

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES



POSIBILIDADES Y RETOS EN LA UTILIZACIÓN DE CRIPTOACTIVOS COMO  
PARTE DE LA GESTIÓN ADAPTATIVA DE ORGANIZACIONES NO  
GUBERNAMENTALES. UNA PERSPECTIVA DE CHILDREN INTERNATIONAL,  
ASOCIACIÓN SONRÍE Y CRECE, FUNDACIÓN SOCIAL PEREA, PAZ Y  
DESARROLLO Y PRO-VIDA EL SALVADOR

CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN MONITOREO, EVALUACIÓN, RENDICIÓN DE  
CUENTAS Y APRENDIZAJE (MEAL) EN PROYECTOS DE DESARROLLO

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:  
JEIMY SARAI MARTINEZ ORELLANA

DOCENTE ASESOR:  
PhD. JIMMY LISANDRO PÉREZ HERNÁNDEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, SAN SALVADOR, NOVIEMBRE DE 2021

**POSIBILIDADES Y RETOS EN LA UTILIZACIÓN DE  
CRIPTOACTIVOS COMO PARTE DE LA GESTIÓN ADAPTATIVA  
DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES. UNA  
PERSPECTIVA DE CHILDREN INTERNATIONAL, ASOCIACIÓN  
SONRÍE Y CRECE, FUNDACIÓN SOCIAL PEREA, PAZ Y  
DESARROLLO Y PRO-VIDA EL SALVADOR**

***POSSIBILITIES AND CHALLENGES IN THE USE OF CRYPTO  
ASSETS AS PART OF THE ADAPTIVE MANAGEMENT OF  
NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS. AN OUTLOOK OF  
CHILDREN INTERNATIONAL, ASOCIACIÓN SONRÍE Y CRECE,  
FUNDACIÓN SOCIAL PEREA, PAZ Y DESARROLLO AND  
PRO-VIDA EL SALVADOR***

**Jeimy Sarai Martínez**  
Universidad de El Salvador  
MO15010@ues.edu.sv

**Resumen:**

El presente artículo tiene como propósito mostrar algunas perspectivas y retos que han afrontado cinco Organizaciones no Gubernamentales (ONG) en contextos frágiles o complejos, en el marco de su capacidad de adaptabilidad a los mismos. Se realizó una entrevista presencial con PRO-VIDA en El Salvador, y para el resto de ONG's, se remitió la misma entrevista, pero de tipo auto administrada a través de un formulario en la plataforma de KoBoToolbox. El resultado del análisis cualitativo de las entrevistas, denotó que las ONG's actuaron de manera eficaz y eficiente, agilizando su accionar debido a la naturaleza de las mismas, en el contexto de la pandemia por COVID-19; sin embargo, las organizaciones poseen diversos puntos de mejora en cuanto a adaptarse a nuevos procesos se refiere. Adaptarse a realidades no previstas, puede resultar difícil para cualquier individuo u organización que no se encuentre preparado para afrontar cambios significativos. Ahora, las ONG's a partir de todos los cambios vinculados a la pandemia por COVID-19, sin duda alguna, se encuentran mayormente preparadas en temas de comunicación, mayor conocimiento de las TIC's y su capacidad para adaptarse a realidades complejas.

**Palabras clave:** Organización no gubernamental, criptomonedas, criptoactivos, gestión adaptativa, virtualización.

**Abstract:** The purpose of this article is to show some perspectives and challenges that two Non-Governmental Organizations (NGOs) have faced in fragile or complex contexts, within the framework of their adaptability to them. A series of questions was asked through a face-to-face interview with PRO-VIDA in El Salvador and for the others NGO's, the same interview was sent, but self-administered through a form in the KoBoToolbox platform. The result of the qualitative analysis of the interviews, denoted that the NGOs acted effectively and efficiently, speeding up their action due to their nature, in the context of the COVID-19 pandemic; however, organizations have various points of improvement in terms of adapting to new processes. Adapting to unforeseen realities can be difficult for any individual or organization that is not prepared to face significant changes; Now, NGOs, based on all the changes linked to the Covid-19 pandemic, are undoubtedly mostly prepared in communication issues, greater knowledge of technology and their ability to adapt to complex realities.

**Key words:** Non-governmental organization, cryptocurrencies, crypto assets, adaptive management, digital money, virtualization.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El presente se aproxima un conjunto de escenarios inciertos; consecuentemente, las Organizaciones no Gubernamentales y debido al compromiso adquirido, deben afrontar esos cambios bajo un margen de acción que se adecue a cada situación en específico. Este artículo muestra algunas medidas tomadas para afrontar una realidad completamente distinta a lo que se tenía por costumbre y algunas opiniones y perspectivas sobre procesos de adaptación a nuevas formas de financiamiento, específicamente referido a la utilización de criptoactivos dentro de la organización. La pandemia por Covid-19 y las nuevas formas

de financiamiento dentro de las ONG's, son temáticas abordadas de diferente forma; es entonces que, mediante la selección de ONG's internacionales y ONG's que trabajan en El Salvador, se pretende mostrar un contraste en cuanto a diferentes opiniones y medidas, tomadas para afrontar los retos y cambios producidos por los factores anteriormente mencionados, bajo la perspectiva de procesos de gestión adaptativa. Este artículo académico se subdivide en 5 apartados que ayudarán a la persona lectora, a estudiar y comprender algunos escenarios en los cuales las Organizaciones No Gubernamentales se ven inmersas. El artículo posee definiciones, el desarrollo de algunos ejemplos de contextos complejos y su respectivo abordaje, teniendo en consideración temas relativos a la virtualización y el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación y la adopción de criptoactivos. De igual manera se aborda el panorama de un país en específico, en este caso El Salvador y una visión más amplia a nivel internacional. En el último apartado, se analizaron los resultados obtenidos en las respuestas de las cinco ONG's entrevistadas para posteriormente vaciar los hallazgos del estudio bajo un proceso analítico entre el marco teórico y las experiencias reales de las Organizaciones no Gubernamentales en estudio.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ¿Qué es gestión adaptativa?**

La dinámica internacional, como tal, es muy cambiante y todos los actores del Sistema Internacional, deben regularse, adaptarse e insertarse a los diferentes cambios que la realidad demanda y las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), no se encuentran exentas a ello. Es fundamental tener en cuenta la definición sobre gestión adaptativa, y Michael O' Donnell la describe de la siguiente forma:

*Adaptive management is an approach to tackling international development challenges that are complex. The starting point is an assumption of uncertainty about what will work to address the challenge. It is then characterized by a flexible approach involving testing, monitoring, getting feedback and – crucially – making course-corrections if necessary. Adaptation is often defined as an alternative to*

*approaches that emphasise adherence to detailed plans to solve development problems in a more linear, mechanistic way. In practice, the management of most interventions falls somewhere along a spectrum between linear and adaptive. Adaptive management is best understood as a broad approach, rather than as a specific method or set of tools<sup>1</sup>.*

De acuerdo a la definición anterior, se puede entender a la gestión adaptativa como un conjunto de toma de decisiones cruciales para el buen funcionamiento hacia un futuro cercano, que sirven para prever posibles cambios que pueden alterar o no el curso de lo que ya se tiene planteado. Entendiéndose así, un proceso consecutivo durante el cual se pueden realizar procesos como retroalimentaciones y monitoreo para evaluar y llevar a cabo las decisiones que podrían considerarse adaptables y adecuadas a lo que se pretende lograr. La implementación de un plan de gestión adaptativa dentro de las ONG, podría significar una herramienta para una correcta gestión de recursos materiales, humanos y financieros. Esta idea, podría entenderse como un balance que Carlos Rodríguez Ariza propone de la siguiente manera “*el desafío al utilizar el enfoque de gestión adaptativa radica en encontrar el equilibrio correcto entre la obtención de conocimiento para mejorar la gestión en el futuro y la obtención del mejor resultado a corto plazo basado en el conocimiento actual*”.<sup>2</sup>

La gestión adaptativa dentro de las ONG, puede verse involucrada en diversos aspectos como las diferentes fases de elaboración de programas y proyectos hasta llegar a los cimientos de la Organización y transformar planes estratégicos, misión, visión, objetivos, etc., y tal como se mencionó anteriormente, la gestión adaptativa está estrechamente acompañada por un continuo aprendizaje. El cambio implica ajustarse a nuevos retos o realidades y permite la aprehensión de conocimientos o técnicas durante el proceso.

---

<sup>1</sup> Michael O’ Donnell. Adaptive Management: What it means for CSOs. (London: Bond, Society Building, 2016).

[https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive\\_management\\_-\\_what\\_it\\_means\\_for\\_csos\\_0.pdf](https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf)

<sup>2</sup> Carlos Rodríguez Ariza, *La Gestión Adaptativa*, TripleAD: Aprendiendo a Aprender para el Desarrollo, febrero de 2020. Acceso el 15 de agosto de 2021. <https://triplead.blog/2018/02/14/la-gestion-adaptativa/>

## 2.2 Adaptabilidad de las ONG en aras de la virtualización en el contexto de la pandemia por COVID-19

Actualmente, la virtualización a causa de la COVID-19,<sup>3</sup> ha sido un proceso forzado, pero necesario. La necesidad de crear nuevas metodologías frente a una realidad que demanda la utilización de diferentes herramientas y plataformas virtuales<sup>4</sup> que han probado ser “costo-eficientes, y que probablemente se transformarán en permanentes”;<sup>5</sup> ha creado una oportunidad para desarrollar autonomía en las personas, poder realizar una mejor gestión del tiempo al no tener que desplazarse para llegar a lugares de trabajo o centros de estudio y fomentar una cultura más organizada. De igual manera, este proceso ha permitido impulsar la creatividad de los usuarios de recursos tecnológicos, debido a la creación de documentos y diferentes tipos de formatos para la presentación de información. Asimismo, la virtualización dentro de los procesos organizacionales, ha generado espacios de comunicación más rápida e inmediata, a través de diferentes medios y plataformas digitales. Sin embargo, el cambio de una modalidad presencial a una virtual, vino acompañado de ciertas desventajas o dificultades para poder desarrollarse plenamente en cada individuo y su entorno. A partir de la observación y el conocimiento sobre experiencias de personas cercanas, las desventajas más recurrentes que se presentan son: la falta del equipo tecnológico adecuado para el desarrollo de las actividades requeridas, el desconocimiento o conocimiento puntualmente básico sobre el manejo adecuado de este, y aunado a ello, bajo o poco acceso a internet estable. El cambio de una modalidad presencial a una virtual, también, trajo consigo ciertas afectaciones psicológicas como el “vacío de sociabilidad entre pares, el desanclaje espacial y la ausencia de la sensibilidad

---

<sup>3</sup> Véase: Información básica sobre la COVID-19, Organización Mundial de la Salud OMS. 13 de mayo de 2021. Acceso el 15 de agosto de 2021. <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

<sup>4</sup> Ver: figura 1 en Anexos.

<sup>5</sup> Álvaro Fischer Abeliuk, *Pandemia: ¿en qué modifica y en qué ratifica nuestro modelo de desarrollo?*, Revista Anales, n°17, (2020). 197.

corporal”<sup>6</sup>, aumentando la sensación de incertidumbre y elevando los síntomas de ansiedad<sup>7</sup> y sus consecuencias en las personas.

A pesar de los efectos negativos de esta emergencia sanitaria mundial, se dio paso a una puerta diferente, hubo espacio para el cambio y para ver la realidad desde una perspectiva distinta. “Uno de los mayores temores ha sido la adaptación del tercer sector al teletrabajo, ya que tiene una gran incidencia en el desarrollo digital de las organizaciones. Y, aunque todavía queda camino que recorrer, “las entidades se han adaptado mejor de lo esperado y permite entender que hay desarrollo superior a la creencia habitual”<sup>8</sup>. Esto significa que la adaptabilidad se muestra como un “problema complejo por sí misma”<sup>9</sup> y muchas ONG a nivel internacional y en El Salvador, tuvieron que redireccionar y redefinir el camino por el cual habían trabajado por años.

El aumento de la utilización del recurso tecnológico, en tiempos de pandemia, fue visto desde perspectivas diferentes y cambió la forma de actuar hacia algo que era predecible. Por un lado, esto significó un reto de gran escala, ya que muchas de las actividades planificadas tuvieron que pausarse o ralentizarse, debido a que la modalidad virtual no permitía el buen desarrollo de las mismas o el personal de las ONG no se encontraba capacitado o simplemente no tenían el conocimiento para poder continuar de forma virtual. Por otro lado, la demanda del recurso digital, permitió a muchas organizaciones salir de una “zona de confort” e involucrarse en un proceso de aprendizaje sobre el buen manejo de las herramientas, aplicaciones y dispositivos electrónicos, proporcionando una forma más ágil, rápida y versátil de comunicación.

## **2.3 Tecnologías y Criptoactivos en Organizaciones no Gubernamentales de América Latina**

---

<sup>6</sup> Juan Carlos Godoy y Pamela Paz García. *Salud Mental, Pandemia y Políticas Públicas*. 1ª ed. (Córdoba: Instituto de Investigaciones Psicológicas, 2021). 207. DOI: <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/136185>

<sup>7</sup> José Ricardo Gutiérrez, Marlon Elías Lobos Rivera y Edgardo René Chacón Andrade. *Síntomas de ansiedad por la COVID-19, como evidencia de afectación de salud mental en universitarios salvadoreños* (El Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador, 2020). DOI: <http://repositorio.utec.edu.sv:8080/jspui/handle/11298/1171>

<sup>8</sup> Fundación Deloitte, *Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas*, (mayo 2020). 15.

<sup>9</sup> Goeldner Byrne, K. Sparkman, T. Fowler, B, *The road to adaptive management: knowledge, leadership, culture and rules*, The BEAM Exchange, (2016). 16.

Según el Informe Mundial sobre Tecnología de ONG's de 2019,<sup>10</sup> realizado en 160 países y 5,721 ONG's, de los cuales 29 países y 820 ONG's pertenecen a América Latina; se evidencia que únicamente el 1% de ONG's de América Latina, utiliza criptoactivos como medio de financiamiento, significando que no todas están de acuerdo a implementar esta modalidad dentro de sus organizaciones por diversos motivos. También, muchas de las ONG poseen herramientas tecnológicas que les permiten obtener un mayor fortalecimiento institucional, es por esto que muchas han decidido implementar planes de comunicación básicos para poder dar a conocer al público la labor realizada por las mismas.

La utilización de redes sociales demuestra un amplio alcance y de esta manera, estas Organizaciones buscan comprometerse con sus donantes y público en general. De igual forma, la metodología de comunicación interna, se ve fortalecida, debido a que es un porcentaje relativamente bajo, de Organizaciones que utiliza WhatsApp como medio de comunicación, que, a pesar de ser una de las plataformas más accesibles de comunicación, para las ONG, éste es un medio inseguro para compartir información de diversa índole.

Con el tema de donaciones, el 56 % que poseen páginas web, han habilitado un botón de donaciones; esto evidencia la toma de decisiones dentro de cada una de estas organizaciones para poder asumir el reto y la responsabilidad de manejar tan importante recurso.

No es sorprendente, que la utilización de criptoactivos dentro de ONG's alrededor del mundo no sea considerado un medio de financiamiento popular. Esto se debe a muchas razones, entre las cuales figuran el desconocimiento, desconfianza y falta de motivación para dejar de realizar las actividades que se han ejecutado durante muchos años dentro de las ONG's. Sin embargo, existen algunas que obtienen ingresos para el fortalecimiento institucional o para proyectos en específico, se han adaptado a esta nueva realidad y han decidido utilizar esta modalidad; tal es el caso o la experiencia de Children International la cual se estudiará a continuación.

---

<sup>10</sup> Global NGO, Technology Report, (2019): 20-23, DOI: [https://assets-global.website-files.com/5d6eb414117b673d211598f2/5de82e1550d3804ce13ddc75\\_2019-Tech-Report-English.pdf](https://assets-global.website-files.com/5d6eb414117b673d211598f2/5de82e1550d3804ce13ddc75_2019-Tech-Report-English.pdf)

## 2.4 Criptoactivos en El Salvador, definiciones y características

La utilización de criptomonedas en El Salvador “*no ha tenido un impacto o reconocimiento como fuente de inversión*”;<sup>11</sup> además, no había sido un tema visibilizado hasta hace unas semanas atrás. Pero, es importante tener una definición clara sobre criptomoneda y establecer si está realmente cumple con las características necesarias para poder llamarla moneda. Para ello, el Banco Central Europeo (BCE) define una moneda virtual como: “*la representación digital de valor, no emitida por ninguna autoridad central, institución de crédito o emisor de dinero electrónico reconocido que, en ciertas ocasiones, puede ser utilizada como medio de pago alternativo al dinero*”.<sup>12</sup> Por otra parte, Félix Jiménez define al dinero de la siguiente forma:

*“El dinero es el medio aceptado en la economía para la realización de las transacciones de compra-venta de bienes y servicios, así como para el pago o la cancelación de las deudas; es decir, es un medio de intercambio y un medio de pago. También es un activo financiero porque permite mantener o reservar el valor de la riqueza, pero, a diferencia de otros, es un activo financiero líquido porque su poder de compra puede realizarse en cualquier momento. El dinero en primer lugar, es un objeto de confianza que todos los habitantes de una sociedad aceptan como una forma de riqueza almacenada y, en segundo lugar, sirve para facilitar las transacciones entre las personas”*.<sup>13</sup>

Ahora bien, tomando en cuenta las definiciones anteriores, no es adecuado llamar a las criptomonedas como una moneda en sí, debido a que no cumplen a totalidad con las siguientes características: “*unidad de cuenta y patrón de precios, medio de intercambio,*

---

<sup>11</sup> Lawrence Girón Castro, BITCOIN: método de inversión y valor refugio ante las crisis, Central American Journals Online, (2020). DOI: <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i10.10572>.

<sup>12</sup> Banco Central Europeo, *Virtual currency schemes – a further analysis*, (2015). DOI: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemesen.pdf>, p. 15.

<sup>13</sup> Félix Jiménez, *Elementos de Teoría y Políticas Macroeconómicas para una Economía Abierta*, Capítulo 6: Dinero y equilibrio en el mercado de dinero. Pontificia Universidad Católica del Perú. (2012). 191-192. <https://departamento.pucp.edu.pe/economia/libro/elementos-de-teoria-y-politicas-macroeconomica-para-una-economia-abierta/>

*medio de pago y depósito de valor*”;<sup>14</sup> Aunado a esto, las criptomonedas no son aceptadas por todas las personas o establecimientos de comercio de manera generalizada como medios de pago, no cuentan con una base o sustento legal que pueda ser estandarizado a nivel internacional y ser adaptado por los países que decidan usarlo y regirse bajo esa ley. Además, los bancos centrales son los únicos emisores de dinero o monedas; entonces, una denominación más acertada sería llamar a las criptomonedas como criptoactivos.

La entrada en vigencia de la utilización de Bitcoin en El Salvador y su catalogación de ser el “primer país del mundo en reconocer Bitcoin como “moneda” de curso legal”<sup>15</sup> y la creación posterior de su propia ley<sup>16</sup>; es un tema de mucha importancia a nivel nacional y ha hecho eco a nivel internacional por diversas razones. La primera es que ningún país había tomado esa decisión a pesar de permitir la utilización y minería (*“sistema en el que el particular utiliza su potencia energética e informática para resolver el algoritmo propio de la criptodivisa en orden a recibir; si consigue descifrarlo, un número de dichas monedas virtuales. Esto hace que sea un sistema descentralizado en el que no hay un emisor de monedas, sino que las mismas se crean por los propios usuarios, y es el propio algoritmo el que provee al minero de las correspondientes monedas”*<sup>17</sup>) de este y otros criptoactivos libremente dentro de su territorio. Otro aspecto importante a considerar, es el desconocimiento parcial o total (en su mayoría) sobre aspectos básicos tales como saber qué es Bitcoin, su operatividad y como utilizarlo correctamente.<sup>18</sup> Asimismo, nunca existió consulta ciudadana para la aplicación de esta medida económica tan importante para la población salvadoreña, puesto que, el desconocimiento y la desinformación son dos factores que provocan mayor vulnerabilidad en la sociedad ante esta decisión tomada por el presidente Nayib Bukele.

---

<sup>14</sup> Ibid. 192-194.

<sup>15</sup> La nueva Asamblea Legislativa, El Salvador, primer país del mundo en reconocer al Bitcoin como moneda de curso legal. Asamblea Legislativa de El Salvador, (2021). Acceso el 27 de agosto de 2021. <https://www.asamblea.gob.sv/node/11282>

<sup>16</sup> Véase: Ley Bitcoin, Asamblea Legislativa, Comisión Financiera, (2021). <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/dictamenes/27F0BD6F-3CEC-4F52-8287-432FB35AC475.pdf>

<sup>17</sup> Jesús Hidalgo Vidagany. Economía Digital y Tributación. (Trabajo de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche, 2019). 53.

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/7111/1/TFGHidalgo%20Vidagany%20Jes%C3%BAAs.pdf>

<sup>18</sup> Instituto Universitario de Educación Pública, *La población salvadoreña opina sobre el Bitcoin y la situación socioeconómica del país*, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, (2021). 8. <https://uca.edu.sv/iudop/wp-content/uploads/Boletin-BTC-Coyuntura-2021-2.pdf>

Según el análisis a partir del último estudio de la encuesta sobre coyuntura nacional realizado por el Instituto Universitario de Educación Pública,<sup>19</sup> la opinión proporcionada por la mayoría de las personas encuestadas reflejan que *“la mayor parte de la población salvadoreña tiene una noción desacertada sobre lo que es el Bitcoin, especialmente porque más de la mitad de la gente considera que es como una moneda o dinero, cuando el Bitcoin, en realidad, es un activo financiero”*.<sup>20</sup> El estudio también reveló mucha desconfianza y desinterés en utilizar Bitcoin como método de cobro y pago; también, se refleja que la mayoría (95.9%), prefiere utilizar Bitcoin de forma libre y voluntaria y así mismo, la mayoría de encuestados concuerdan en que con la circulación del Bitcoin en El Salvador, el precio de la canasta básica podría presentar un aumento significativo, perjudicando a la mayoría de la población, este último resultado resulta muy preocupante ya que, existió un número significativo de personas que evaluaron la oportunidad de irse a vivir a otro país si la adopción y el uso de Bitcoin afectara su economía familiar, aumentando así, la tasa de población migrante desde El Salvador hacia otros destinos, resultado del desempleo y una mala situación económica familiar.

La adopción del Bitcoin como activo financiero de curso legal en El Salvador, podría considerarse como un experimento para el resto de países que deseen adoptar una medida igual; como es de esperarse, Bitcoin en El Salvador posee ventajas y desventajas para sus usuarios. Una ventaja es *“el anonimato en las transacciones, ya que, al no contar con intervención de terceros –sean estos seres humanos o bancos– el proceso de intercambio se realiza únicamente entre los involucrados. Lo que al mismo se configura como un problema, debido a que, ciertos países, muestran preocupación en que las criptomonedas puedan ser utilizadas para la compra ilícita de drogas, armamento, entre otros”*.<sup>21</sup> Otros de los beneficios que se pueden resaltar son: *“ser digital lo hace divisible y programable, quiere decir que tiene una función que ninguna otra divisa cuenta como es poder enviar fracciones de bitcoins a cualquier parte del mundo en cuestión de minutos y ser accesible para cualquier persona, no pueden ser falsificables porque son fácilmente verificables lo*

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, 10.

<sup>20</sup> *Ibid.*

<sup>21</sup> Mardo Iván López et al., *Uso de criptomonedas como alternativa de alivio financiero al endeudamiento externo salvadoreño*, 1ª ed., (San Salvador: Aequus Editorial, 2019).  
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/21056/1/Libro%20digital%20Criptomonedas1.pdf>

*que hace que todas las personas que la utilicen la verifiquen e identifiquen fácilmente”.*<sup>22</sup>

De igual forma, una de sus características más importantes es la volatilidad, ya que esta, puede ocasionar ganancias o cuantiosas pérdidas, y cabe mencionar que está estrechamente relacionada con los altos niveles de especulación que genera el utilizar este tipo de recursos porque realmente, podría considerarse una práctica económica relativamente novedosa que está basada en la adivinanza sobre el éxito que se puede obtener al utilizar cripto activos.

### **3. Sujetos de Estudio**

#### **3.1 Children International<sup>23</sup>**

El trabajo de Children International, consiste en brindar apoyo las personas que viven en la pobreza, brindándoles oportunidades, habilidades y recursos para crear mejores vidas para ellos, sus familias y sus comunidades. La labor de Children Internacional comenzó a través de una clínica médica, bajo otra denominación en el año de 1936. Con el paso de los años, esta ONG comienza a expandirse en cuanto a su accionar y alcance geográfico. En consecuencia, en la actualidad Children International, posee presencia en diez países alrededor del mundo ubicados en Asia, África, América Latina y Norteamérica, contando con presencia en Honduras y Guatemala en Centroamérica.

#### **3.2 Asociación Sonríe y Crece de Jóvenes<sup>24</sup>**

La Asociación trabaja en temas de educación, salud e infraestructuras; asimismo, posee los programas de *Sonríe y Aprende*, *Sonríe y Vida* y *Sonríe y Construye*. La Asociación trabaja dentro de la República Dominicana, actuando principalmente en dos comunidades de la provincia de Azua (Sabana Yegua y Proyecto 4), situadas al suroeste de República Dominicana.

---

<sup>22</sup> Lawrence Girón Castro, BITCOIN: método de inversión y valor refugio ante las crisis, Central American Journals Online (2020). DOI: <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i10.10572>.

<sup>23</sup> Children International, (2021), <https://www.children.org/>

<sup>24</sup> Asociación Sonríe y Crece, (2021). <https://sonrieycrece.es/>

### **3.3 Fundación Social Perea<sup>25</sup>**

Es una organización no gubernamental de origen colombiano creada en 1998, con el objetivo principal de gestionar proyectos sociales integrales y promover la educación, gracias a su contribución ha sido posible seguir apoyando los niños, adolescentes, jóvenes, madres cabeza de hogar, adultos y personas vulnerables en el Chocó (Colombia); trabajando dentro de las áreas de educación, tecnología, social, vulnerabilidad.

### **3.4 Paz y Desarrollo<sup>26</sup>**

Es una organización social para la Cooperación y el Desarrollo, que de forma global actúa en los países empobrecidos y en vías de desarrollo. Su definición incluye toda una serie de acciones vinculadas al respeto de los derechos humanos, instrumentos para el desarrollo endógeno, económico y social, así como la prioridad en equidad de género. Durante los 30 años de trabajo, sus objetivos se han focalizado en potenciar las capacidades de las personas en Asia, África y América Latina. En El Salvador, PyD tiene 2 líneas de acción priorizadas: LA1. Cambio climático y resiliencia con enfoque de género y LA2. Promover la igualdad de género y el pleno acceso de las mujeres y las/os jóvenes.

### **3.5 Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA<sup>27</sup>**

PRO-VIDA es una Organización no Gubernamental salvadoreña, con más de 37 años de trayectoria, que nace a raíz de la guerra civil de El Salvador, en la década de los 80's. Durante su trayectoria, esta ONG ha modificado sus áreas de trabajo en la medida en que esto ha sido considerado conveniente. Actualmente posee cinco programas, en las áreas de desarrollo territorial, fortalecimiento institucional, género en desarrollo, gestión integral de riesgos y resiliencia al cambio climático y salud integral.

El objetivo principal de PRO-VIDA es contribuir a la construcción de una sociedad saludable y resiliente, especialmente con las comunidades más pobres, impulsando procesos participativos en organización, educación y el fortalecimiento de capacidades a

---

<sup>25</sup> Fundación Social Perea, (2021). <https://fundacionsocialperea.org/>

<sup>26</sup> Paz y Desarrollo, (2021). <https://www.pazydesarrollo.org/>

<sup>27</sup> Asociación Salvadoreña de Ayuda Humanitaria PRO-VIDA, (2021). <https://asociacionprovida.sv/>

titulares de obligación desde la perspectiva de enfoque de derechos en coordinación y articulación con otros actores locales y nacionales para la incidencia en políticas públicas.

#### **4. Aplicación Metodológica**

Este artículo académico es el resultado de una investigación cualitativa de tipo analítica, cuyo sujeto de estudio fueron cinco Organizaciones no Gubernamentales; dos que actúan dentro del territorio salvadoreño tal es el caso de PRO-VIDA y Paz y Desarrollo, y tres a nivel internacional para el caso de Children International, Asociación Sonríe y Crece en República Dominicana y Fundación Social Perea en Colombia. El objetivo de seleccionar ONG's fuera de territorio salvadoreño, es mostrar un contraste de opiniones y medidas tomadas por cada una de ellas y así analizar buenas prácticas y poder emitir un análisis con respecto a las mismas.

Las preguntas de investigación fueron preparadas para conocer diversas dificultades, retos y cambios generados a partir de un contexto complejo y su proceso de adaptación a nuevas formas de recibir y gestionar fondos. Los objetivos vinculados a la boleta de preguntas dirigida hacia las ONG's fueron:

- a) Analizar el nivel de preparación las organizaciones y poder tener un contraste de sus procesos de adaptación.
- b) Determinar el nivel de conocimiento sobre criptoactivos, su gestión y utilización.

La técnica utilizada para poder alcanzar los objetivos previamente planteados, fue la entrevista. Para ello, se contactó a la Directora Ejecutiva de PRO-VIDA; para el caso de Children International, la persona encargada de brindar la información fue el responsable de comunicaciones; en Paz y Desarrollo la persona responsable fue la especialista en gestión de proyectos de El Salvador; para el caso de la Fundación Social Perea en Colombia, quien brindó la información fue el Director Ejecutivo y finalmente, para el caso de la Asociación Sonríe y Crece, el encargado de comunicaciones fue quien permitió conocer un poco sobre los diferentes temas abordados.

La boleta de preguntas para cada ONG fue la misma. No obstante, en la medida en que las personas entrevistadas brindaban las respuestas, se habilitaban preguntas diferentes de acuerdo a la precondition. En cuanto a la forma de obtener la información, para el caso de PRO-VIDA en El Salvador, fue a través de una entrevista presencial, y para el caso de Children International, Asociación Sonríe y Crece de Jóvenes, Fundación Social Perea y Paz y Desarrollo; se realizó de manera virtual a través de un formulario en la plataforma KoBoToolbox,<sup>28</sup> en donde la forma de obtener la información fue de tipo auto administrada, en la cual *“el entrevistado rellena por sí mismo un cuestionario siguiendo las instrucciones que éste contiene”*<sup>29</sup> y según los criterios de estandarización. Ambas entrevistas estuvieron catalogadas como estandarizadas abiertas, de forma programada. Esto significa que *“las preguntas son contestadas libremente. No existe la precodificación ni la elección forzada de las respuestas”*.<sup>30</sup>

#### **4.1 Análisis de los Hallazgos Identificados**

A continuación, se realiza una propuesta para mostrar los resultados o hallazgos relacionados con los objetivos de investigación en dos apartados:

##### **4.1.1 Adaptación a una nueva realidad provocada por una pandemia**

Como era de esperarse, un evento mundial de tal magnitud, vendría a condicionar todas las actividades programadas que las ONG's en estudio tenían previstas. La pandemia por COVID-19; fue un hecho inesperado; si bien es cierto, su proceso fue un poco pausado, pero debido a su nivel de contagio y transporte inmediato de un sujeto A hacia uno B, provocó dificultades y representó un nuevo reto para ambas ONG's. En aras de este complejo contexto ocasionado por la pandemia, las ONG's expresaron que su mayor dificultad fue adaptar sus actividades a procesos totalmente virtuales, el uso de las TIC por parte del personal de las ONG's y el uso por parte de los grupos donde actúan. Algunas de

---

<sup>28</sup> Véase: Enlace 1 del formulario en Anexos.

<sup>29</sup> Clemente Penalva Verdú et al., *La investigación cualitativa técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti*, (Ecuador: PYDLOS ediciones, 2015). 34.

<sup>30</sup> *Ibid.*, 35.

las dificultades atravesadas a raíz de lo anteriormente mencionado, las ONG's exponen:

*Nuestro enfoque programático para brindar habilidades, recursos y oportunidades a niños y jóvenes en situación de pobreza ha requerido una adaptación rápida e innovadora. Pasamos de hacer todo en persona y en papel a virtual y digital. Uno de los mayores desafíos ha sido cerrar la brecha digital (ya que trabajamos con familias que carecen de recursos para la tecnología: dispositivos y planes de datos). (Children International)*

*Recaudación de fondos mediante eventos, continuidad de los proyectos que impliquen interacción social elevada, trabas en la movilidad internacional de voluntarios/as (Asociación Sonríe y Crece)*

*No contábamos con todos los recursos tecnológicos (Fundación Social Perea)*

*Dificultades para la ejecución de los proyectos debido a las restricciones de movilidad y libre circulación. Brecha digital en los territorios en los que se trabajan por lo que es complicado implementar los procesos virtualmente. (P&D)*

*Al ser trabajo virtual, las reuniones de cooperación, resulto difícil manejar las redes, no había familiarización, se acostumbraron a reuniones presenciales, pero en la virtualidad se presentaron problemas de audio, falta de atención, la señal y el internet era deficiente, algunas zonas de el salvador no tenían mucha cobertura y fue muy complicado por no conocer las plataformas, por la costumbre a lo presencial... (PRO-VIDA)*

A pesar de la creación de situaciones inesperadas, ambas ONG's denotaron una respuesta rápida y ágil, debido a que los grupos donde trabajan, continuaban siendo parte de sectores vulnerables de la sociedad y necesitaban la ayuda de las organizaciones. Dentro de las medidas implementadas durante el confinamiento por la pandemia Covid-19 para poder

continuar trabajando en los programas y proyectos, existen algunas que aún están siendo implementadas; al respecto, las ONG's mencionaron lo siguiente:

*Además de proporcionar fondos directamente a las familias, permitiéndoles decidir cuál es la mejor manera de utilizar esos fondos para las necesidades específicas de su familia (...). En lugar de programas y servicios en persona, ahora confiamos sobre tecnología para brindar consultas de tele salud, programación de bienestar emocional para ayudar a los niños y jóvenes a superar este momento desafiante (...). En la medida de lo posible, hemos adaptado y continuado nuestros programas en modo virtual. (Children International)*

*Durante el año 2020 casi todos los proyectos de la asociación quedaron paralizados por la imposibilidad de realizarlos debido a las restricciones a la interacción social, (...), tuvieron que adaptarse a la virtualidad imposibilitando la realización de muchos de ellos y reduciendo la recaudación en otros. (Asociación Sonríe y Crece)*

*Cambio de metodologías de ejecución de actividades, en algunos casos de forma virtual y otras de forma remota. Solicitud de modificaciones sustanciales de los proyectos a la entidad cooperante. (P&D)*

*Con algunos donantes se realizaron propuestas, lo virtual se hacía y lo que no, se hizo un reajuste presupuestario. La comunicación fue fundamental y ellos entendieron el contexto de la pandemia. Se ha normalizado la reunión virtual y también hay beneficios para agilizar la comunicación, respuestas más rápidas y dentro de los proyectos ha creado reorientación de fondos para situaciones por pago de viáticos y alojamientos, se reorienta y reajusta según las normativas de cada cooperante. (PRO-VIDA)*

La serie de medidas y protocolos que se conocen actualmente, para PRO-VIDA, dieron como resultado la creación e implementación de un documento totalmente nuevo para la

organización. Los factores que impulsaron su creación estuvieron condicionados al contexto ocasionado por la pandemia. Es de suma importancia resaltar que Children International sí contaba con un Plan de Gestión Adaptativa o algún instrumento similar, para afrontar las dificultades provocadas por la pandemia Covid-19; Children International al poseer más de 80 años de trayectoria y ejercer presencia en 10 países. Sin duda alguna, sus procesos de retroalimentación y monitoreo, con anterioridad ya habían vislumbrado la necesidad de adaptarse a cambios y nuevos contextos.

*Para el caso de Paz y Desarrollo, en el contexto de Covid-19 no contaban con algún instrumento para actuar de manera inmediata los efectos provocados por la nueva realidad afrontada; sin embargo, P&D considera importante la creación de instrumentos para la identificación, pero sobre todo para la gestión de riesgos e imprevistos.*

*Para el caso de la Asociación Sonríe y Crece, resultaría un poco difícil la elaboración de un instrumento similar al que las otras organizaciones poseen o crearon, puesto que, al ser una ONG pequeña, su equipo de trabajo se cambia cada tres años; esta situación podría evidenciar transparencia en rendición de cuentas y no centralización de la gobernanza; sin embargo, esta situación podría resultar siendo una amenaza para poder solidificar las bases organizacionales, ya que al ser tan cambiante, un instrumento como tal, podría generar más dificultades por no estar adaptado al funcionamiento de la asociación en el momento en que fuese necesario aplicarlo.*

#### **4.1.2 Diferentes perspectivas en nuevas formas de obtención de fondos**

Las ONG's presentan formas o medios de financiamiento, como cooperación internacional para el desarrollo, donaciones privadas, puntuales y regulares, creación de eventos o venta de diplomados. PRO-VIDA en El Salvador, se está preparando para comenzar a recibir donaciones por medio de su sitio web; sin embargo, debido a los principios muy arraigados e ideología política de esta organización; se percibe cierto grado de "privación"

a nuevos fondos que podrían ser utilizados para el mismo fortalecimiento institucional. La dinámica de obtención de fondos por parte de Children International es a través de apadrinajes de niñas y niños alrededor del mundo; y a pesar que ambas ONG's atraviesan el contexto resultante de la pandemia por COVID-19, obtener fondos no fue un problema; debido a la creación de campañas digitales y el éxito de las mismas.

La aceptación de formas de financiamiento no convencionales es un tema que poco a poco está siendo adoptado por diferentes ONG's alrededor del mundo. La experiencia de Children International recibiendo criptoactivos en concepto de donación, en palabras del encargado de comunicaciones, significa una nueva puerta para recibir ingresos para sus programas y su propio fortalecimiento institucional.

*Fuimos una de las primeras organizaciones benéficas "importantes" en aceptar criptomonedas. Creo que comenzamos a hacerlo en 2017. Un número creciente de organizaciones sin fines de lucro y organizaciones benéficas están comenzando a aceptar donaciones en forma de criptomonedas. Creemos que aceptar criptomonedas resultará en donaciones que de otra manera no podríamos recibir, además de conectarnos con nuevos seguidores. (Children International)*

El caso de PRO-VIDA, es el mismo que muchas ONG's presentan alrededor del mundo; el desconocimiento y desconfianza, son los principales factores que impiden expandir su alcance y consecutivamente, su campo de acción e incremento de participante en sus programas o proyectos.

*La organización no estaría dispuesta a recibir criptomonedas como medio de financiamiento; pero si el donante así lo dice hay que adaptarse. Algunos de los motivos por los que la ONG no implementaría recibir criptomonedas como medio de financiamiento es la fluctuación o volatilidad, si baja tendríamos que justificar ese dinero no recibido, amerita de redes, teléfonos, alto conocimiento y tecnologías deficientes; sin embargo, si estaríamos dispuestos a recibir capacitaciones si favorece la institución. (PRO-VIDA).*

*P&D en El Salvador, sí estaría dispuesta a utilizar criptoactivos como medios de financiamiento y consideran que el primer paso, sería fortalecer las capacidades*

*institucionales en el uso de criptomonedas para poder implementar esta modalidad. Luego, diseñar una campaña que sea lo más clara posible para el público meta, de tal forma, que se pueda alcanzar el objetivo que es la recaudación de fondos.*

*Fundación Social Perea en Colombia, es otra ONG que ya implementa la utilización de criptoactivos dentro de sus métodos de financiamiento; sin embargo, la modalidad de ellos, es remitir directamente el donativo a sus beneficiarios. El problema es que no pueden explotar a totalidad los beneficios que recibir criptoactivos implica, debido a la falta de dispositivos, deficiente conexión a internet y muchas aplicaciones en inglés, para hacer efectivos los recursos.*

## **5. CONCLUSION**

La gestión adaptativa dentro de las Organizaciones no Gubernamentales, es un proceso continuo de aprendizajes basados en la observación, realización de pruebas piloto, retroalimentación de diferentes grupos de interés y apreciación de cualquier tipo de aprendizaje, ya sean éxitos y fracasos; el fracaso en sí, brinda múltiples opciones y posibilidades para replantearse nuevas y mejores maneras en cómo reaccionar ante determinadas situaciones.

Tal como se ha expuesto en el artículo, algunas de las organizaciones actuaron, dentro de un contexto complejo, de forma adecuada y otras intentaron sobrellevar los procesos sin tener un instrumento o una noción de lo que implicó continuar trabajando de la mano con los diversos efectos de la pandemia por Covid-19. Children International evidenció cierta ventaja durante esta situación, debido a un conjunto de factores como su experiencia, los diferentes territorios donde trabaja; porque al ser una ONG internacional, recibe diversa clase de información, misma, que le permite replantearse y autoevaluarse para mejorar procesos que puedan ser replicados. Por otro lado, es pertinente reconocer la gran labor que PRO-VIDA tuvo durante el confinamiento por la pandemia de Covid-19; ya que, al no contar con instrumentos previamente establecidos que pudiesen ser sus directrices o servir como guía ante las implicaciones de la pandemia, supo cómo actuar y reaccionar de forma ágil. El personal de la ONG supo llevar esos procesos de adaptación de manera exitosa y homogénea. En Colombia la Fundación Social Perea, demostró en sus respuestas

capacidad de adaptación y la implementación de un instrumento para responder a los efectos de la pandemia; sin embargo, no dejó de presentar inconvenientes debido al poco número de patrocinadores, situación que ralentizó sus procesos de adaptación. En Paz y Desarrollo en El Salvador, se reconoció la importancia de tener instrumentos que puedan responder favorablemente ante situaciones no esperadas, actualmente no poseen un plan de gestión adaptativa; sin embargo, la Organización se mostró muy interesada en la creación de los mismos.

Los procesos de virtualización acelerada y obligatorios a los que las ONG en estudio se enfrentaron, brindaron oportunidades de mejora, que hoy en día, ayudaron a las organizaciones a tener procesos de comunicación interna, trato con los grupos con los que trabajan y metodologías de trabajo más eficientes y eficaces que en años anteriores. Las acciones implementadas en las ONG's; hablan muy bien de ellas, ninguna de las organizaciones cesó labores a causa de una nueva realidad causada por la pandemia; y la forma en como supieron adaptarse y actuar, sumará muchos puntos a su favor. Esto, debido a que la gestión adaptativa dentro de las organizaciones, fomenta nuevas alianzas y proyectos más sólidos. La gestión adaptativa, ayuda también, a fortalecer el empoderamiento sobre diferentes procesos organizacionales, mostrando una excelente imagen de apropiación y genera ambiente de seguridad hacia los cooperantes.

Respecto al uso de criptoactivos como medio de financiamiento dentro de las ONG's, ha quedado claro que este es un proceso que llama la atención y a la misma vez genera incertidumbre sobre cómo gestionar dicho activo; incluso Children International y Fundación Social Perea, no gestionan las donaciones recibidas en criptoactivos por desconocimiento a cómo realizar ese proceso, al igual que PRO-VIDA, P&D en El Salvador y Asociación Sonríe y Crece; evidencian su conocimiento referente a criptoactivos como bajo.

Los problemas estructurales (brechas educativas y digitales) que en la mayoría de países de Latinoamérica existen, sirven como factores determinantes para que los sujetos individuales o las ONG, tengan desconfianza de esta novedosa forma de recibir ingresos. Las organizaciones que poseen un conocimiento específico, tal es el caso de aquellas ONG's que trabajan con criptoactivos, tienen una oportunidad muy grande para poder

fungir como desarrolladores de conocimiento; a través del desarrollo de diferentes cursos hacia otras ONG's, en calidad de cooperación técnica; generando así, mayor rentabilidad para el sustento organizacional y creación de nuevas alianzas.

## REFERENCIAS

- Ariza, Carlos Rodríguez. La Gestión Adaptativa. TripleAD: Aprendiendo a Aprender para el Desarrollo, (2020). <https://triplead.blog/2018/02/14/la-gestion-adaptativa/>
- Banco Central Europeo. Virtual currency schemes – a further analysis, (2015). <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemesen.pdf>.
- Castro, Lawrence Girón. BITCOIN: método de inversión y valor refugio ante las crisis. Central American Journals Online, (2020). <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i10.10572>.
- Fischer Abeliuk, Álvaro. Pandemia: ¿en qué modifica y en qué ratifica nuestro modelo de desarrollo?, Revista Anales, n°17, (2020).
- Fundación Deloitte. Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas, (2020).
- Goeldner Byrne, K. Sparkman, T. Fowler, B. The road to adaptive management: knowledge, leadership, culture and rules. The BEAM Exchange, (2016).
- Godoy, Juan Carlos y Pamela Paz García. Salud Mental, Pandemia y Políticas Públicas. 1ª ed. Córdoba: Instituto de Investigaciones Psicológicas IIPSI, 2021. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/136185>
- Gutiérrez, José Ricardo, Marlon Elías Lobos Rivera, Edgardo René Chacón Andrade. Síntomas de ansiedad por la COVID-19, como evidencia de afectación de salud mental en universitarios salvadoreños. El Salvador: Universidad Tecnológica de El Salvador, 2020. <http://repositorio.utec.edu.sv:8080/jspui/handle/11298/1171>
- Global NGO. Technology Report, (2019). [https://assets-global.website-files.com/5d6eb414117b673d211598f2/5de82e1550d3804ce13ddc75\\_2019-Tech-Report-English.pdf](https://assets-global.website-files.com/5d6eb414117b673d211598f2/5de82e1550d3804ce13ddc75_2019-Tech-Report-English.pdf)
- Instituto Universitario de Educación Pública. *La población salvadoreña opina sobre el Bitcoin y la situación socioeconómica del país*. Universidad

Centroamericana José Simeón Cañas, (2021).  
<https://uca.edu.sv/iudop/wp-content/uploads/Boletin-BTC-Coyuntura-2021-2.pdf>

- Jiménez, Félix. Elementos de Teoría y Políticas Macroeconómicas para una Economía Abierta, Capítulo 6: Dinero y equilibrio en el mercado de dinero. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, 2012.  
<https://departamento.pucp.edu.pe/economia/libro/elementos-de-teoria-y-politicas-macroeconomica-para-una-economia-abierta/>
- La Nueva Asamblea Legislativa. El Salvador. Primer País del Mundo en Reconocer al Bitcoin Como Moneda de Curso Legal. Asamblea Legislativa de El Salvador, (2021). Acceso el 27 de agosto de 2021. <https://www.asamblea.gob.sv/node/11282>
- López, Mardo Iván Nelson Ernesto Rivera, Pedro Ernesto Domínguez y Kimberly Michelle Sandoval. Uso de criptomonedas como alternativa de alivio financiero al endeudamiento externo salvadoreño. 1ª ed. Universidad de El Salvador, Aequus Editorial, 2019.  
<http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/21056/1/Libro%20digital%20Criptomonedas1.pdf>
- O' Donnell, Michael. Adaptive Management: What it means for CSOs. London: Bond, Society Building, 2016.  
[https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive\\_management\\_-\\_what\\_it\\_means\\_for\\_csos\\_0.pdf](https://www.bond.org.uk/sites/default/files/resource-documents/adaptive_management_-_what_it_means_for_csos_0.pdf)
- Penalva Verdú, Clemente, Antonio Alaminos Chica, Francisco Francés García, Óscar Santacreu Fernández. La investigación cualitativa técnicas de investigación y análisis con Atlas.ti. Ecuador: PYDLOS Ediciones, 2015.

## ANEXOS:

Figura 1: Principales 200 herramientas para el aprendizaje en 2020.



Fuente: Jane Hart, *Top 200 Tools for Learning*, Centre for learning & Performance Technologies (2020), <https://www.toptools4learning.com/>

**Enlace 01:** Formulario de elaboración propia del artículo de investigación realizado en KoBoToolbox

- **Versión en inglés:** <https://ee.kobotoolbox.org/x/QmUZ9sD0>
- **Versión en español:** <https://ee.kobotoolbox.org/x/cbectrlQ>