


# Guía del indicador

## Gestión de Donativos

## AIT 2026

Cemefi

Institucionalidad y Transparencia
Cemefi

# GUÍA DEL INDICADOR "GESTIÓN DE DONATIVOS"

**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 Gestión de donativos?
2. Implicaciones que tiene para la OSC cumplir con el indicador
3. Sugerencias para cumplimiento del indicador
4. Herramientas para desarrollar sus Gestión de donativos
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 Gestión de donativos?

Este indicador evalúa si la organización cuenta con mecanismos formales, éticos y transparentes para la captación, administración y rendición de cuentas de los donativos que recibe, independientemente de su origen o modalidad. No se limita a verificar que la organización reciba donaciones; examina si existen políticas, procedimientos y compromisos institucionales que garanticen que cada donativo se gestiona con integridad, respetando los derechos de los donantes y alineando el uso de los recursos a la misión y al objeto social.

La Gestión de Donativos abarca todo el ciclo de vida de un donativo: desde la identificación y acercamiento al donante, pasando por la formalización del acuerdo, la ejecución y seguimiento del recurso, hasta la rendición de cuentas y la fidelización. Gestionar bien los donativos no es solo una cuestión de eficiencia administrativa; es una expresión del compromiso ético de la organización con quienes confían en ella sus recursos.

En el contexto de las OSC en México, los donativos pueden provenir de distintas fuentes y bajo distintas modalidades: donaciones individuales, corporativas, fundacionales, en especie, campañas de crowdfunding, patrocinios o legados, entre otras. Cada modalidad implica condiciones, expectativas y obligaciones específicas que la organización debe conocer y gestionar adecuadamente.

Los principios que deben guiar la Gestión de Donativos de cualquier OSC son:

- **Transparencia:** El uso de los recursos debe ser claro, documentado y comunicado a los donantes y grupos de interés.
- **Autonomía institucional:** Los donativos deben gestionarse de manera que preserven la independencia de la organización y su alineación a la misión, evitando condicionamientos que la desvíen de su objeto social.
- **Respeto a los donantes:** Las organizaciones deben reconocer y proteger los derechos de sus donantes, incluyendo el derecho a conocer el destino de sus aportaciones y a recibir comprobantes fiscales cuando corresponda.
- **Prevención de conflictos de interés:** Los procesos de procuración y gestión de donativos deben estar libres de prácticas que beneficien indebidamente a personas vinculadas a la organización.
- **Rendición de cuentas:** La organización debe comunicar de forma regular y accesible los resultados obtenidos con los recursos recibidos.

En resumen, este indicador busca que la organización cuente con un sistema de seguimiento y manejo de las donaciones, los patrocinios y la procuración de fondos de manera ética y responsable. Implica establecer lineamientos claros sobre los derechos de los donantes, la rendición de cuentas, la implementación de sistemas para la resolución de quejas o denuncias ante conductas antiéticas y detección de situaciones de riesgo por incumplimientos de ley en materia de recepción de donativos.

## 2. Implicaciones que tiene para la OSC cumplir con el indicador de Gestión de donativos

- **Sostenibilidad financiera:** Una gestión ordenada y ética de los donativos permite construir relaciones de largo plazo con donantes, lo que se traduce en fuentes de financiamiento más estables y recurrentes.
- **Diversificación de ingresos**: Contar con políticas y estrategias claras facilita la captación de donativos de múltiples fuentes, reduciendo la dependencia de un solo financiador o modalidad.
- **Legitimidad y confianza institucional**: Las organizaciones que demuestran gestionar sus donativos con transparencia y ética generan mayor credibilidad ante donantes, aliados, beneficiarios y organismos acreditadores.
- **Prevención de conflictos y malas prácticas:** Tener procedimientos formales y un código de ética en la procuración de fondos reduce el riesgo de conductas indebidas, malentendidos o conflictos con donantes.
- **Fortalecimiento de relaciones con donantes:** Un sistema de seguimiento, agradecimiento y rendición de cuentas activo construye vínculos de largo plazo que van más allá de un proyecto o ciclo de financiamiento.
- **Acceso a nuevos financiamientos:** Muchos donantes institucionales, fundaciones y organismos de cooperación exigen evidencias de buenas prácticas en la gestión de recursos como condición para otorgar nuevos apoyos.

## 3. Sugerencias para el cumplimiento del indicador de Gestión de donativos

- Elaborar una política o código de ética de procuración de fondos que establezca los principios, compromisos y límites que rigen la captación y gestión de donativos en la organización, incluyendo criterios para aceptar o rechazar recursos de fuentes que puedan comprometer la misión o la reputación institucional.
- Desarrollar un plan anual de gestión de donativos con metas claras, fuentes objetivo, responsables, estrategias de captación y mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas.
- Definir y comunicar los derechos de los donantes, incluyendo el derecho a recibir comprobantes fiscales (cuando aplique), a conocer el destino de su donativo, a recibir informes de resultados y a que su información personal sea tratada con confidencialidad.
- Implementar un sistema de registro y seguimiento de donativos que permita rastrear cada recurso recibido, su origen, monto, condiciones, destino y estatus de reporte.
- Establecer mecanismos de denuncia y atención de conductas antiéticas en la procuración de fondos, accesibles tanto para el equipo como para los donantes.
- Capacitar al equipo de procuración y al personal directivo en técnicas de gestión ética de donativos, derechos de los donantes, emisión correcta de recibos deducibles y buenas prácticas del sector.

- Evaluar periódicamente los mecanismos de captación y gestión, identificando áreas de mejora y ajustando las estrategias a partir de los resultados obtenidos.

## 4. Herramientas para el cumplimiento del indicador Gestión de donativos

- **Política o código de ética de procuración de fondos**: Documento que establece los principios, compromisos y criterios institucionales para la captación y administración ética de donativos. Es el instrumento de referencia más recomendable para este indicador.
- **Plan anual de gestión de donativos**: Documento estratégico con metas de captación, fuentes objetivo, calendario de acciones, responsables y mecanismos de evaluación y rendición de cuentas.
- **Declaratoria de derechos de los donantes**: Documento público que expresa el compromiso de la organización con el trato ético, transparente y respetuoso hacia quienes la financian.
- **Sistema de registro de donativos:** Herramienta —puede ser desde una hoja de cálculo estructurada hasta un CRM— que permita registrar, rastrear y reportar cada donativo recibido, su origen, condiciones y destino.
- **Mecanismo de denuncia:** Canal formal; buzón, correo, comité, etc. Mediante el cual el equipo, los donantes u otras partes interesadas puedan reportar conductas antiéticas en la procuración de fondos, con protocolos claros de atención y resolución.
- **Plantilla de informe a donantes:** Formato institucional para la comunicación periódica de resultados a los donantes, que incluya avances programáticos, información financiera básica y reconocimiento de su aportación.

## 5. Conoce las preguntas que dan soporte al indicador de Gestión de donativos

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.

Preguntas del indicador de Gestión de Donativos:

1. ¿En su entidad existe un área específica encargada de la procuración de fondos o gestión de donativos?
2. ¿En su entidad se cuenta con un plan de capacitación o profesionalización para el equipo que gestiona donativos?
3. ¿En su entidad existe una política para la procuración de fondos que esté disponible para el público en general?

4. ¿En su entidad se elabora un plan anual de procuración de fondos, basado en resultados previos y considerando nuevas oportunidades?
5. ¿En su entidad se realiza seguimiento a donantes para rendir cuentas sobre sus aportaciones?
6. ¿En su entidad existen mecanismos públicos para recibir y gestionar denuncias por conductas antiéticas o manejo indebido de donativos?

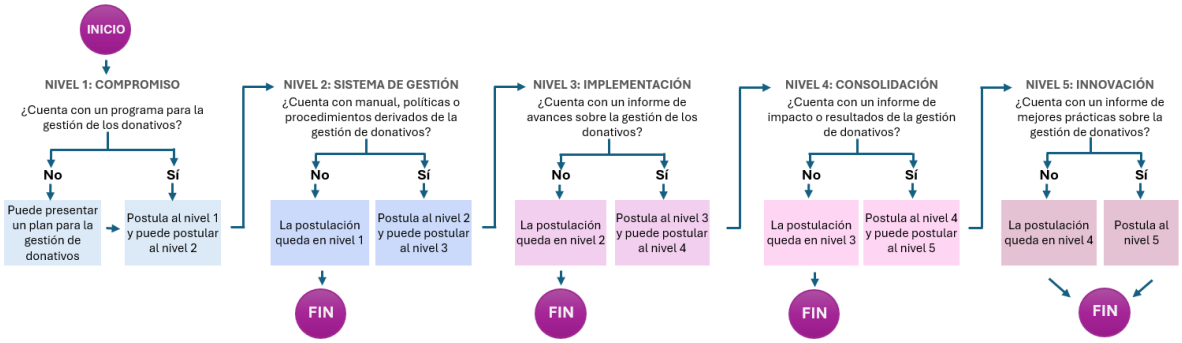
Estas preguntas únicamente son para dar respuesta en el formulario, no se requiere ningún tipo de comprobación documental de ello.

Ingrese al [cuestionario de Gestión de donativos aquí](#).

## 1. Cómo postular a la AIT por niveles de desarrollo para el indicador de Gestión de donativos

*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 Gestión de donativos, 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<br>Compromiso | Nivel 2<br>Sistema de gestión | Nivel 3<br>Implementación | Nivel 4<br>Consolidación | Nivel 5<br>Innovación |
|---|---|---|---|---|
| Planes y programas | Políticas, Procedimientos, manuales, códigos | Registro de cumplimiento | Objetivos, metas e indicadores | Mejores prácticas |

## Gestión de donativos

**Nivel 1: Compromiso**

Para postular al nivel 1, la organización deberá presentar su plan o programa orientado a desarrollar y formalizar su Gestión de donativos. Este documento establece las líneas de acción para captar, administrar y rendir cuentas de los donativos de manera ética y sistemática, y refleja que la organización comprende la importancia de la procuración de fondos responsable como función estratégica.

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 Gestión de donativos a la misión, el objeto social y los valores institucionales de la organización.
- Justificación de por qué es importante gestionar los donativos de forma ética y transparente (por sostenibilidad, por credibilidad, por acceso a financiamiento, protección institucional, etc.).
- Objetivo u objetivos relacionados con la captación, administración y rendición de cuentas de los donativos, procesos éticos y derechos de los donantes, espacio de denuncias y su atención e identificación de
- Principales actividades para desarrollar políticas, procedimientos y mecanismos de gestión de donativos, 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 importante saber que el llenado de esta plantilla **no es obligatorio** como evidencia, sino únicamente un apoyo para los casos que así lo requieran. La organización puede presentar cualquier otro documento institucional que incluya al menos estos elementos de planeación y que hable sobre los puntos que desea conocer el indicador. De no ser así, las evidencias **pueden ser descartadas** para evaluación. Así mismo, presentar contratos de donativo o recibos deducibles como respaldo es válido como respaldo, sin embargo es **indispensable** presentar el plan o programa que incluya alineación, objetivos y metas.

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 Gestión de donativos son:

- Número de donativos recibidos en el ejercicio
- Porcentaje de donativos acompañados de convenio o contrato firmado que especifique condiciones de uso y reporte.
- Porcentaje de donantes que recibieron informe de resultados sobre el uso de su donativo.
- Número de recibos deducibles emitidos correcta y oportunamente en el ejercicio.
- Porcentaje de donantes activos en el año anterior que renovaron su apoyo en el ejercicio actual (tasa de fidelización).
- Número de reportes o denuncias relacionadas con la gestión de donativos recibidas y atendidas.
- Porcentaje del equipo de procuración capacitado en ética y buenas prácticas de gestión de donativos.
- Número de políticas o declaratorias sobre la ética en la procuración de fondos
- Número de donativos detectados como sospechosos o de riesgo

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 captan, administran y reportan los donativos de forma ética y sistemática. El documento más recomendable es una política de gestión de donativos o un manual de procuración de fondos que formalice los principios, criterios y procedimientos de la organización en esta materia.

Los componentes esenciales de una política o manual de gestión de donativos son:

- **Fundamentos organizacionales:** Vinculación de la gestión ética de donativos con la misión, los valores institucionales y el compromiso de transparencia de la organización.
- **Criterios de aceptación y rechazo de donativos:** Definición de los tipos de donantes y condiciones de donativo que la organización acepta o rechaza, con base en criterios de alineación a la misión, independencia institucional y reputación.
- **Derechos de los donantes:** Descripción de los compromisos de la organización hacia sus donantes: comprobantes fiscales, confidencialidad, informes de resultados, reconocimiento y acceso a información sobre el uso de sus recursos.
- **Proceso de gestión del donativo:** Pasos definidos desde el primer contacto con el donante hasta el cierre y reporte del proyecto financiado, con responsables y documentación requerida en cada etapa.
- **Mecanismos de rendición de cuentas hacia donantes:** Lineamientos para la elaboración y envío de informes periódicos, la comunicación de resultados y la gestión de la relación con el donante a lo largo del tiempo.
- **Prevención de conflictos de interés en la procuración:** Normas que garanticen que los procesos de captación de donativos estén libres de beneficios indebidos para personas vinculadas a la organización.
- **Mecanismo de denuncia y atención de conductas antiéticas:** Procedimiento para reportar, investigar y resolver situaciones de incumplimiento ético en la procuración y gestión de donativos.

La organización puede presentar su política, manual o cualquier otro documento de sistema de gestión, siempre y cuando contenga:

- Contexto o alcances del documento relacionado con la Gestión de Donativos.
- Descripción de los lineamientos o pasos para la captación, administración y rendición de cuentas de los donativos.
- Delimitación de responsabilidades en el proceso.
- Firmas que avalen la aprobación del sistema de gestión.

En caso de que la organización no cuente con documento para validar el nivel dos y desea postular al mismo, puede utilizar 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 Gestión de donativos.

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 gestionar los donativos de forma ética y transparente, de acuerdo con el plan o programa?
- ¿Qué proceso se ha seguido en la captación, administración y rendición de cuentas de los donativos 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 la gestión del indicador?

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 convenios o contratos de donativo vigentes, recibos deducibles emitidos, informes de resultados entregados a donantes, evidencias del mecanismo de denuncia activo, registros del sistema de seguimiento de donativos, matriz de seguimiento de donantes o evidencias de capacitaciones en ética de procuración de fondos, 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 o resultados del indicador que describa de qué manera se han realizado mejoras tomando en cuenta los resultados de **al menos dos años** de implementar un sistema de Gestión de donativos, y cómo esto impacta positivamente en la confianza de los donantes, la sostenibilidad financiera y la credibilidad institucional. Este informe puede incluir:

1. Resumen ejecutivo de lo que se menciona sobre la consolidación del indicador.
2. Metas estratégicas o el objetivo específico que se ha identificado como consolidado en materia de gestión ética de donativos.
3. Alineación de las metas del indicador con los valores institucionales y el compromiso de transparencia de la entidad.
4. Estado actual de las métricas u objetivos considerados como consolidados, incluyendo la evolución de indicadores como la tasa de fidelización de donantes o el porcentaje de donativos con informe entregado.
5. Retos identificados en la gestión ética y transparente de los donativos.

6. Mejoras implementadas para fortalecer los mecanismos de captación, seguimiento o rendición de cuentas.
7. Monitoreo y mejora continua de los aspectos considerados como consolidados.

Este informe puede contener los aspectos sugeridos o bien presentar un análisis comparativo con métricas de evolución, evaluaciones del sistema de denuncia, comparativos de fidelización de donantes entre años o descripción de beneficios concretos derivados del fortalecimiento de la gestión de donativos. 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 donativos genera valor tangible e intangible para la organización, la sociedad o el sector de las OSC, con prácticas replicables que fortalezcan la ética, la transparencia y la profesionalización de la procuración de fondos en el ecosistema de la sociedad civil.

Este informe puede contener:

- Descripción de la mejor o mejores prácticas en la gestión ética de donativos, mencionando cómo se identificó como buena práctica y el impacto generado en la confianza de los donantes y la sostenibilidad institucional.
- Difusión de alianzas formalizadas con redes de procuración, plataformas de donación o actores del ecosistema filantrópico que hayan ampliado el impacto del indicador.
- Impulso a la replicabilidad del modelo de gestión ética de donativos o del código de ética de procuración, en caso de que aplique para otras organizaciones del sector.
- Monitoreo y mejora continua que asegure que las buenas prácticas se mantienen vigentes y evolucionan con las expectativas de los donantes y los estándares del sector.

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

- Formalidad de alianzas estratégicas con plataformas de donación, redes de procuración de fondos o redes de OSC que impulsen la ética y la transparencia en la gestión de donativos.

- Estudio de SROI (Retorno Social de la Inversión) para demostrar el valor de contar con un sistema ético y transparente de gestión de donativos y su impacto en la fidelización y el acceso a nuevos financiamientos.
- Inversión en presupuesto institucional para el desarrollo de la función de procuración y gestión de donativos como área estratégica y profesionalizada de la organización.
- Informes de rendición de cuentas diferenciados por tipo de donante, con información específica sobre el impacto de sus aportaciones.
- Publicación de artículos, guías o investigaciones sobre buenas prácticas en gestión ética de donativos para OSC en México.
- Inversión en tecnología para la gestión de donantes, el seguimiento de donativos, la emisión de recibos deducibles y la automatización de informes de resultados (CRM, plataformas de donación en línea, software de gestión filantrópica, 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 Gestión de donativos:**

| | 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 conoce el proceso de obtención de donativos, cómo se gestionan internamente, lineamientos éticos en la procuración de fondos y detección de situaciones de riesgo | Plan o programa de gestión de donativos | Manual de procuración de fondos o políticas de gestión de donativos | Informe de avance de las metas en la gestión de los donativos | Informe de impacto con métricas comparativas de la gestión de los donativos | Informe de mejores prácticas sobre el manejo de los donativos |