



7. *Ámbito: Rendición de cuentas*

7.2 *Indicador: Gestión de donativos*

¿Cuenta con alguna declaratoria o mecanismo para el correcto manejo de las donaciones, proceso de procuración de fondos, patrocinios u otra forma de ingresos de manera ética y responsable?





1. INTRODUCCIÓN
2. INDICADORES RELACIONADOS
3. NORMAS, CERTIFICACIONES, ESTÁNDARES, BUENAS PRÁCTICAS, ODS, LEYES RELACIONADAS AL INDICADOR DE CUMPLIMIENTO GESTIÓN DE DONATIVOS.
4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA GESTIÓN DE DONATIVOS
5. BENEFICIOS DE CONTAR CON ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE DONATIVOS
6. RIESGOS DE NO CONTAR CON ESTRATEGIAS UNA CORRECTA GESTIÓN DE DONATIVOS
7. HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE DONATIVOS
8. RECOMENDACIONES PARA GESTIONAR SUS DONATIVOS
9. ¿CÓMO APLICAR A LA ACREDITACIÓN PARA CADA UNO DE SUS 5 NIVELES DE DESARROLLO?
10. ¿QUÉ EVIDENCIAS POSTULAR PARA EL INDICADOR 15 – GESTIÓN DE DONATIVOS?
11. CONCLUSIÓN

1. Introducción

Las entidades requieren fuentes de financiamiento sostenibles para cumplir su misión y generar impacto en la sociedad, adicionalmente el manejo ético y transparente de los recursos y fondos es esencial para legitimarse, ser sostenibles y generar confianza ante los grupos de interés.

La correcta gestión de donativos permite diversificar ingresos, reducir la dependencia de donaciones únicas y fortalecer la conexión con la comunidad. El presente indicador evalúa si la organización cuenta con mecanismos formales para la gestión responsable de los donativos, incluyendo políticas, códigos de ética, planes de procuración, capacitación del personal y mecanismos de denuncia de malas prácticas.

2. Indicadores Relacionados

Indicadores	Ámbito	Descripción
Informe anual institucional	Rendición de cuentas	La entidad cuenta con un informe público con los resultados por programa e información financiera.
Estructura operativa	Gestión interna	La entidad cuenta con un organigrama operativo con descripción de nombres, cargos y funciones



Contratación y prestaciones	Condiciones laborales	La entidad cuenta con un plan de contratación donde se describan los beneficios o prestaciones otorgadas
Fuentes de ingreso	Sostenibilidad	La entidad cuenta con un documento que describa las fuentes de financiamiento proyectados para recibir en el año en curso.
Obligaciones legales y fiscales	Jurídico y normativo	La entidad conoce y atiende sus obligaciones legales y fiscales.
Gestión de donativos	Rendición de cuentas	La entidad cuenta con un Plan o programa sobre la ética de la procuración de fondos.
Conflicto de interés	Gestión interna	La entidad cuenta con una política o de una declaratoria de conflicto de interés
Talento humano	Condiciones laborales	La entidad cuenta con un documento que describa los cargos, funciones, perfiles y puestos del talento humano.
Análisis financiero	Sostenibilidad	La entidad cuenta con estados financieros dictaminados o estados simples, elaborados por un contador certificado.

3. Normas, certificaciones, estándares, buenas prácticas, ODS, leyes relacionadas al indicador de cumplimiento Gestión de Donativos.

Categoría	Especificación	Descripción
Norma o ley	1. Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)	1. Artículo 7.V - Informar anualmente a la Comisión sobre las actividades realizadas y el cumplimiento de sus propósitos, así como el balance de su situación financiera, contable y patrimonial, que reflejen en forma clara.
Certificación	Donataria Autorizada	Para la gestión de donativos en Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México, la principal certificación es la de "Donataria Autorizada", otorgada por el SAT (Servicio de Administración Tributaria).
Estándares	1. Principios de la Association of Fundraising Professionals (AFP)	1. APF promueve la ética, la rendición de cuentas y la



	2. Accountable Now 3. GuideStar 4. Estándares ICFO (Comité Internacional de Organizaciones de Recaudación de Fondos)	profesionalización en la procuración de fondos. 2. Estándares de transparencia y buenas prácticas.
ODS	16. Paz, justicia e instituciones sólidas 17. Alianzas para lograr los objetivos	16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas 17. Fortalecer alianzas para el desarrollo sostenible basadas en la transparencia y rendición de cuentas.
Buena práctica	Plan o programa sobre procuración ética	Plan o programa de capacitación sobre la ética de la procuración de fondos, documento que describa el compromiso del correcto uso de los donativos, código o política.

4. Factores que influyen en la Gestión de Donativos

Existen diversos factores que influyen en la creación del indicador Gestión de Donativos:

- El creciente escrutinio social
- La competencia por recursos
- La necesidad de mantener relaciones éticas con los donantes impulsa a las OSC a definir estructuras formales para la captación y administración de recursos.

De no contar con este indicador los donantes y comunidad pueden percibir como falta de profesionalización puede derivar en pérdida de confianza y financiamiento.

5. Beneficios de contar con estrategias de Gestión de Donativos

- **Sostenibilidad financiera:** Permite a la entidad operar sin depender exclusivamente de donantes únicos o asignación de recursos a través de una sola convocatoria.
- **Diversificación de ingresos:** Reduce el riesgo financiero al obtener recursos de múltiples fuentes.
- **Estructura:** Mejora la eficacia de la entidad al contar con procesos estructurados.
- **Previene Conflictos:** Facilita la prevención de conflictos éticos y malas prácticas.



- **Legitimidad:** Fortalece la legitimidad y el acceso a nuevas fuentes de financiamiento.
- **Mayor autonomía:** Brinda estabilidad económica a la organización, asegurando la continuidad de sus programas.
- **Fortalecimiento de relaciones con donantes:** Permite construir vínculos a largo plazo con individuos, empresas y aliados estratégicos.
- **Crecimiento institucional:** Facilita la expansión de proyectos y la mejora de la infraestructura organizativa.

6. Riesgos de No contar con estrategias una correcta Gestión de Donativos

- **Dependencia de fuentes externas:** Sin estrategias propias de recaudación y correcta gestión de los recursos la entidad puede enfrentar crisis financieras si sus principales fuentes de ingresos desaparecen.
- **Inestabilidad financiera:** La falta de ingresos recurrentes dificulta la planificación y ejecución de proyectos.
- **Dificultad para expandirse:** Sin recursos suficientes, la entidad puede ver limitada su capacidad de acción e impacto.
- **Menor visibilidad y apoyo comunitario:** Las campañas no solo recaudan fondos, sino que también fortalecen el posicionamiento de la entidad en la sociedad y ante donantes establecidos y otros donantes.

7. Herramientas para mejorar la Gestión de Donativos

Para asegurar campañas de procuración de fondos efectivas, se recomienda:

- Crear una política o código de ética específico para la procuración y manejo de donativos.
- Desarrollar un programa o plan anual de gestión de donativos, con metas claras y responsables.
 - Diversificar estrategias de recaudación para reducir la dependencia de una sola fuente de ingresos.
 - Implementar plataformas digitales para facilitar donaciones en línea y automatizar procesos.
 - Capacitar al equipo en técnicas de procuración de fondos y fidelización de donantes.
- Hacer seguimiento documentado a los donativos y entregar informes a los donantes.
- Monitorear y evaluar los resultados de cada campaña para mejorar futuras estrategias.



8. Recomendaciones para Gestionar sus Donativos

- Publicar el código de ética institucional y la política de donativos en el sitio web.
- Designar un responsable ético o comité para revisar las prácticas de procuración.
- Documentar los donativos y sus usos y comunicarse activamente con los donantes.
- Evaluar periódicamente los mecanismos de captación y canalización de fondos.

9. ¿Cómo aplicar a la acreditación para cada uno de sus 5 niveles de desarrollo?

Cada nivel nos muestra una película y nos responde preguntas clave del estado de las entidades; ¿Con qué información cuenta la entidad para cada indicador?, ¿Qué le hace falta?, ¿Cómo podemos fortalecerla y apoyar su crecimiento?, ¿Cómo se compara con otras entidades?, ¿Cuento con prácticas que puedo compartir con otras entidades? ¿Con qué herramientas cuento para un continuo aprendizaje y desarrollo de la entidad?, entre otras preguntas. Los siguientes son los 5 niveles por indicador con los que cuenta el distintivo.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Compromiso (Plan o Programa)	Sistema de gestión (Política manual o procedimiento)	Implementación	Consolidación	Innovación

Nota: Es importante mencionar que para lograr avanzar de nivel es imperativo consolidar los niveles anteriores, esto significa que no se puede ser **Nivel 2** si aún no se tiene desarrollado el **Nivel 1** y así sucesivamente. Derivado de esto recomendamos que las entidades se enfoquen en postular siempre en el siguiente orden; Nivel 1, 2, 3, 4 y por último 5. Una entidad no puede postular a los niveles 4 y 5, sin haber pasado por los anteriores.

1. Compromiso – Nivel 1:

El **Compromiso – Nivel 1** nos muestra una entidad que ya tiene claro el propósito de cada indicador, ubica su importancia y cuenta con la temática inserta en la estrategia y prioridades a través de un plan o programa.



Una entidad consigue el nivel 1 postulando el plan o programa aplicable para cada indicador, o en su defecto la justificación de por qué no aplica para la entidad.

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Vínculo a Excel para postular planes o programas](#)

Notas: Si la entidad ya cuenta con un plan o programa establecido puede postularlo en la plataforma, no es necesario que utilice el Excel sugerido; no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

2. Sistema de gestión - Nivel 2

El **Sistema de Gestión - Nivel 2** nos muestra una entidad con Sistema de Gestión, Políticas y Procedimientos para promover el plan o programa postulado en **Compromiso – Nivel 1**.

Con esto en mente entendemos por Sistema de Gestión, Política y Procedimiento lo siguiente:

Sistema de Gestión	Política	Procedimiento
Un sistema de gestión es un conjunto estructurado de políticas, procesos y recursos que se implementan de forma continua en una organización para alcanzar ciertos objetivos.	Una política es un conjunto de principios, directrices o normas establecidas por una organización o entidad para guiar la toma de decisiones y el comportamiento en determinadas áreas.	Un procedimiento o proceso es una secuencia de actividades estructuradas y relacionadas entre sí que se llevan a cabo para alcanzar un objetivo específico, incluyen pasos claros, roles, insumos y salidas.
Ejemplo: Aplicado a una Organización de la Sociedad Civil (OSC) enfocada en seguridad alimentaria		
• Un sistema de gestión que garantiza el acceso a alimentos nutritivos y suficientes para comunidades en situación de vulnerabilidad, a través de procesos organizados, eficientes y medibles.	Principios: • <u>Acceso garantizado</u>: La OSC se compromete a facilitar el acceso equitativo a alimentos nutritivos para las comunidades destinatarias. • <u>Sostenibilidad</u>: Se promoverán prácticas agroecológicas y	Procedimiento para la Distribución de Alimentos • <u>Objetivo</u>: Asegurar la entrega eficiente y equitativa de paquetes alimentarios a familias en situación de inseguridad alimentaria. Identificación de participantes:



	modelos de producción local para fortalecer la autosuficiencia alimentaria. • <u>Transparencia y rendición de cuentas:</u> La distribución de recursos se realizará de manera justa y con mecanismos claros de seguimiento y auditoría.	• Aplicación de encuestas para determinar niveles de inseguridad alimentaria. • Priorización de hogares con mayor vulnerabilidad (infancia, adultos mayores, personas con discapacidad). Planificación logística: • Definición de rutas y centros de distribución. • Coordinación con proveedores y aliados para asegurar disponibilidad de alimentos. Entrega de alimentos: • Distribución mensual en puntos estratégicos o entrega directa a domicilio en casos de movilidad reducida. • Registro de recepción mediante firma o validación digital.
--	--	--

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Vínculo a formato para postular Políticas y Procedimientos](#)

Notas:

Si la entidad ya cuenta con un Sistema de Gestión, Plan o Programa establecido puede postularlo en la plataforma, no es necesario que utilice el formato sugerido, no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

3. Implementación - Nivel 3:

La **Implementación - Nivel 3** nos muestra una entidad que ya cuenta tanto con **Compromiso – Nivel 1** como con **Sistema de Gestión - Nivel 2** para el indicador al que esté postulando, esto quiere decir que la entidad ya documentó y operativizó lo planteado tanto en Nivel 1 como en el Nivel 2.

Para postular de manera correcta **Implementación - Nivel 3** existen diversas metodologías, en general todas definen metas de manera clara y efectiva utilizando los siguientes criterios que invitamos a considerar:



1. Desarrollar metas específicas para el indicador que se esté postulando
2. Las metas planteadas cuentan con indicadores que las hacen medibles y mejorables
3. Las metas planteadas son alcanzables, relevantes y cuentan con un plazo definido para conseguirlas

Aquí tienes algunos ejemplos aplicados a una entidad enfocada en seguridad alimentaria:

1. Desarrollar metas específicas para el indicador que se esté postulando:
 - Meta: Reducir en un 20% la inseguridad alimentaria moderada y severa en las comunidades rurales atendidas por la OSC en el estado de Guerrero en un plazo de 16 meses.
2. Las metas planteadas cuentan con indicadores que las hacen medibles y mejorables:
 - Indicadores:
 - Número de familias con paquetes alimentarios mensuales.
 - Porcentaje de familias que reportan mejoría en su seguridad alimentaria (según la Escala Latinoamericana y Caribeña de Seguridad Alimentaria - ELCSA).
 - Cantidad de huertos comunitarios implementados y en funcionamiento después de 6 meses.
3. Las metas planteadas son alcanzables, relevantes y cuentan con un plazo definido para conseguirlas:
 - Alcanzable: Basada en la capacidad operativa de la OSC y en la experiencia de programas previos con resultados similares.
 - Relevante: Aborda una necesidad crítica en la comunidad y está alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2: Hambre Cero).
 - Plazo definido: Se espera cumplir la meta en 16 meses, con evaluaciones trimestrales para monitorear avances y ajustar estrategias.

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Vínculo a Excel de Implementación para postular metas](#)

Notas:

Si la entidad ya cuenta con Implementación del indicador establecido puede postularlo en la plataforma, no es necesario que utilice el formato sugerido, no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

4. Consolidación - Nivel 4:



La **Consolidación - Nivel 4** solo aplica para entidades que ya presentaron y operan su Nivel 1 y Nivel 2 a través de un programa de **Implementación - Nivel 3**.

Consolidar implica tener resultados de lo implementado a través de los indicadores planteados. Contar con indicadores a los cuales se les dé seguimiento es la clave para poder plantear cambios y mejoras. Es por eso por lo que la creación de metas al momento de implementar el Nivel 3 es tan importante para poder presentar la **Consolidación – Nivel 4**.

A continuación, presentamos un formato que sugerimos para la presentación de la evidencia en este nivel:

- [Vínculo a Excel de Consolidación para postular indicadores](#)

Notas:

Si la entidad ya cuenta con resultados y métricas consolidadas, es decir, resultados de los indicadores planteados y documentación que sustente los indicadores presentados, puede postularlos en la plataforma, no es necesario que utilice el formato sugerido; no obstante, invitamos a las entidades a revisar el contenido del documento sugerido por Cemefi para encontrar los elementos básicos que se buscan al postular.

5. Innovación - Nivel 5:

La **Innovación – Nivel 5** solo aplica para entidades que ya presentaron y operan su Nivel 1 y Nivel 2 a través de un programa de Nivel 3 y presentan resultados de la medición a través de la postulación del Nivel 4.

Innovar implica hacer cambios y mejoras a partir de la información obtenida gracias al seguimiento cercano de los resultados de indicadores presentados en Nivel 3 y medidos en el Nivel 4. La innovación no es algo que aplique para todos los indicadores, ni tampoco algo que necesariamente sea deseable.

Innovación – Nivel 5 implica, diseñar y aplicar mejores prácticas que vayan más allá del estándar común. También implica mostrar evidencia de la evolución y mejora continua, basada en la experiencia de los niveles anteriores

Notas:

Si la entidad ha diseñado y aplica mejores prácticas que vayan más allá del estándar común o muestra evidencia de evolución y mejora continua, basada en la experiencia de niveles anteriores, puede postular al nivel 5.



10. ¿Qué evidencias postular para el Indicador 15 – Gestión de Donativos?

Nivel 1 desarrollo	Nivel 2 desarrollo	Nivel 3 desarrollo	Nivel 4 desarrollo	Nivel 5 desarrollo
Compromiso	Sistema de gestión	Implementación	Consolidación	Innovación
Documento esperado	Documento esperado	Documento esperado	Documento esperado	Documento esperado
Plan o programa en Excel o .pdf sobre la gestión de donativos o sobre la capacitación para la procuración de fondos.	Política, manual o procedimientos en Excel o .pdf para la gestión de los donativos, códigos de ética o declaratoria de los derechos de los donantes.	Documento en Excel o .pdf que describa los mecanismos de denuncia, atención y resolución de conductas antiéticas en la procuración de fondos, o bien, mecanismos de evaluación de atención a donantes y la rendición de cuentas.	Documento de sistematización en Excel o .pdf de la evaluación de donantes o del sistema de denuncia de conductas antiéticas en la procuración de fondos, donde se muestren la resolución o mejoras implementadas en la gestión de los donativos.	Evidencia de buenas prácticas en Excel o .pdf en la transparencia de la gestión de donativos, alianzas estratégicas o sistemas de calidad en la procuración de fondos.

11. Conclusión

La gestión ética de donativos es un componente esencial de la transparencia, la profesionalización y la sostenibilidad de las entidades. Más allá de la generación de ingresos, permiten fortalecer la autonomía de la organización, diversificar fuentes de financiamiento, fomentar la participación comunitaria y dar claridad y seguridad a las entidades donantes.



Al institucionalizar buenas prácticas en la procuración de fondos, las organizaciones garantizan el cumplimiento de su misión con integridad y fortalecen su capacidad de generar impacto positivo en las comunidades.