



PULSO osc

TERCER REPORTE DE HALLAZGOS

Diagnóstico de información 2022
Desafíos en sociedad civil organizada

Índice

03 Acerca de PULSOosc

04 Introducción y metodología

07 Información general

11 Población objetivo

16 Capacidad operativa

02

25 Sostenibilidad financiera

30 Capacidad legal y fiscal

35 Conclusiones

43 Agradecimientos

03

Acerca de **PULSO** osc

Somos una iniciativa colaborativa conformada por 10 instituciones donantes y fortalecedoras de México que busca recolectar y compartir información sobre la realidad de la sociedad civil organizada (SCO) a través de encuestas gratuitas y en línea para las organizaciones.

Nuestras líneas de acción:

Brindar una lectura ágil de sociedad civil mediante la generación y análisis de información.

Impulsar soluciones multiactor que abonen a una filantropía estratégica a partir de la data.

Promover el uso y generación de la información dentro del sector.

¿Te interesa conocer más sobre PULSOosc o sumarte a la iniciativa?

Escribe a coordinacion@pulsoosc.org

ALIADOS:



03

Introducción y metodología

¿Cuáles son los principales avances y áreas de oportunidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)?

¿Cómo tomar decisiones basadas en evidencia para mejorar los esfuerzos de filantropía y fortalecimiento del sector?

Estas son algunas de las preguntas que se buscan resolver desde PULSOosc para brindar información de calidad sobre el estado de la sociedad civil organizada.



La participación de las organizaciones en el diagnóstico de PULSO permite la generación de conocimiento sobre el sector social, el cual es útil para tres principales actores:

Organizaciones y colectivas

Instituciones donantes y fortalecedoras

Academia o personas interesadas en el sector

La operación del día a día dentro de las OSC vuelve complejo el contar con ejercicios de retrospectiva y evaluación que nos permitan identificar qué necesitamos mejorar o dejar de hacer. Un diagnóstico gratuito y en línea como el de PULSO **permite identificar aquellas áreas de oportunidad en las que las OSC pueden concentrar sus esfuerzos para abonar a su resiliencia organizacional**. Al medir su pulso, las organizaciones tienen acceso a tableros y reportes personalizados que pueden utilizar para sus planeaciones operativas, respaldar sesiones de rendición de cuentas ante consejos, o bien, construir campañas de procuración de fondos en donde se brinde evidencia sobre las necesidades de la organización.

El contar con datos como los que brindan los diagnósticos de PULSO, permite que estos actores mejoren sus esfuerzos en filantropía y fortalecimiento institucional con base en evidencia proporcionada por las mismas organizaciones, en lugar de las creencias de las y los donantes fortalecedoras. Por ejemplo, **es posible identificar las necesidades en tecnología que tienen las organizaciones y cómo es vital no solo aumentar la cantidad de recursos que brindan los donantes, sino también invertir en programas de fortalecimiento enfocados en sostenibilidad financiera que准备 a las organizaciones para la diversificación de sus ingresos**.

Cada vez son más los esfuerzos por generar y analizar información sobre el estado de la sociedad civil organizada, sin embargo, la mayoría de los datos existentes provienen del análisis de fuentes oficiales que no siempre reflejan la realidad de las organizaciones (reportes de donatarias autorizadas u organizaciones con CLUNI). **El diagnóstico de PULSO proporciona información relevante para detonar investigaciones y esfuerzos colaborativos que aborden los principales retos dentro de las OSC y sus posibles soluciones**.

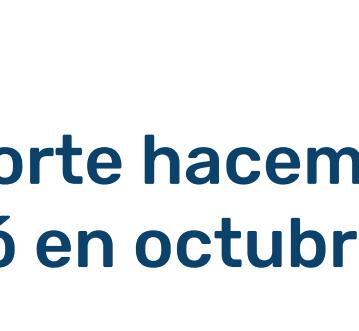
Para ello, en 2022 lanzamos el tercer diagnóstico

de la iniciativa en el que las organizaciones identificaron sus principales áreas de oportunidad en temas de capacidad operativa, sostenibilidad financiera y marco legal-fiscal, además de contar con información de valor para caracterizar a la población atendida por las OSC.



Si bien para 2021 se tenía un registro
**de 46,403
organizaciones en México,**

consideramos que el contar con información detallada sobre un grupo pequeño de organizaciones es un ejercicio valioso para detonar reflexiones que aborden las necesidades principales del sector.



En este reporte hacemos referencia al tercer diagnóstico, el cual inició en octubre de 2022 y concluyó en abril de 2023.



A continuación compartimos los hallazgos principales de las organizaciones:

En dicho levantamiento de información participaron

**857
organizaciones**



de las cuales

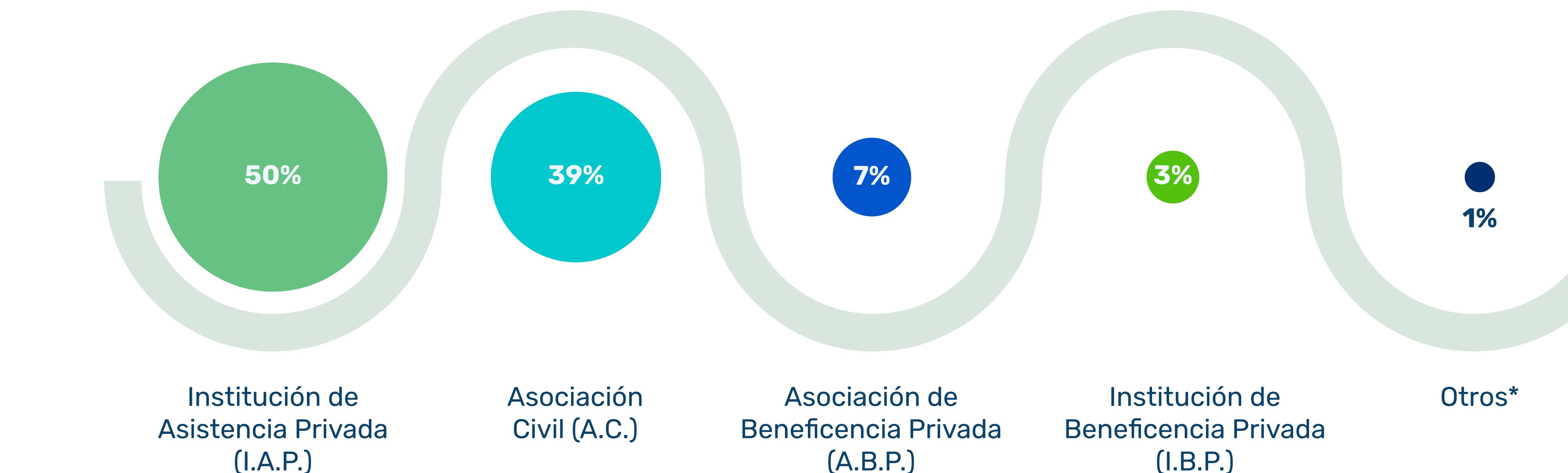
288

participaron en los primeros dos diagnósticos (2020 y 2021).



De las 857 OSC que midieron su pulso:

Gráfica 1. Figura legal de las OSC



Otros*: Sociedad Civil (0.2% - 2), sin figura jurídica (0.2% - 2), y otras figuras (0.8% - 7) como Fundaciones de Beneficencia Privada e Instituciones de Asistencia Social Privada.



Agrupando a más del 60% de las organizaciones, **las tres causas principales** en las que trabajan las OSC que midieron su pulso son:



Asistencia social con 24%



Salud y bienestar con 22%



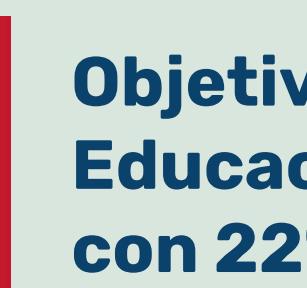
Educación y formación con 19%



Objetivo 3

Salud y Bienestar

con 33%



Objetivo 4

Educación de calidad

con 22%



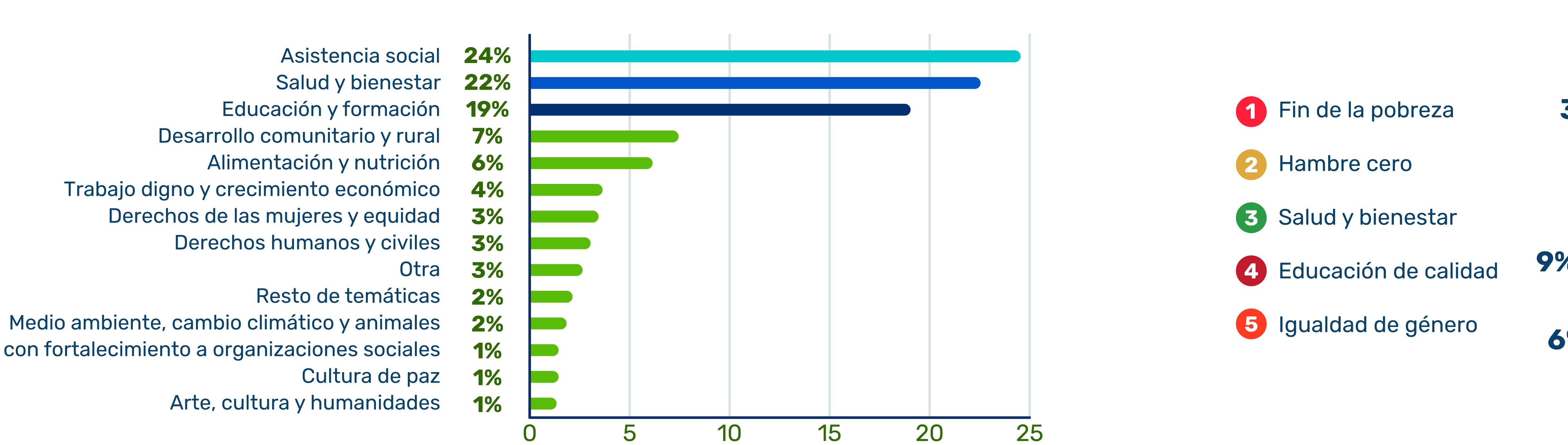
Objetivo 10

Reducción de las desigualdades con 11%

El resto trabaja en temáticas relacionadas con **desarrollo comunitario, alimentación, trabajo digno y derechos de las mujeres**, entre otras.

El **2.6%** de las OSC seleccionó la temática “**Otra**”, dentro de las cuales destacan servicios para garantizar derechos a niños, niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad.

Gráfica 2. Temáticas principales de las OSC



Gráfica 3. ODS más cercano con el que se identifican las organizaciones



- ① Fin de la pobreza
- ② Hambre cero
- ③ Salud y bienestar
- ④ Educación de calidad
- ⑤ Igualdad de género

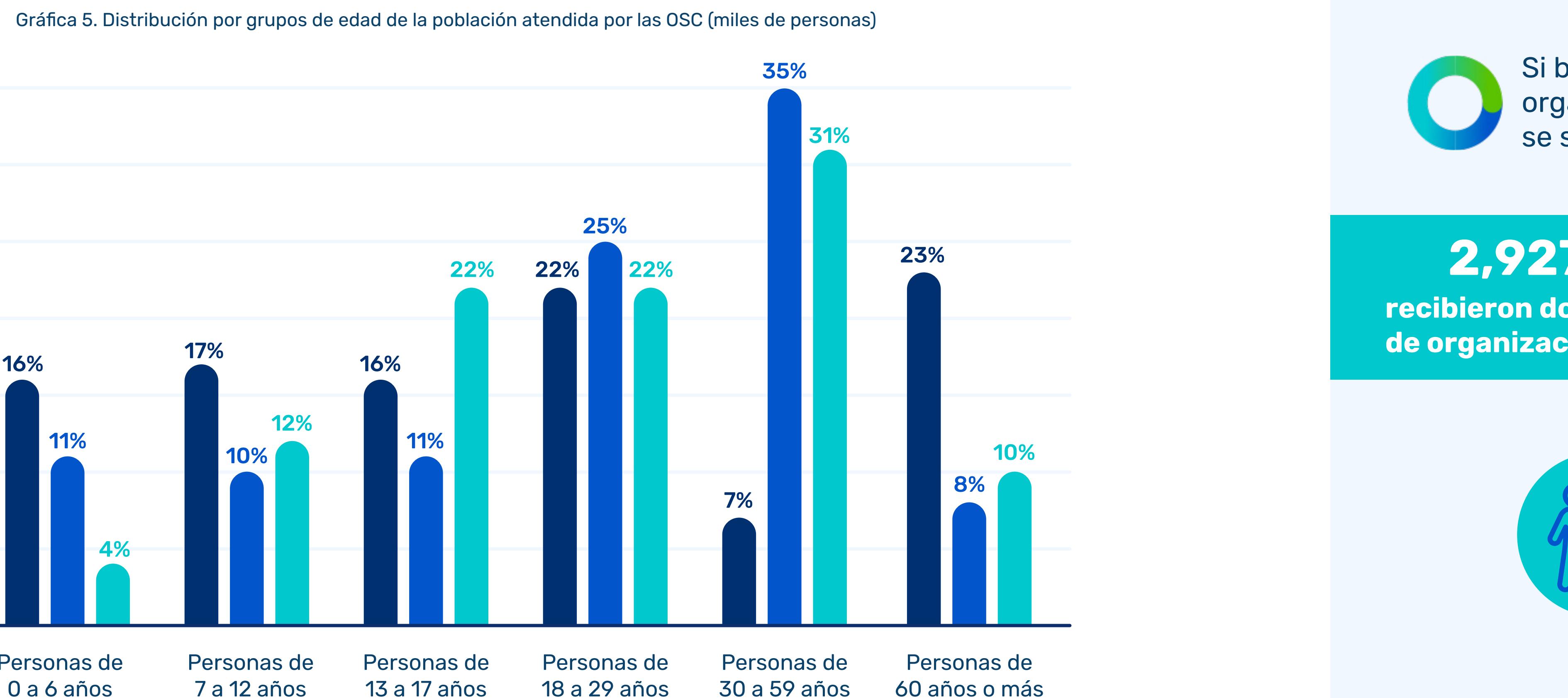
- ⑧ Trabajo decente y crecimiento económico
- ⑩ Reducción de las desigualdades
- ⑪ Ciudades y comunidades sostenibles
- ⑯ Paz, justicia e instituciones sólidas
- ⑰ Alianzas para lograr los objetivos
- ⑯ Otros



Población objetivo

Al comparar la información entre todas las organizaciones que han contestado los tres diagnósticos, podemos observar que **el grupo de edad con mayor crecimiento fue el de personas de 13 a 17 años**. Por último, el grupo que disminuyó considerablemente es el de personas de 0 a 6 años, siendo el menos atendido por las OSC.

- Primer levantamiento (2020)
- Segundo levantamiento (2021)
- Tercer levantamiento (2022)



Cabe destacar que **la sistematización de la población atendida aún representa un reto para las OSC, ya que cada una cuenta con sistemas diferentes de medición** y en ocasiones incluyen a la población que fue beneficiada de manera indirecta.



En cuanto al género de la población atendida, las mujeres son quienes mayor atención reciben por parte de las OSC, en específico el grupo de 30 a 59 años con el 32.3%, es decir, **513 mil mujeres** atendidas en 2022.

Gráfica 6. Porcentaje de personas atendidas por género y grupo de edad
*La población LGBTTIQ+ se omite de esta gráfica por representar valores bajo el 1%



Si bien el número de personas atendidas por las organizaciones es muy alto, a través de Cemefi se sabe que en 2020,



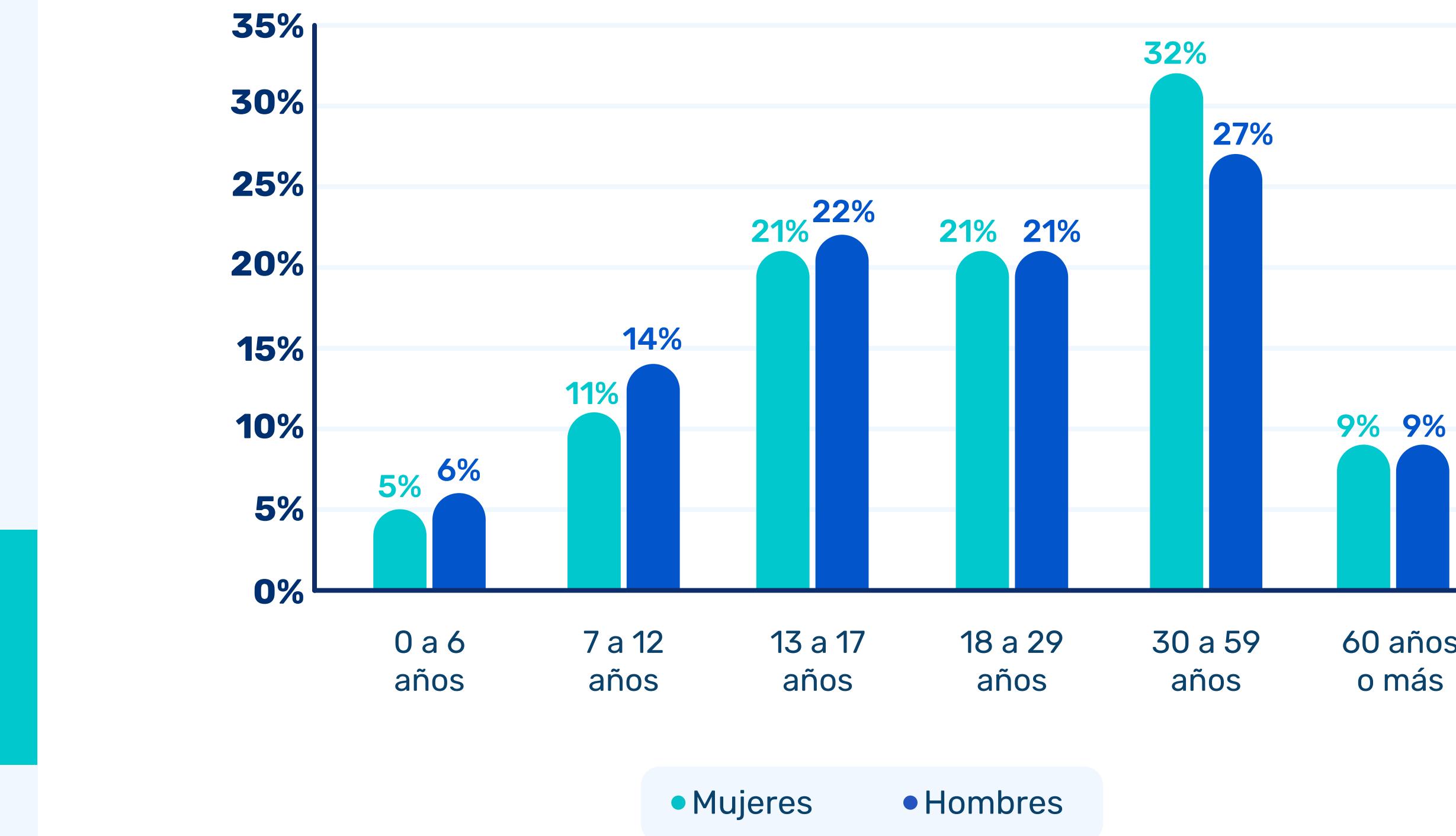
2,927,735 hogares

recibieron donaciones provenientes de organizaciones sin fines de lucro¹,



equivalentes al 39%

del total de hogares beneficiados.

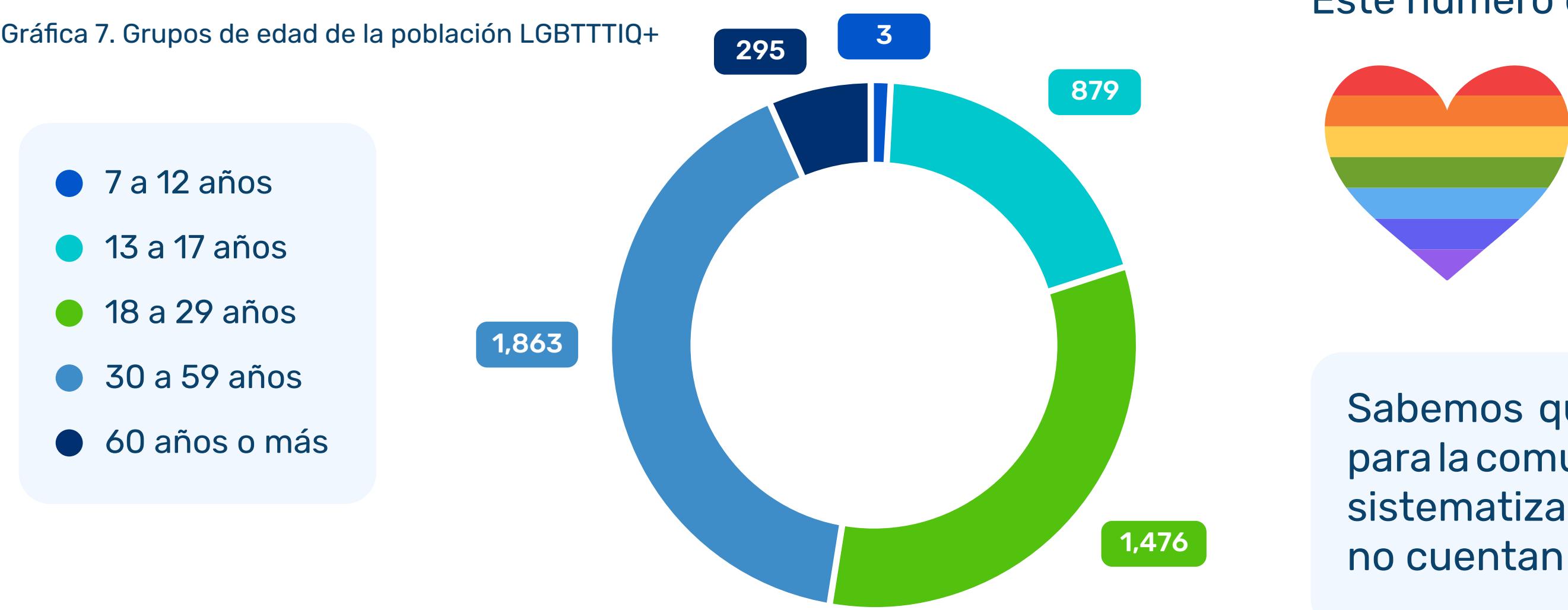


¹ Visita el Compendio Estadístico del Sector No Lucrativo 2021 del Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (Cemefi) en el siguiente enlace: <https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/2691.pdf>



Observamos que las organizaciones atendieron a **4,517 personas pertenecientes a la comunidad LGBTTTIQ+**, con la siguiente distribución por grupos de edad:

Gráfica 7. Grupos de edad de la población LGBTTTIQ+

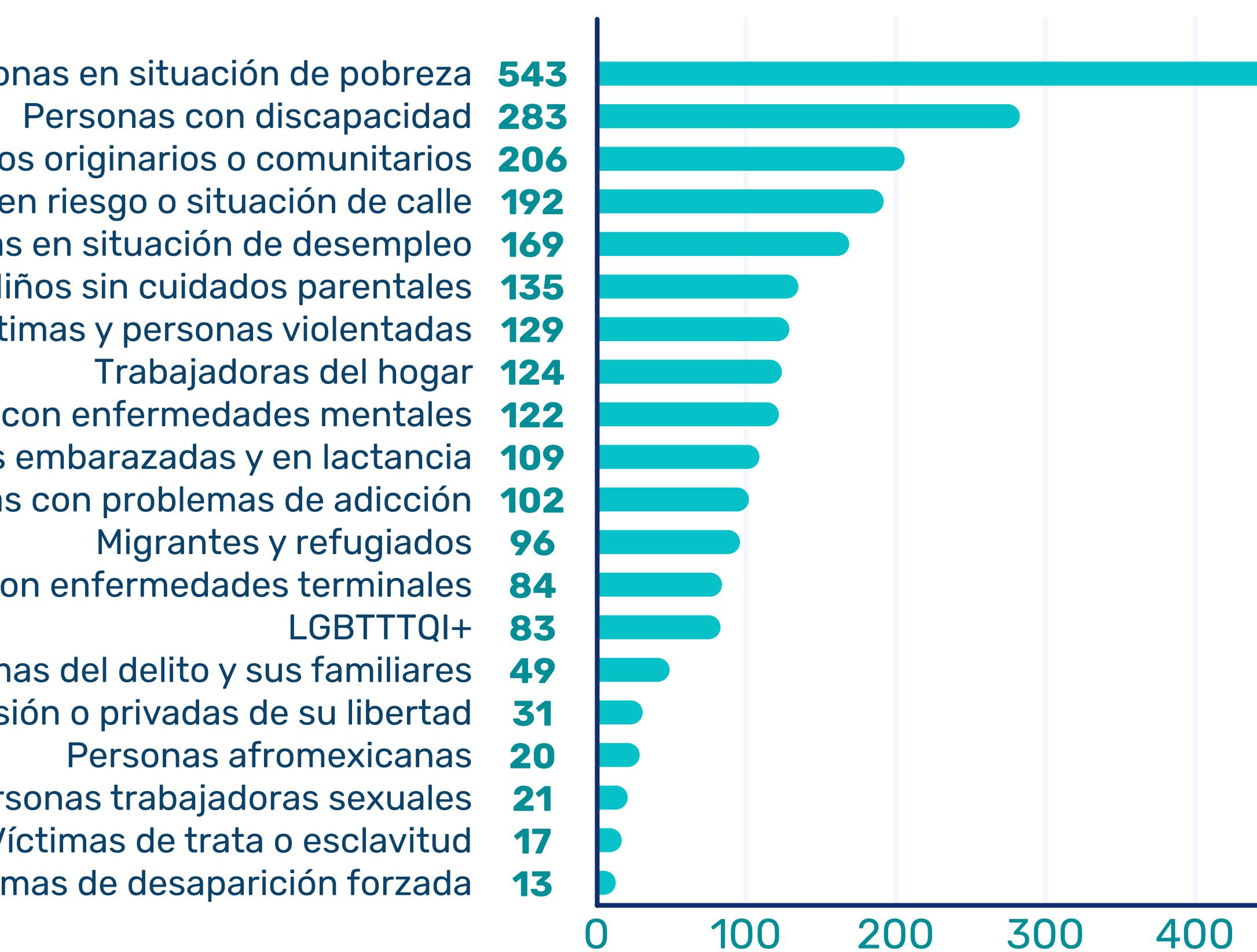


En cuanto a las características de la población atendida, las organizaciones reportaron brindar servicios a diversos grupos vulnerables dentro de los cuales destacan **personas en situación de pobreza, personas con discapacidad, personas de pueblos originarios y comunitarios y personas en riesgo o situación de calle**.



Gráfica 8. Grupos de población atendidos por las OSC

* Las OSC podían seleccionar más de una opción.



Invitamos a las organizaciones a contar con información sistematizada sobre la población que atienden para conocer mejor sus necesidades y así tener mayor claridad y comprensión sobre la situación que se quiere transformar. El uso de estos datos les permitirá tener una intervención más apropiada que responda mejor al problema público en el que se busque incidir. Por último, este tipo de datos siempre son útiles para la construcción de notas conceptuales y/o convocatorias que les permitan obtener recursos financieros y no financieros.

Capacidad operativa

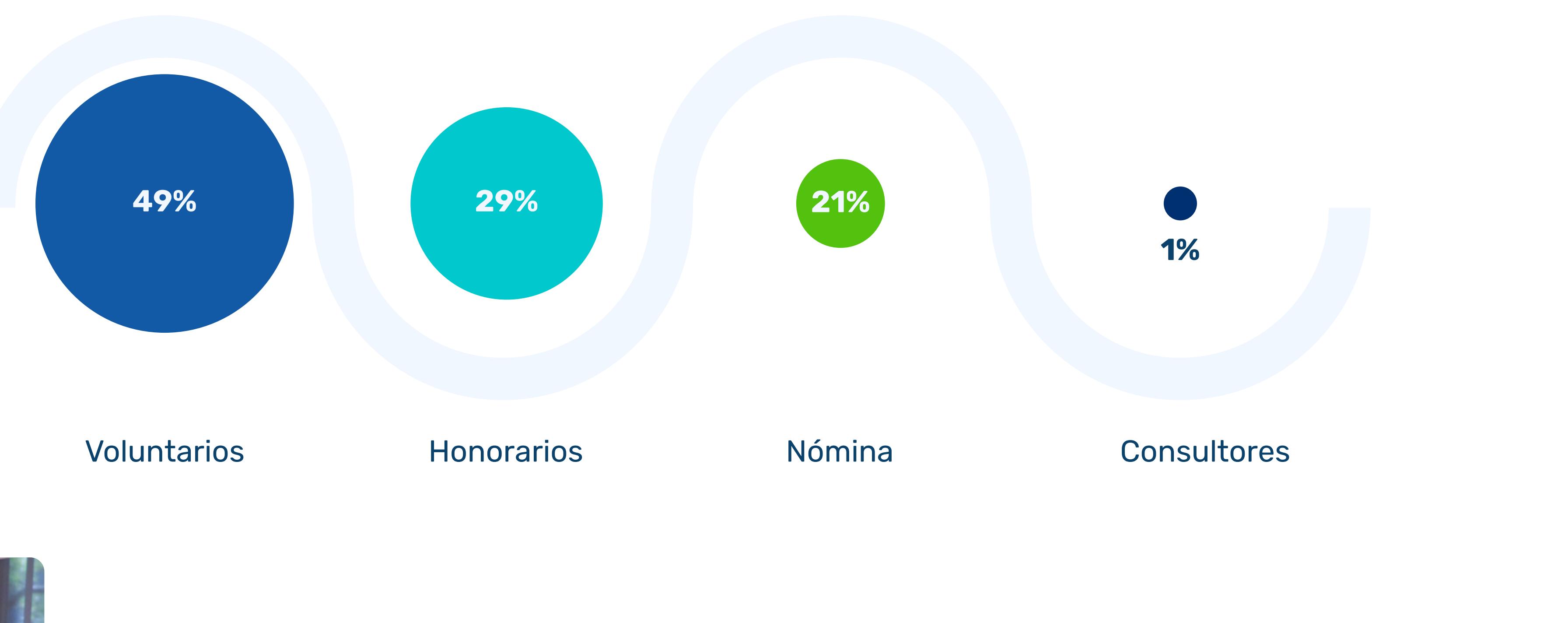
Con el fin de conocer los avances y retos



principales de las organizaciones en temas de adaptabilidad organizacional, y emitir recomendaciones basadas en datos sobre cómo mejorar su fortalecimiento institucional, **medimos información relativa a cómo realizan su trabajo, qué problemas tienen sus empleados, o bien, las necesidades que presentan en cuanto a tecnología.**



Gráfica 9. Colaboradores por tipo de contratación



Las personas que colaboran en el sector social comparten la convicción de trabajar en la búsqueda por lograr mayor bienestar social, sin embargo, **se requiere profesionalizar al sector para que cuenten con condiciones laborales dignas** y puedan adquirir herramientas que les permitan potencializar la eficacia y eficiencia en las acciones que realizan y así tener un mayor impacto social.

Además, **es importante que los colaboradores de las organizaciones sociales encuentren incentivos que les permitan desarrollarse de manera óptima**, tales como flexibilidad laboral, salario competitivo, prestaciones de ley, servicio médico, entre otros, y que de ésta manera permanezcan colaborando en el sector social.

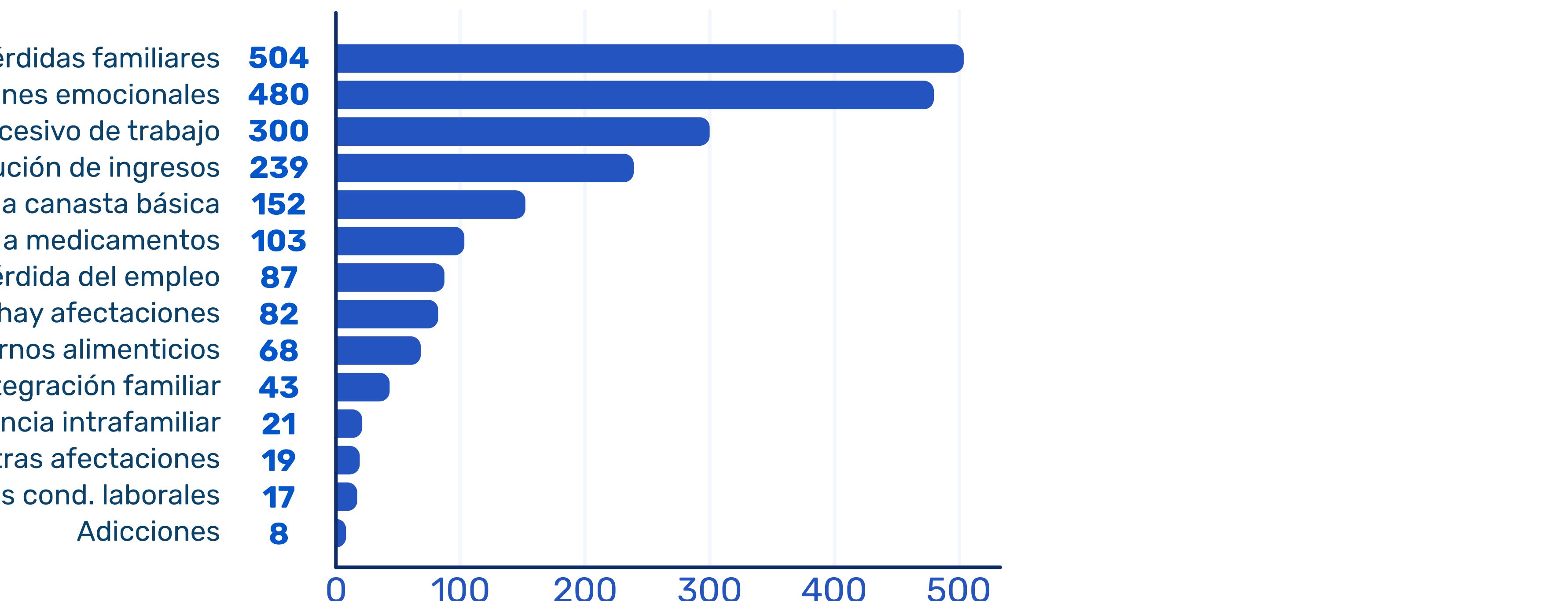
Al indagar con las y los colaboradores sobre las **afectaciones que tuvieron durante el último año**, las opciones más citadas fueron la **pérdida de algún familiar y afectaciones emocionales** con 504 y 480 menciones respectivamente.

Esto coincide con las consecuencias de la pandemia por COVID-19 pues según datos del Gobierno de México³, al 31 de marzo de 2023 se registraron 7,621,062 personas positivas al virus y 334,161 defunciones.



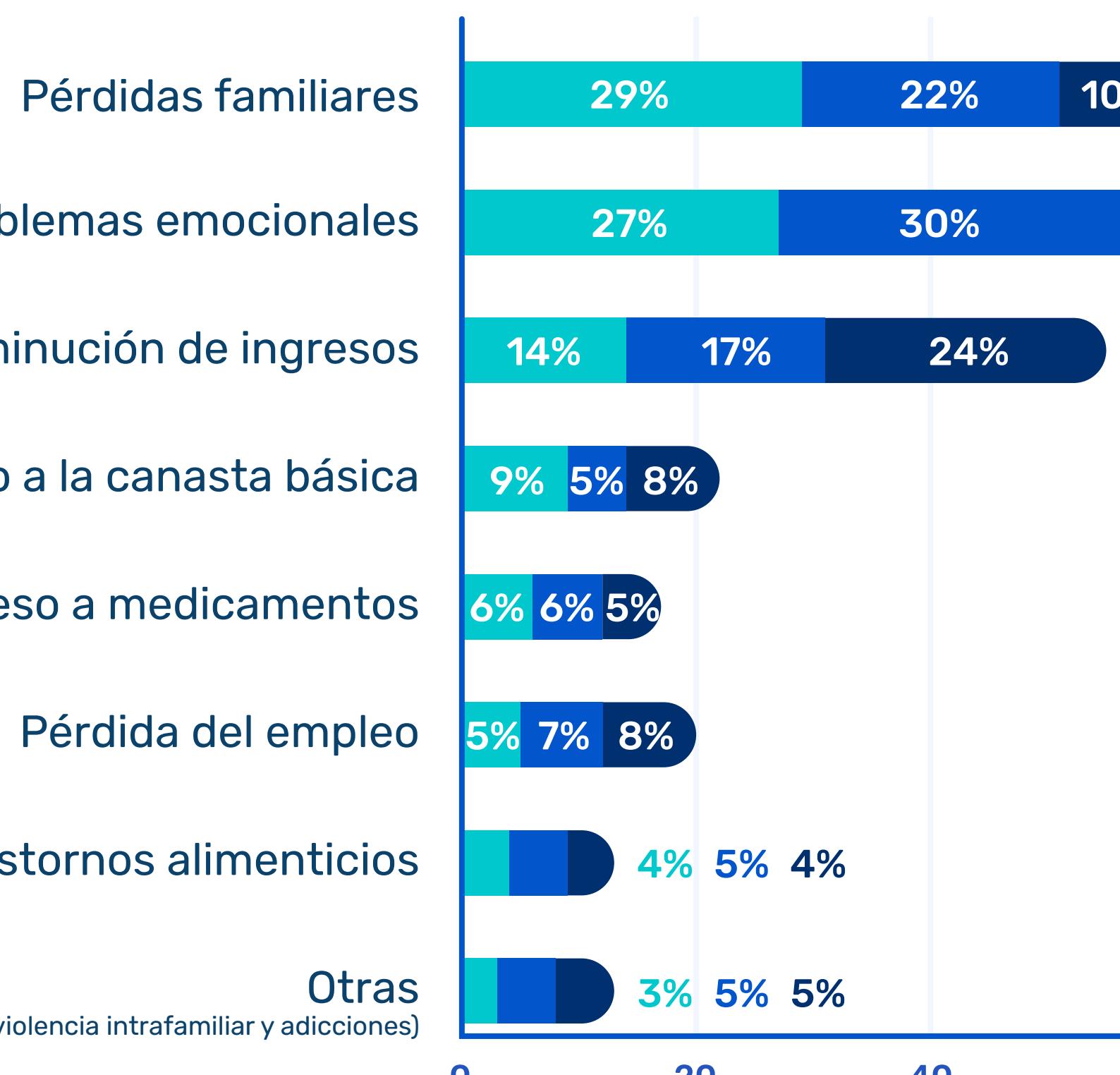
Tal como se muestra en la gráfica anterior, destacamos que **300 organizaciones seleccionaron al aumento excesivo de trabajo como uno de sus principales retos.**

Gráfica 12. Afectaciones en las y los colaboradores de las OSC
* Podían seleccionar más de una opción, en promedio las OSC seleccionan al menos 2 afectaciones



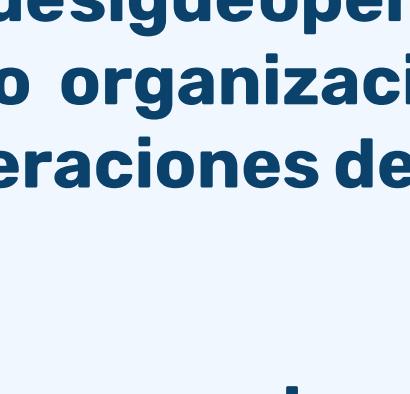
Gráfica 13. Comparativo de las afectaciones en las y los colaboradores de las OSC

● Tercer levantamiento 2022 ● Segundo levantamiento 2021 ● Primer levantamiento 2020



En los tres levantamientos el 5% de las OSC mencionó no tener afectaciones.

Ahora bien, las principales razones que afectaron la operación de las organizaciones en 2022 fue la **reducción de donativos (478 menciones)** y **disminución de capacidad para atender a la población con 267 alusiones**, a pesar de que el 24% de las OSC que midieron su pulso, aumentaron su plantilla de colaboradores. Se detectaron 63 respuestas en la opción “Otros”, entre las que destaca el proceso de adaptación que implicó trabajar de manera virtual o híbrida, o bien, las afectaciones a la economía en general.



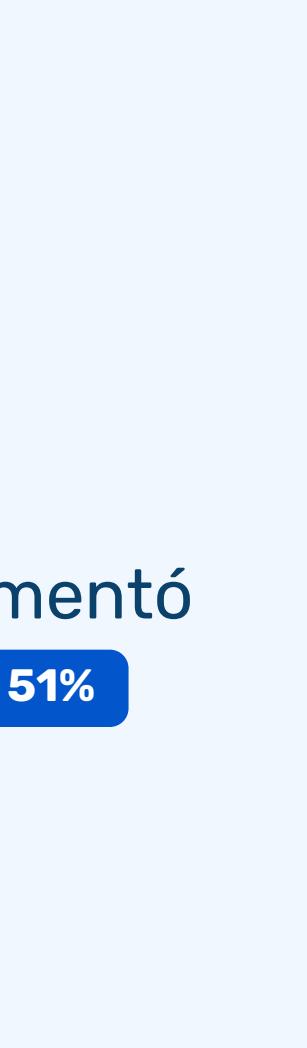
Gráfica 14. Afectaciones en la operación de las OSC
* Podían seleccionar más de una opción, en promedio las OSC seleccionaron al menos 2 afectaciones



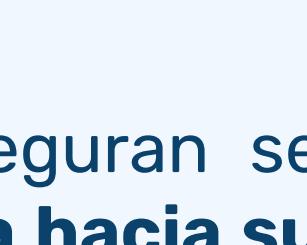
Del total de OSC que respondieron el tercer diagnóstico, el **98.9%compartióque sigue operando de manera habitual**, mientras que ocho organizaciones compartieron que detuvieron sus operaciones debido a la insuficiencia de recursos.

Para el **51% de las organizaciones**, que aseguran se encuentran operando actualmente, la **demandan hacia su servicio aumentó**, contrastando con el 10% que considera que disminuyó.

Gráfica 15. Cambios en la demanda hacia el servicio de las OSC

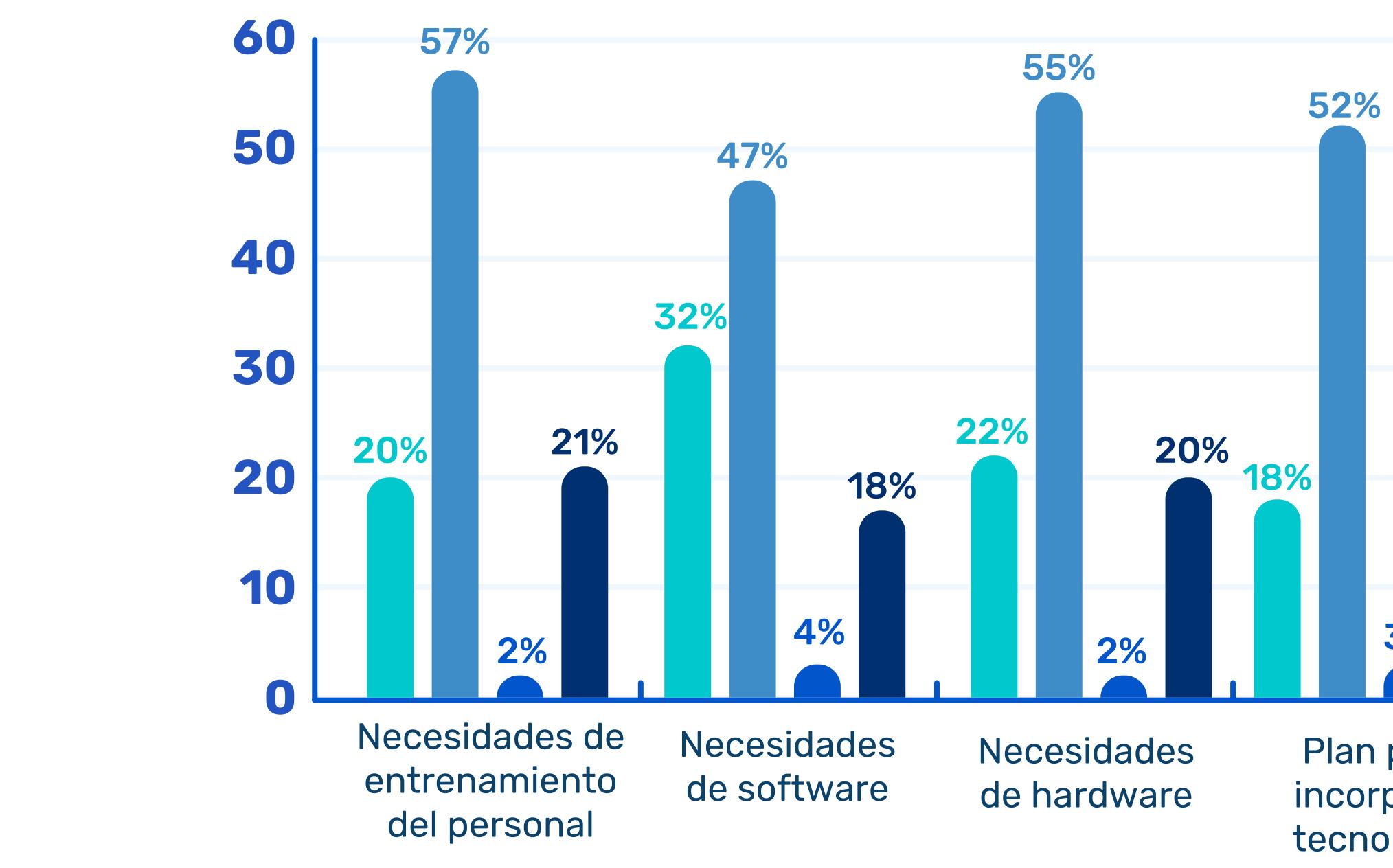


Al considerar a las 281 organizaciones que participaron en los tres diagnósticos, el **56% de las OSC ha obtenido un crecimiento en la demanda hacia su servicio y el 37% ha logrado que se mantenga igual**.

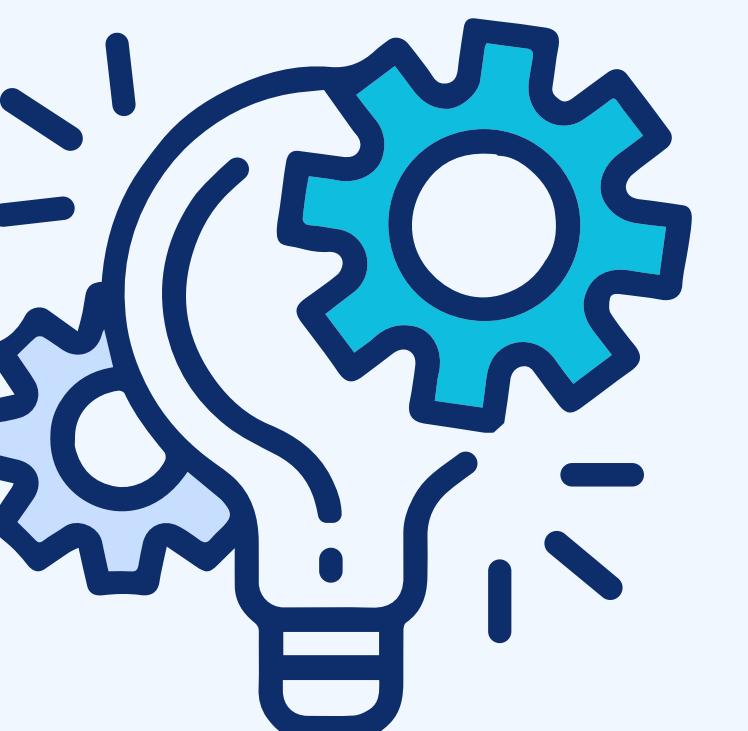


Sobre necesidades tecnológicas, del universo de OSC que está operando actualmente, observamos lo siguiente:

Gráfica 16. Necesidades de tecnología

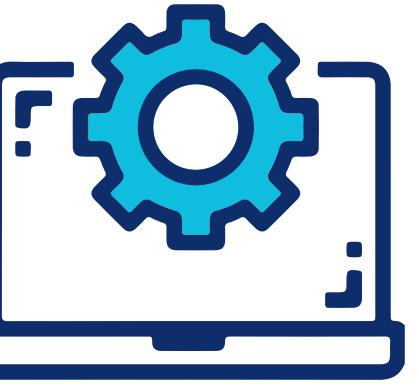


● Lo necesita, pero no lo tiene ● Lo tiene, pero necesita mejoras
● No es relevante ● Ya lo tiene



Más del 50% de las OSC

cuenta con hardware, capacidades digitales instaladas y planes para incorporar tecnología, sin embargo, necesitan mejoras para el fortalecimiento de su organización.



Por otro lado, el **32%** mencionó que necesitan software para la realización de actividades de la organización pero no cuentan con él, mientras que un **47% respondió que el software que tienen requiere mejoras.**



Al analizar la información de las organizaciones que han contestado las tres ediciones de la encuesta de PULSO (281 OSC), podemos compartir los hallazgos más importantes⁴:

Tabla 1. Cambios en las necesidades de tecnología (2020 a 2022)

Incorporación de tecnología	Hardware	Software	Capacidades digitales
33% sigue esperando mejorar su tecnología	38% sigue esperando mejorar su hardware	31% sigue esperando mejorar su software	41% sigue esperando mejorar las capacidades digitales en su equipo
15% lograron mejorar la que ya tenían	11% lograron mejorar el que ya tenían	9% lograron mejorar el que ya tenían	12% logró mejorarlas
13% percibe que la que tienen es suficiente	7% considera que el que tienen es suficiente	6% comenta que el que tienen es suficiente	8% ya tiene suficiente capacitación

Una de las enseñanzas que nos dejó la pandemia por COVID-19 fue **valorar la necesidad del uso de tecnologías** con el fin de eficientizar los procesos de las OSC y hacer frente a las demandas de la comunidad.

Además, el uso de tecnología permite establecer una comunicación efectiva con personas o instituciones a distancia, así como tener acceso a información que pueda ser de utilidad para su toma de decisiones.

⁴ Al tratarse de los hallazgos principales, los porcentajes no suman el 100%.

Esto implica contar con fuentes de ingresos estables y diversificadas que permitan a las organizaciones mantenerse y crecer en el tiempo. Sobre este aspecto sabemos lo siguiente:



La sostenibilidad financiera juega un papel fundamental

en las Organizaciones de la Sociedad Civil, ya que asegura su capacidad para cumplir con su misión a largo plazo y generar un impacto positivo en la sociedad.



De las **857** organizaciones

solo **79%** (679 OSC)

contaban con información financiera sobre su institución para la toma de decisiones.

Sostenibilidad financiera

Al analizar la información sobre los recursos de las organizaciones, observamos que **los ingresos son desiguales**: el total de ingresos de estas OSC ascendió a

 **\$7,295** millones de pesos (MDP)

Sobre la composición de ingresos observamos que **cuando las organizaciones reciben más ingresos**, es decir, aquellas en el último quintil con ingresos de más de \$11 MDP, **dependen menos de los donativos de personas físicas y de gobiernos estatales** además de que logran recaudar más recursos de organizaciones internacionales.



De los cuales podemos observar que **el último 20% agrupa al 82% de los ingresos** con la siguiente distribución:

Tabla 2. Distribución de ingresos en las OSC por quintiles

	PRIMER QUINTIL	SEGUNDO QUINTIL	TERCER QUINTIL	CUARTO QUINTIL	QUINTO QUINTIL
RANGO DE INGRESOS	Menos de \$0.55 MDP	De \$0.55 MDP a \$1.54 MDP	De \$1.54 MDP a \$3.50 MDP	De \$3.50 MDP a \$11 MDP	Más de \$11 MDP
INGRESOS PROMEDIOS	\$231,158	\$999,113	\$2,329,108	\$6,215,601	\$43,865,308

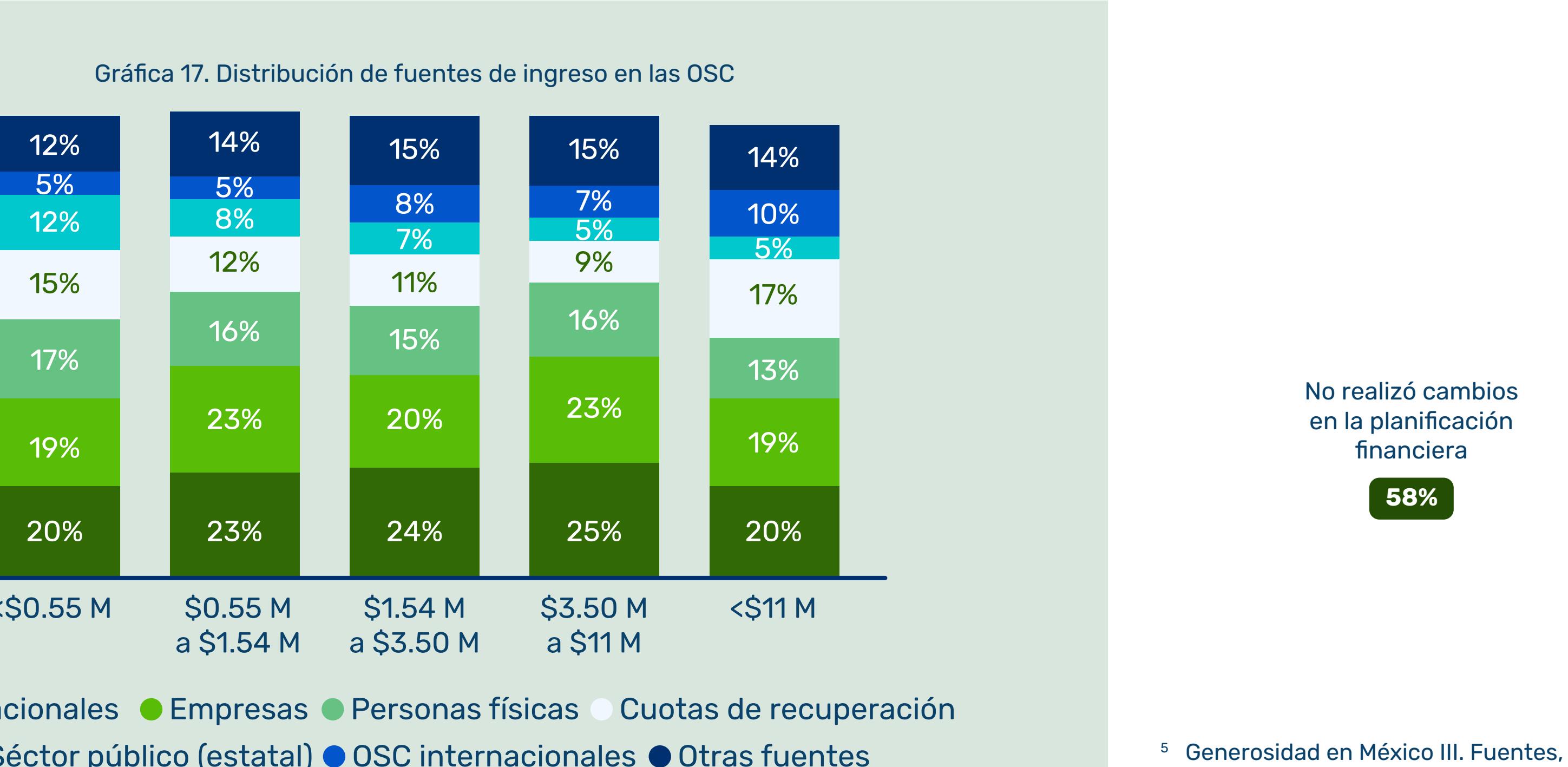


Sin importar el monto de su recaudación, **los donativos provenientes de fuentes nacionales representan en promedio 22% de su total de ingresos, seguido de las empresas (19% a 23%)**.

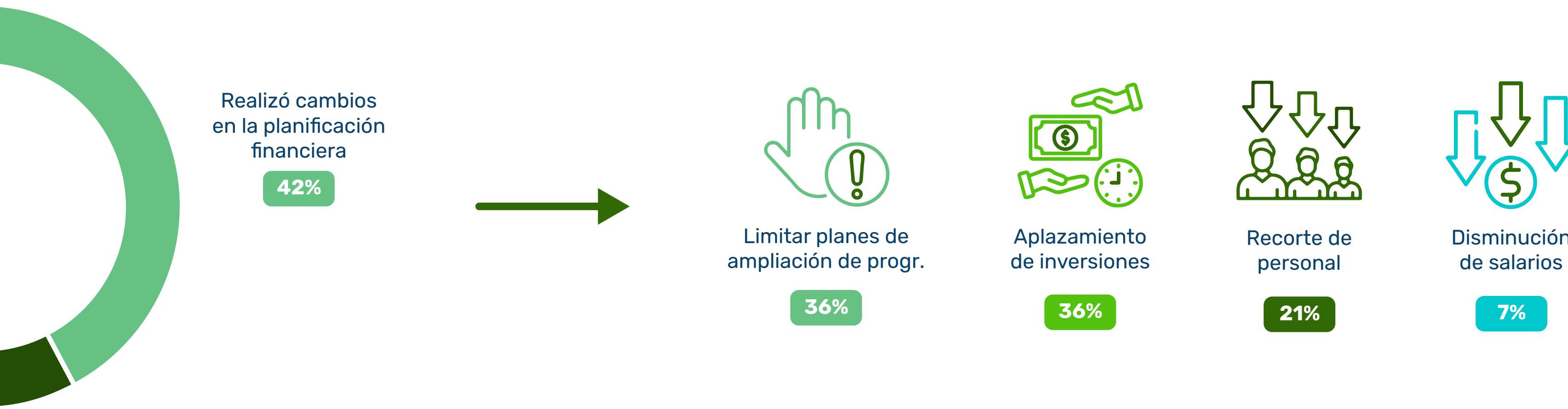
Con esto podemos ver cómo **la filantropía es esencial para el sector social**, tal como lo muestran las investigaciones generadas por el Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C. (CIESC) en su más reciente publicación Generosidad en México III: "para el 52% de las donatarias la filantropía es su fuente principal (la mitad o más de sus ingresos) representa el 80% del monto de filantropía, \$35,092 mdp. Solo un 23% de las donatarias genera sus recursos mediante cuotas de recuperación y servicios y otras maneras relacionadas a su objeto social⁵".



Ahora bien, **el 51% tuvo que realizar cambios en su planeación financiera para poder garantizar su operación**, estas modificaciones tuvieron impactos significativos en la ampliación de programas y recortes de personal.



Gráfica 18. Cambios específicos en su plan financiero



⁵ Generosidad en México III. Fuentes, cauces y destinos por Jacqueline Butcher García-Colín Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C. (CIESC). Para más información da clic [aquí](#).

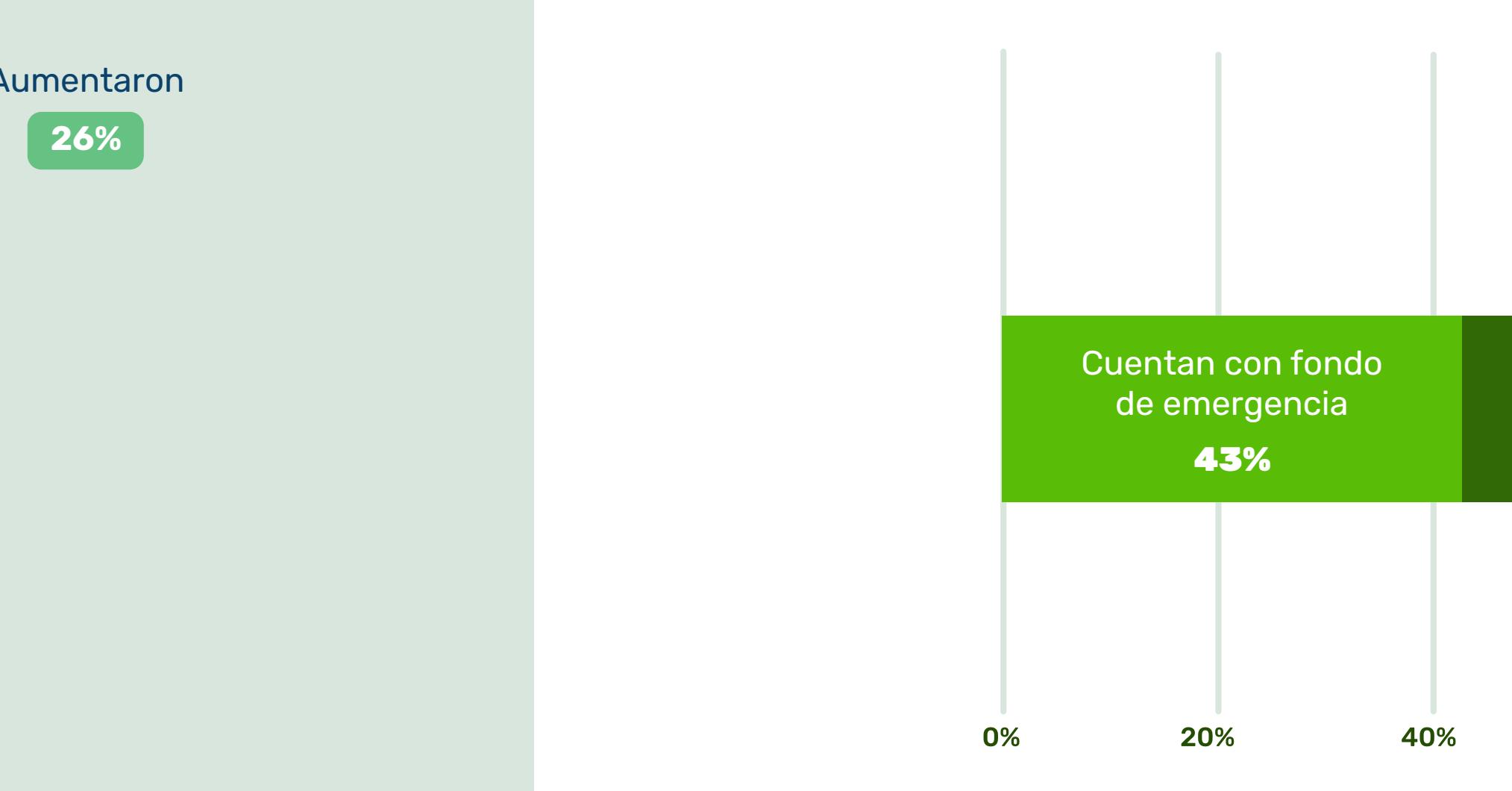


Las OSC a menudo enfrentan desafíos para mantener sus niveles de ingresos.

Varios factores pueden contribuir a la disminución de estos, **una de las causas principales es la referente a la disminución de las donaciones** que puede estar influenciada por cambios en las condiciones económicas, modificaciones en las prioridades de los donantes, cambios en las políticas de financiamiento o factores de diferente escala como recesiones económicas y desastres naturales.

De las instituciones que realizaron modificaciones en su plan financiero,
39% manifestó tener disminuciones en sus ingresos.

Gráfica 19. Cambios en los ingresos de las OSC



Por último, del universo total de organizaciones encuestadas,

43%

dice contar con un fondo de emergencia,

del cual al menos la mitad se vio en necesidad de empezar a utilizarlo al momento de contestar el diagnóstico.



Al comparar los resultados del segundo al tercer diagnóstico (275 OSC),

14%

constituyó un fondo de emergencia recientemente,

reportó ya no tenerlo, o bien,

pudieron gastarlo ya que en 2021 sí reportaron el contar con uno.

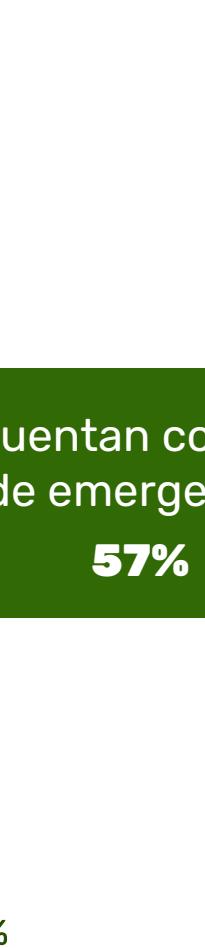


9%

reportó ya no tenerlo, o bien,

pudieron gastarlo ya que en 2021 sí reportaron el contar con uno.

Gráfica 20. Fondo de emergencia en las OSC







Con respecto al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC),

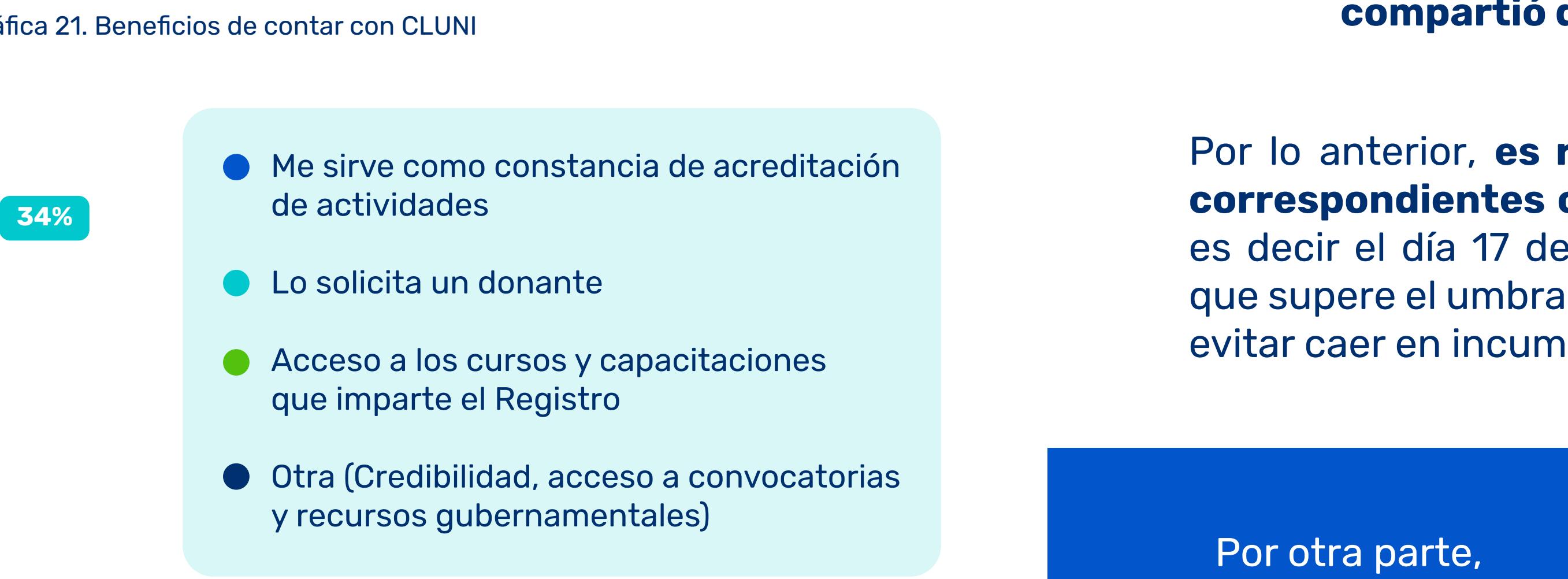
el 90% de las organizaciones que midieron su pulso **cuentan con CLUNI**, de ellas **el 72%**

menciona que esto les implica un beneficio, principalmente para lograr obtener la constancia de acreditación de actividades en materia asistencial o en desarrollo social (48.6%), o bien, porque lo solicitan los donantes (33.7%) como un requisito para entregar recursos.

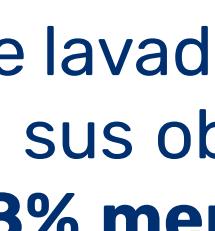
Por lo anterior, sugerimos a las organizaciones el seguir cumpliendo con sus obligaciones en la materia, ya que continuar el registro de "CLUNI activa" puede ser útil en caso de que lo soliciten los donantes, o requieras tu constancia de acreditación vigente.



La siguiente gráfica, nos muestra los beneficios que encuentran las OSC encuestadas de conservar su Registro CLUNI como activo.



En este sentido, podemos concluir que **aunque ya no se otorguen subsidios públicos federales a las OSC, aún existen incentivos para conservar en estatus de activo el registro** y continuar cumpliendo con sus obligaciones, sobre todo para quienes tienen autorización de donataria por actividades asistenciales o de desarrollo social.



En materia de prevención de lavado de dinero,

para las OSC

que declararon cumplir con sus obligaciones en la materia

y presentar los avisos, **el 18% menciona que el Portal de prevención de lavado de dinero en ocasiones es muy lento y presenta intermitencias, mientras que el 11% compartió que el sitio es confuso.**

Por lo anterior, **es recomendable que se presenten los avisos correspondientes con anticipación a la fecha de vencimiento**, es decir el día 17 del mes posterior de haber recibido el donativo que supere el umbral de aviso (3,210 UMA = \$333,005.4 pesos) y así evitar caer en incumplimiento y con ello, en multas innecesarias.

Por otra parte,



12% de las organizaciones

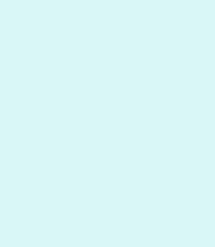
tuvo dificultades para conseguir la información necesaria por parte de su donante, ya que consideran que es demasiada información o tardan mucho tiempo en entregarla.

En este supuesto, es importante mencionar que **si la OSC sabe e identifica que con la entrega del donativo se detonan obligaciones en prevención de lavado de dinero, NO reciba los recursos hasta contar previamente con la información y documentación del donante** ya que en caso de incurrir en incumplimiento, las multas son equivalentes al monto recibido y no declarado. Para más información, recomendamos consultar el Manual de Prevención de Lavado de Dinero de Fundación Appleseed⁶.



En lo que respecta a **Protección de Datos Personales**, encontramos que

el 84% de las organizaciones encuestadas

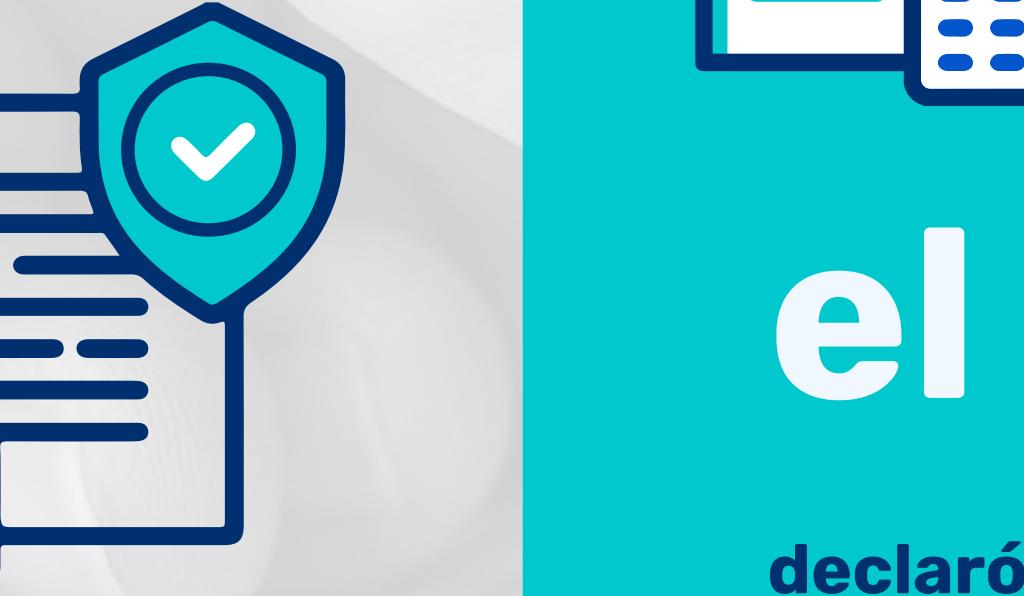


cuenta con avisos de privacidad



⁶ Consulta el Manual de Prevención de Lavado de Dinero para Organizaciones de la Sociedad Civil elaborado por Social Impact y Fundación Appleseed México. Entra al siguiente [link](#)

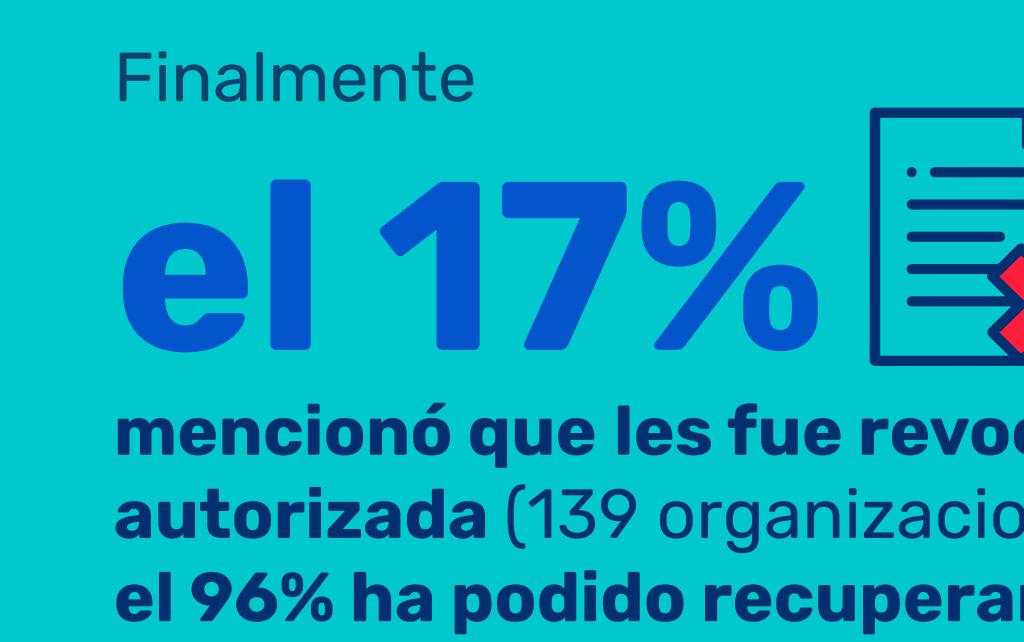
Sin embargo, aunque la mayoría cumplen con esta obligación,



se debe mencionar que **todas las OSC que recaban datos personales (colaboradores, prestadores de servicios, beneficiarios, donantes, entre otros) deben contar con al menos el aviso de privacidad integral** y una política interna que detalle entre otras cosas, razones por las que se recaba dicha información, si los datos se transfieren, medidas de seguridad, etc.



Para más información, recomendamos consultar el Manual de Protección de datos personales de Appleseed⁷.



En temas contables, el 90% de las OSC declaró tener contabilidad electrónica;

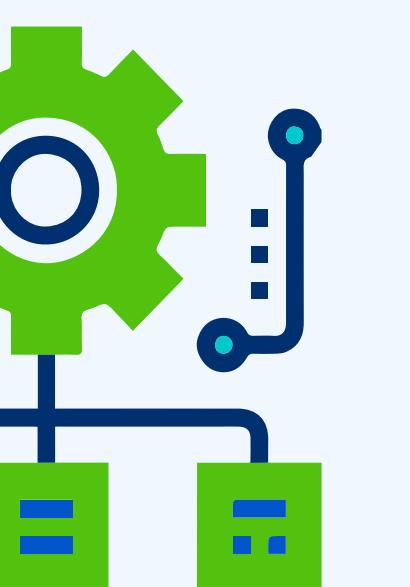
obligación contenida en las normas fiscales, por lo que de no cumplir con esta obligación, la OSC puede ser acreedora de multas.

Como hallazgo relevante,

el 5% de las OSC

declaró haber enfrentado problemas por incumplimiento de obligaciones por ejemplo, multas o invitación de cumplimiento.

Finalmente el 17% mencionó que les fue revocada la donataria autorizada (139 organizaciones), de las cuales el 96% ha podido recuperarla.



Adaptabilidad organizacional

49% de las y los colaboradores de las OSC son voluntarios.

Las principales afectaciones para las y los empleados de las OSC son: **pérdida de familiares, afectaciones emocionales y el aumento excesivo de trabajo.**

La principal afectación para la operación de las OSC es la **reducción de donativos, menor capacidad para atender a la población y baja eficiencia por el exceso de trabajo.**

32% de las OSC no cuentan con el software necesario para realizar su trabajo.



Para que las organizaciones puedan tener una mejor contribución a la solución de problemas públicos es importante **priorizar la creación de equipos ágiles que estén impulsados por un liderazgo colaborativo**, en donde se priorice una cultura organizacional de bienestar integral y el uso de tecnologías y datos esté presente.

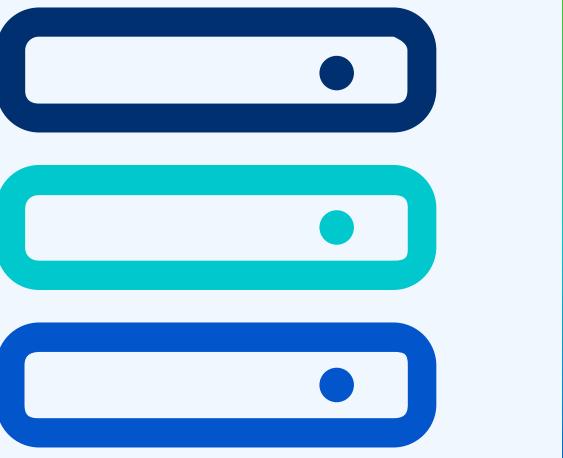


Algunas recomendaciones:



Incorpora metodologías ágiles a tu trabajo

para brindar respuestas rápidas a los problemas que puedan surgir al momento de implementar proyectos. Es común que las OSC trabajen bajo esquemas de marco lógico o teoría de cambio, sin embargo, **es importante transitar a marcos de trabajo alternativos en donde la prioridad sea la entrega de valor**. Además, se debe de priorizar que el centro sean las personas y sus interacciones en lugar de los procesos y las herramientas.

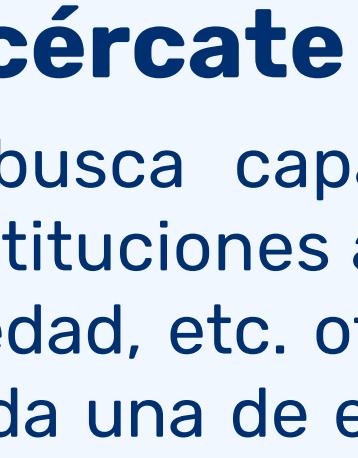
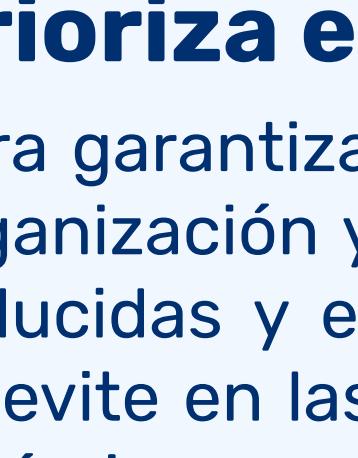
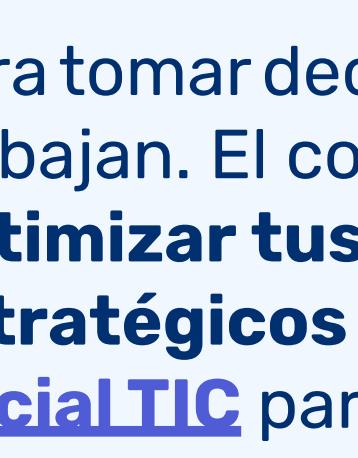


Apóyate de las tecnologías

para mejorar el trabajo de tu organización y sumar a una cultura de trabajo colaborativa. **Existen diferentes herramientas** que te ayudarán a trabajar por ciclos cortos en donde todo el equipo de trabajo esté al tanto de los avances y obstáculos de los proyectos, por ejemplo, sitios como [Monday](#) o [Trello](#), o bien, aprovechar plataformas que incentiven el trabajo colaborativo como [Miro](#) o [Mural](#).

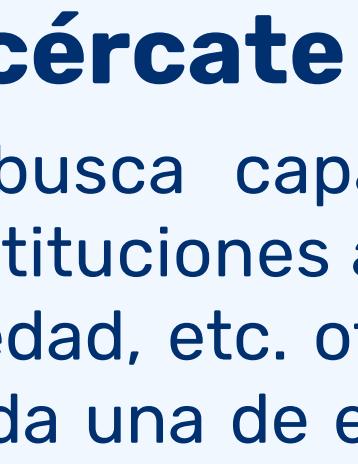
Vuelve a los datos tus aliados

para tomar decisiones estratégicas, comunicar tu trabajo con impacto e incidir en las causas por las que trabajan. El contar con datos sobre tus intervenciones **te permitirá construir mejores indicadores, optimizar tus estrategias de recaudación de fondos y construir relaciones sólidas con actores estratégicos a través de la rendición de cuentas**. Puedes acercarte a expertos como [Data Cívica](#), [Social TIC](#) para conocer más, o bien, utilizar [Safaritec](#), una herramienta desarrollada por Wingu que a través de preguntas y respuestas te ayudará a dar tus primeros pasos en bases de datos y marketing digital.



Prioriza el bienestar integral de tus empleados y empleadas

para garantizar un ambiente de trabajo saludable en donde se ponga al centro a las personas de la organización y no a las metas. **Es importante apostar por la flexibilidad** en los horarios, jornadas reducidas y el trabajo por objetivos de forma que el síndrome de *burnout*, o desgaste excesivo, se evite en las OSC. Para ello es prioritario que todas y todos los colaboradores estén incorporados a nómina y cuenten con las prestaciones de trabajo marcadas por la ley.



Acércate a los expertos

y busca capacitaciones con diferentes organizaciones fortalecedoras. Algunas de nuestras instituciones aliadas como Fundación Merced, Fundación Merced Querétaro, yCo, Nacional Monte de Piedad, etc. ofrecen constantemente ciclos de asesoría y mejora para las organizaciones. Además, cada una de ellas cuenta con convocatorias para el acceso a recursos financieros y no financieros. Para conocer el trabajo de más agentes fortalecedores puedes entrar a [Rutas para Fortalecer](#).



En cuanto a esfuerzos de organizaciones fortalecedoras **es importante que se adecue la oferta existente con base en las necesidades de las organizaciones y priorizando capacidades de resiliencia y adaptabilidad.**

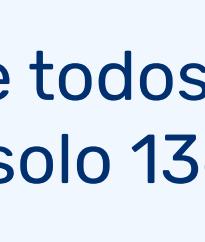
Por ejemplo, pese a las afectaciones mencionadas, más de la mitad de las OSC encuestadas comentan que aumentó la demanda de los servicios que brindan a la ciudadanía. Esto conlleva ciertas necesidades, es decir, **se requiere mayor capital humano, tecnológico y económico a fin de mejorar la capacidad operativa** de la organización y contribuir a atender la mayor cantidad de necesidades sociales. En este punto **es de suma relevancia poner a disposición de las organizaciones programas de fortalecimiento que permitan mejorar sus procesos para procuración de fondos** y lograr capacitaciones para profesionalizar el servicio que se brinda.



Por otra parte, **las instituciones donantes cuentan con la oportunidad de otorgar recursos flexibles** en donde, por un lado, las organizaciones puedan utilizar los donativos para **priorizar la incorporación de sus colaboradores a nómina** y ofrecer condiciones laborales dignas, y por otro, **cubrir aquellos otros gastos administrativos que muchas veces los donantes ignoran** pero que son necesarios para una mejora continua de la OSC, por ejemplo, la compra de herramientas de tecnología, la capacitación del personal o la inversión en programas de fortalecimiento institucional.



Sostenibilidad financiera



81%

De todos los ingresos pertenecen a solo 136 OSC.



20%-25%

de los ingresos de las OSC provienen de donativos otorgados por organizaciones nacionales.



43%

cuenta con fondo de emergencia y al menos la mitad ya empezó a utilizarlo.



39%

de las OSC disminuyeron sus ingresos.

La sostenibilidad financiera es esencial para las Organizaciones de la Sociedad Civil, ya que les brinda estabilidad, autonomía y capacidad de generar un impacto en la sociedad. Para lograrla, es fundamental diversificar las fuentes de financiamiento, buscar ingresos propios y desarrollar una gestión financiera sólida y eficiente.





Algunas recomendaciones:



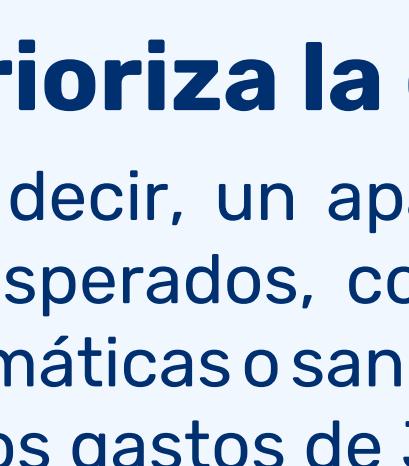
Diversifica, en la medida de lo posible, tus fuentes de financiamiento

con la elaboración de un buen modelo de sostenibilidad, es decir, un plan para generar ingresos financieros de manera sostenida en el tiempo. Recuerda que cambiar tu plan financiero o modelo de sostenibilidad no es algo negativo, al contrario, ante escenarios cambiantes es importante rediseñarlo en caso de ser necesario y adaptarlo a los objetivos de tu organización. En muchas ocasiones las organizaciones concentran todos sus esfuerzos en la asignación de donativos por parte de organizaciones nacionales o internacionales, sin embargo, **es importante pensar en fuentes alternativas de ingresos**, por ejemplo:

- **Donantes individuales:** visita las campañas de [Fondo Semillas](#) o [Fondo Guadalupe Musalem](#)
- **Financiamiento colectivo o campañas con donativos de contrapartida:** [HIPGive](#) cuenta con una variedad de campañas en donde en momentos específicos se ofrece una cantidad de donaciones para igualar las aportaciones que reciben las OSC.
- **Venta de servicios:** [Wingu](#) ofrece una variedad de servicios para las organizaciones en temas de tecnología y uso de datos.
- **Venta de productos:** [Las Panas](#) son una organización sin fines de lucro que se dedica a la venta de pan para apoyar de manera gratuita a mujeres a iniciarse en el oficio de la panadería, a la vez que proporcionan acompañamiento psicológico y emocional.

Prioriza la creación de un fondo de emergencia,

es decir, un apartado de fondos no restringidos que se pueda utilizar exclusivamente para casos inesperados, como la falta de liquidez, o gastos y/o pérdidas no previstas debido a emergencias climáticas o sanitarias. Un estándar que suele recomendarse es tener en reserva en efectivo equivalente a los gastos de 3 a 6 meses, o bien, lo mínimo para cubrir un pago completo de nómina.



Mantente actualizado sobre tendencias y oportunidades de financiamiento,

en [Rutas para Fortalecer](#) o el boletín de [Cemefi](#) podrás estar enterado sobre las últimas convocatorias.



Cada organización es única y las estrategias de sostenibilidad financiera pueden variar según sus necesidades y contexto. Es importante adaptar estas recomendaciones a la situación particular de cada organización.

En cuanto a los esfuerzos de instituciones donantes,

reiteramos la importancia de evolucionar hacia una filantropía basada en la confianza en donde se tomen en cuenta las necesidades de las organizaciones.



Con base en el [Trust-based Philanthropy Project](#) y [Funding for Real Change](#), compartimos tres prácticas con las cuales comenzar:

- 1 Recuperación de costos indirectos y apoyo flexible multianual:** otorgar financiamiento para cubrir gastos administrativos, o bien, otorgar recursos no etiquetados para múltiples años permite que las OSC tengan la flexibilidad suficiente para cubrir las necesidades de la organización y obtener mayor impacto en sus intervenciones.
- 2 Apoyo integral al proyecto:** es preferible otorgar recursos que apoyen la teoría de cambio de la organización en lugar de un proyecto en específico. De esta manera las OSC pueden utilizar mejor los recursos según les convenga y las conversaciones entre los donantes y las OSC apoyadas no se enfocarán únicamente en presupuestos, sino en progreso real y resultados en la organización.
- 3 Apoyo para el crecimiento:** los recursos para la mejora y desarrollo de la organización son necesarios, por ejemplo, para la capacitación y profesionalización de la plantilla laboral, temas de fortalecimiento institucional, en específico relacionados a la sostenibilidad financiera, y el uso de datos y tecnología, entre otros.

Agradecemos a todas las organizaciones y colectivo que han medido su pulso, así como a las instituciones amigas que nos han acompañado durante estos tres años.

¡Con tu ayuda, tendremos más y mejor información sobre el ecosistema!

Aliados



Instituciones amigas

