



10. *Ámbito: Sostenibilidad*

10.1 *Indicador: Fuentes de ingreso*

¿Cuenta con diversificación en las fuentes de financiamiento, público y privado, con estrategias de autogeneración de ingresos?





1. INTRODUCCIÓN
2. INDICADORES RELACIONADOS
3. NORMAS, CERTIFICACIONES, ESTÁNDARES, BUENAS PRÁCTICAS, ODS, LEYES RELACIONADAS AL INDICADOR DE CUMPLIMIENTO FUENTES DE INGRESO
4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CREACIÓN DEL INDICADOR FUENTES DE INGRESO
5. BENEFICIOS DE CONTAR CON UN EL INDICADOR FUENTES DE INGRESO
6. RIESGOS DE NO CONTAR CON EL INDICADOR FUENTES DE INGRESO
7. HERRAMIENTAS PARA GARANTIZAR UNA GESTIÓN EFICIENTE DE SUS FUENTES DE INGRESOS
8. RECOMENDACIONES PARA GESTIONAR SUS FUENTES DE INGRESO
9. ¿CÓMO APLICAR A LA ACREDITACIÓN PARA CADA UNO DE SUS 5 NIVELES DE DESARROLLO?
10. ¿QUÉ EVIDENCIAS POSTULAR PARA EL INDICADOR 20 – FUENTES DE INGRESO
11. CONCLUSIÓN

1. Introducción

Contar con el indicador Fuentes de Ingreso es un aspecto clave para la sostenibilidad financiera de las entidades. Contar con diferentes tipos de financiamiento, donativos públicos y privados, autogeneración de ingresos, convocatorias o servicios, permite reducir la dependencia de un solo recurso y afrontar con mayor solidez los cambios económicos y políticos del entorno.

Este indicador busca evaluar el nivel de diversificación, la existencia de estrategias para fortalecerla y su relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales.

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
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.



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 Fuentes de Ingreso

Categoría	Especificación	Descripción
Norma o ley	Norma Internacional de Información Financiera NIIF E-2 Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), Artículo 7 Fracción V	Norma que regula el tratamiento contable de los donativos recibidos y otorgados por las OSC. Las OSC deben contar con un balance de su situación financiera, contable y patrimonial, que reflejen de forma clara los resultados derivados de los apoyos y estímulos públicos otorgados con fines de fomento.
Certificación	No hay certificación que lo sustente	No existe una certificación nacional específica para las fuentes de ingreso de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México.
Estándares	No hay estándar que lo sustente	No existe un estándar nacional específico que defina un listado exhaustivo de fuentes de ingreso permitidas para las entidades en México.
ODS	17. Alianzas para lograr los objetivos	Este ODS enfatiza la importancia de fortalecer las alianzas globales para el desarrollo sostenible, incluyendo la movilización de recursos y conocimientos para alcanzar los ODS, especialmente en países en desarrollo.
Buena práctica	Fuentes de financiamiento	Documento que describa las fuentes de financiamiento proyectados para



		recibir en el año en curso, con montos y porcentajes
--	--	--

4. Factores que influyen en la creación del indicador Fuentes de Ingreso

Entre los factores destacan:

- La necesidad de autonomía financiera
- Las condiciones del entorno económico
- Las exigencias de transparencia de donantes y aliados
- El grado de institucionalización de la organización.

Una gestión eficiente de ingresos requiere capacidad técnica, estructura organizacional clara, acceso a redes de financiamiento y cultura de planeación financiera.

5. Beneficios de contar con un el indicador Fuentes de Ingreso

- **Optimización de recursos:** Facilita la planificación financiera y la asignación eficiente del dinero.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** Permite demostrar el uso adecuado de los fondos ante donantes y aliados estratégicos.
- **Mejora en la toma de decisiones:** Proporciona datos financieros clave para evaluar el desempeño de la organización.
- **Sostenibilidad financiera:** Ayuda a prever desequilibrios y ajustar estrategias para garantizar la continuidad operativa.
- **Mayor credibilidad:** Refuerza la confianza de financiadores y organismos reguladores.

6. Riesgos de No contar con el indicador Fuentes de Ingreso

- **Falta de control financiero:** Puede llevar a un uso ineficiente de los recursos y afectar la viabilidad de la organización.
- **Riesgo de incumplimiento fiscal:** Esto se presentaría si sus fuentes de ingreso no están alineadas con su objeto social.
- **Dificultad para acceder a financiamiento:** Muchas convocatorias requieren un presupuesto detallado como requisito.
- **Riesgos de insolvencia:** Sin una proyección clara, la organización puede enfrentar déficits financieros inesperados.
- **Pérdida de transparencia:** Puede generar dudas entre donantes y aliados sobre el manejo de los fondos.



7. Herramientas para garantizar una gestión eficiente de sus Fuentes de Ingresos

Para garantizar un manejo adecuado de sus fuentes de ingresos, se recomienda:

- Evaluar el costo / beneficio de cada una de sus fuentes de ingreso para priorizar esfuerzos.
- Implementar un plan estratégico de procuración de fondos con metas y responsables.
- Diseñar un manual de financiamiento y captación de recursos

8. Recomendaciones para gestionar sus Fuentes de Ingreso

- Utilizar plataformas digitales para captar donativos individuales.
- Crear alianzas con empresas bajo esquemas de responsabilidad social.
- Participar activamente en convocatorias, hacer una planeación anual de las convocatorias aplicables a su entidad y la estrategia de aplicación.
- Desarrollar productos o servicios alineados al objeto social para generar ingresos propios.
- Mantener transparencia y reportes claros sobre origen y uso 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		



<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <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 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. 	<p>Procedimiento para la Distribución de Alimentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <u>Objetivo</u>: Asegurar la entrega eficiente y equitativa de paquetes alimentarios a familias en situación de inseguridad alimentaria. <p>Identificación de participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicación de encuestas para determinar niveles de inseguridad alimentaria. Priorización de hogares con mayor vulnerabilidad (infancia, adultos mayores, personas con discapacidad). <p>Planificación logística:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de rutas y centros de distribución. Coordinación con proveedores y aliados para asegurar disponibilidad de alimentos. <p>Entrega de alimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 20 – Fuentes de Ingreso

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
Documento en Excel o .pdf que enliste las fuentes de financiamiento previstas para el año en curso en la entidad, incluyendo montos de cada una y porcentajes con respecto al total de ingresos (presupuesto de ingresos) o bien, plan o programa para la diversificación de fuentes de ingresos.	Política, manual o procedimiento en Excel o .pdf para la diversificación de ingresos alineados a los porcentajes y rubros permitidos por el SAT de acuerdo con el objeto social autorizado.	Documento o matriz en Excel o .pdf que describa el porcentaje de avance en el plan de diversificación de las fuentes de ingreso del año de acuerdo con las metas de captación estipuladas.	Documento en Excel o .pdf que muestre a través de indicadores, las fuentes de financiamiento más redituables de los últimos años, con un análisis del costo-beneficio.	Documento o evidencia en Excel o .pdf que describa fuentes de autogeneración de ingresos innovadoras y replicables o bien, acciones de colaboración que fortalezcan la generación de fuentes de ingreso en el sector de las OSC.

11. Conclusión

Contar con el indicador Fuentes de Ingresos no es solo una estrategia financiera, sino un elemento central para el fortalecimiento institucional de una entidad.



Implementar mecanismos claros de procuración de fondos, combinar ingresos tradicionales con esquemas innovadores y garantizar su transparencia posiciona a la entidad como un actor sólido, confiable y sostenible dentro del ecosistema social.