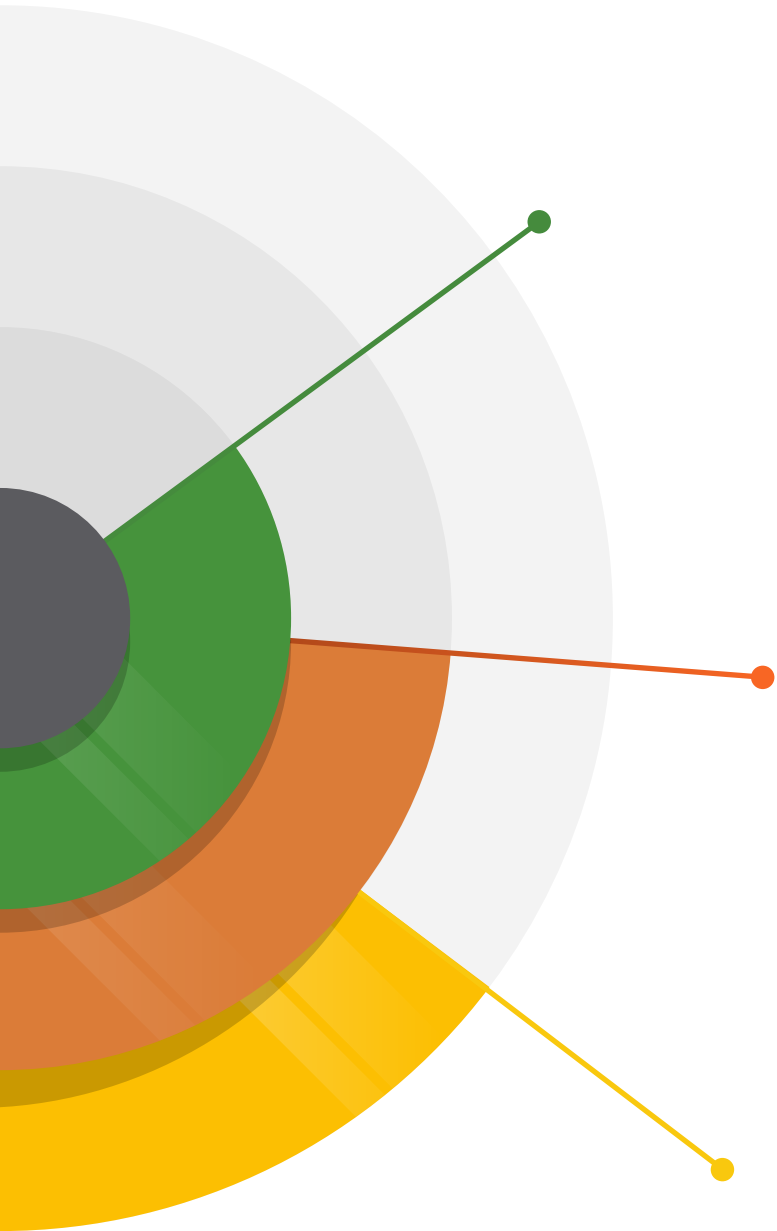




# Resultados de la encuesta Sostenibilidad de las OSC en el escenario actual



Esta encuesta es el segundo instrumento que el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) diseña a raíz de la pandemia. Tanto la encuesta sobre el Quehacer de las ESR y las OSC en el escenario del Covid-19 en México —promovida durante las primeras semanas de marzo 2020— como la encuesta sobre la Sostenibilidad de las OSC en el escenario actual —lanzada la última semana de junio de 2020— forman parte de los mecanismos que, desde el Cemefi, se impulsan para comprender las necesidades que las organizaciones que integran su membresía y saber cómo están enfrentando el escenario actual para realizar sus actividades en beneficio del bien público.

Las preguntas de la encuesta tienen como base un modelo integral de sostenibilidad, que la entiende como la capacidad que tienen las organizaciones para permanecer en el tiempo, adaptarse a los cambios, a nuevas realidades y crecer en servicios e impacto.

En este sentido, la herramienta buscó preguntar a las organizaciones su estado y experiencia actual referente a cuatro ámbitos o pilares que repasan lo conceptual/metodológico, lo institucional, lo social/político y lo financiero. A continuación presentamos los principales hallazgos.

## Caracterización de la muestra

La herramienta fue contestada por 288 organizaciones de la sociedad civil, entre el 8 de junio y el 4 de julio del 2020. De los 288 registros que comprende la muestra, el 85% son miembros del Cemefi y todas son donatarias autorizadas.

Respecto a la actividad que realizan las organizaciones que respondieron, la mayoría de ellas (66%) tienen como principal campo de acción la asistencia social y la atención a desastres, seguidas de educación (7.6%) y el desarrollo social y económico (5.6%).

El porcentaje de estas actividades coincide con el total de organizaciones donatarias autorizadas en México, siendo 63% de asistencia social, el 14% educativas y el 4% de desarrollo social y económico, lo cual sirve para ilustrar la muestra de las repuestas.

Membresía del Cemefi

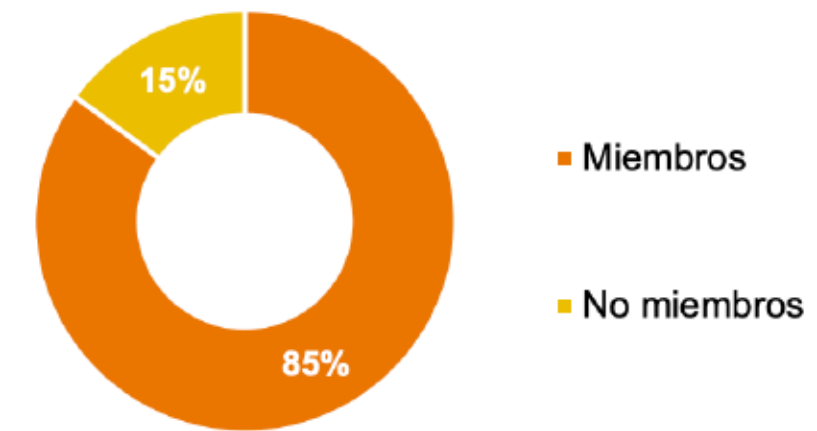


Fig. 1. Organizaciones que respondieron la encuesta y que son miembros del Cemefi.

Actividades de las OSC



Fig. 2. Actividades de las OSC.



La ubicación geográfica de la muestra permite ver que el 41% de las OSC se encuentran en la Ciudad de México, le sigue Jalisco con 8.3%, el Estado de México con 7.3% y Puebla con 5.6%. Los estados de los que no se recabó información fueron Zacatecas, Nayarit y Guerrero. Sin embargo, entre los tres estados suman el 0.5% del total de las donatarias autorizadas en el país.

Estados	OSC	Estados	OSC
Ciudad de México	41.0	San Luis Potosí	1.7
Jalisco	8.3	Morelos	1.4
Estado de México	7.3	Quintana Roo	1.4
Puebla	5.6	Oaxaca	0.0
Querétaro	3.8	Baja California Sur	0.7
Coahuila	3.5	Chiapas	0.7
Baja California	3.1	Durango	0.7
Chihuahua	3.1	Michoacán	0.7
Nuevo León	2.8	Sonora	0.7
Guanajuato	2.4	Tabasco	0.7
Sinaloa	2.1	Aguascalientes	0.4
Veracruz	2.1	Campeche	0.4
Yucatán	2.1	Colima	0.4
Hidalgo	1.7	Tamaulipas	0.4

Tabla 1. Número de respuestas por estado.

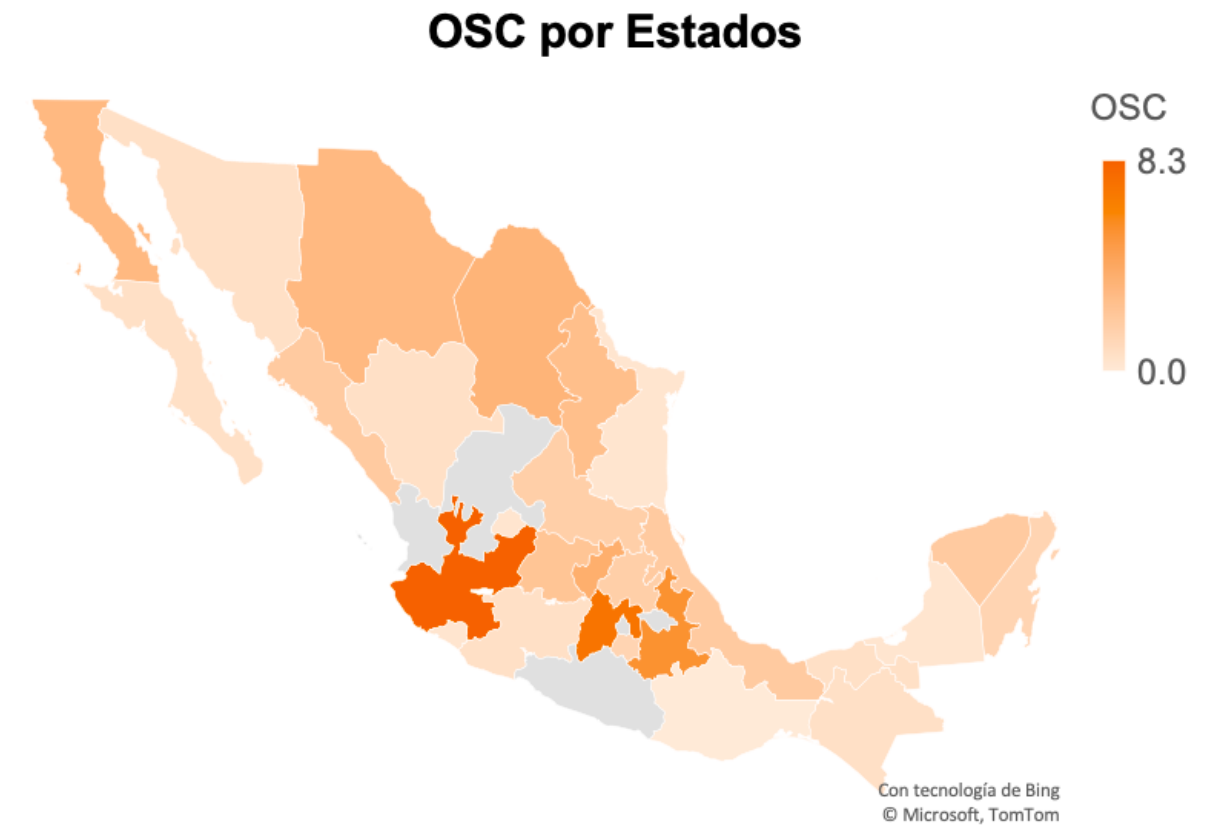


Fig. 3. Distribución de las OSC por estado del país.  
\*Para poder observar con mayor detalle las respuestas por cada estado, se decidió retirar la información de la Ciudad de México, ya que la preponderancia de las respuestas de la capital impide apreciar el resto de las respuestas por estado en este tipo de herramienta gráfica.

También es posible ver la agrupación de los estados en cinco zonas geográficas: <sup>1</sup> Noroeste, Noreste, Centro, Occidente y Sureste. Igualmente, con la mayoría de las respuestas ubicadas en la Ciudad de México, la zona Centro concentra el 57% de las OSC, seguida con el 16% por el Occidente, 10% el Noroeste, 9% el Noreste y, por último, el Sureste con el 8% de las respuestas.

La invitación para contestar la encuesta fue enviada a colaboradores de organizaciones de la sociedad civil miembros del Cemefi, que ocupan cargos, en su mayoría de dirección general o presidencia (50%), lo que nos habla de un conocimiento profundo de la organización, sus problemáticas y formas de enfrentar la situación actual.

Es importante mencionar que quienes respondieron la encuesta estaban en su mayoría relacionados con la Dirección General, como asistente o secretario de la Presidencia (14%), y el 10% fueron directores de programas o áreas.

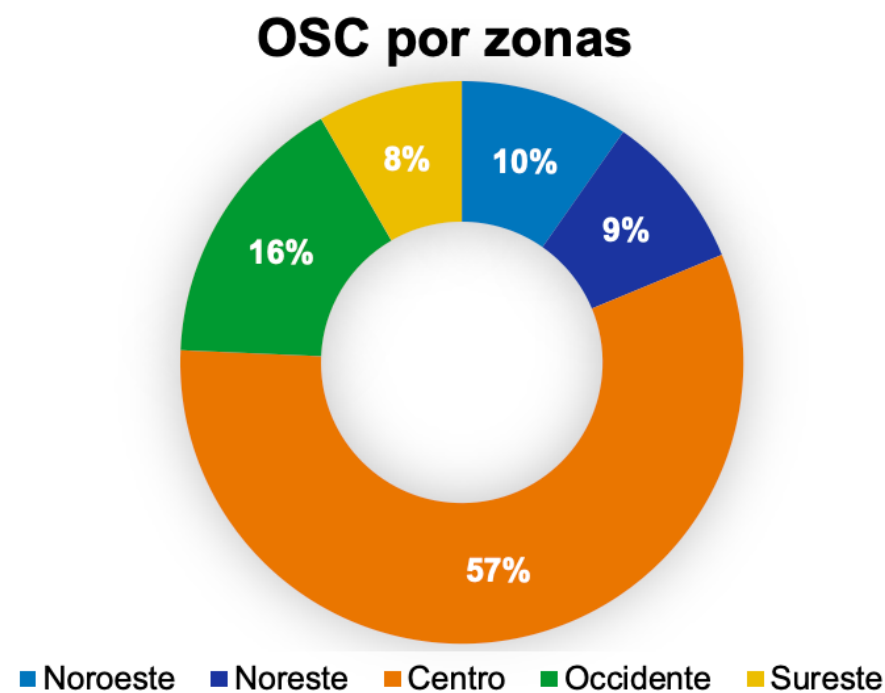


Fig. 4. Ubicación de las OSC por zonas geográficas.

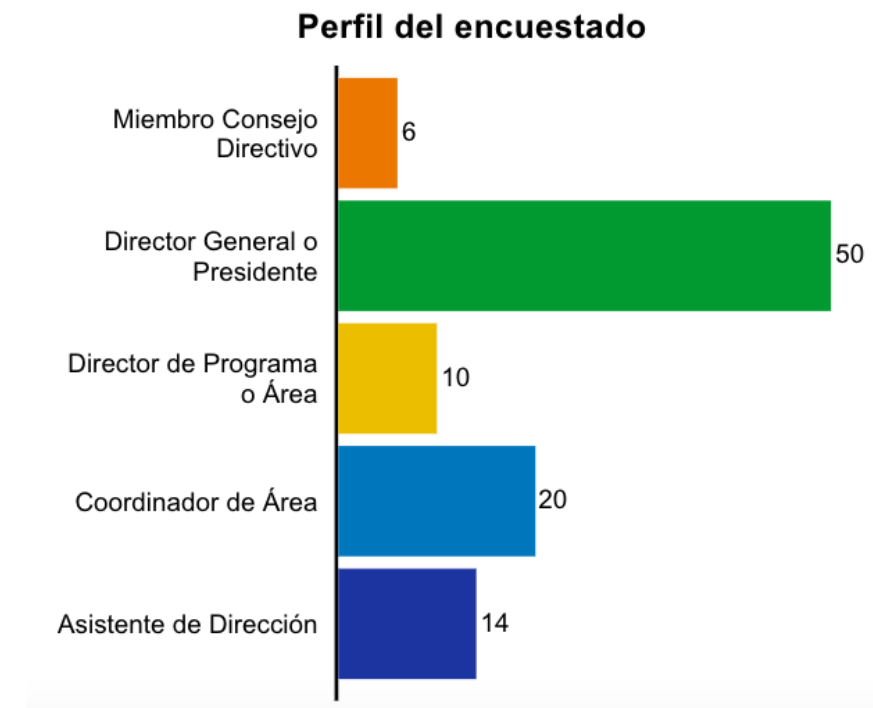


Fig. 5. Cargos dentro de la organización.

<sup>1</sup> **Noroeste:** Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora; **Noreste:** Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí y Tamaulipas; **Centro:** Ciudad de México, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Puebla y Tlaxcala; **Occidente:** Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Querétaro y Zacatecas; y **Sureste:** Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

Sobre la figura jurídica, de las 288 OSC que respondieron la encuesta, el 76% son asociaciones civiles, el 22% instituciones de asistencia privada y similares (A.B.P., F.B.P., I.B.P.), 1% sociedad civil y 1% no la especificaron.

Respecto al tipo de organización, identificamos que el 93% son operativas, es decir, aquellas que ofrecen productos y servicios directamente a la población que atienden, 6% son donantes y un 1% de ellas son organizaciones conformadas por redes o alianzas.

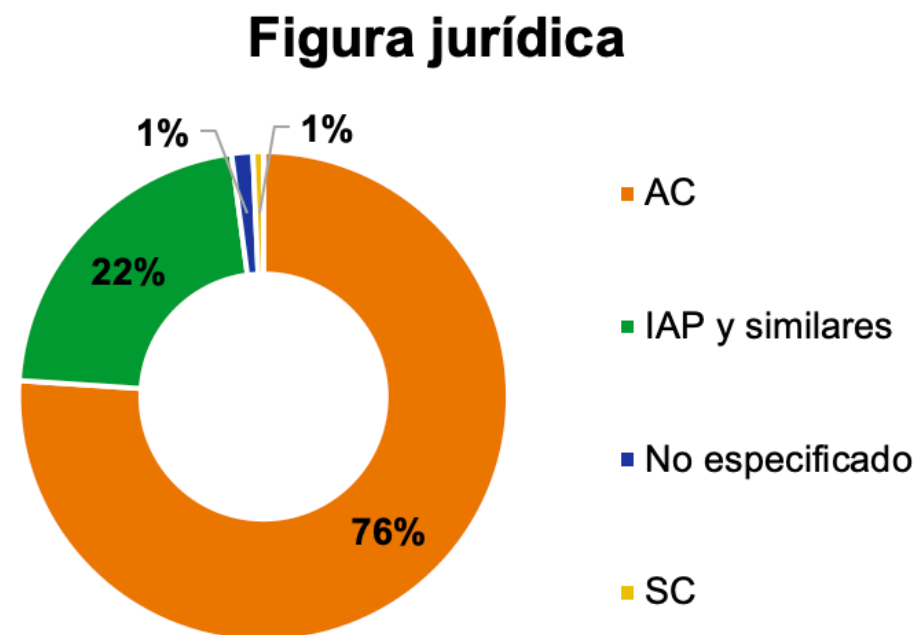


Fig. 6. OSC por figura jurídica.

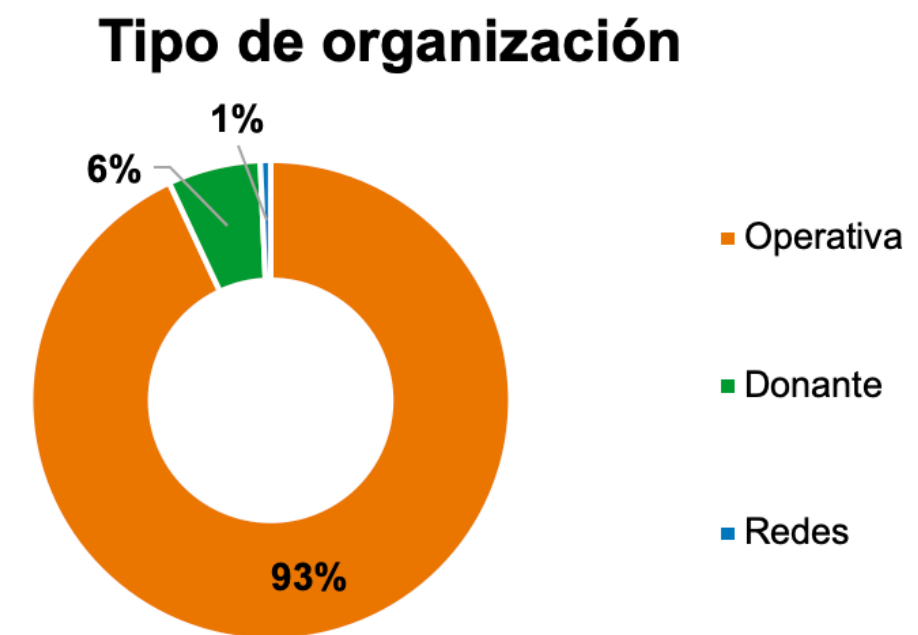


Fig. 7. OSC por tipo de organización.

Con la finalidad de caracterizar con mayor profundidad a las organizaciones que respondieron la encuesta, y de conocer su nivel de madurez institucional, se preguntó la edad de las OSC a partir del año de su constitución, a partir de su Registro Federal de Contribuyente.

Destaca que la mayoría de las organizaciones se encuentran agrupadas entre las que tienen 21 años o más, es decir, constituidas desde 1920 hasta 1999 (44%), seguido de las que tienen entre 11 y 20 años —de 2000 hasta 2009— (31%). Las que tienen entre 6 y 10 años —de 2010 a 2014— tienen el 19% de las respuestas, y el grupo más pequeño lo conforman el que tiene de 4 a 5 años de constitución (4%) y el grupo de 1 a 3 años (2%).

Edad OSC por el año de su constitución

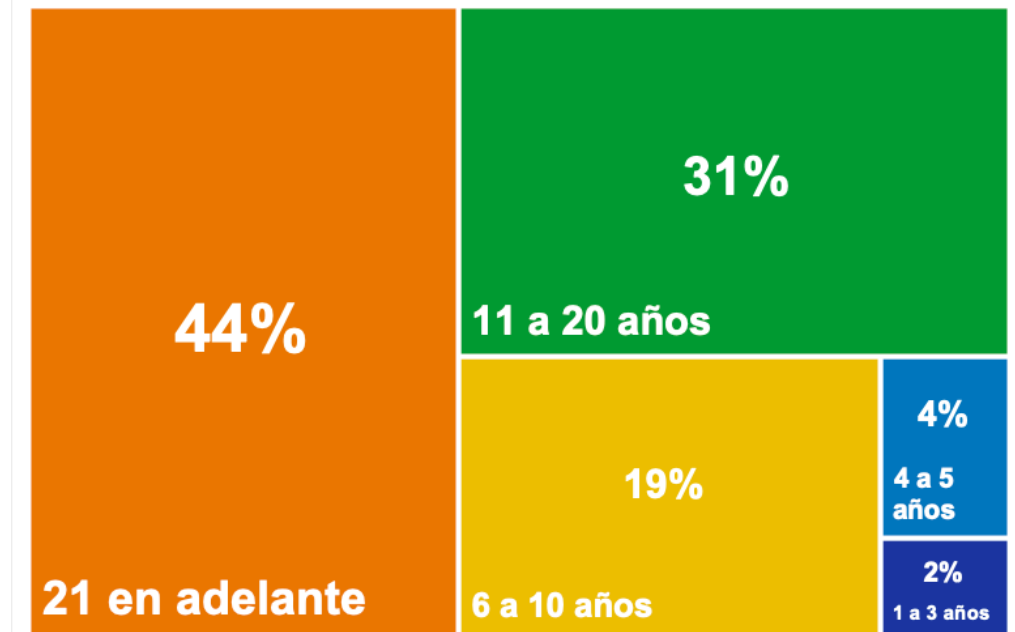


Fig. 8. Edad de las OSC de acuerdo al año de su constitución.

Continuando con la caracterización sobre el tamaño de las organizaciones, se les preguntó sobre su gasto anual. El 53% de ellas operan con menos de 4 millones de pesos anuales, el 29% con más de 7 millones y medio de pesos y el 18% con entre 4 y 7.5 millones de pesos anuales. Es decir, más del 70 % opera con menos de 7.5 millones de pesos.

Gasto anual

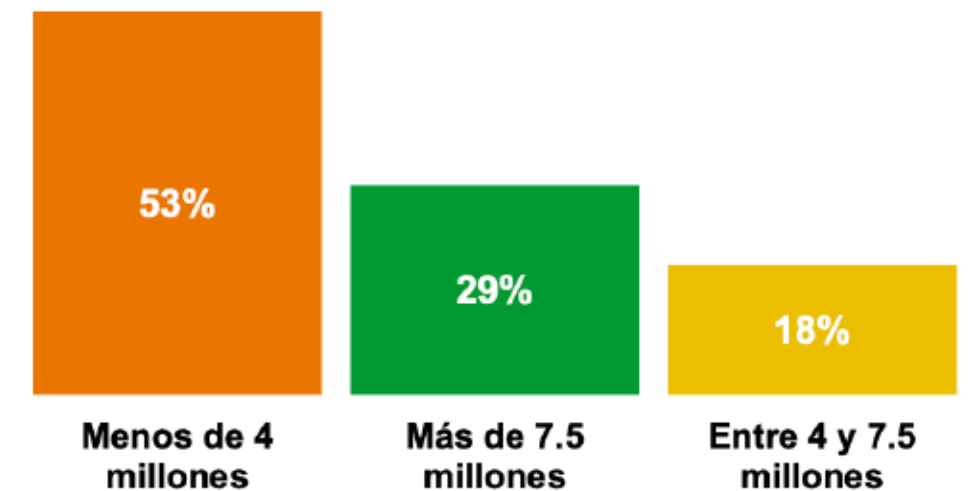


Fig. 9. Gasto anual de las OSC.

## Problemáticas actuales de las OSC

Una vez realizada la caracterización, se identificó cuáles eran las principales problemáticas por las que la organización estaba pasando.

En primer lugar, el 83% de las organizaciones reportaron la disminución de ingresos para operar, seguido con el 65% de la reducción en el número de donantes y el 42% mencionando la cancelación de programas y proyectos.

Estos datos tuvieron un movimiento en la prioridad de afectación de las organizaciones, en comparación con la primera encuesta que se realizó en marzo, donde la afectación directa a los recursos ocupaba la cuarta causa (19.7%) siendo la primera la cancelación y suspensión de eventos (28%). La comparación entre la primera encuesta y la actual está disponible en las figuras 9 y 10.

Temas más profundos se pueden apreciar con el resto de las respuestas. El 33% reportaron una necesidad de modificar el modelo de atención, 30% la disminución en el número de destinatarios de los servicios, 23% la disminución de voluntarios, 15% en recorte de personal, la falta de capacitación tecnológica con 13%, la pérdida de interés del Consejo 7%, y el 3% una capacidad de atención rebasada y pérdida de deducibilidad (2%).

Es importante mencionar que la pregunta hacía referencia a los tres principales problemas a los que se enfrenta la institución, por lo que las categorías enumeradas en la figura 9 podían responderse de manera abierta y la suma de los porcentajes no resulta en cien.



**Problemáticas actuales**

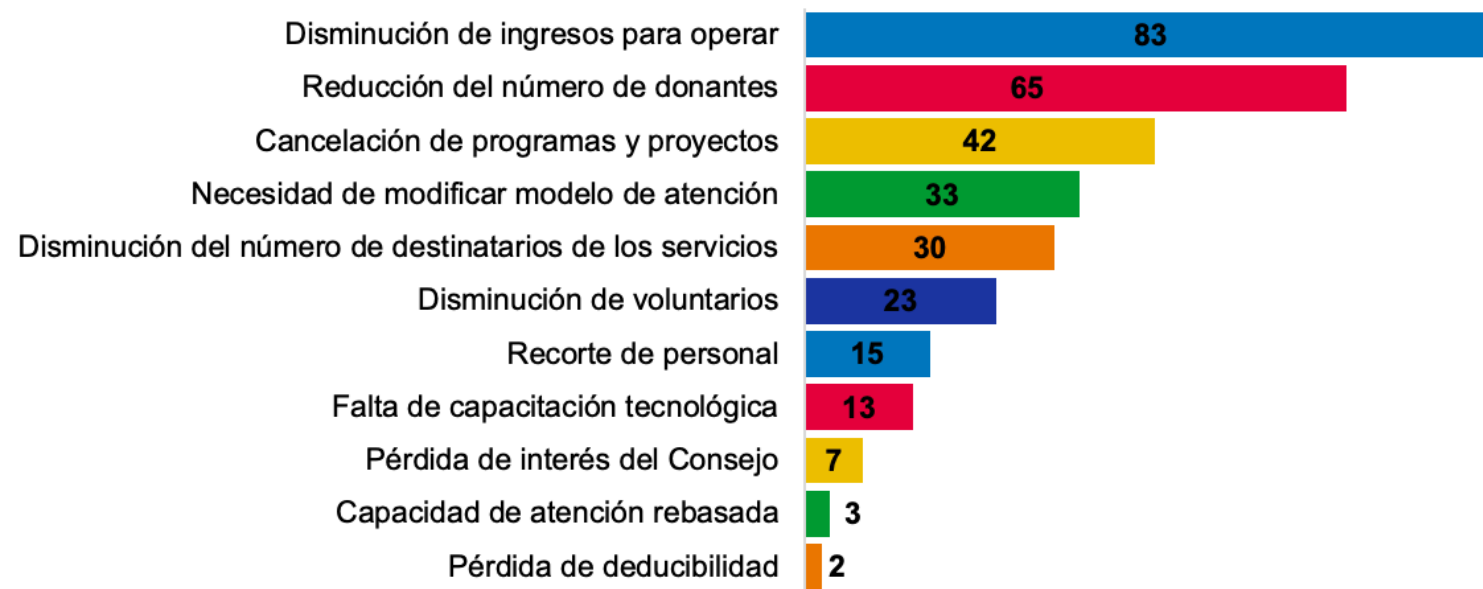


Fig. 10. Principales problemáticas de las OSC.

**Principales afectaciones de las OSC - Encuesta marzo**

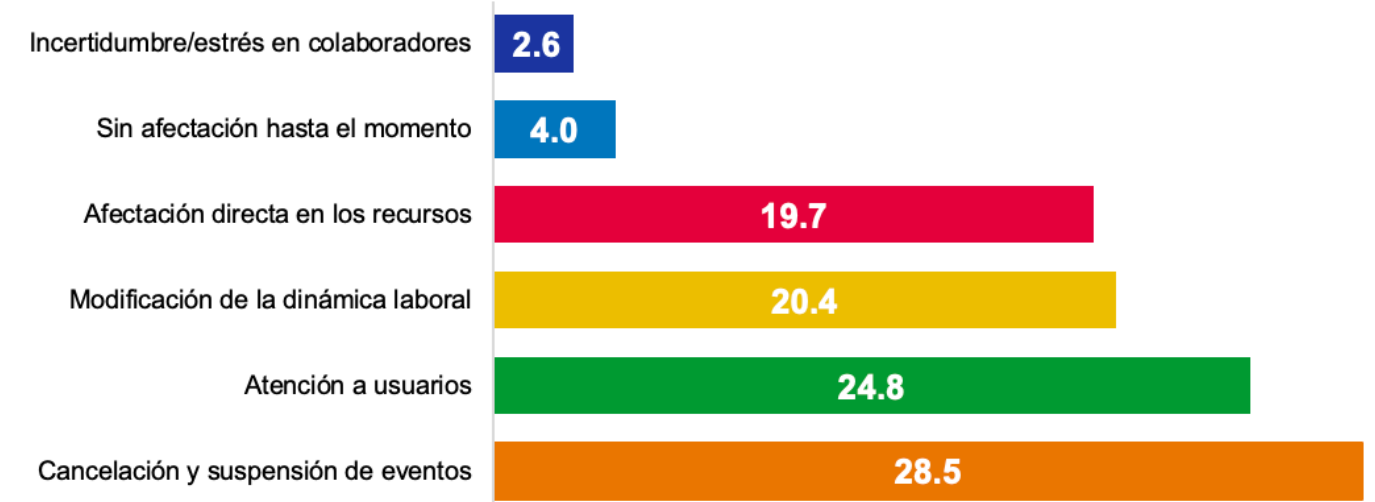


Fig. 11. Principales afectaciones de las OSC, de la encuesta "El quehacer de las ESR y las OSC ante la emergencia del Covid-19", marzo, 2020.

## Sostenibilidad financiera

El tema de los recursos siempre ha sido una de las principales preocupaciones para las organizaciones. La sostenibilidad financiera responde a ¿con qué se hace? Marca la posibilidad de continuar el trabajo de la OSC de manera continua, sin interrupciones, mediante la adopción de una estrategia de desarrollo institucional de largo plazo que incluye la planeación financiera, de movilización y procuración de recursos, así como la viabilidad económica de programas, proyectos y servicios de la organización.

En este punto se puede observar que casi todas las OSC (92%) reportan tener afectaciones en sus ingresos durante la contingencia y sólo un 8% dicen no haberse visto afectados. Esto está relacionado, por un lado, con la suspensión de actividades y de venta de productos que durante los primeros meses de la emergencia hizo que las OSC se detuvieran y, por otro, con el hecho de que la pandemia paralizó no sólo el quehacer de las organizaciones, sino que también modificó prioridades en cuanto al uso de los recursos de empresas y fundaciones, lo cual repercutió en el retraso en la entrega de recursos de donantes para organizaciones, o hasta en la suspensión total de estos.

Respecto a la fuente financiera con la que las instituciones están operando actualmente, el 74% comentó estar funcionando con el presupuesto de operación actual, 61% con apoyos extraordinarios de donantes, 31% reportan estar utilizando el patrimonio de la institución como fuente financiera y 29% con apoyo adicional de su Consejo Directivo.

### Afectación en ingresos durante contingencia

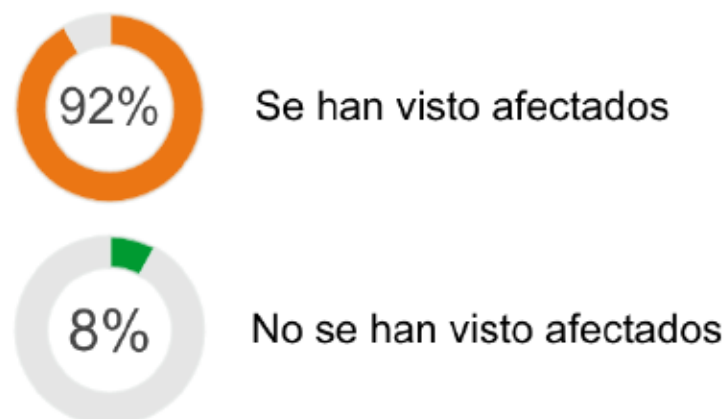


Fig. 12. Afectación en los ingresos de las OSC durante la contingencia.

### Operación financiera de la organización durante la contingencia



Fig. 13. Operación financiera de las OSC durante la contingencia.

Sin duda, un aspecto importante para la sostenibilidad de las instituciones es la diversificación de sus fuentes de ingresos. Para conocer el panorama general de las OSC frente a esta crisis, la encuesta hizo referencia al origen de las fuentes de financiamiento de las instituciones. Los resultados muestran una preponderancia por los donativos de fundaciones y empresas como fuente principal de ingresos, esto es, que 49% del promedio de ingresos está ligado a estas fuentes. El 27%, en cambio, lo hace a partir de cuotas y servicios, un 23% a través de donaciones individuales, 17% de recursos gubernamentales y 14% de la venta de productos. Algunos casos también reportaron otras fuentes de ingreso, aunque al no especificar a detalle, no se enlistan a continuación.

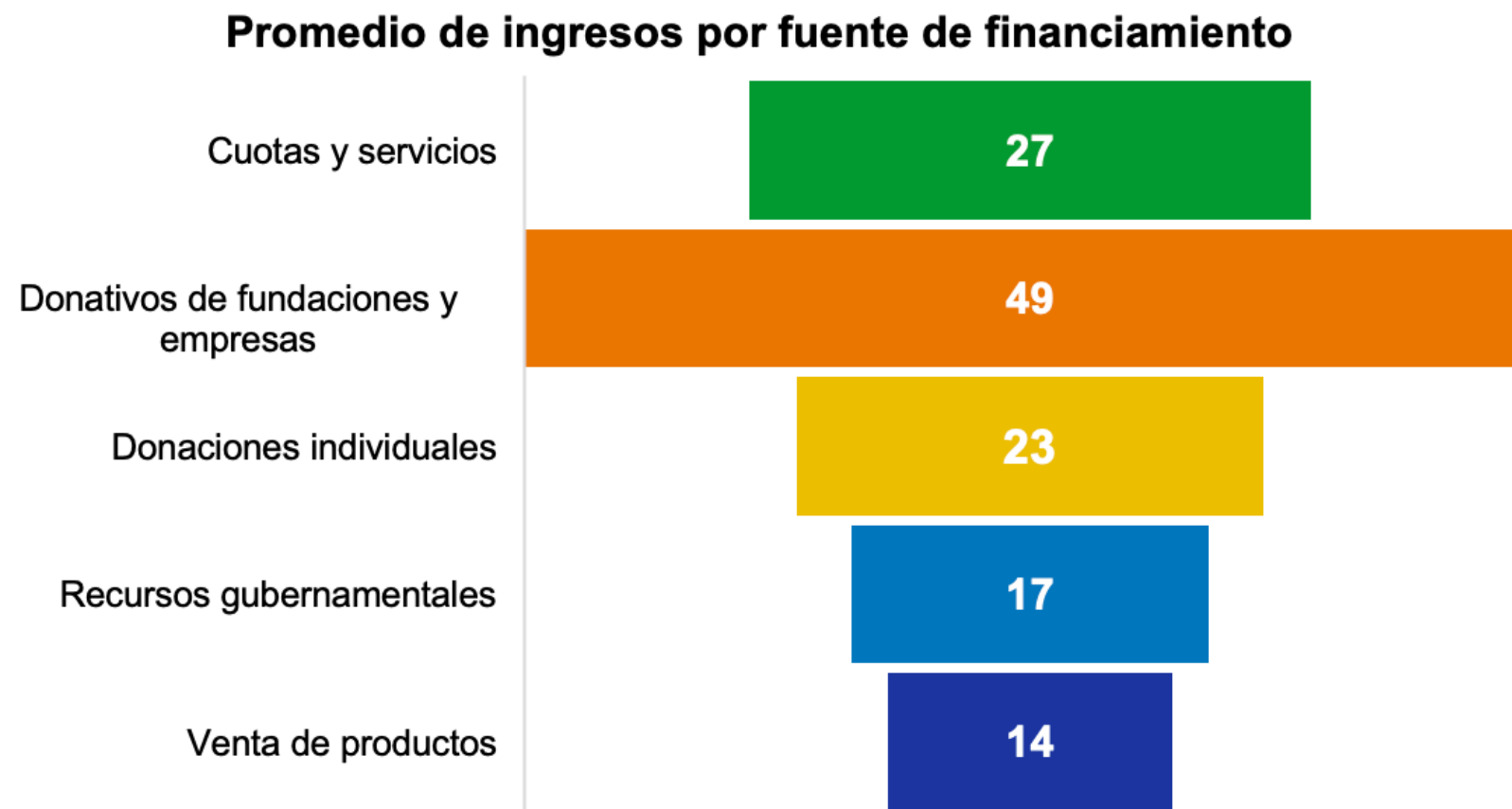


Fig. 14. Promedio de ingresos por fuente de financiamiento.

A partir del hallazgo sobre el cual la mayoría de los ingresos de las organizaciones que respondieron la encuesta dependen de donativos de fundaciones y empresas, se exploró cuál es el porcentaje del total de este financiamiento o, en otras palabras, hasta qué punto las organizaciones dependen de este grupo de relación. El 45% del total de OSC tienen el 50% o más de sus ingresos anclados a este rubro, algunas incluso tienen entre el 90 y el 100% de su ingreso ligado a estos donativos (10% del total de organizaciones de la encuesta).

También, el 15% de las organizaciones reciben entre el 50% o más de sus recursos a partir de cuotas y servicios, y 10% lo reciben de donaciones individuales.

Al ser estas últimas las primeras tres fuentes de financiamiento reportadas por las organizaciones, y que entre las tres engloban la mayor parte del promedio de ingreso, fueron en las únicas que profundizamos esta información.

Es importante mencionar que el 17% de organizaciones que reportan tener ingresos de recursos gubernamentales se encuentran ubicadas en la Ciudad de México, Yucatán, Jalisco, Michoacán, Nuevo León y Chihuahua.

Con el fin de analizar a mayor profundidad la situación de riesgo o vulnerabilidad de las organizaciones en cuanto a su sostenibilidad financiera, se elaboró una suma de las fuentes de ingreso reportada por cada una. En resumen, más de la mitad de las organizaciones (59%) obtienen sus ingresos a partir de tres o cuatro fuentes de financiamiento distintas, lo que permite pensar que se encuentran en una posición menos crítica que el resto, mientras que un 6% de las OSC operan con sólo una fuente de financiamiento y podrían estar en una situación de riesgo si se perdiera la misma.

### Fuentes de ingresos

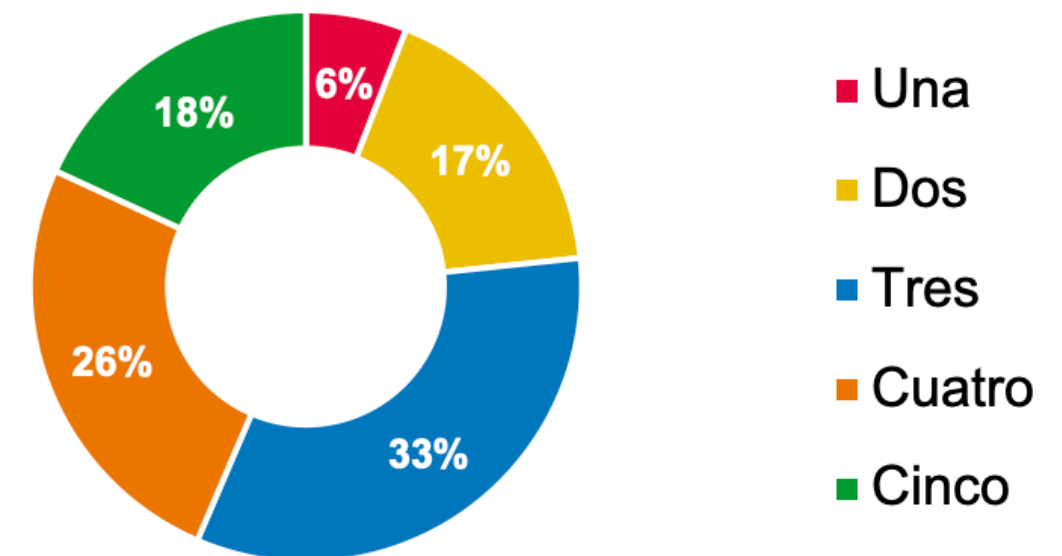


Fig. 15. Número de fuentes de ingresos de las OSC.

Posteriormente, buscando aportar ideas y posibles soluciones al sector en cuanto a temas de sostenibilidad financiera, se realizó un cruce entre las variables de afectación en ingresos por la contingencia y fuentes de financiamiento de las organizaciones (anteriormente mencionadas). Aunque la cantidad de respuestas a la encuesta impide hablar de manera representativa, se percibe que en esta muestra la afectación al ingreso es menor para las organizaciones que reportan obtener mayor financiamiento de cuotas y servicios. Por otro lado, la afectación económica es mayor para las OSC que dicen tener recursos gubernamentales como mayor fuente de financiamiento.

En el resto de los cruces no observamos una diferencia significativa.

Fuentes de financiamiento	Afectación en los ingresos	
	No	Sí
<b>Cuotas y servicios</b>	<b>35</b>	<b>21</b>
Donativos de fundaciones y empresas	51	47
Donaciones individuales	17	21
<b>Recursos gubernamentales</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
Venta de productos	6	8

Tabla 2. Afectación en los ingresos durante la contingencia por tipo de fuente de financiamiento.



## Sostenibilidad institucional

El pilar de la sostenibilidad busca reflexionar sobre ¿cómo se hace? Se entiende a partir de solidez en las estructuras de gobierno y liderazgo de la organización, su estructura interna, sus órganos de gobierno, procesos y procedimientos, capacidades administrativas y de recursos humanos y materiales, así como todo el equipamiento de la institución dirigido a lograr la efectividad de la misma; por último, sobre los resultados deseados y el impacto que busca generar.

Para comprender la sostenibilidad institucional de las OSC en el escenario actual se diseñaron preguntas relacionadas con este pilar, como los aportes del Consejo Directivo de la institución en la actualidad, la forma y dinámica de trabajo y los cambios que ha vivido la plantilla de colaboradores durante este tiempo.

### Respecto al Consejo Directivo

En cuanto a los principales aportes que las organizaciones han recibido por parte de sus Consejos Directivos, se reportó que el 50% recibe ayuda con respecto a las decisiones estratégicas de sus instituciones, siguiendo la orientación ante problemáticas puntuales, 24%, asimismo, 9% de las OSC reportan que sus consejos han aportado recursos económicos a sus instituciones y, por último, el acercamiento a actores clave con un 8% de las respuestas.

#### Aportes del Consejo Directivo



Fig. 16. Principales aportes del Consejo Directivo.

### Respecto a la forma de trabajo de la organización

Desde la encuesta anterior sobre el Quehacer de las ESR y las OSC ante la emergencia del Covid-19 se percibió que las organizaciones habían modificado gran parte de su dinámica laboral debido a la situación de emergencia. El 33% de las organizaciones ya estaban trabajando desde su casa.

#### Acciones implementadas por las OSC - Encuesta marzo



Fig. 17. Pregunta sobre acciones implementadas al inicio de la pandemia en México. Encuesta sobre El quehacer de las ESR y las OSC ante la emergencia del Covid-19, marzo 2020.

En la encuesta actual se confirma que el 50% reporta estar trabajando desde casa, 38% en una combinación entre casa y oficina, 8% desde la oficina y 5% dice haber suspendido actividades. Esto permite ver que las organizaciones siguen cumpliendo con sus actividades y adaptándose al entorno e implementando nuevas formas de operar.

Estas y otras modificaciones en la dinámica de trabajo han traído cambios positivos en el desempeño de los colaboradores; una sorprendente mayoría reportan incremento en procesos de innovación (73%), resiliencia (67%), responsabilidad (58%) y el compromiso (57%) de los colaboradores, mientras que la efectividad continúa siendo la misma que antes de la pandemia (44% de las OSC reportan que la efectividad se ha mantenido igual).

### Respecto a los Recursos Humanos

Las respuestas sobre el número de colaboradores de las instituciones frente a la contingencia provocada por el Covid-19, muestran una preponderancia por el mantenimiento de la plantilla de trabajadores (59%), esto significa que las organizaciones están intentando mantener a sus colaboradores para seguir operando. 36%, en cambio, ha disminuido el número de colaboradores y también se reportaron algunos casos de organizaciones en las cuales incluso el número ha aumentado (5%).

#### Forma de trabajo de la organización

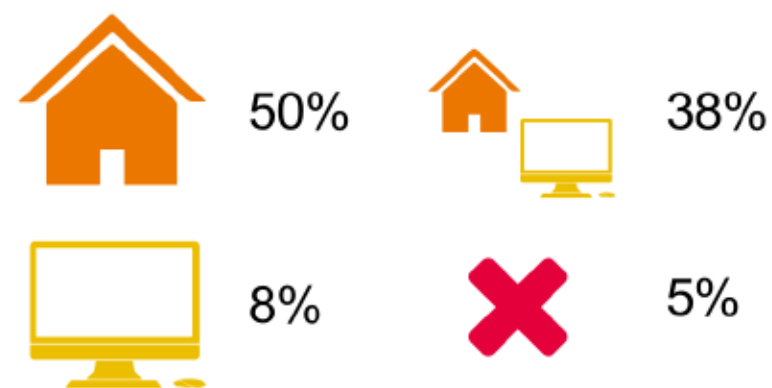


Fig. 18. Modificaciones en la forma de trabajo de la OSC.

#### Cambios en la dinámica de trabajo



Fig. 19. Cambios en la dinámica de trabajo.

#### Modificación en Recursos Humanos

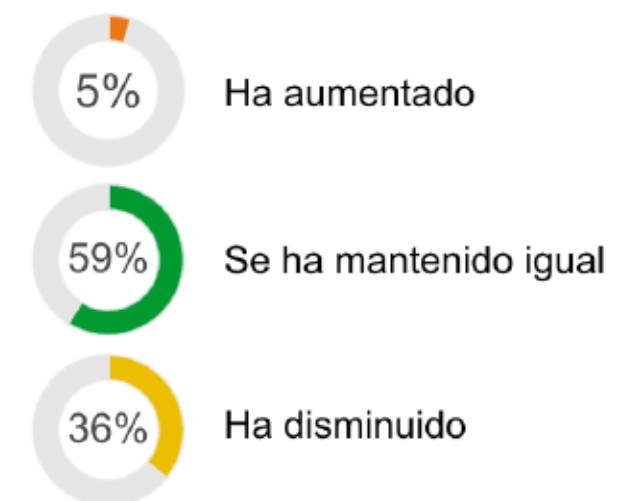


Fig. 20. Modificación en los Recursos Humanos.

## Sostenibilidad social y política

Cuando se habla de la sostenibilidad social y política se busca reflexionar sobre la capacidad de la organización para identificar los diversos grupos del entorno, y a partir de su incidencia en la causa de la organización, vincularse con los mismos y lograr un posicionamiento adecuado. Se trata de preguntarse ¿con quién lo hace?

Para comprender este rubro de las organizaciones en el escenario actual, se elaboraron preguntas que hacen alusión a la responsabilidad pública de las instituciones, sus grupos de interés y su vinculación con otros actores.

### Sobre las relaciones sociales y políticas

Encontramos que, con motivo de la pandemia, la mayoría de las organizaciones han buscado participar en redes o alianzas; 77% reporta haberlo hecho, frente a 23% que no ha participado. De aquellas que sí han entablado o construido nuevas relaciones durante este periodo de tiempo, 73% lo hizo con otras organizaciones de la sociedad civil, 63% con empresas o fundaciones, 45% con ciudadanos, 23% con gobierno, 20% con la academia y por último un 13% reportan haberlo hecho con vecinos<sup>2</sup>.

Esto permite observar la tendencia en la creación de nuevas relaciones con los distintos actores de interés de las organizaciones y encontrar que la mayoría de las OSC (81% del total de encuestados) han buscado relacionarse con alrededor de 2 ó 3 grupos distintos de actores.

---

<sup>2</sup>Es importante mencionar que, para este apartado, la encuesta permitía la opción combinada y múltiple de actores y relaciones, por lo que los porcentajes no suman 100%.

### Nuevas relaciones a partir de la pandemia

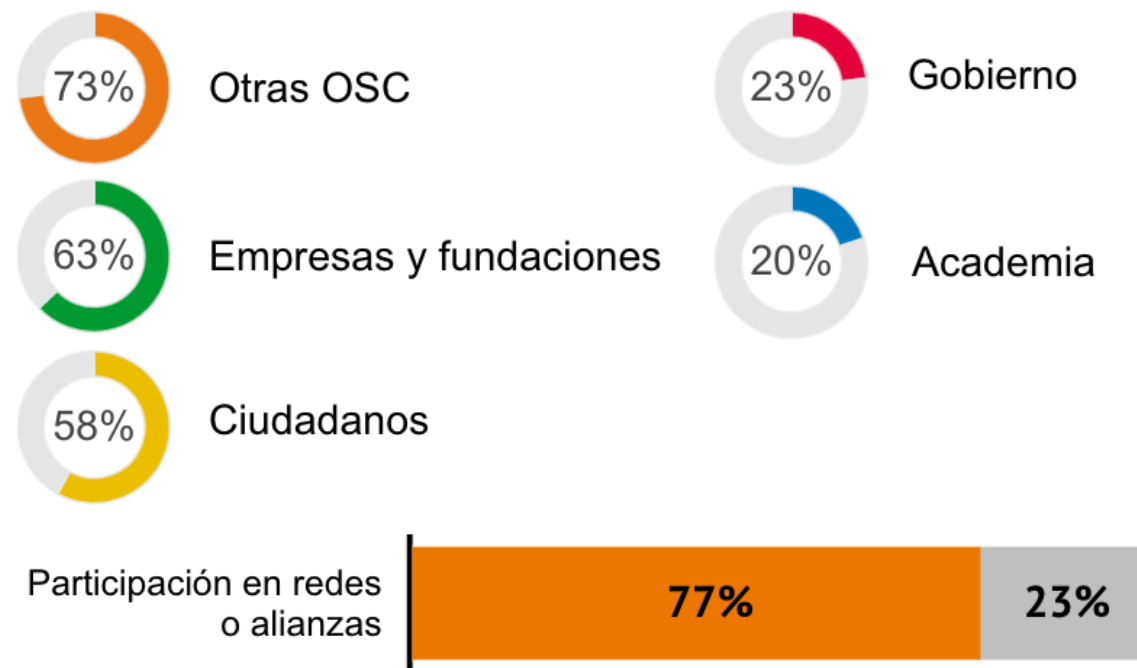


Fig. 21. Alianzas y nuevas relaciones a partir de la pandemia.

### Cambios en la comunicación con grupos de relación

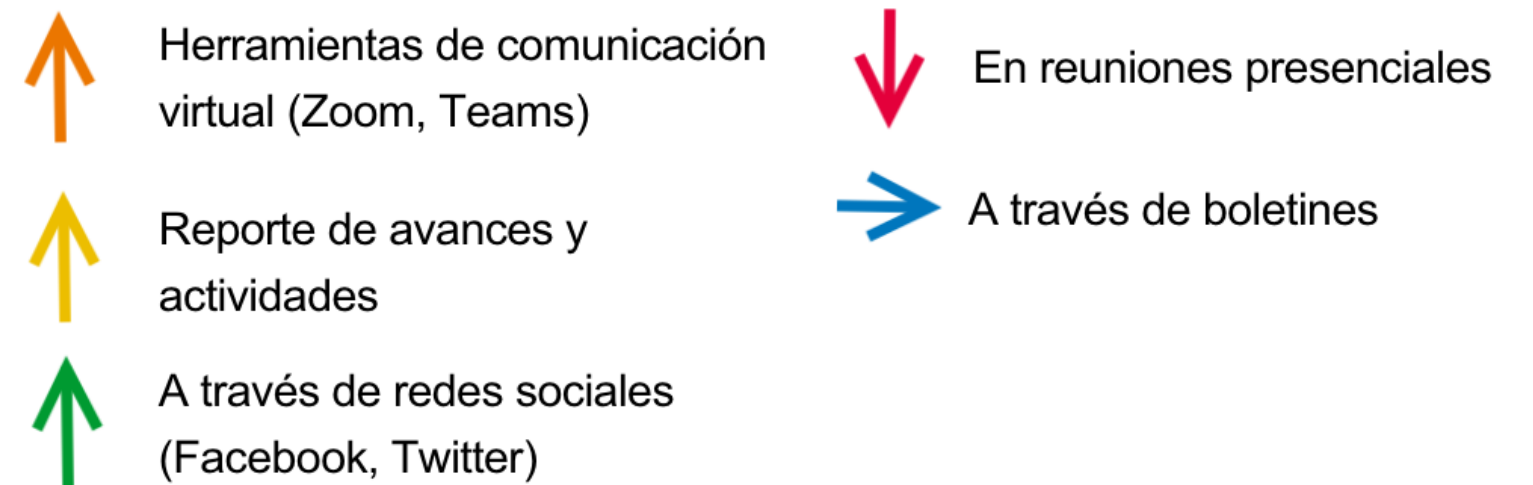


Fig. 22. Cambios en la comunicación con los grupos de relación.

### Sobre los mecanismos de comunicación con grupos de relación

La presente crisis ha implicado una modificación en las maneras en que las organizaciones se comunican con sus respectivos grupos de interés. Sabemos que las herramientas de comunicación virtual (como Zoom, Teams o Hangouts) son utilizadas más que antes por el 89% de las OSC, al igual que en el contacto a través de redes sociales (como Twitter, Facebook y Whatsapp) que han sido utilizadas mayormente por el 82% de los encuestados.

El aumento en reportes de avances y actividades también tuvo un aumento en su periodicidad (51% lo utiliza más que antes) y que el proceso de comunicación realizado a partir de boletines no ha sufrido ninguna modificación, el 47% lo sigue utilizándose igual que antes de la pandemia.



Los grupos de relación son fundamentales para el quehacer de las organizaciones, por ello, se les preguntó a las organizaciones si habían realizado algún tipo de análisis de las afectaciones que la pandemia ha tenido en sus grupos de relación. 94% de ellas reportan haberlo hecho, frente a un 6% que no. Esto representa un área de oportunidad para este pequeño porcentaje que aún no ha realizado un análisis o diagnóstico de las afectaciones y, por ende, de una lectura sobre el entorno en el que la organización se encuentra operando a partir de esta nueva etapa.

### **Análisis de las organizaciones sobre las afectaciones de sus grupos de relación**

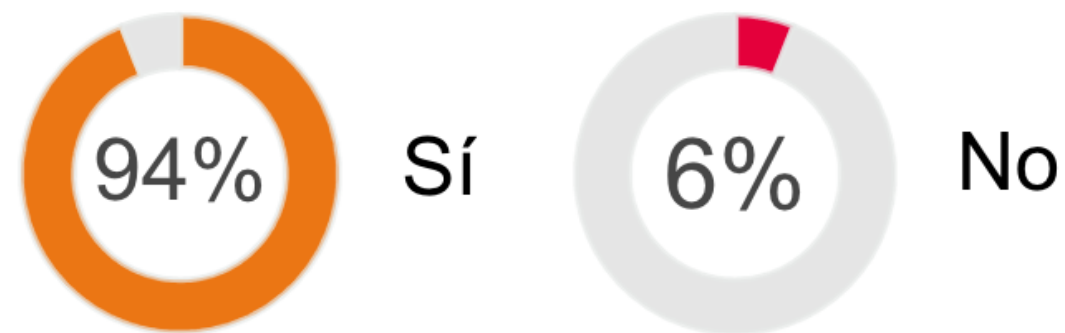


Fig. 23. Análisis sobre afectaciones de sus grupos de interés.

Respecto a los mecanismos que las OSC han utilizado para conocer a estos grupos, se elaboró un análisis para conocer la profundidad de este conocimiento a partir de la combinación empleada de dichos instrumentos.

Estas herramientas y la manera en que se utilizan, una o varias, nos hablan de un nivel distinto de interacción entre la organización y sus grupos de interés, por lo que catalogamos la profundidad de esta comunicación en las siguientes cuatro categorías.

**Muy alto:** que habla de una inversión de tiempo para el desarrollo de herramientas como encuestas, sondeos y diagnósticos participativos, que permiten realizar un mapeo de la situación del propio grupo de relación con mayor profundidad.

**Alto:** incluye el esfuerzo de la comunicación inmediata e implica una interacción (menor en comparación al nivel de profundidad anterior) por medio de visitas, llamadas por teléfono o reuniones virtuales.

**Medio:** engloba la comunicación a partir de redes sociales. Se catalogó como nivel medio de profundidad porque a pesar de tener interacción con externos, la organización no necesariamente recibe una retroalimentación o participa en el diálogo, e igualmente parte de la presentación de información de la OSC a partir de imágenes o mensajes, más que un proceso de diálogo.

**Bajo:** conocimiento adquirido a partir del envío de boletines y correo electrónico, instrumentos que son de una sola vía de comunicación y evitan el contacto y el intercambio de mensajes.

Como se puede observar en la gráfica a continuación, la mayoría de las organizaciones han logrado recabar a profundidad las necesidades o expectativas que tienen sus grupos de interés, 39% de ellas un nivel muy alto y 42% en alto conocimiento a partir de las distintas herramientas utilizadas. Es importante mencionar que 5% de las OSC no han explorado todavía las distintas herramientas mediante las cuales el resto de las organizaciones han establecido contacto y comunicación con sus grupos externos.

### Profundidad del conocimiento sobre los grupos de relación

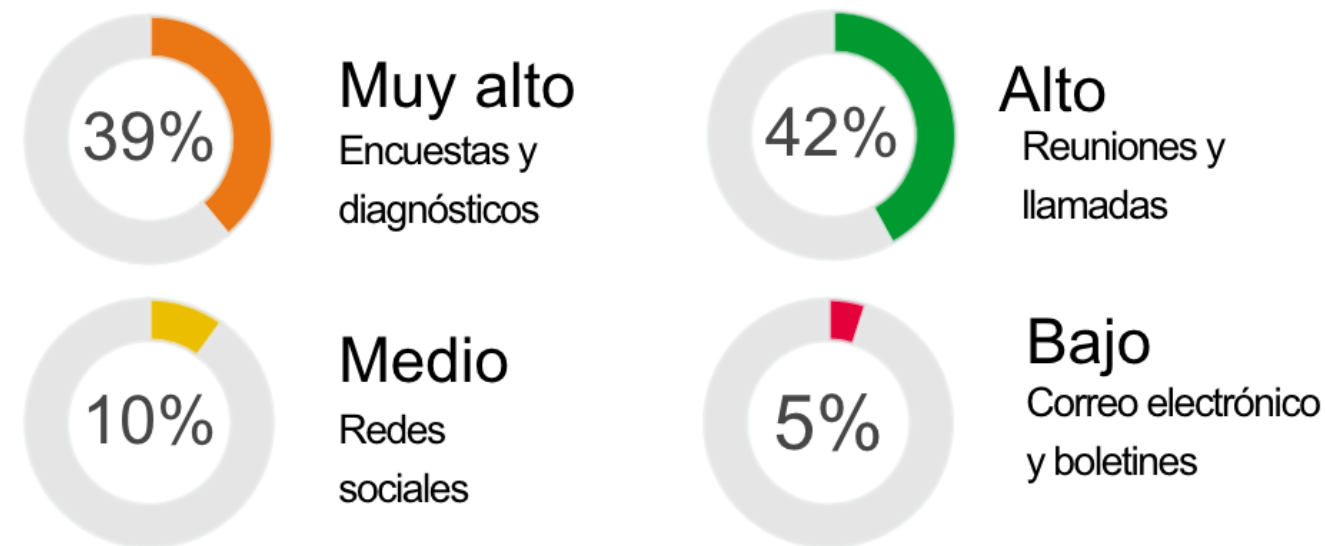


Fig. 24. Profundidad de conocimiento sobre los grupos de interés.

## Sostenibilidad conceptual metodológica

Cuando se habla sobre la sostenibilidad conceptual metodológica se refiere a la capacidad de lograr bienes públicos y colectivos, acordes con las necesidades y problemáticas sociales de la realidad en la que opera la OSC, es decir ¿qué hace la OSC? Este pilar comprende desde la concepción institucional, la misión, visión, valores y objetivos, procesos de diagnóstico al interior de las organizaciones, la forma en la que planean sus estrategias y operaciones, sus metodologías de evaluación y seguimiento, así como el modelo de “teoría de cambio” sobre el que se basan sus intervenciones.

Las preguntas de la encuesta relacionadas con esta categoría se instrumentaron tanto hacia el diagnóstico interno de las organizaciones, como las acciones y modificaciones que a futuro preveían tener.

### Diagnóstico interno

En este apartado presentamos las afectaciones que los destinatarios de las organizaciones han vivido a consecuencia de la pandemia.

En primer lugar, con un 85%, se encuentra el daño a la situación económica de los destinatarios, seguido de la afectación en la salud mental de los mismos (como estrés, miedo o depresión) con una alta proporción igualmente (68%). En tercer lugar, se encuentra la afectación de la salud física (40%), seguido del aumento de la violencia familiar (26%). En menor medida, pero igualmente importantes, están el desinterés en la participación en programas (23%), el aumento en la inseguridad (16%) y problemas logísticos como acceso a tecnología o dificultades en su movilidad.

### Afectaciones a los destinatarios



Fig. 25. Afectaciones a los destinatarios.

Sobre el análisis de las acciones que las organizaciones han implementado para incrementar sus ingresos, así como los resultados que han tenido de las mismas, podemos observar que, uniendo las respuestas con excelente y buen resultado, la participación en convocatorias (49%), la búsqueda de donantes individuales (44%) y la búsqueda de donaciones de empresas y fundaciones (43%) son las acciones que mejores resultados han obtenido.

Es importante observar que las respuestas positivas (excelente y buen resultado, 43%) y las negativas (mal resultado, 40%) en la búsqueda de donativos de empresas y fundaciones son similares, requiriendo un ojo crítico en cuanto a las formas en que se han realizado las aproximaciones con estos actores; sería relevante analizar, más adelante, las herramientas utilizadas por las organizaciones que han tenido éxito y aquellas que no lo han tenido para comparar factores determinantes en el funcionamiento de unas respecto a otras.

Otro dato sumamente relevante de este apartado es el porcentaje de casos en los que no se han implementado ciertas acciones que, en el caso de quienes lo han puesto en práctica, han tenido resultados favorables.

En la categoría referente la generación de productos que responden a nuevas necesidades, es posible ver que 60% de las OSC que han implementado esta acción. Al mismo tiempo, esta acción presentó excelentes y buenos resultados a un 30% de las organizaciones que la pusieron en práctica.



Casos similares se tienen con la búsqueda de financiamiento en alianza con otras organizaciones (51% no lo han implementado, frente a un 33% que han tenido buenos y excelentes resultados) y la oferta de servicios que responden a necesidades actuales (47% no lo han puesto en práctica, con un 41% con resultados positivos). Estos datos aportan una línea clara a seguir por parte de las organizaciones, áreas de oportunidad que aún quedan por cubrir.

### Acciones implementadas y sus resultados



Fig. 26. Acciones implementadas y sus resultados.

## Acciones a futuro

La situación actual ha forzado a las organizaciones a replantearse las capacidades que deben fomentar en sus equipos operativos, siendo la primera de ellas el desarrollo de herramientas para vincularse con sus donantes, con 34% de OSC lo mencionó como primordial, seguido de nuevas formas de vincularse con la población a la que sirven y el desarrollo de nuevas habilidades tecnológicas, ambas capacidades con 23% de registros.

En menor medida, pero igualmente ilustrativo en el proceso de análisis se encuentra el incremento en el conocimiento sobre nuevas temáticas (11%), el desarrollo de herramientas de comunicación (6%) y herramientas para la rendición de cuentas y la transparencia (2%).

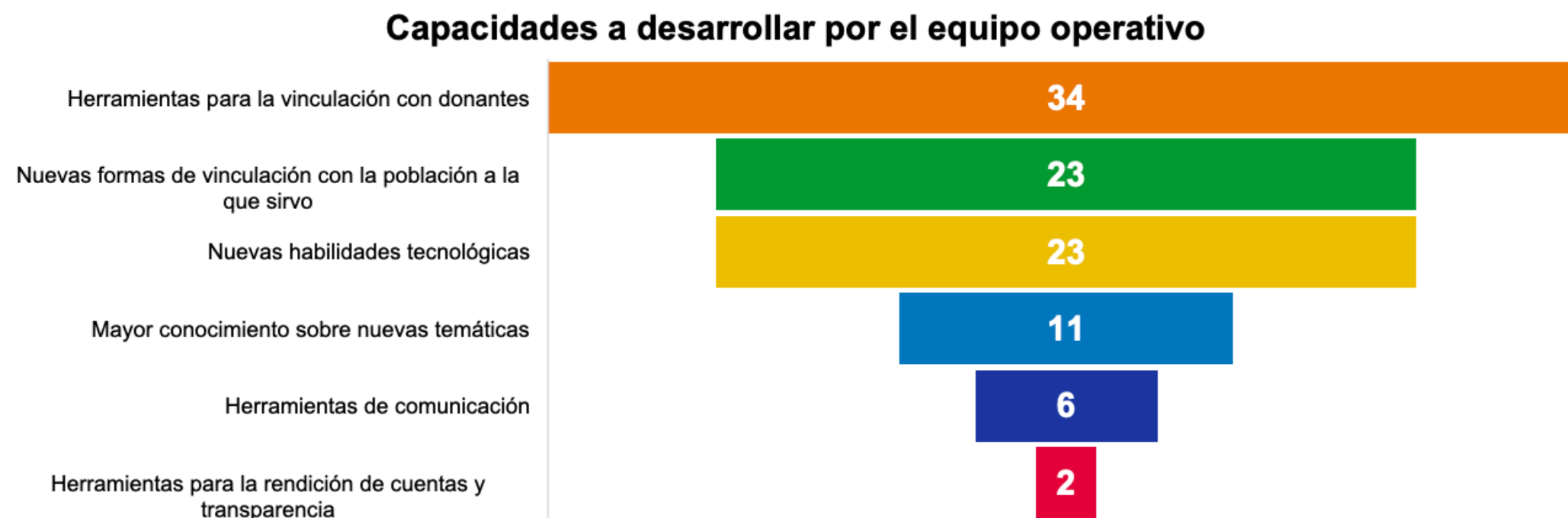


Fig. 27. Capacidades a desarrollar por el equipo operativo a futuro.

En un análisis realmente crítico por parte de las organizaciones que respondieron la encuesta, se enlistan áreas, procesos y servicios de las mismas organizaciones en las que las OSC prevén tener modificaciones a futuro.

Como se puede observar en la siguiente gráfica, el grueso de las respuestas se encuentra en "Algunas modificaciones"; todas las organizaciones tendrán ciertas modificaciones en proyectos, servicios y en el modelo de atención o de trabajo lo cual indica una necesidad de ajustar el quehacer de la organización.

La mayor parte de las organizaciones tendrán algunas modificaciones a futuro, y en mayor medida en sus programas y sus mecanismos de sostenibilidad.

Resalta que pocas modificaciones tendrán en el personal que colabora y en los destinatarios, lo cual nos habla de que el núcleo mismo de la organización sigue siendo fuerte, tanto la población a la que sirven como la plantilla de colaboradores con quienes lo llevan a cabo es en donde hay mayor resistencia a cambios.

Esta gráfica es realmente ilustrativa del proceso de ajustes y cambios al que se han visto forzadas las organizaciones de la sociedad civil durante este año; observamos un sector dinámico, analítico y en búsqueda de transformaciones para poder adaptarse y seguir prestando sus servicios, un sector creativo y resiliente.

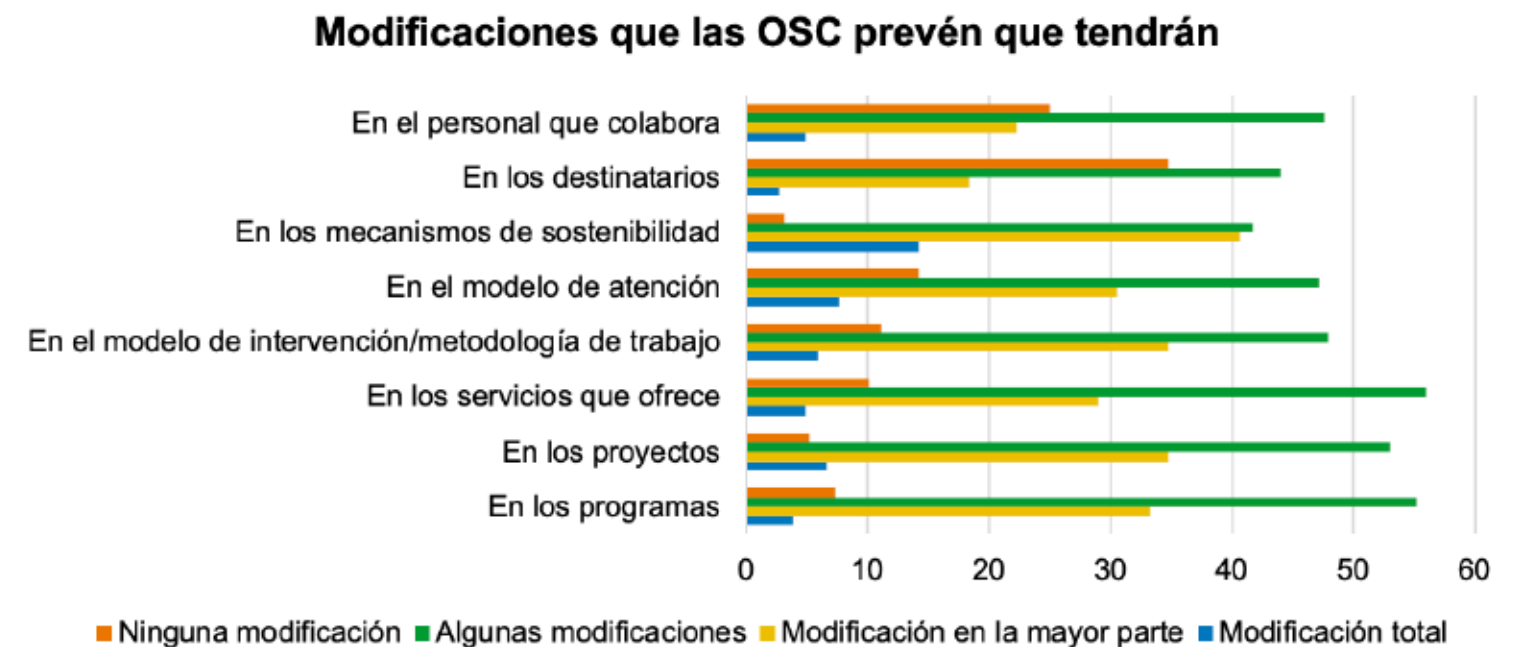


Fig. 28. Modificaciones que las organizaciones prevén tener en el futuro.

## Conclusiones

A continuación, enumeramos algunas conclusiones que estos hallazgos permiten extraer sobre el escenario actual de las organizaciones de la sociedad civil.

### Situación financiera

Las OSC con una o dos fuentes de financiamiento que dependen de los donativos (personas o fundaciones y empresas) son mucho más vulnerables que las que dependen de sus cuotas, servicios y la venta de productos.

### Vinculación con sus grupos de relación

De las OSC que reportan tener nuevas relaciones con empresas y fundaciones, el 51% manifestó excelentes o buenos resultados en la búsqueda de donaciones con estos grupos de relación; y de éste, el 70% cuenta con la Acreditación en Institucionalidad y Transparencia (AIT).

Alrededor del 9% todavía no ha identificado las afectaciones que han tenido sus grupos de relación o tiene una baja profundidad de este conocimiento. Un análisis profundo del entorno permite tener una lectura más completa sobre el quehacer de la organización y el camino que se debe trazar.

### Situación sobre estructura organizacional

#### Consejo Directivo

El Consejo Directivo de la organización es un actor estratégico en todo momento y existe un área de oportunidad para que éste facilite el acercamiento con actores estratégicos que pueden ayudar a la organización. Un 32% todavía no ha tenido apoyo adicional por parte de éste.

### **Dinámica de trabajo**

Es importante que los directivos de las organizaciones reconozcan el aumento de la responsabilidad, el compromiso y la disposición a innovar procesos por parte de los colaboradores.

### **Destinatarios**

Además de la situación económica, la afectación en la salud mental representó la segunda problemática entre los destinatarios, situación que debe ser considerada por las organizaciones, independientemente de la causa a la que se dediquen.

### **A futuro**

Las OSC tienen una sorprendente capacidad de respuesta. Su adaptabilidad y flexibilidad son mucho mayores a las de otros sectores.

Casi todas van a hacer modificaciones en puntos tan estratégicos como proyectos, servicios, modelo de trabajo y hasta programas, lo cual les va a permitir responder a las problemáticas actuales.

Están volcadas más en la causa social que en el modelo, lo que permite la creatividad, flexibilidad y resiliencia mostrada en la encuesta.

El 81% de los encuestados construyó, a raíz de la situación actual, nuevas relaciones por lo menos con 2 ó 3 actores; esto nos habla de un sector dinámico, en búsqueda de alianzas para continuar operando.

En general, las OSC están en movimiento, buscando alternativas para poder continuar con su labor en el tiempo. Tienen el interés y la capacidad para implementar soluciones a la problemática actual y van caminando hacia allá.

Desde el Cemefi queremos agradecer a todos nuestros miembros que participaron en la encuesta, de la cual se identificaron acciones concretas en las que la institución pondrá mayor esfuerzo en los siguientes meses.

