

Guía del indicador

Fuentes de Ingreso

AIT 2026

Cemefi

Institucionalidad y Transparencia
Cemefi

GUÍA DEL INDICADOR "FUENTES DE INGRESO"

Para la postulación a la obtención de la Acreditación en Institucionalidad y Transparencia (AIT) 2026 de Cemefi

Objetivo de esta guía

Tener un contexto de las implicaciones del indicador e identificar la forma de postular por niveles de desarrollo.

Índice

1. ¿De qué trata el indicador de Fuentes de Ingreso?
2. Implicaciones que tiene para la OSC cumplir con el indicador
3. Sugerencias para el cumplimiento del indicador
4. Herramientas para desarrollar las Fuentes de Ingreso
5. Conoce las preguntas que dan soporte al indicador
6. Cómo postular a la AIT por niveles de desarrollo

Ubicación en el instrumento de acreditación

Criterios	Ámbitos	Indicadores
Institucionalidad	Identidad institucional	Carácter de la entidad
		Contribución a los ODS
	Gobernanza	Estructura de gobernanza
		Identidad del órgano de gobierno
	Voluntariado y grupos de interés	Voluntariado
		Grupos de interés
	Permanencia	Logros institucionales
		Gestión de riesgos
	Dirección de la estrategia	Planeación estratégica
		Información de programas
		Modelo de intervención
Transparencia	Jurídico y normativo	Donataria y objeto social autorizado
		Obligaciones normativas
	Rendición de cuentas	Informe anual de resultados
		Gestión de donativos
	Gestión interna	Estructura operativa
		Conflicto de interés
	Condiciones laborales	Contratación y prestaciones
		Talento humano
	Sostenibilidad	**Fuentes de ingreso**
		Análisis financiero

1. ¿De qué trata el indicador de Fuentes de Ingreso?

Fuentes de ingreso se refiere a los mecanismos por los cuales se obtienen recursos económicos o en especie, para su operación y el cumplimiento de su objeto social. Estas fuentes pueden ser:

Fuentes propias o autofinanciamiento como la venta de productos con causa, cuotas de recuperación por servicios, eventos para procurar fondos.

Fuentes externas como donativos de personas físicas o morales, apoyos de gobierno o fondos que provienen de la cooperación internacional.

Contar con ingresos suficientes y bien gestionados es un pilar básico para la sostenibilidad financiera. Una organización que depende de una sola fuente de ingresos es altamente vulnerable y comprometer toda su operación. En cambio, una organización con fuentes diversificadas tiene mayor capacidad de planear a mediano plazo, sostener su equipo y mantener la continuidad de sus programas ante cambios en el entorno.

Las fuentes de ingreso también deben tener un proceso de gestión, ya que no se trata únicamente de definir por qué medios vamos a atraer recursos económicos, sino cuáles de ellos son los más eficientes, los que traen beneficios de otros tipos a la entidad adicionales a lo económico, la identificación de las fuentes que cumplen con la normatividad aplicable y la manera de cómo mantener activas y cercanas esas fuentes de ingreso.

Las fuentes de ingreso más comunes en las OSC en México incluyen:

- **Donativos de personas físicas**, ya sea a través de campañas de captación masiva, donantes individuales recurrentes o legados.
- **Financiamiento de fundaciones y organizaciones donantes**, nacionales e internacionales, mediante convocatorias abiertas o alianzas directas.
- **Apoyos del sector empresarial**, a través de responsabilidad social corporativa, patrocinios o alianzas estratégicas.
- **Recursos públicos**, provenientes de convocatorias gubernamentales, fondos concursables o convenios con dependencias.
- **Ingresos propios**, generados por la prestación de servicios, consultorías, cuotas de recuperación, venta de productos o eventos, siempre alineados al objeto social.
- **Cooperación internacional**, mediante proyectos financiados por organismos multilaterales, embajadas o agencias de desarrollo.

Este indicador busca que la organización pueda identificar, diversificar, gestionar y sostener distintas fuentes de financiamiento, asegurando su alineación con la misión institucional, el objeto social y el modelo operativo, analizando el grado de diversificación de sus fuentes y el nivel de dependencia de sus financiadores.

El indicador no evalúa el volumen de los ingresos, sino la solidez de la estrategia con la que la organización los gestiona: si existe un plan de procuración de fondos, si se monitorea la concentración de ingresos, si hay metas de diversificación y si la organización toma decisiones activas para fortalecer su base financiera.

2. Implicaciones que tiene para la OSC cumplir con el indicador Fuentes de Ingreso

- **Mayor sostenibilidad financiera:** Diversificar las fuentes de ingreso reduce la vulnerabilidad ante la pérdida de un financiamiento y permite mantener la operación ante cambios en el entorno.
- **Autonomía institucional:** Una base financiera diversificada permite tomar decisiones estratégicas sin depender excesivamente de las prioridades o condiciones de un solo actor financiador.
- **Capacidad de planeación a mediano y largo plazo:** Contar con ingresos más estables y predecibles facilita la planificación estratégica, la contratación de personal y la continuidad de los programas.
- **Procuración de fondos como función estratégica:** Formalizar la gestión de las fuentes de ingreso transforma la captación de recursos de una actividad reactiva a una función institucional con metas, responsables y metodología.
- **Mayor credibilidad ante financiadores**: Las organizaciones que demuestran una estrategia activa de diversificación de ingresos generan mayor confianza en los donantes, quienes ven en ello un indicador de madurez y responsabilidad institucional.
- **Mejores condiciones para el crecimiento**: Una base financiera sólida y diversificada es condición necesaria para ampliar cobertura, fortalecer el equipo y escalar el impacto de los programas.

3. Sugerencias para el cumplimiento del indicador de Fuentes de Ingreso

- **Mapear las fuentes de ingreso actuales y su peso relativo.** Antes de diseñar una estrategia de diversificación, es fundamental conocer de dónde provienen los recursos hoy y qué porcentaje representa cada fuente sobre el total de ingresos. Una dependencia superior al 50% de una sola fuente es una señal de riesgo que debe atenderse.
- **Diseñar una estrategia formal de diversificación de ingresos** con metas claras, plazos y responsables, que establezca a qué nuevas fuentes se desea acceder y qué acciones concretas se realizarán para lograrlo.
- **Identificar y priorizar financiadores potenciales** en el ecosistema: fundaciones, empresas, dependencias de gobierno y redes de donantes

individuales que tengan alineación con los temas y poblaciones que atiende la organización.

- **Fortalecer las capacidades internas de procuración de fondos**, incluyendo la elaboración de propuestas, la narrativa de impacto, la gestión de relaciones con financiadores, el seguimiento administrativo de los recursos y el reporte de resultados.
- **Explorar modelos de ingresos propios** como la prestación de servicios, consultoría especializada, cuotas de recuperación o eventos, siempre verificando que estén alineados al objeto social y a las disposiciones fiscales aplicables.
- **Implementar estrategias de fidelización de donantes**, comunicando resultados de manera sistemática, construyendo relaciones de largo plazo y reconociendo activamente el aporte de cada financiador.
- **Monitorear regularmente la concentración de ingresos** como indicador de riesgo, y ajustar la estrategia de procuración conforme evolucionan las condiciones del entorno y las necesidades institucionales.

4. Herramientas para el cumplimiento del indicador Fuentes de Ingreso

- **Plan de procuración de fondos:** Documento estratégico que define las metas de captación, las fuentes objetivo, las acciones clave, los responsables y los plazos para diversificar y asegurar los ingresos de la organización.
- **Base de datos de donantes y financiadores:** Sistema de control —puede ser tan sencillo como una hoja de cálculo bien estructurada— donde se registren convocatorias activas e históricas, montos, tiempos, contactos clave y compromisos de reporte, para apoyar la gestión y el seguimiento de cada fuente.
- **Portafolio de programas financiables:** Documento estructurado que presenta los proyectos e intervenciones de la organización de forma atractiva para financiadores, incluyendo descripción, población objetivo, resultados esperados, presupuesto y evidencias de impacto previo.
- **Indicadores financieros de diversificación:** Métricas que visualicen la composición de ingresos por fuente, la concentración en pocos financiadores, la evolución de cada fuente a lo largo del tiempo y el porcentaje de ingresos propios sobre el total.
- **Calendario de convocatorias y ciclos de financiamiento:** Herramienta de planeación que permita anticipar periodos de captación, preparar propuestas con tiempo suficiente y gestionar la liquidez durante transiciones entre financiamientos.

Una herramienta básica para las OSC, es contar con un presupuesto anual de ingresos o una tabla de identificación de fuentes de financiamiento como parte de un plan de

procuración de fondos. En esta tabla se puede resumir las fuentes, el monto esperado y el porcentaje que representa con respecto al total de los ingresos e incluso en ocasiones ubicando el destino de cada fuente a un programa en particular. Aquí un ejemplo simple:

Fuente de ingreso	Monto esperado	% del total de ingresos
Externos		
Donativos personas morales		
Donativos de personas físicas		
Donativos de gobierno		
Donativos por fondos internacionales		
Autofinanciamiento		
Cuotas de recuperación		
Eventos de procuración		
Venta de productos con causa		
Aportaciones del consejo		

5. Conoce las preguntas que dan soporte al indicador Fuentes de Ingreso

La acreditación se evalúa por medio de las evidencias presentadas en los niveles postulados en la plataforma AIT, sin embargo, a modo de tener mayor contexto de cómo la organización gestiona cada indicador, la entidad postulante deberá responder los cuestionarios complementarios. Estos cuestionarios son en su mayoría preguntas de opción múltiple y su llenado es indispensable para emitir un dictamen de evaluación final de AIT. Además de ello, responder las preguntas pueden dar orientación sobre lo que aborda cada indicador.

Preguntas del indicador de Fuentes de ingreso:

- ¿La entidad tiene un registro de las principales fuentes de ingreso?
- Por favor marque las fuentes de ingreso de su entidad en los últimos tres años
- ¿Qué mecanismos emplea la entidad para generar y movilizar recursos propios?
- ¿Qué porcentaje de sus ingresos es a través de la autogeneración? (es decir, que no se depende de la decisión de donativos de terceros, sino que se pueden manejar desde el interior de la entidad)
- En el último año, ¿su entidad ha recibido ingresos no relacionados a su objeto social?
- ¿A través de cuáles fuentes no relacionadas con su objeto social, la entidad ha recibido ingresos en los últimos dos años?

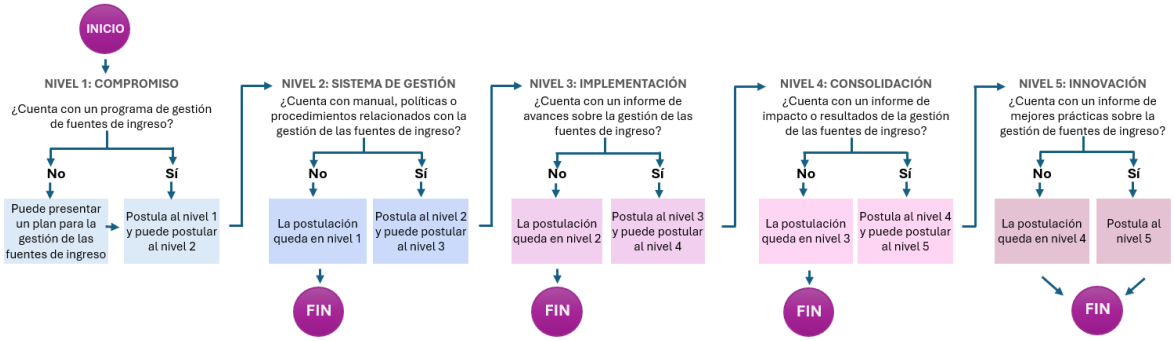
Estas preguntas únicamente son para dar respuesta en el formulario, no se requiere ningún tipo de comprobación documental de ello.

Ingrese al **cuestionario de Fuentes de Ingreso aquí.**

6. Cómo postular a la AIT por niveles de desarrollo para el indicador de Fuentes de Ingreso

El nivel de desarrollo se refiere a la etapa documentada en la que la organización se encuentra actualmente en el desempeño de cada indicador cuya identificación forma parte del modelo de evaluación de la AIT. Tienen el objetivo de visibilizar un proceso gradual de avance contando con una base sólida documentada y con un sistema de gestión, metas e indicadores que ayuden a medir, corregir, mejorar o eliminar cualquier riesgo o mala práctica.

Para participar por la obtención de la AIT, será necesario que la organización identifique los documentos de evidencia con los que cuenta y con ello definir el nivel al que puede postular en este indicador. Puede seguir el siguiente flujo para facilitar la identificación:



Es indispensable considerar que no es obligatorio presentar evidencias en todos los niveles de desarrollo, lo relevante del modelo de acreditación en la AIT, es ubicar con honestidad el nivel en el que se encuentra actualmente e ir avanzando en el cumplimiento de otros niveles de acuerdo con las capacidades operativas de cada organización y su propio plan de desarrollo.

La AIT no hace distinción como mejor o peor a una organización por el nivel al que postula, sino que plantea un proceso de profesionalización basado en su situación y contexto actual.

Es así que, como primer paso, la organización deberá identificar lo que pide cada nivel en el indicador, reunir la documentación que se tiene y postular en la plataforma de AIT en el nivel que corresponda.

Nota importante: No es obligatorio postular en el mismo nivel de desarrollo en todos los indicadores por igual. La acreditación se obtendrá acreditando al menos el nivel 1 de compromiso en todos los indicadores. Para ver las excepciones, por favor consulte la *Política de postulación a la AIT*.

Nivel 1 Compromiso	Nivel 2 Sistema de gestión	Nivel 3 Implementación	Nivel 4 Consolidación	Nivel 5 Innovación
Planes y programas	Políticas, Procedimientos, manuales, códigos	Registro de cumplimiento	Objetivos, metas e indicadores	Mejores prácticas

Fuentes de Ingreso

Nivel 1: Compromiso

Para postular al nivel 1, la organización deberá presentar su plan o programa orientado a desarrollar y gestionar sus Fuentes de Ingreso. Este documento es clave para asegurar que la búsqueda y gestión de recursos se realice de manera estratégica, planificada y alineada a la misión, y no solo como una respuesta reactiva a oportunidades ocasionales.

Es usual que se cuente con un Presupuesto anual de ingresos o que se describan las fuentes de ingreso con sus objetivos y metas dentro del Programa de Procuración de Fondos. La entidad puede presentar cualquier documento institucional que incluya estos aspectos, siempre y cuando cuente con los elementos mínimos de un plan o programa:

- Alineación de la estrategia de Fuentes de Ingreso a la misión, el objeto social y la planeación estratégica de la organización.
- Justificación de por qué es importante diversificar y gestionar activamente las fuentes de ingreso (sostenibilidad, autonomía, reducción de riesgos financieros, capacidad de crecimiento, etc.).
- Objetivo u objetivos relacionados con la diversificación, gestión y seguimiento de las fuentes de ingreso.
- Principales actividades para identificar, aplicar, dar seguimiento y diversificar las fuentes de financiamiento, con responsables y tiempos definidos.
- Recursos requeridos para llevar a cabo el plan (económicos, técnicos, materiales, humanos, de tiempo).
- Metas e indicadores de medición para alcanzar los objetivos del indicador.
- Aprobación del plan o programa con firma del área responsable o quien se designe.

En caso de no contar con un documento concreto, la entidad puede hacer uso de la *plantilla de Plan o Programa* y adecuarla según sea necesario. Es válido presentar documentos como contratos de donativo, cartas de financiamiento vigentes o tabla de fuentes de ingreso, sin embargo, es indispensable presentar el plan o programa que incluya alineación, objetivos y metas para validar este nivel.

Como parte del plan o programa es importante contar con métricas que ayuden a verificar el cumplimiento y avance, mejora y medición de resultados, además de que sirven de respaldo para los siguientes niveles de desarrollo.

Algunas métricas útiles para el indicador de Fuentes de Ingreso son:

- Número de fuentes de ingreso activas en el ejercicio fiscal
- Porcentaje que representa la fuente de ingreso principal sobre el total de ingresos anuales (indicador de concentración).
- Número de convocatorias o propuestas de financiamiento presentadas en el año versus las aprobadas (tasa de éxito).
- Porcentaje de ingresos propios sobre el total de ingresos de la organización.
- Número de donantes o financiadores activos.
- Porcentaje de ingresos provenientes de relaciones de financiamiento de más de dos años de duración (indicador de fidelización).
- Variación porcentual de ingresos totales respecto al año anterior.

Las métricas anteriores son ejemplos; la entidad puede identificar cuáles aplican a sus objetivos actuales o bien definir otras.

Nivel 2: Sistema de gestión

Para postular al nivel 2, la organización deberá presentar la evidencia del nivel 1 para acreditar su cumplimiento y así habilitar la postulación en este nivel.

Para presentar evidencia del nivel 2, la organización debe contar con una política, manual o procedimiento que defina cómo se identifican, gestionan, diversifican y sostienen las Fuentes de Ingreso. El documento más recomendable es un Manual de Gestión de Fuentes de Ingreso que regule el proceso de manera sistemática, que puede contener los siguientes elementos:

- **Fundamentos organizacionales:** Vinculación de la estrategia de fuentes de ingreso con la misión, el objeto social y el plan estratégico de la organización.
- **Mapa de fuentes de ingreso:** Descripción de los tipos de financiamiento que la organización utiliza o aspira a desarrollar, con sus características, requisitos generales y criterios de alineación al objeto social.
- **Proceso de identificación y aplicación a financiamientos:** Pasos definidos para detectar oportunidades, elaborar propuestas, presentarlas y dar seguimiento a su resolución, con responsables y tiempos claros en cada etapa.
- **Gestión de relaciones con donantes y financiadores:** Lineamientos para el mantenimiento de relaciones, la comunicación de resultados, la entrega de informes y la fidelización de aliados estratégicos.
- **Gestión administrativa y de reporte de recursos:** Procedimientos para el manejo ordenado de los recursos recibidos, incluyendo apertura de expedientes, seguimiento presupuestal, elaboración de informes técnicos y financieros, y cierre de proyectos.

- **Estrategia de diversificación:** Definición de metas de composición de ingresos a mediano plazo, criterios para reducir la dependencia de financiadores únicos y acciones para desarrollar nuevas fuentes.
- **Mecanismos de seguimiento y evaluación:** Indicadores, periodicidad de revisión y responsables del monitoreo de la estrategia de fuentes de ingreso.

La organización puede presentar un manual, políticas o procedimientos o cualquier otro documento de sistema de gestión, siempre y cuando contenga:

- Contexto o alcances del documento relacionado con las Fuentes de Ingreso.
- Descripción de los lineamientos o pasos para gestionar la procuración y diversificación de recursos.
- Delimitación de responsabilidades en el proceso.
- Firmas que avalen la aprobación del sistema de gestión.

En caso de no contar con documento para validar este nivel, puede utilizarse la *plantilla de Sistema de gestión* y adecuarla según sea necesario.

Nivel 3: Implementación

Para postular al nivel 3, la organización deberá presentar el plan o programa del nivel 1 y el manual o política del nivel 2, y con ello la plataforma habilitará cargar evidencia de cumplimiento, todo relacionado con el indicador de Fuentes de Ingreso.

Para presentar evidencia del nivel 3, la organización debe elaborar un informe concreto de la ejecución de su plan o programa, que incluya avance en las metas establecidas y preferentemente documentos que soporten la información. Este informe debe contener un resumen que responda a preguntas como:

- ¿Qué acciones se han realizado para identificar, aplicar y gestionar las fuentes de ingreso, de acuerdo con el plan o programa?
- ¿Qué proceso se ha seguido en la procuración de fondos y quiénes han participado?
- ¿En qué porcentaje de avance de cumplimiento de lo planeado se encuentran las metas?
- ¿Cuál es la metodología empleada y cuáles son los resultados al momento en términos de diversificación y captación de recursos?

Para facilitar la postulación del nivel 3, la organización puede llenar la *plantilla de Implementación* y adecuarla según sea necesario.

Para complementar este informe, pueden presentarse documentos de soporte como contratos de donativo o convenios de financiamiento vigentes, propuestas de financiamiento presentadas, reportes técnicos y financieros entregados a donantes, evidencias de comunicación y seguimiento con financiadores, registros de convocatorias aplicadas, o el estado actualizado de la base de datos de donantes, entre otros.

Nivel 4: Consolidación

Para postular al nivel 4, la organización deberá presentar el plan o programa del nivel 1, el manual o política del nivel 2 y el informe de avance del nivel 3, y con ello la plataforma habilitará cargar evidencia de cumplimiento del nivel 4.

Para presentar evidencia del nivel 4, la organización debe contar con un informe de impacto del indicador que describa de qué manera se han realizado mejoras tomando en cuenta los resultados de **al menos dos años** de implementar la estrategia de Fuentes de Ingreso, y cómo esto impacta positivamente en la sostenibilidad, la autonomía y la capacidad programática de la organización.

Este informe puede incluir:

- Resumen ejecutivo de lo que se menciona sobre la consolidación del indicador.
- Metas estratégicas o el objetivo específico que se ha identificado como consolidado en materia de diversificación y sostenibilidad financiera.
- Alineación de las metas del indicador con la misión, el objeto social y el plan estratégico de la entidad.
- Estado actual de las métricas u objetivos considerados como consolidados, incluyendo la evolución de la composición de ingresos.
- Retos identificados en la gestión y diversificación de las fuentes de ingreso.
- Mejoras implementadas para hacer más eficiente, diversificada o sostenible la estrategia de procuración de fondos.
- Monitoreo y mejora continua de los aspectos considerados como consolidados.

Este informe puede contener los aspectos sugeridos o bien presentar un análisis comparativo con gráficas de composición de ingresos por año, evolución del índice de concentración, comparativos de tasa de éxito en convocatorias o descripción de beneficios concretos derivados de la diversificación. Mientras más referencias se presenten, más claridad se dará para emitir una dictaminación.

Para facilitar la postulación del nivel 4, la organización puede llenar la *plantilla de Consolidación* y adecuarla según sea necesario.

Nivel 5: Innovación

Para postular al nivel 5, la organización deberá presentar las evidencias de los niveles 1 al 4, y con ello la plataforma habilitará cargar evidencia de cumplimiento del nivel 5.

Para presentar evidencia del nivel 5, la organización debe elaborar un informe de buenas prácticas que describa cómo su modelo de gestión de Fuentes de Ingreso genera valor tangible e intangible para la organización, la sociedad o el sector de las OSC, con estrategias replicables que fortalezcan la sostenibilidad financiera y la autonomía del ecosistema de la sociedad civil.

Este informe puede contener:

- Descripción de la mejor o mejores prácticas en la gestión y diversificación de fuentes de ingreso, mencionando cómo se identificó como buena práctica y el impacto generado en la sostenibilidad institucional.
- Difusión de alianzas formalizadas con donantes, redes o ecosistemas de financiamiento que hayan ampliado el impacto del indicador.
- Impulso a la replicabilidad del modelo de procuración de fondos o de las estrategias de diversificación desarrolladas, en caso de que aplique.
- Monitoreo y mejora continua que asegure que las buenas prácticas se mantienen vigentes y se adaptan a los cambios del entorno filantrópico.

Una mejor práctica aplica cuando la organización realiza una o varias de estas acciones:

- Formalidad de alianzas estratégicas con donantes, fondos colectivos o plataformas de financiamiento que impulsen la sostenibilidad del indicador.
- Estudio de SROI (Retorno Social de la Inversión) para demostrar el valor de la diversificación financiera y su impacto en la efectividad programática.
- Inversión en presupuesto institucional para el desarrollo de la función de procuración de fondos como área estratégica de la organización.
- Informes de rendición de cuentas sobre la composición y gestión de fuentes de ingreso dirigidos a grupos de interés.
- Publicación de artículos o investigaciones sobre modelos de sostenibilidad financiera para OSC en México.
- Inversión en tecnología para la gestión de donantes, el seguimiento de financiamientos y la automatización de reportes (CRM, plataformas de donación en línea, sistemas de gestión de proyectos, etc.).

Para facilitar la postulación del nivel 5, la organización puede llenar la *plantilla de Innovación* y adecuarla según sea necesario.

Es importante recalcar que la AIT no obliga a ninguna organización a alcanzar el nivel 5 en todos los indicadores. Es decisión de cada una identificar el nivel de desarrollo al que desea postular de acuerdo con la evidencia con la que cuente al momento de la postulación y a partir de ahí, ir avanzando en siguientes niveles.

Resumen de postulación del indicador Fuentes de ingreso:

	Niveles de desarrollo				
Aspectos que revisa	Nivel 1 Compromiso	Nivel 2 Sistema de gestión	Nivel 3 Implementación	Nivel 4 Consolidación	Nivel 5 Innovación
Verifica que la entidad identifica sus principales fuentes de ingreso, diversifica y gestiona cada una, que cuenta con un presupuesto anual de ingresos vinculado con el plan de procuración de fondos	Plan de procuración de fondos o programa de fuentes de financiamiento	Manual de procuración de fondos o políticas de ingresos o financiamiento	Informe de avance de las metas de procuración de fondos y fuentes de ingreso	Informe de impacto con métricas comparativas de las fuentes de ingreso	Informe de mejores prácticas sobre la gestión de las fuentes de ingreso