/equidad-e-inclusion-social-entrega-web.pdf.
- Nadal, Javier, y José Ramón Magarzo. "Transformación digital en las fundaciones". *Retos del tercer sector*. Consultado el 15 de septiembre de 2023. <https://disrupciondigital.fundaciones.org/estudio-asociado/>.
- Núñez, Georgina, Valeria Jordán, y Fernando Rojas. "CEPAL - SECRETARIA TECNICA DEL ELAC (*)", s/f.
- OMS. "Prevención y manejo de la COVID-19 en los servicios de cuidados de larga duración.", el 24 de junio de 2020. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/333726/WHO-2019-nCoV-Policy_Brief-Long-term_Care-2020.1-spa.pdf.
- ONU. "La COVID-19 duplica las necesidades humanitarias: se necesitan 35.000 millones de dólares para los más vulnerables". Noticias ONU, el 1 de diciembre de 2020. <https://news.un.org/es/story/2020/12/1484892>.
- ONU Mujeres. "La pandemia en la sombra: violencia contra las mujeres durante el confinamiento". Consultado el 30 de julio de 2023. <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/in-focus-gender-equality-in-covid-19-response/violence-against-women-during-covid-19>.
- ONUSIDA. "Los Gobiernos, las ONG y las Naciones Unidas nos recuerdan que solo pondremos fin a las pandemias cuando seamos capaces de apoyar de verdad el liderazgo de las comunidades", el 15 de diciembre de 2022. https://www.unaids.org/es/resources/presscentre/pressreleaseandstatementarchive/2022/december/20221215_communities-supported-to-lead.
- Orellana, Carlos Iván, y Ligia María Orellana. "Predictores de síntomas emocionales durante la cuarentena domiciliar por pandemia de COVID-19 en El Salvador". Universidad Don Bosco, 2020. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ap/v34n128/2215-3535-ap-34-128-103.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo. *Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19*, 2021. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf.
- Osorio, Br Miranda, y Mónica Elizabeth. "Implementación de Estrategias de Marketing y Posicionamiento para mejorar la captación de donantes en una ONG", s/f.
- Ossa-Arboleda, Natalia, y Lina Ceballos. "ESTUDIO DE PERFILES Y MOTIVADORES DE LOS DONANTES DE UNA ONG". *Multidisciplinary Business Review* 12, núm. 1 (el 30 de junio de 2019): 19–31. doi:10.35692/07183992.12.5.
- Ovalle-Parra, Amalia Alexandra, y Juan Carlos Amador-Baquiro. "Gobernando la crianza en familias pobres: ONG y gestión durante la pandemia". *Revista Latinoamericana de Ciencias*

- Sociales, Niñez y Juventud* 21, núm. 1 (el 26 de octubre de 2022): 1–26.
doi:10.11600/rlicsnj.21.1.5322.
- Padilla, Claudia. Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia. Entrevista Virtual, el 20 de septiembre de 2023. Movilización de Recursos.
- Pagnoni, Laurence A. *The Nonprofit Fundraising Solution: Powerful Revenue Strategies to Take You to the Next Level*. Estados Unidos: Amacom, 2013.
- Palacios, Eduardo. Entrevista sobre Estrategias Exitosas de Recaudación de Fondos en la Era de la Pandemia. Entrevista Virtual, el 19 de septiembre de 2023. Encargado de movilización de Recursos.
- Palencia-Lefler, Manuel. *Fundraising: el arte de captar recursos: manual estratégico para organizaciones no lucrativas*. España: Instituto de Filantropía y Desarrollo, 2001.
- Panas, Jerold. *The Fundraising Habits of Supremely Successful Boards: A 59-Minute Guide to Assuring Your Organization's Future*. Emerson&Church Publishers. Estados Unidos, 2012.
- Paz, Mario Enrique. “Deserción en la UES alcanza 18% por causa de la pandemia.” *La Prensa Gráfica*, el 8 de abril de 2020. <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Desercion-en-la-UES-alcanza-18-por-causa-de-la-pandemia-20200804-0002.html>.
- Peris, Pau Salvador. “Comunicación e imagen en las ONG”. *Jornades de Foment de la Investigació*, 2000. <http://www.uji.es/bin/publ/edicions/jfi5/ong.pdf>.
- Piedrahita, Carolina. “Sistema de evaluación de impacto para los proyectos sociales, caso de uso fundación Wom-en”. 2022.
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/82857/1033649172.2022.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- Pink, Daniel H. *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. United States*. Gestión 2000, 2009.
- Presidencia El Salvador. “Gobierno informa que cuarentena domiciliar se mantendrá hasta el 28 de abril”, el 4 de agosto de 2020. <https://www.presidencia.gob.sv/gobierno-informa-que-cuarentena-domiciliar-se-mantendra-hasta-el-28-de-abril/>.
- PRS. “Consecuencias de la pandemia: ¿la crisis de las ONGs?”, el 4 de julio de 2020.
<https://presentarse.com/consecuencias-de-la-pandemia-la-crisis-de-las-ongs/>.
- Ramírez-Ramírez, Leticia Nayeli. “APOYO ANTE COVID-19 EN LATINOAMÉRICA: ESTUDIO EXPLORATORIO DE LAS NECESIDADES PSICO-SOCIO EDUCATIVAS DURANTE LA CONTINGENCIA”, el 5 de enero de 2020.
- Ramos Rollón, Marisa, y Tobías Jung Altrogge. “La Cooperación Técnica Pública en los nuevos paradigmas de la cooperación al desarrollo con América Latina ¿Qué hay de nuevo, viejo?” *Documentos de Trabajo*, el 31 de mayo de 2019. doi:10.33960/issn-e.1885-9119.DT07.
- RED ONGD MAD. “La Colaboración entre Empresas y ONGD Las Alianzas para el Desarrollo”, julio de 2021. <https://diario.elmundo.sv/Econom%C3%ADa/mas-de-una-veintena-de-donaciones-del-sector-privado-para-enfrentar-la-pandemia>.
- Rentería, César. “Las Plataformas De Crowdfunding En América Latina.”, 2016. <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/55828/IDL-55828.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Rivoir, Ana Laura, y María Julia Morales, eds. *Tecnologías digitales: Miradas críticas de la apropiación en América Latina*. CLACSO, 2019. doi:10.2307/j.ctvt6rmh6.
- Rodríguez Cabrero, Gregorio, y Simón Sosvilla Rivero. “Estrategias de las fundaciones españolas en la era postcovid-19”. Asociación Española de Fundaciones, 2020.
https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw603e12dda9d49/EstrategiasdelasfundacionesespaNolasenlaerapostcovid19.pdf.

- Rodríguez Posadas, Luis Enrique, y Carlos Eduardo Argueta. *El COVID-19 y su incidencia en la movilidad de la población salvadoreña*, 2020.
- Romero, Claudia Dulce. “Lecciones aprendidas, factores de éxito y oportunidades de mejora de la gestión de las comunicaciones en crisis durante la COVID-19: caso de estudio de una universidad privada en Bogotá.”, el 16 de diciembre de 2020.
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/7f6ed5e7-9a71-4647-9a97-016f99a04fab/content>.
- Romero, Magaly, y Armando Álvarez. “EFECTOS DE LA PANDEMIA EN EL SALVADOR”, mayo de 2022. Salvador, El. “Hechos de Violencia Contra las Mujeres”. *EL SALVADOR*, 2020.
- Salvador, San. “Informe anual sobre violaciones a derechos humanos durante el estado de excepción en El Salvador”, 2023.
- Sanahuja, José Antonio. “COVID-19: riesgo, pandemia y crisis de gobernanza global”, s/f.
- Sánchez, Irene. “Tormenta Tropical Amanda deja destrucción y desconsuelo a su paso por El Salvador”. *UNICEF*, el 1 de mayo de 2020. <https://www.unicef.org/lac/comunicados-prensa/tormenta-tropical-amanda-deja-destruccion-y-desconsuelo-su-paso-por-el-salvador>.
- Santamaría, Carolina. “Digitalización, el gran reto del Tercer Sector”, el 8 de junio de 2022.
<https://diarioresponsable.com/opinion/33309-digitalizacion-el-gran-reto-del-tercer-sector>.
- Santos, Nilceia Cristina dos, Valeria Rueda Elias Spers, y Ivonete Telles Medeiros Plácido. “Tercer sector y donantes individuales factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con el proceso de donación”, 2014, 115–30.
- Sargeant, Adrian. *Building Donor Loyalty: The Fundraiser’s Guide to Increasing Lifetime Value*. Jossey-Bass. 1st Edición, 2011.
- Save The Children. “Fortalecimiento de las comunidades para combatir el COVID-19 en El Salvador”, junio de 2020.
<https://savethechildren.org.sv/proyectos/educacion/fortalecimiento-de-las-comunidades-para-combatir-el-covid-19-en-el-salvador/>.
- Senderowitsch, Roby. “Filantropía Empresarial: Cuando las ONGs Ayudan a Vender Helados”, s/f.
- Serebrisky, Tomás, y Juan Pablo Brichetti. “El impacto del COVID-19 en la demanda de servicios”, el 21 de abril de 2020. <https://blogs.iadb.org/agua/es/servicios-de-infraestructura-asequibles-para-todos-en-tiempos-de-coronavirus-y-mas-alla/>.
- Solórzano, Begoña. “Las empresas juegan un papel fundamental en la alfabetización de las niñas y los jóvenes.”, el 27 de octubre de 2021. <https://plan-international.es/noticias/empresas-juegan-papel-alfabetizacion-ninas>.
- StockCrowd. “Cómo digitalizar tu estrategia de recaudación de fondos”, el 14 de mayo de 2020.
<https://blog.stockcrowd.com/como-digitalizar-tu-estrategia-de-recaudacion-de-fondos>.
- Suárez, Susy Monserrath González. “Propuesta Estratégica de Diversificación de Fuentes de Financiamiento para La Fundación M.A.R.C.O.”, 2019.
<https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1419/1/TESIS-Susy%20Monserrath%20Gonzalez%20Suarez.pdf>.
- Sullivan, Michael. “Crowdfunding: lo que viene después”, 2006.
<https://www.forbes.com/?sh=75b782a32254>.
- Taylor, Damon. “Siete Formas Para Diversificar Las Fuentes De Fondo De Tu Organización”. *GlobalGiving*, el 8 de julio de 2020. <https://www.globalgiving.org/learn/diversificar-las-fuentes-de-fondeo>.
- Tidey, Christopher. “Las Naciones Unidas presentan un plan de respuesta humanitaria mundial a la pandemia del COVID-19”. *UNICEF*. Consultado el 24 de julio de 2023.

- <https://www.unicef.org/elsalvador/comunicados-prensa/las-naciones-unidas-presentan-un-plan-de-respuesta-humanitaria-mundial-la>.
- Tonon Ordóñez, Luis B., y Walter M. Sánchez Fontana. “Señalización y el éxito de las campañas de crowdfunding latinoamericano”. *Retos* 10, núm. 19 (el 20 de marzo de 2020): 99–116. doi:10.17163/ret.n19.2020.06.
- Unidos Somos. “Respuesta de la Fundación Gloria Kriete ante la crisis de COVID-19”, el 4 de diciembre de 2020. <https://unidosv.org/respuesta-de-la-fundacion-gloria-kriete-ante-la-cribis-de-covid-19/>.
- Universidad de Malaga, y Quintana-Pujalte Andrea-Leticia. “Relaciones públicas y tecnología: la interactividad como punto de encuentro entre las ONG y sus públicos / Public relations and technology: interactivity as a meeting point between NGOs and their audiences”. *Revista Internacional de Relaciones Públicas* XI, núm. 21 (el 28 de junio de 2021): 49–68. doi:10.5783/RIRP-21-2021-04-49-68.
- USAID. “Estados Unidos entrega ventiladores a El Salvador para salvar vidas en respuesta al COVID-19”, el 26 de mayo de 2023. <https://sv.usembassy.gov/es/eeuu-entrega-ventiladores-a-el-salvador-para-salvar-vidas-en-respuesta-al-covid-19/>.
- . “Fortalecimiento de las comunidades para combatir el COVID-19 en El Salvador.”, junio de 2020. <https://savethechildren.org.sv/proyectos/educacion/fortalecimiento-de-las-comunidades-para-combatir-el-covid-19-en-el-salvador/>.
- Walmart. “Banco de Alimentos de El Salvador inaugura cuarto frío con apoyo de Walmart”, 2021. <https://www.walmartcentroamerica.com/inauguracion-cuarto-frio>.
- World Vision. “Retos que enfrentan las ONG’s en tiempos de Pandemia”, el 17 de julio de 2021. <https://elsalvador.worldvision.org.sv/blog/retos-ong-en-pandemia>.