

I N F O R M E

MODELOS DE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

**De las Organizaciones
de la Sociedad Civil
en América Latina**

**CIVIC
HOUSE** 


donaronline


KUBADILI

La realización de este informe fue posible gracias al apoyo de



En caso de ser una persona con visión disminuida,
te recomendamos leer este informe utilizando el navegador [Google Chrome](#),
instalando y habilitando [esta extensión](#).

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Rodriguez, Florencia (Coord.)

Millón, María Emilia

Weinmann, Camila

DICIEMBRE 2020

ÍNDICE

4	RESUMEN EJECUTIVO
12	ESTRATEGIA METODOLÓGICA
15	CAPÍTULO –01 MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO 16— Fuentes de financiamiento 17— Presupuesto y diversificación
21	CAPÍTULO –02 ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLES 22— OSC con ingresos propios 24— OSC con donantes recurrentes 26— Modalidades de financiamiento de ingresos propios 28— Experiencias y desafíos
30	CAPÍTULO –03 PRINCIPALES PROBLEMAS Y DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA 31— Trabas para iniciar o mejorar estrategias de ingresos propios 33— Propuestas de mejora
36	CONCLUSIONES FINALES
38	ANEXO METODOLÓGICO
41	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

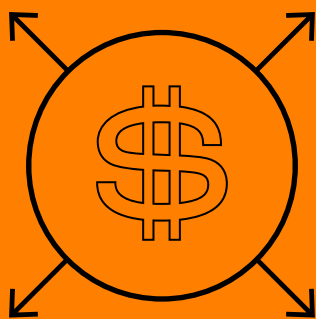
RESUMEN EJECUTIVO

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

- Este estudio tuvo por objetivo general indagar sobre la **sostenibilidad financiera** de las Organizaciones de la Sociedad Civil de América Latina en la actualidad.

- Sus objetivos específicos fueron
 - conocer las fuentes de **financiación** de las OSC
 - indagar los **factores** que se vinculan en el actual **modelo de ingresos**, especialmente en las OSC con modelos de ingresos propios y donantes recurrentes
 - y conocer sus dificultades y/o desafíos para la sostenibilidad financiera.

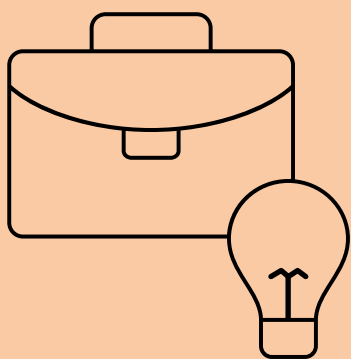
- El estudio fue **impulsado** por
 - Civic House
 - Donar Online
 - Kubadili.



CAPÍTULO –01

MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO

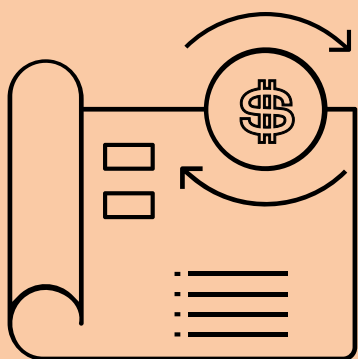
- Para el **31,4%** de las OSC consultadas, la **principal fuente de financiamiento** son los **donantes individuales**, para el **26,4%** son los **ingresos propios**, para el **24,6%** la **filantropía** (grandes donantes como otras fundaciones, redes u organizaciones financiadoras como así también empresas), para el **11,6%**, los **fondos públicos** y finalmente, para el **5%**, la **cooperación internacional**.
- El porcentaje de OSC que tienen **presupuestos anuales más grandes** (más de USD 100.000) **aumenta** entre aquellas que tienen como principal fuente de financiamiento la **cooperación internacional** (41,2%) y los **fondos públicos** (39,8%).
- Sin embargo, las OSC que tienen estas fuentes como las principales son también las OSC cuya principal **fuentes de ingreso representa más del 50% de su presupuesto anual**. Por lo tanto, son las que tienen sus ingresos menos diversificados. Por el contrario, el porcentaje de OSC cuya principal fuente de financiamiento representa menos del **30% de su presupuesto total** aumenta entre las OSC que tienen como principal fuente de financiamiento los **donantes individuales** (8,6%) y los **ingresos propios** (9%).



CAPÍTULO –02

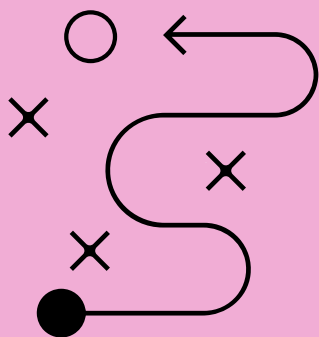
ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLES

- Entre las OSC consultadas, el **60,3%** tiene **estrategias de ingresos propios**.
- De aquellas OSC que **no tienen ingresos propios**, el **56,2%** considera que su organización tiene la posibilidad de **incorporarlos**, el **25,7%** considera que **no la tiene** y el **18,1%** que tal vez sí **podría incorporar** una estrategia de ingresos propios.
- El porcentaje de OSC que creen que pueden **incorporar la estrategia de ingresos propios** aumenta entre las **OSC más jóvenes** que tienen menos de 5 años de antigüedad (60%), entre las que tienen 5 y 10 años (59,1%) y entre las que tienen 11 y 20 años (58,6%). Y disminuye (40,9%) entre las OSC que tienen más de 20 años de antigüedad.
- Por su parte, casi la mitad (**47%**) de las OSC que si tienen **ingresos propios** lo **implementa desde hace menos de 4 años**.
- El porcentaje de OSC con **ingresos propios** aumenta entre las OSC de **México** (70,4%) y las OSC de **Colombia** (62,4%) y disminuye entre las OSC de **Argentina** (48,4%) y más aún entre las OSC de **Chile** (42,9%). También se registra un aumento de OSC con ingresos propios entre aquellas que abordan **temáticas de salud** (66,9%) **medio ambiente** (64%) y **cultura** (62,8%).
- El **30%** de las OSC consultadas **utilizan la tarifa**, es decir, el pago por el trabajo de proveer un servicio, como modalidad de ingresos propios.
 - El **19%** utilizan la **venta al menudeo**, es decir, la venta de productos físicos en un espacio físico.
 - El **14%** utilizan la **venta de boletos** o **entradas** para eventos.
 - Otras **modalidades menos recurrentes** entre las OSC son la membresía o suscripción (9%), el comercio digital (8%), los Modelos Freemium (6%),



el “paga lo que quieras” (5%), las subastas (4%), el Modelo Outsourcing (3%), las franquicias (1%), las licencias (1%), y finalmente el alquiler de espacios (1%).

- El porcentaje de OSC que considera que le va muy bien o bien con su estrategia de ingresos propios aumenta entre las OSC que tienen planes estratégicos y disminuye entre aquellas que no los tienen. Lo mismo sucede con las OSC que evalúan sus resultados y que tienen profesionales en sus equipos de trabajo.
- La **gran mayoría** (75,1%) de las OSC consultadas que **tienen donantes individuales** refieren que de estas donaciones **menos del 50% son recurrentes** mes a mes. Solo el 17,5% refiere que más del 75% de esas donaciones son recurrentes y el 7,4% de las OSC refieren que entre el 50% y el 75% de esas donaciones son recurrentes.
- El porcentaje de OSC que tienen más del **75% de sus donantes recurrentes**
 - **aumenta** entre las OSC de **Argentina** (34,8%) y **Chile** (23,8%)
 - **disminuye** entre las OSC de **México** (15,2%) y **Colombia** (3,9%).
 - **aumenta** entre las OSC que abordan **temas de salud** (21,7%), **vivienda** (20,7%), **trabajo** (19,4%) y **educación** (18%).
- Al igual que con las OSC que tienen ingresos propios, el porcentaje de OSC con más del 75% de las donaciones recurrentes, aumenta a medida que aumenta el porcentaje de profesionales en sus equipos de trabajo como así también entre aquellas OSC que evalúan todos los años (17,6%) o algunos años (20,7%) sus resultados.



CAPÍTULO –03

PRINCIPALES PROBLEMAS Y DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

- Entre las principales **trabas para iniciar una estrategia de ingresos propios**, las OSC destacan
 - **falta de capital inicial** (25%)
 - las trabas o **complejidades legales y fiscales** (24%)
 - el **entorno económico adverso** (17%)
 - **no tener un equipo preparado para hacerlo** (17%).

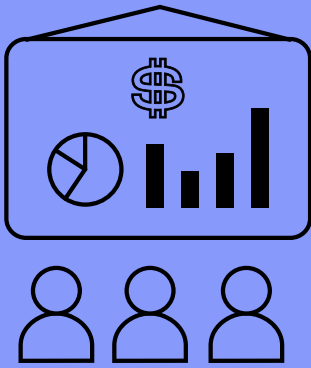
- En la misma línea, las OSC que **ya tienen estrategias de ingresos propios** refieren que necesitan **apoyo**
 - con la **capacitación al equipo** (48%),
 - con las trabas o **complejidades fiscales y legales** (31%)
 - y con el **capital inicial** (19%).

- Desde la perspectiva de las OSC consultadas,
 - los **recursos monetarios** son el factor más importante (25,6%) para lograr **sostenibilidad financiera**,
 - en segundo lugar (14,5%), consideran que tener una **estrategia de ingresos propios** es fundamental para lograr independencia y sostenibilidad,
 - en tercer lugar (12,5%), destacan la importancia de la **capacitación en la captación de fondos y en el marco legal y fiscal**, como así también las **mentorías** y el **acompañamiento cercano**.
 - En menor medida, destacan el fortalecimiento de redes y alianzas (7,8%), la elaboración de planes y estrategias de largo plazo (7,8%), la diversificación de las fuentes de financiamiento (7,8%), el aumento de donantes individuales recurrentes (7%) y la comunicación y difusión de sus acciones (7,6%) como propuestas para mejorar su sostenibilidad financiera.



CONCLUSIONES FINALES

- La **inestabilidad financiera es una gran preocupación** para las OSC en América Latina.
- En este estudio se evidencia que las OSC, a pesar de tener varias fuentes de ingresos distintas, **son muy dependientes de su principal fuente de financiamiento**.
- En lo que respecta a las estrategias de **financiamiento sostenibles**, por un lado,
 - se evidencia que la **estrategia de ingresos propios no es nueva** para las OSC en América Latina, pero en los últimos años ha ganado terreno.
 - Más de la mitad de las OSC **tienen ingresos propios como estrategia de financiamiento**.
- Los **donantes individuales** son la **principal fuente de financiamiento**, sin embargo, en su mayoría **no son recurrentes**.
- El **porcentaje de profesionalización de los equipos**, la **evaluación de resultados** y la **planificación** son variables que se relacionan con el **impacto** y los **resultados** que se logran con las **estrategias de ingresos propios** y de **donantes individuales recurrentes**.
- Entre las principales necesidades que tienen las OSC para mejorar sus estrategias de ingresos propios, se destaca
 - la **necesidad de capacitación de sus equipos**,
 - de **ayudas con las trabas legales y fiscales**,
 - como así también con el con el **capital inicial para impulsar sus proyectos**.
- Por su parte, las OSC que **no tienen ingresos propios**, destacan que las principales **trabas para iniciar una estrategia** de este tipo son
 - la **falta de capital inicial**,
 - las **trabas fiscales y legales**,
 - el **entorno económico adverso**
 - y **no tener un equipo preparado para hacerlo**.



- Finalmente, las OSC consultadas en este estudio, consideran que podrían **mejorar su sostenibilidad financiera**
 - con **mayores recursos monetarios**,
 - pero también **implementando estrategias de ingresos propios**
 - y **capacitando** a sus equipos en la **captación de fondos**.

PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO

Este estudio tuvo por objetivo general indagar sobre la sostenibilidad financiera de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) de América Latina en la actualidad. En este sentido, sus objetivos específicos fueron conocer las fuentes de financiación de las OSC, indagar los factores que se vinculan en el actual modelo de ingresos, especialmente en las OSC con modelos de ingresos propios y donantes recurrentes y conocer las dificultades y/o desafíos para su sostenibilidad financiera.

Este estudio fue impulsado por [Civic House](#), [Donar Online](#) y [Kubadili](#).

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTE ESTUDIO?

El término sostenibilidad hace alusión a la preservación a largo plazo. “En particular, la sostenibilidad financiera se puede entender como la habilidad para disponer de los recursos necesarios para aprovechar oportunidades y reaccionar a amenazas inesperadas, manteniendo al mismo tiempo las operaciones generales de la organización” (Bowman, 2011 en Sontag et al., 2012, p.2). En las OSC “la sostenibilidad financiera está estrechamente relacionada con la posibilidad de mantener o expandir los servicios de la misma y por lo tanto, con cumplir la misión para la cual fue creada” (Castañeda Navarrete, 2015:72).

La inestabilidad financiera es una de las principales preocupaciones de las OSC en América Latina. **Cooperación internacional, grandes donantes, subsidios de gobierno y responsabilidad social empresaria son algunas alternativas para lanzar proyectos sociales, pero tienen como limitante de que no son sostenibles en el tiempo.** En general, no suelen financiar gastos de estructura y limitan la posibilidad de manejar los fondos según las decisiones puntuales o estratégicas de las OSC. En consecuencia, muchos proyectos sociales pueden desarrollar una alta dependencia en estas fuentes de ingreso, poniendo en riesgo su sostenibilidad y en consecuencia su misión institucional.

La existencia de estudios a nivel regional sobre las modalidades de financiamiento de las OSC es muy interesante pero aún escasa¹ y se evidencia una vacancia en estudios que analicen en profundidad las características de las OSC que tienen modelos de ingresos propios o donantes recurrentes, sus potencialidades y desafíos.

El propósito de este estudio es contribuir con algunas pistas para la generación de estrategias de financiamiento sostenibles para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina y brindar oportunidades de mejora en los modelos financieros.

- 1 -

Un estudio muy interesante es el realizado por Sinergia en 2014, donde se analiza las experiencias exitosas de sostenibilidad financiera y organizacional y de mejoras en la capacidad de trabajo de las OSC de la Región Andina de América del Sur. Este estudio ha analizado los factores que inciden en la sostenibilidad de las OSC y destacan principalmente el ambiente habilitante, la gerencia efectiva y el diseño institucional y por último, las alianzas con otros actores. Por su parte, la Mesa de Articulación de Asociaciones Nacionales y Redes de OSC de América Latina y el Caribe realizó en 2014 otro estudio regional sobre Mecanismos de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. Se trata de un valioso estudio de carácter cualitativo, comparativo y también distintivo, que examinó variables comunes, singularidades, y temas presentes y ausentes en los distintos contextos subregionales.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Considerando los objetivos del estudio, se implementó una estrategia de investigación cuantitativa. Para relevar la información se realizó una encuesta.

El proceso de investigación se organizó de la siguiente manera:

- 1. Elaboración y aplicación de los cuestionarios:** Se aplicó un cuestionario semi-estructurado online y auto-administrado a distintos referentes de OSC durante los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2020. La convocatoria y difusión del cuestionario se realizó a través de las redes de contacto de las OSC que impulsan el estudio.
- 2. Análisis de los datos:** Una vez recopilada la información, se realizó el procesamiento de los datos en un programa estadístico informático y se realizó un análisis descriptivo de la información. El análisis de los datos y la información relevada se realizó a través de encuentros de trabajo entre los representantes de las OSC impulsoras del estudio.

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

344
TOTAL DE OSC PARTICIPANTES

GRÁFICO 1 Distribución porcentual de OSC según PAÍSES

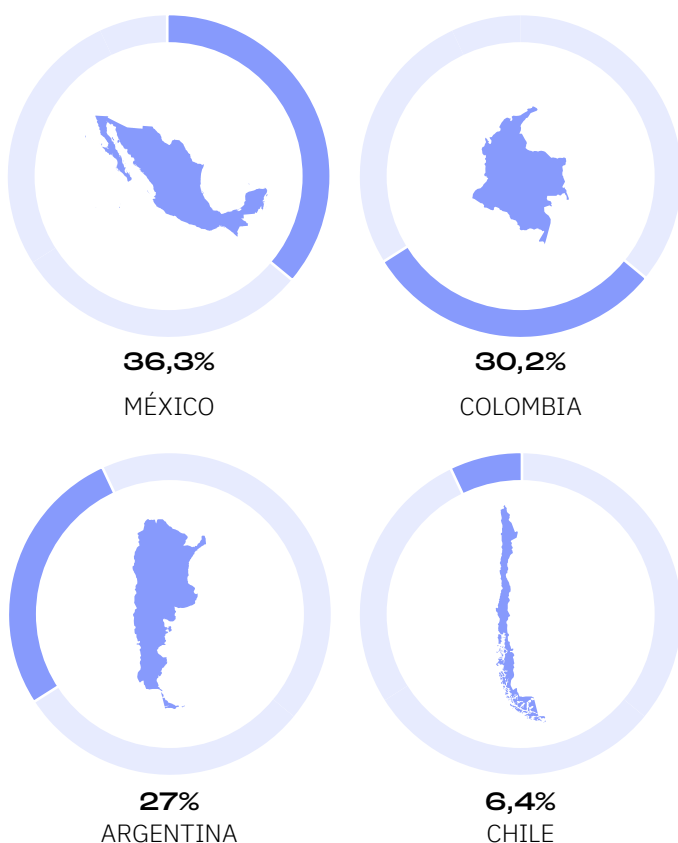


GRÁFICO 2 Distribución porcentual de OSC según TAMAÑO DEL PRESUPUESTO ANUAL

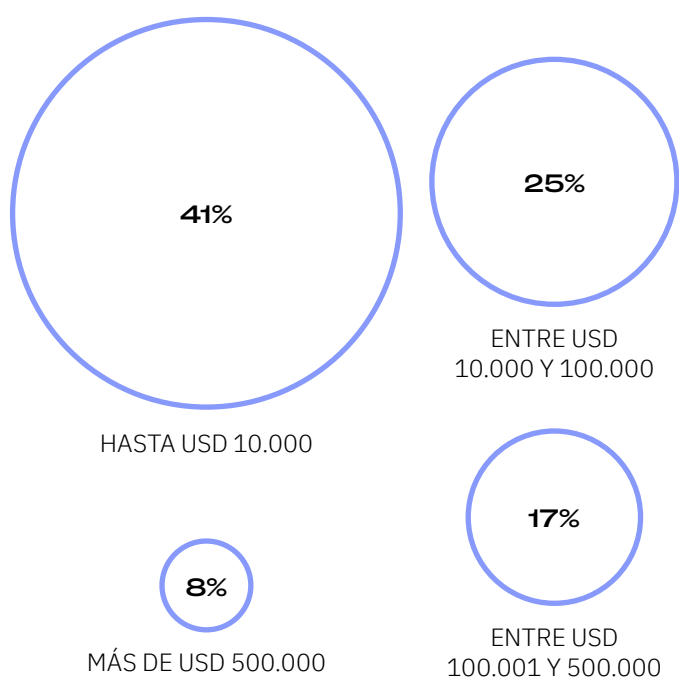


GRÁFICO 3 Distribución porcentual de OSC según TEMÁTICA ABORDADA

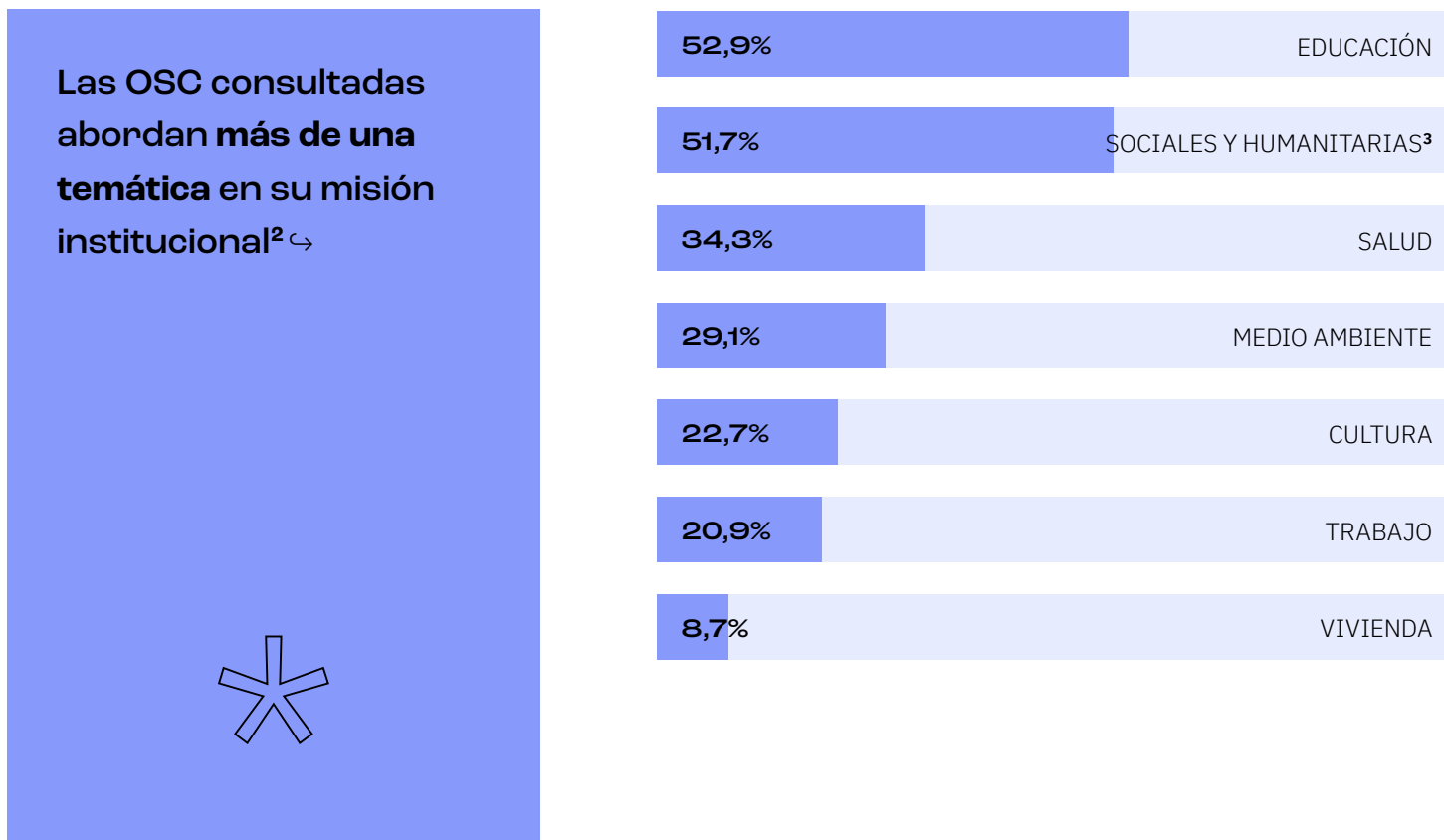
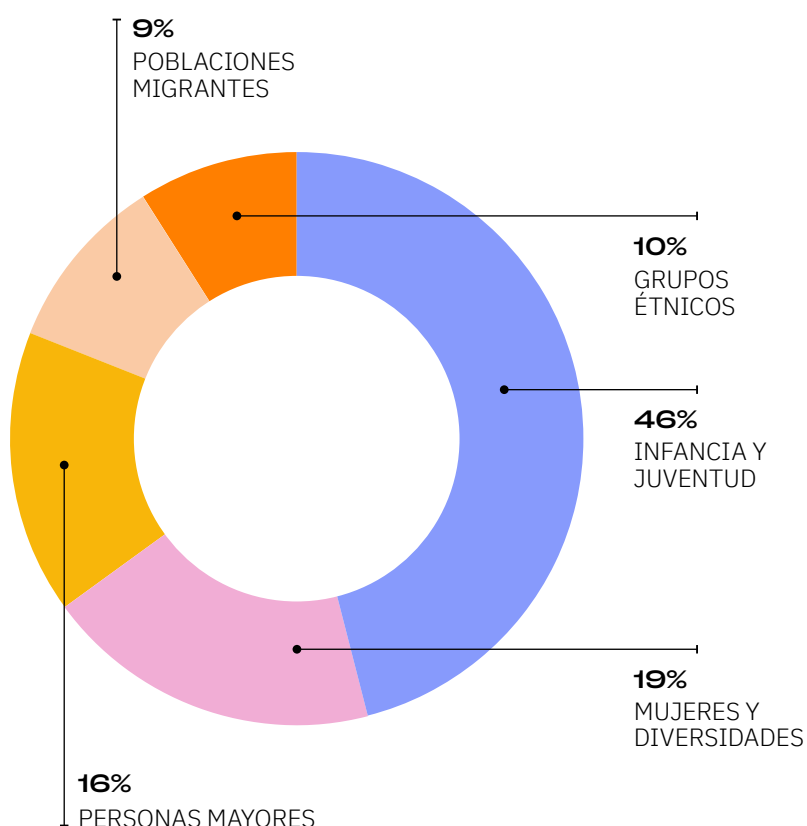


GRÁFICO 4 Distribución porcentual de OSC según POBLACIONES DESTINATARIAS DE SUS ACCIONES



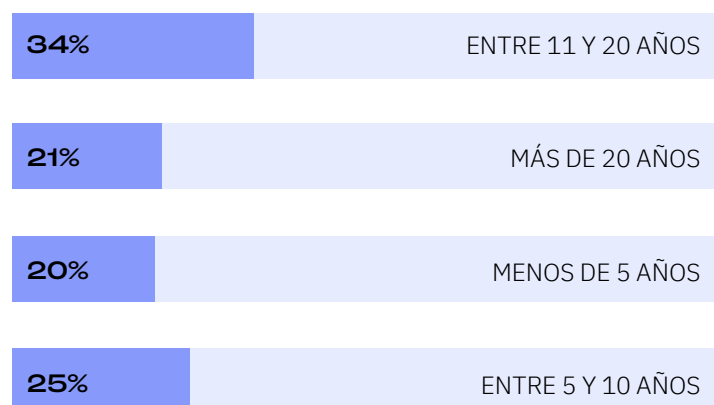
- 2 -

El 69,7% abordan más de una temática a la vez.

- 3 -

La categoría “sociales y humanitarias” incluye OSC que trabajan temas de catástrofes, pobreza y hambre, voluntariado, defensa de DDHH, cooperación internacional. La categoría “educación” incluye ciencia, investigación y tecnología. La categoría “cultura” incluye arte, deporte y recreación. Salud incluye medicina y discapacidad. Trabajo incluye economía social y cooperativa. Medio ambiente incluye agricultura y asuntos rurales.

GRÁFICO 5 Distribución porcentual de OSC según **ANTIGÜEDAD**



ALCANCES Y LIMITACIONES

El estudio tuvo por población objeto de estudio las OSC de América Latina a las cuales tienen llegada o acceso las OSC impulsoras del estudio. Los resultados sugieren cierta coherencia con las estadísticas macro a nivel regional. No se recomienda desagregar por países ya que esta categoría es sólo útil a los fines de estudiar diferencias nacionales y no las representaciones nacionales. Tampoco se realizan estudios inferenciales, sino más bien descriptivos, entendiendo que es el fin de la presente investigación. El estudio de las distribuciones que se encuentren en el presente trabajo, servirá de antecedente para futuros estudios probabilísticos que se quieran plantear.

Para más detalle del muestreo realizado y los alcances del estudio revisar el anexo metodológico al final del documento.

DIMENSIONES ABORDADAS

Para conocer los modelos de sostenibilidad financiera de las OSC en América Latina se profundizó en las fuentes de financiamiento, los presupuestos y la diversificación de las fuentes de ingreso, como así también en las estrategias de financiamientos sostenibles y las percepciones sobre los principales problemas y desafíos para la sostenibilidad financiera. A continuación, se desarrolla un capítulo por cada uno de estas dimensiones. ●

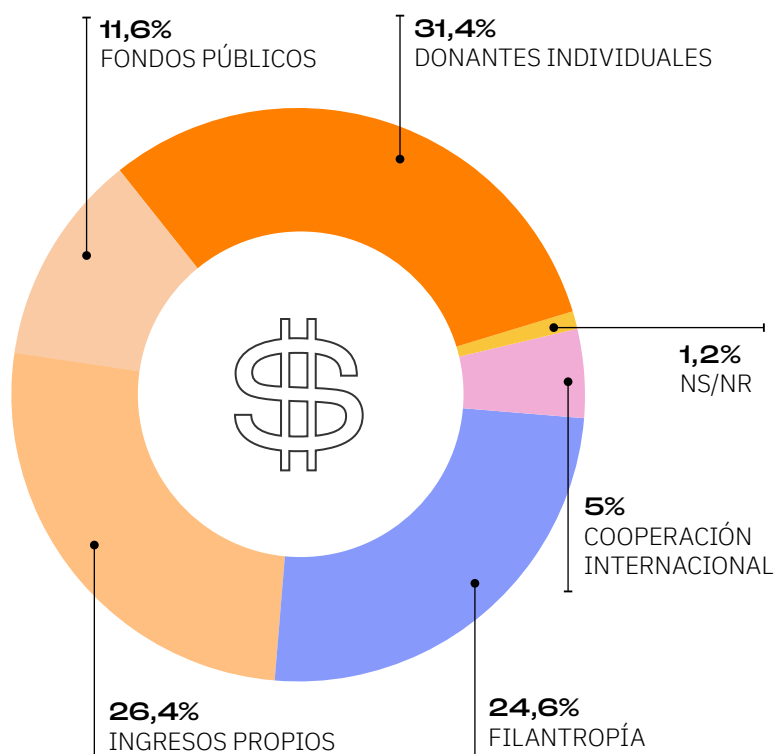
MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO

En este apartado se describirán las **modalidades de financiamiento** de las OSC considerando el tamaño de sus **presupuestos anuales**, sus fuentes de financiamiento y la **diversificación** o dependencia esas fuentes en relación con el perfil de las OSC, es decir, las temáticas abordadas, su alcance, su contexto nacional y el nivel de profesionalización de los equipos.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Una característica particular de las organizaciones de la sociedad civil es que el origen de su financiamiento proviene de **diversas fuentes**. Para el 31,4% de las OSC consultadas la principal fuente de financiamiento son los donantes individuales. Para el 26,4% son los ingresos propios, es decir, aquellos generados por la propia organización como pago por venta de bienes y servicios, pagos de membresías, etc.⁴ Para el 24,6% la principal fuente de financiamiento proviene de la filantropía, es decir, grandes donantes como otras fundaciones, redes u organizaciones financiadoras como así también empresas. Para el 11,6% de las OSC consultadas los fondos públicos son la principal fuente de financiamiento, que incluyen subvenciones, pagos por contratos o convenios, transferencias y fondos concursables. Y finalmente, para el 5% la cooperación internacional.

GRÁFICO 6 Distribución porcentual de OSC según PRINCIPAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO



– 4 –

LAS PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE INGRESOS PROPIOS SON

- La tarifa, es decir, el pago por el trabajo de proveer un servicio como estrategia de ingresos propios.
- La venta al menudeo, es decir, la venta de productos físicos en un espacio físico.
- La venta de boletos o entradas para eventos.
- La membresía o suscripción a cambio de algún producto, servicio o contenido.
- El comercio digital, es decir, la venta de productos físicos o digitales donde la transacción se realiza a través de una plataforma digital.
- Los Modelos Freemium, que ofrecen a sus clientes diferentes niveles de acceso a un producto o servicio. Algunos de esos niveles son gratis, mientras que otros niveles son pagos.
- El “paga lo que quieras”, es decir, estrategias donde el valor del producto o servicio está determinado por el valor que el consumidor percibe sobre el mismo.
- Las subastas, donde ciertos productos son ofrecidos al público, en el que el precio es fijado por los participantes quienes pujan para obtener los productos.
- El Modelo Outsourcing, es decir, modelo de venta y administración que utilizan proveedores de servicios, en donde la ejecución de los requerimientos no la hace la organización o empresa contratada, sino los socios estratégicos. La organización o empresa que fue contratada sólo cumple el rol de administración y control.
- La franquicia, es decir, licenciar marcas, procesos, productos y servicios para tiendas físicas, eventos, etc.
- Y las licencias de patentes, marcas registradas, certificaciones.

PRESUPUESTO Y DIVERSIFICACIÓN

El porcentaje de OSC que tienen presupuestos anuales grandes aumenta considerablemente (41,2%) entre las OSC que tienen como principal fuente de financiamiento la cooperación internacional respecto del total general. ↪



Y el porcentaje de OSC que tienen presupuestos anuales medianos aumenta (30,8%) entre las OSC que tienen como principal fuente de financiamiento los fondos públicos.

Sin embargo, las OSC que tienen estas fuentes de financiamiento como las principales son también las que menos diversificadas tienen sus fuentes de ingreso y por lo tanto, las más dependientes, lo que pone en riesgo su sostenibilidad. El porcentaje de OSC cuya principal fuente de financiamiento representa más del 50% de su presupuesto anual aumenta entre las OSC cuya principal fuente de financiamiento es la cooperación internacional (88,2%) y los fondos públicos (71,8%). Por el contrario, el porcentaje de OSC cuya principal fuente de financiamiento representa menos del 30% de su presupuesto total aumenta entre las OSC que tienen como principal fuente de financiamiento los donantes individuales (8,6%) y los ingresos propios (9%).

TABLA 1 Distribución porcentual de OSC por tamaño del presupuesto anual, según **PRINCIPAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO**

PRESUPUESTO ANUAL (EN USD)	PRINCIPAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO						
	DONANTES INDIVIDUALES	FILANTROPIA	FONDOS PÚBLICOS	COOPERACIÓN INTERNACIONAL	INGRESOS PROPIOS	NS/NR	TOTAL
HASTA 10.000	55,2%	30,1%	35,9%	17,6%	43,8%	50%	41,8%
ENTRE 10.001 Y 100.000	20%	25,3%	30,8%	41,2%	27%	—	25,2%
+ DE USD 100.001	15,2%	39,8%	25,6%	41,2%	23,6%	—	25,8%
NS/NR	9,5%	4,80%	7,7%	—	5,6%	50%	7,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

TABLA 2 Distribución porcentual de OSC por porcentaje que representa la principal fuente de financiamiento del presupuesto total, según

PRINCIPAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO

PORCENTAJE QUE REPRESENTA DEL PRESUPUESTO TOTAL	PRINCIPAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO						
	DONANTES INDIVIDUALES	FILANTROPÍA	FONDOS PÚBLICOS	COOPERACIÓN INTERNACIONAL	INGRESOS PROPIOS	NS/NR	TOTAL
NO TIENE	3,8%	1,2%	2,6%	—	—	75%	2,7%
MENOS DEL 30%	8,6%	4,8%	5,1%	—	9%	—	6,8%
ENTRE EL 30% Y 40%	19%	10,8%	10,3%	5,9%	13,5%	—	13%
ENTRE EL 41% Y 50%	10,5%	16,9%	10,3%	5,9%	11,2%	—	11,9%
MÁS DEL 50%	58,1%	66,3%	71,8%	88,2%	66,3%	25%	65%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

El tamaño del presupuesto parece también vincularse con la antigüedad de las OSC y el porcentaje de profesionalización de sus equipos. ↪



En relación con la antigüedad, se ve un aumento del porcentaje de OSC con presupuestos anuales grandes (de más de USD 100.000) a medida que aumenta la antigüedad. Y una disminución de OSC con presupuestos anuales grandes a medida que disminuye la antigüedad.

Y finalmente en relación con el nivel de profesionalización de los equipos de trabajo de las OSC se evidencia que a medida que disminuye el porcentaje de profesionalización disminuye también el tamaño de los presupuestos y a medida que aumenta el nivel de profesionalización aumenta el tamaño del presupuesto.

TABLA 3 Distribución porcentual de OSC por presupuesto anual según **ANTIGÜEDAD DE LA OSC**

TAMAÑO DEL PRESUPUESTO ANUAL	ANTIGÜEDAD DE LA OSC				
	MENOS DE 5 AÑOS	ENTRE 5 Y 10 AÑOS	ENTRE 11 Y 20 AÑOS	MÁS DE 20 AÑOS	TOTAL
HASTA USD 10.000	63,4%	43,1%	38,9%	22,4%	40,8%
ENTRE USD 10.001 Y USD 100.000	23,9%	33,8%	25,7%	21,2%	25,4%
MÁS DE USD 100.000	4,2%	18,5%	27,4%	49,4%	26,3%
NS/NR	8,5%	4,6%	8%	7,1%	7,4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

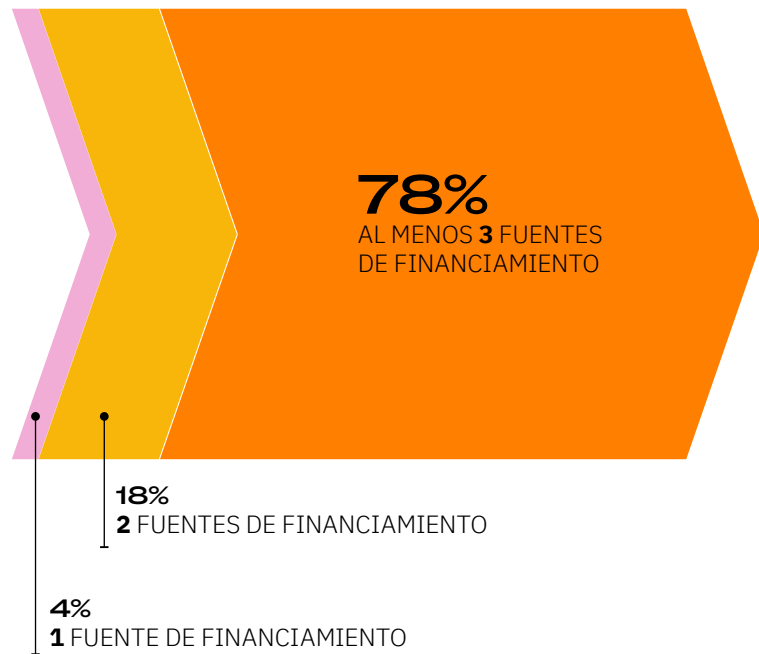
TABLA 4 Distribución porcentual de OSC por tamaño del presupuesto, según **PORCENTAJE DE PROFESIONALIZACIÓN DEL EQUIPO**

TAMAÑO DEL PRESUPUESTO ANUAL	PORCENTAJE DE PROFESIONALIZACIÓN DEL EQUIPO					
	NO TIENE PROFESIONALES	MENOS DEL 25%	ENTRE 25% Y 50%	ENTRE 51% Y 75%	MÁS DEL 75%	TOTAL
HASTA USD 10.000	80,3%	54,5%	18,8%	14,8%	23,8%	41,4%
ENTRE USD 10.001 Y USD 100.000	9,1%	20,5%	34,4%	37%	32,3%	25,4%
MÁS DE USD 100.000	1,5%	15,9%	43,8%	40,7%	37,7%	25,9%
NS/NR	9,1%	9,1%	3,1%	7,4%	6,2%	7,3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Aunque es difícil definir cuál es la estructura de ingresos ideal para las OSC, es evidente la **conveniencia de diversificar las fuentes de ingresos** para que las organizaciones puedan tener mayor libertad en su operación y cumplir con su misión fundacional. ↪



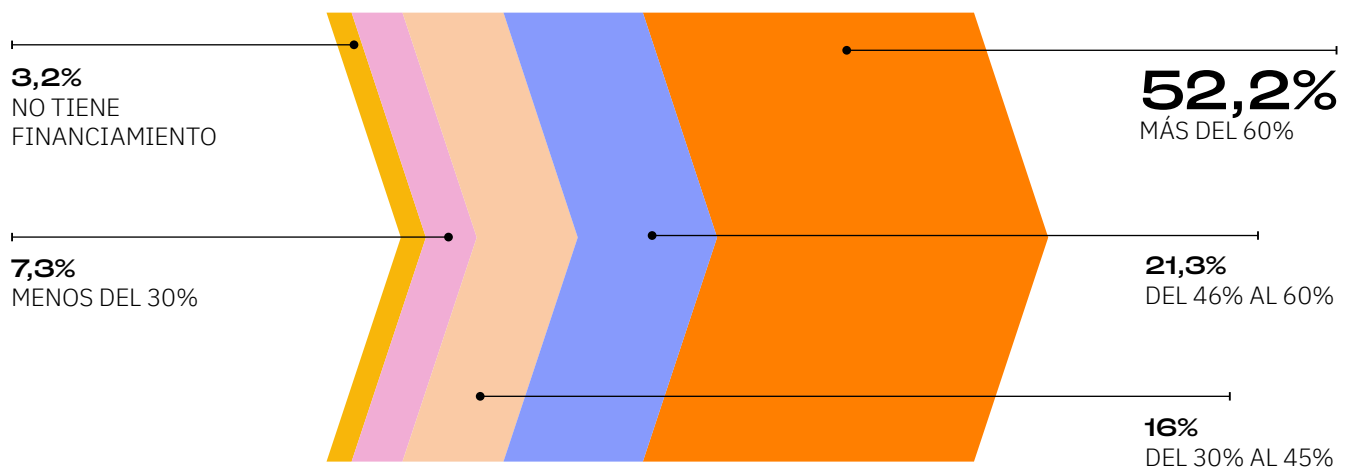
GRÁFICO 7 Distribución porcentual de OSC según CANTIDAD DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO



En segundo lugar (21,3%), se encuentran las OSC cuya principal fuente de financiamiento representa entre el 46% y el 60% del presupuesto anual. Solo el 7,3% de las OSC refieren que su principal fuente de financiamiento no representa más del 30% del presupuesto anual.

Sin embargo, la principal fuente de financiamiento representa más del 60% del presupuesto anual para casi la mitad (52,2%) de las OSC. ↪

GRÁFICO 8 Distribución porcentual de OSC según porcentaje que representa la PRINCIPAL FUENTE DE FINANCIAMIENTO DEL PRESUPUESTO ANUAL TOTAL



ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLES

Como vimos, las OSC tienen diversas estrategias de financiamiento. En términos generales, se pueden dividir en dos: por un lado, las estrategias que buscan financiamiento a través de ingresos externos como son los fondos públicos y privados, la cooperación internacional y los grandes donantes. Y por el otro lado, las estrategias que buscan financiamiento a través de ingresos propios es decir, de la venta de productos o servicios.

En este apartado, se analizará el perfil de las OSC con **ingresos propios**, sus estrategias y experiencias. También se incluye dentro de este apartado a las OSC con **donantes recurrentes**, ya que se considera que, al no depender de un único donante sino de varios donantes individuales, es una fuente que permite sostenibilidad e independencia financiera a las OSC.

OSC CON INGRESOS PROPIOS

GRÁFICO 9 Distribución porcentual de OSC según SI TIENEN ESTRATEGIA DE INGRESOS PROPIOS

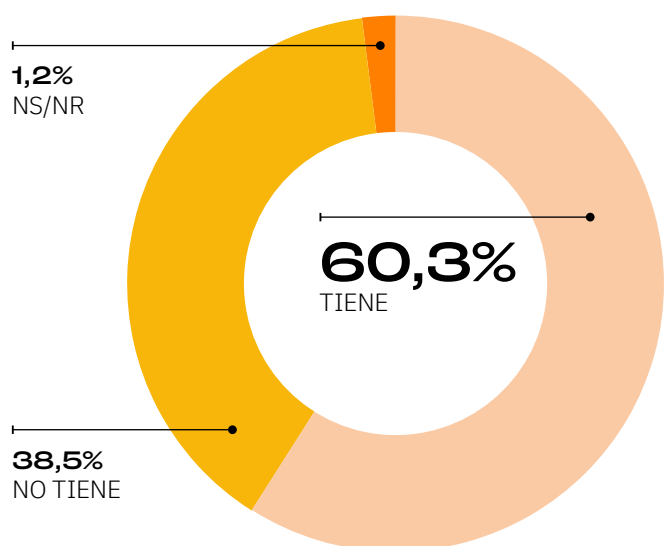


GRÁFICO 10 Distribución porcentual de OSC SIN INGRESOS PROPIOS SEGÚN CONOCIMIENTO SOBRE MODALIDADES DE INGRESOS PROPIOS

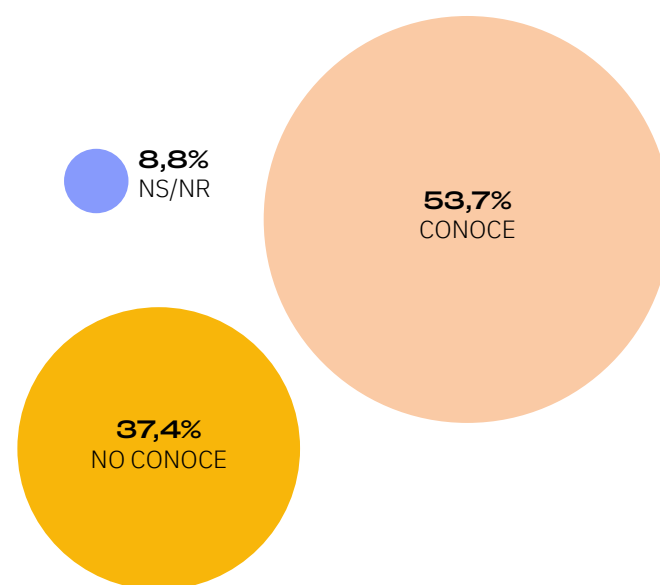
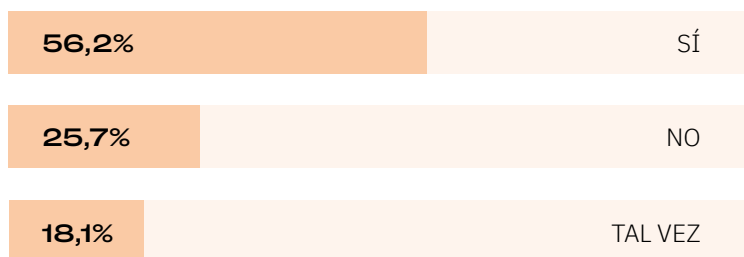


GRÁFICO 11 Distribución porcentual de OSC SIN INGRESOS PROPIOS SEGÚN POSIBILIDAD DE INCORPORAR UNA ESTRATEGIA DE INGRESOS PROPIOS



El porcentaje de OSC que creen que pueden incorporar la estrategia de ingresos propios aumenta entre las OSC más jóvenes. ↪



GRÁFICO 12 Distribución porcentual de OSC CON INGRESOS PROPIOS SEGÚN ANTIGÜEDAD DE LA OSC

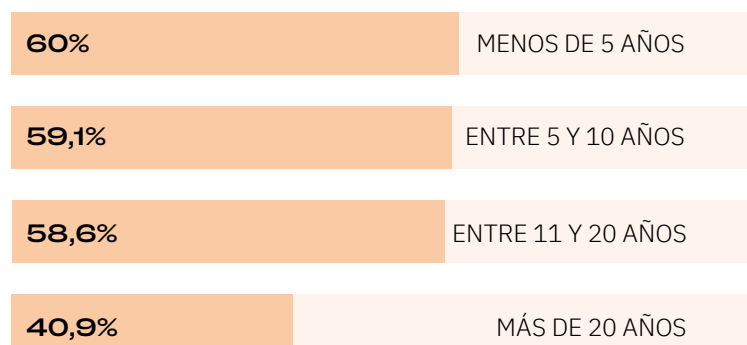
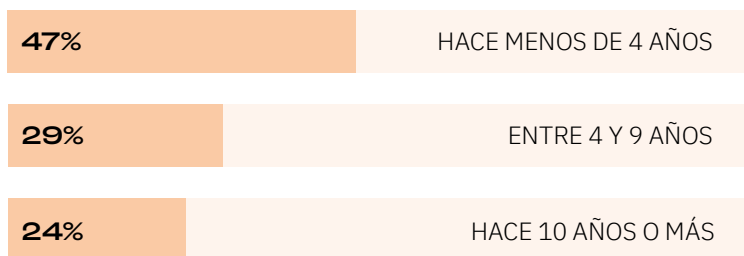


GRÁFICO 13 Distribución porcentual de OSC **CON INGRESOS PROPIOS SEGÚN ANTIGÜEDAD EN LA ESTRATEGIA**



Esta no es una estrategia nueva pero sí es una estrategia de ingresos que va ganando impulso a través de los años. ↩

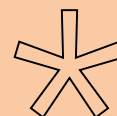


GRÁFICO 14 Distribución porcentual de OSC **CON INGRESOS PROPIOS SEGÚN PAÍS**

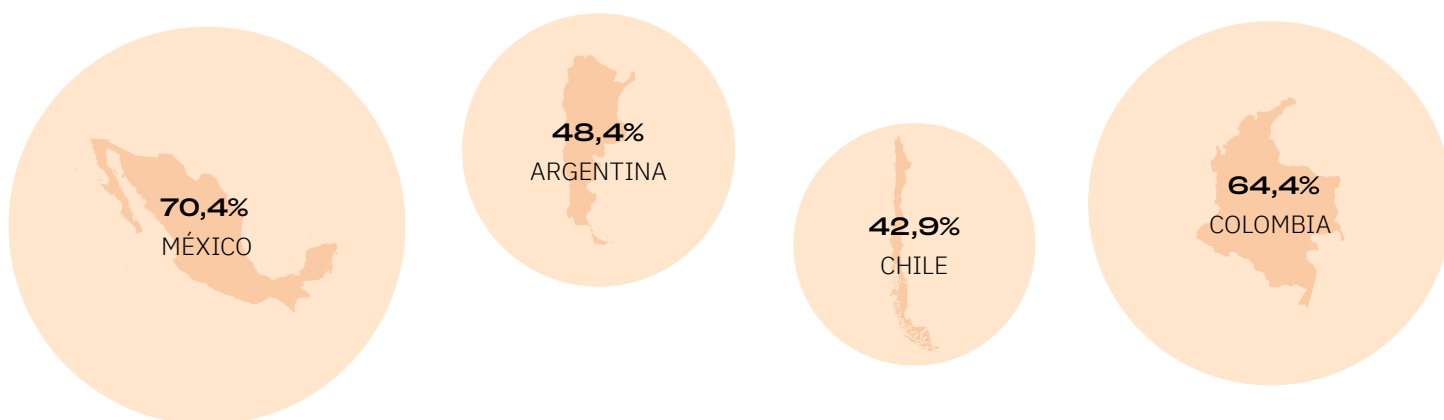
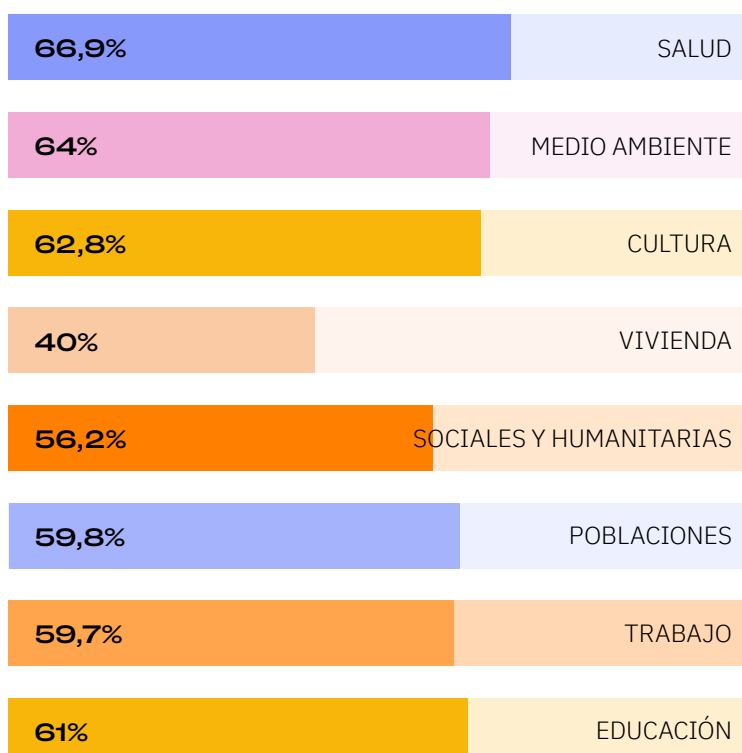
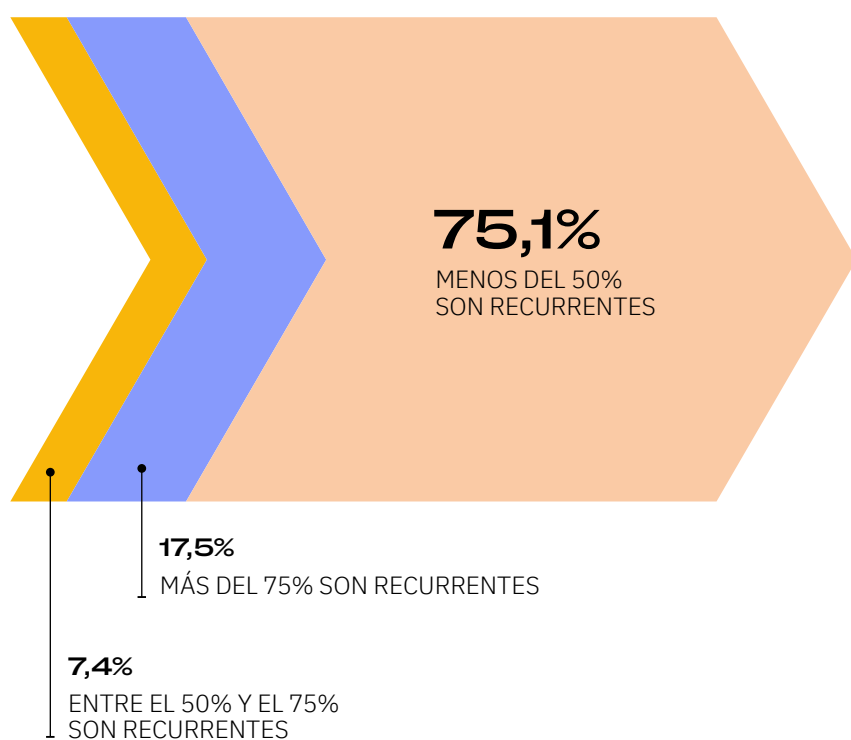


GRÁFICO 15 Distribución porcentual de OSC **CON INGRESOS PROPIOS SEGÚN TEMÁTICA ABORDADA**



OSC CON DONANTES RECURRENTES

GRÁFICO 16 Distribución porcentual de OSC CON DONANTES INDIVIDUALES SEGÚN PORCENTUALES DE RECURRENCIA DE LAS DONACIONES



El porcentaje de OSC que tienen más del 75% de sus donantes recurrentes aumenta entre las OSC de Argentina (34,8%) y Chile (23,8%) y disminuye entre las OSC de México (15,2%) y Colombia (3,9%). ↻

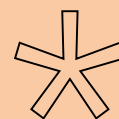


TABLA 5 Distribución porcentual de OSC por porcentaje DE RECURRENCIA DE LAS DONACIONES INDIVIDUALES, SEGÚN PAÍS

PORCENTAJE DE RECURRENCIA DE LOS DONANTES INDIVIDUALES	PAÍS DE LA OSC				
	ARGENTINA	CHILE	COLOMBIA	MÉXICO	TOTAL
MENOS DEL 50% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTES	56,2%	71,4%	88,2%	78,4%	75,1%
ENTRE EL 50% Y 75% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTES	9%	4,8%	7,8%	6,4%	7,4%
MÁS DEL 75% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTES	34,8%	23,8%	3,9%	15,2%	17,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Respecto de las temáticas abordadas, el porcentaje de OSC con más del 75% de donantes recurrentes aumenta entre las OSC que abordan temas de salud (21,7%), vivienda (20,7%), trabajo (19,4%) y educación (18%).

TABLA 6 Distribución porcentual de OSC por porcentaje DE RECURRENCIA DE LAS DONACIONES INDIVIDUALES, SEGÚN TEMÁTICA ABORDADA

PORCENTAJE DE RECURRENCIA DE LOS DONANTES INDIVIDUALES	TEMÁTICAS								
	POBLACIONES	SOCIALES Y HUMANITARIAS	EDUCACIÓN	VIVIENDA	CULTURA	SALUD	TRABAJO	MEDIO AMBIENTE	TOTAL GENERAL
MENOS DEL 50% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTE	75,3%	78,3%	74,2%	72,4%	81,3%	71,3%	75%	83,8%	75,1%
ENTRE EL 50% Y 75% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTE	7,1%	8,6%	7,9%	6,9%	5,3%	7%	5,6%	6,1%	7,4%
MÁS DEL 75% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTE	17,6%	13,1%	18%	20,7%	13,3%	21,7%	19,4%	10,1%	17,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Por su parte, el porcentaje de OSC con más del 75% de las donaciones recurrentes, aumenta a medida que aumenta el porcentaje de profesionales en sus equipos de trabajo como así también entre aquellas OSC que evalúan todos los años sus resultados (17,6%) o que evalúan algunos años (20,7%).

TABLA 7 Distribución porcentual de OSC por porcentaje DE RECURRENCIA DE LAS DONACIONES INDIVIDUALES, SEGÚN PORCENTAJE DE PROFESIONALIZACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

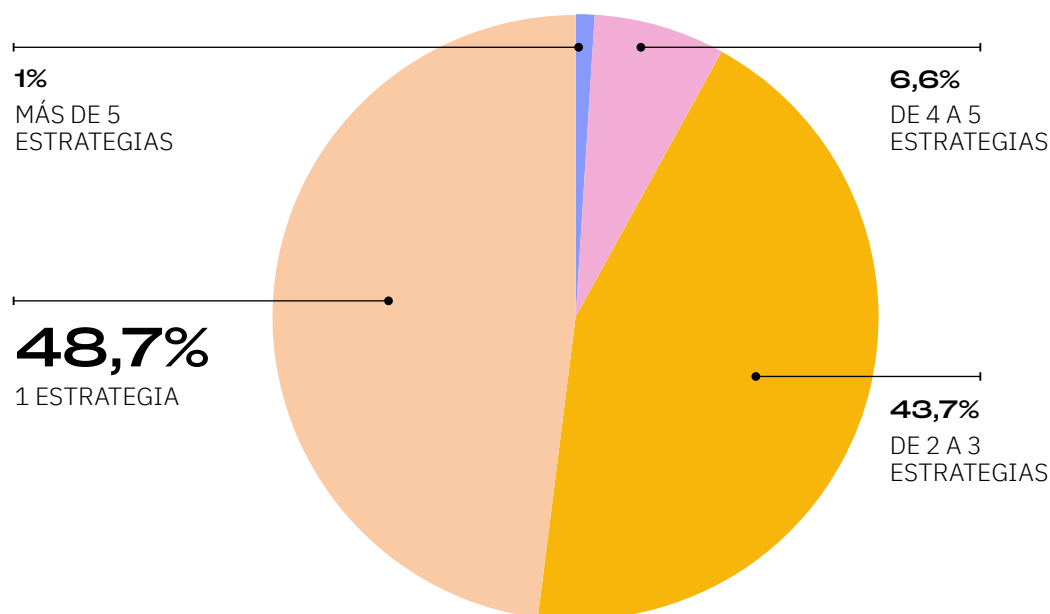
PORCENTAJE DE RECURRENCIA DE LOS DONANTES INDIVIDUALES	PORCENTAJE DE PROFESIONALIZACIÓN DEL EQUIPO					
	NO TIENE PROFESIONALES	MENOS DEL 25%	ENTRE 25% Y 50%	ENTRE 51% Y 75%	MÁS DEL 75%	TOTAL
MENOS DEL 50% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTE	80,3%	85,9%	70%	66,7%	68,2%	75,1%
ENTRE EL 50% Y 75% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTE	4,5%	7,1%	6,7%	14,8%	7,8%	7,4%
MÁS DEL 75% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTE	15,2%	7,1%	23,3%	18,5%	24%	17,5%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

TABLA 8 Distribución porcentual de OSC por porcentaje DE RECURRENCIA DE LAS DONACIONES INDIVIDUALES, SEGÚN EVALUACIÓN DE RESULTADOS

PORCENTAJE DE RECURRENCIA DE LOS DONANTES INDIVIDUALES	EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA OSC				
	SÍ, TODOS LOS AÑOS	ALGUNOS AÑOS	NO	NS/NR	TOTAL
MENOS DEL 50% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTE	73%	73,9%	87,2%	100%	75,10%
ENTRE EL 50% Y 75% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTE	9,3%	5,4%	2,6%	—	7,40%
MÁS DEL 75% DE SUS DONACIONES SON RECURRENTE	17,6%	20,7%	10,3%	—	17,50%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

MODALIDADES DE FINANCIAMIENTO DE INGRESOS PROPIOS

GRÁFICO 17 Distribución porcentual de OSC según CANTIDAD DE MODALIDADES DE INGRESOS PROPIOS

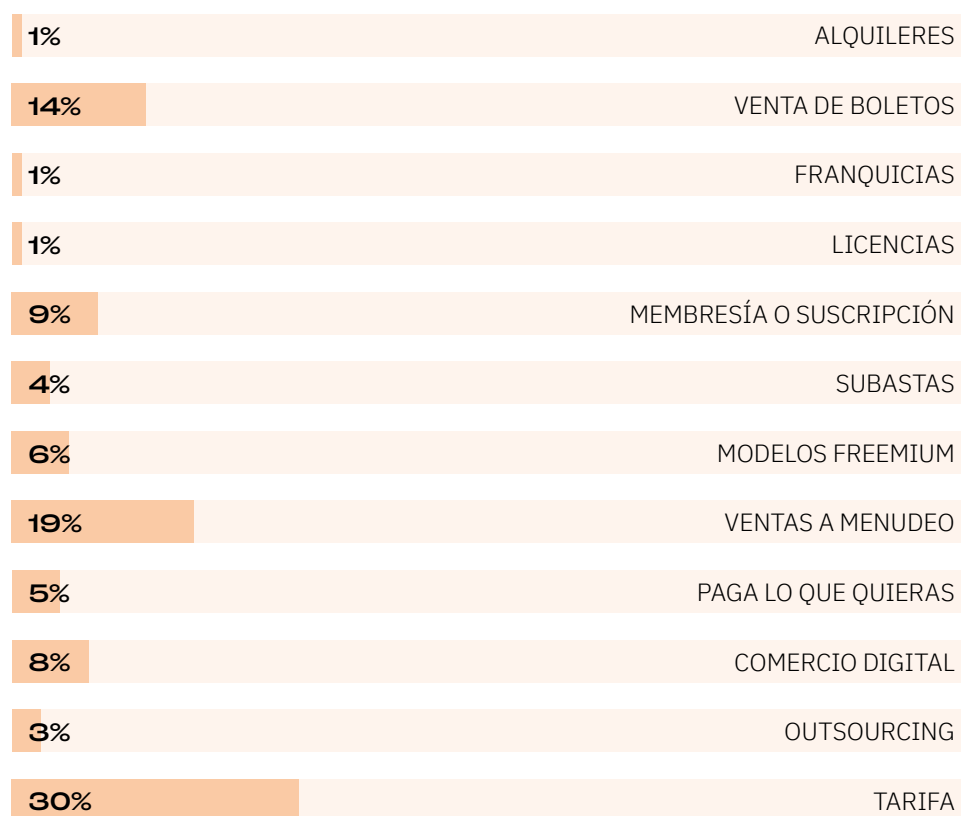


Otras estrategias menos recurrentes entre las OSC son la **membresía o suscripción** (9%) a cambio de algún producto, servicio o contenido. El **comercio digital** (8%), es decir, la venta de productos físicos o digitales donde la transacción se realiza a través de una plataforma digital. Los **modelos freemium** (6%) ofrecen a sus clientes diferentes niveles de acceso a un producto o servicio. Algunos de esos niveles son gratis, mientras que otros niveles son pagos. El **“paga lo que quieras”** (5%) es decir, estrategias donde el valor del producto o servicio está determinado por el valor que el consumidor percibe sobre el mismo. Las **subastas** (4%) donde ciertos productos son ofrecidos al público, en el que el precio es fijado por los participantes quienes pujan para obtener los productos. El **modelo outsourcing** (3%), es decir, modelo de venta y administración que utilizan proveedores de servicios, en donde la ejecución de los requerimientos no la hace la organización o empresa contratada, sino los socios estratégicos. La organización o empresa que fue contratada sólo cumple el rol de administración y control. La **franquicia** (1%), es decir, licenciar marcas, procesos, productos y servicios para tiendas físicas, eventos, etc. Las **licencias** (1%) de patentes, marcas registradas, certificaciones. Y finalmente el alquiler de espacios (1%).

El 30% de las OSC consultadas utilizan la **tarifa**, es decir, el pago por el trabajo de proveer un servicio como estrategia de ingresos propios. El 19% utilizan la **venta al menudeo**, es decir, la venta de productos físicos en un espacio físico. El 14% utilizan la **venta de boletos o entradas para eventos**. ↻

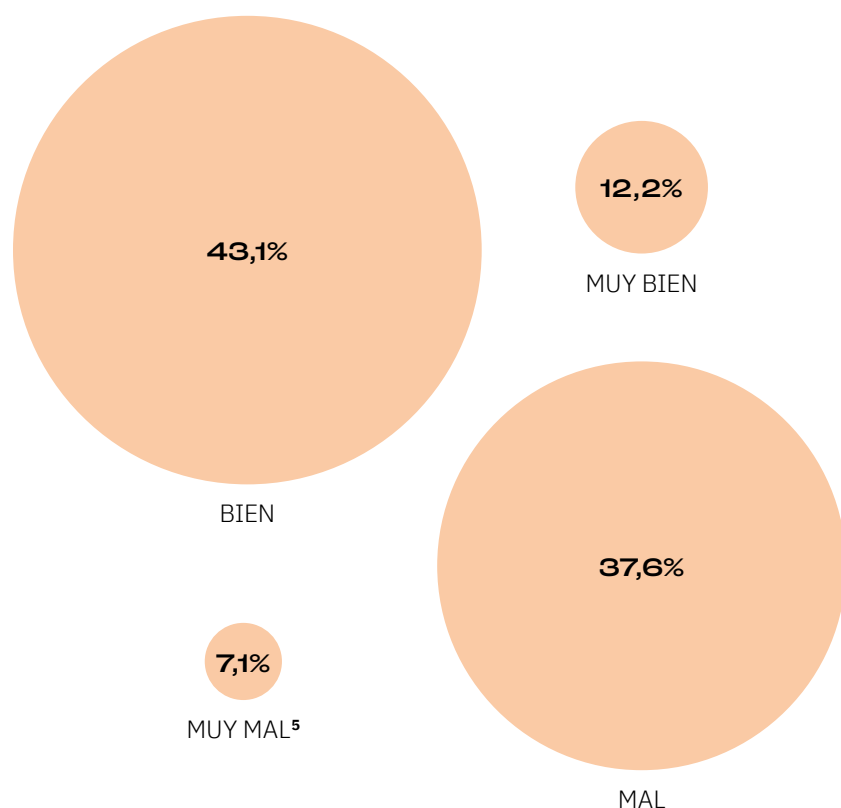


GRÁFICO 18 Distribución porcentual de OSC según TIPO DE MODALIDAD DE INGRESOS PROPIOS



EXPERIENCIAS Y DESAFÍOS

GRÁFICO 19 Distribución porcentual de OSC según **FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE INGRESOS PROPIOS**



- 5 -

Vale aclarar que el cuestionario se aplicó entre los meses de septiembre, octubre y noviembre del 2020, momento en que el mundo estaba atravesado por la pandemia del COVID-19 y por lo tanto, esta circunstancia excepcional pudo haber afectado las respuestas de las OSC.

TABLA 9 Distribución porcentual de OSC por funcionamiento de la estrategia de ingresos propios, según **TENER PLAN ESTRATÉGICO**

FUNCIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE INGRESOS PROPIOS	TENER PLAN ESTRATÉGICO			
	SÍ	NO	NO SÉ	TOTAL
MUY BIEN	14,8%	8,1%		12,2%
BIEN	45,1%	39,2%	100%	43,1%
MAL	34,4%	43,2%		37,6%
MUY MAL	5,7%	9,5%		7,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

El porcentaje de OSC que les va muy bien o bien con su estrategia de ingresos propios aumenta entre las OSC que tienen planes estratégicos y disminuye entre aquellas que no los tienen. Lo mismo sucede con las OSC que evalúan sus resultados. ←



TABLA 10 Distribución porcentual de OSC por funcionamiento de la estrategia de ingresos propios, según **EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

FUNCIONAMIENTO DE ESTRATEGIA DE INGRESOS PROPIOS	EVALUACIÓN DE RESULTADOS			
	ANUAL	ALGUNOS AÑOS	NO	TOTAL
MUY BIEN	15,7%	8,9%	3,8%	12,2%
BIEN	41,7%	51,8%	30,8%	43,1%
MAL	35,7%	37,5%	46,2%	37,6%
MUY MAL	7,0%	1,8%	19,2%	7,1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Finalmente, respecto de la profesionalización de los equipos, se evidencia que el porcentaje de OSC que les va muy bien y bien aumenta entre aquellas OSC que tiene profesionales en sus equipos de trabajo y disminuye entre aquellas OSC que no los tienen. Lo mismo sucede con las OSC que les va muy mal y mal, aumenta entre las OSC que no tienen profesionales en sus equipos y disminuye entre las OSC que si los tienen.

TABLA 11 Distribución porcentual de OSC por funcionamiento de la estrategia de ingresos propios, según **TENER PROFESIONALES EN EL EQUIPO DE TRABAJO**

FUNCIONAMIENTO DE ESTRATEGIA DE INGRESOS PROPIOS	PROFESIONALES EN EL EQUIPO		
	NO TIENE PROFESIONALES	TIENE PROFESIONALES	TOTAL
MUY BIEN/BIEN	39,1%	57,5%	55,3%
MUY MAL/MAL	60,9%	42,5%	44,7%
TOTAL	100%	100%	100%

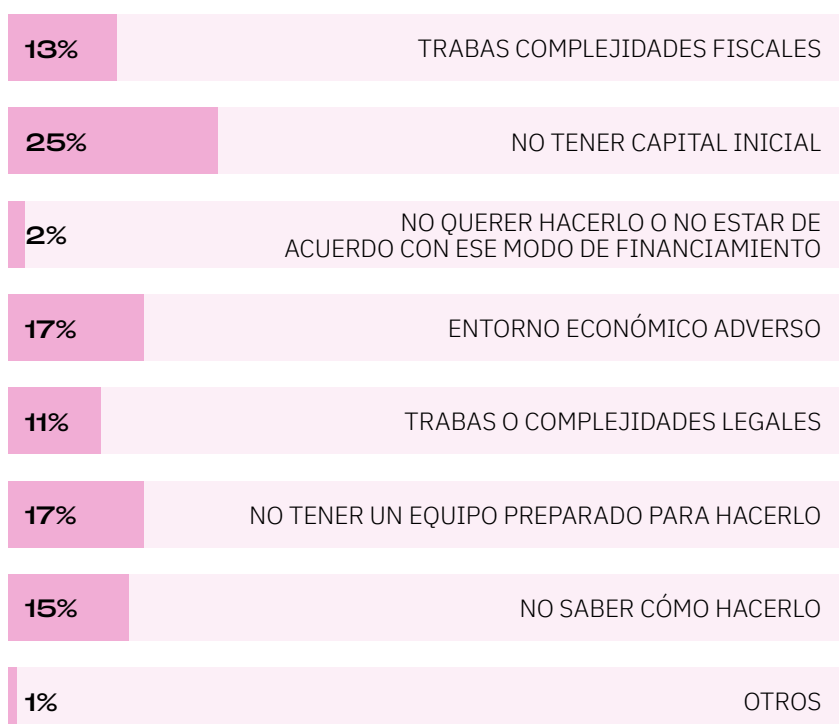
PRINCIPALES PROBLEMAS Y DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILI- DAD FINANCIERA

En este apartado se describirán los principales **problemas** y **desafíos** de las OSC para mejorar las estrategias de ingresos propios o para iniciarlas. También se describen las **propuestas de mejoras** que tienen las OSC para su estabilidad financiera a largo plazo.

TRABAS PARA INICIAR O MEJORAR ESTRATEGIAS DE INGRESOS PROPIOS

Entre las principales trabas para iniciar una estrategia de ingresos propios, las OSC destacan la falta de capital inicial (25%), el entorno económico adverso (17%) y no tener un equipo preparado para hacerlo (17%).

GRÁFICO 20 Distribución porcentual de OSC según **TRABAS PARA INICIAR UNA ESTRATEGIA DE INGRESOS PROPIOS**



Si agrupamos las trabas o complejidades legales y fiscales, estas representan el 24% de las principales trabas para iniciar estrategias de ingresos propios. ←



Por su parte, las OSC que tienen estrategias de ingresos propios refieren que necesitan apoyo con la capacitación al equipo (48%). Y esto incluye capacitación en nuevas tecnologías, redes sociales y en marketing, como así también en la implementación de procesos innovadores de trabajo y la capacitación específica para la recaudación de fondos.



“Profesionalizar y mejorar los procesos administrativos y de gestión dentro de la organización”

(OSC, Argentina)



“Mejorar procesos internos, dar a conocer la institución a nivel nacional, generar campañas de publicidad, posicionar la Institución”

(OSC, México)



“Falta de personal capacitado para proyectos de mercadotecnia o tecnología digital y falta de recurso para esta área”

(OSC, México)



“Modelos imitables, información sobre potenciales donantes e inversores”

(OSC, Chile)

En segundo lugar, el 19% de las OSC consultadas refieren que necesitan apoyo con el capital inicial para mejorar sus modelos de ingresos propios.

El 17% necesita apoyo con las trabas o complejidades fiscales y el 14% con las trabas o complejidades legales. Si sumamos las trabas legales y fiscales estas representan el 31% de los problemas donde las OSC requieren ayudas.

Y finalmente el 1% necesitan apoyo con el equipamiento y con la planificación estratégica.



“Capacitación herramientas como Salesforce y Google Ads”

(OSC, Colombia)



“Con materiales, equipamiento y capital. Los objetivos están claros pero lamentablemente sufrimos robos en la institución lo que hace que todo vuelva a cero y tengamos que recomenzar. Contactos y recursos es lo que más hace falta. El capital humano está y está capacitado”

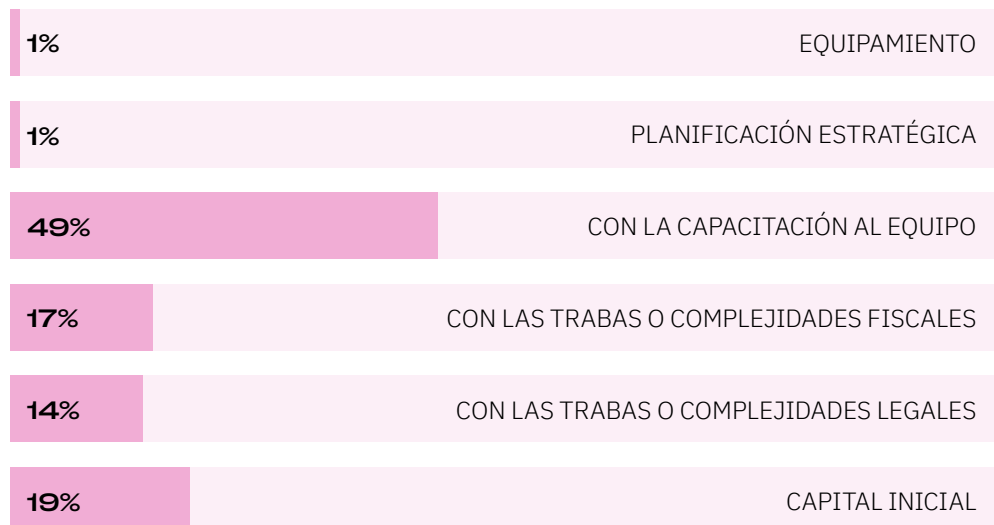
(OSC, Argentina)



“Apoyo en la generación de planeación de presupuestos a corto y largo plazo”

(OSC, México)

GRÁFICO 21 Distribución porcentual de OSC según
**PRINCIPALES NECESIDADES DE APOYO EN LA
 ESTRATEGIA DE INGRESOS PROPIOS**



PROPUESTAS DE MEJORA

Desde la perspectiva de las OSC consultadas, los recursos monetarios son el factor más importante (25,6%) para lograr sostenibilidad financiera:

Inversiones que nos permitan generar un mínimo para sostenibilidad

(OSC, Argentina)

Pero en segundo lugar (14,5%), consideran que tener una estrategia de ingresos propios es fundamental para lograr independencia y sostenibilidad:

Con el modelo de emprendimientos sociales o de triple impacto y generando ingresos genuinos que apoyen la misión institucional

(OSC, Argentina)

Sin duda, el modelo de empresa social es una buena opción, donde al ofrecer un servicio se obtengan recursos propios para continuar con nuestro trabajo con la comunidad

(OSC, México)

Necesitamos aprender a vender nuestro conocimiento, nuestra experiencia de 30 años fortaleciendo y acompañando procesos sociales y educativos en Colombia

(OSC, Colombia)

En tercer lugar (12,5%), destacan la importancia de la capacitación en la captación de fondos y en el marco legal y fiscal, como así también las mentorías y el acompañamiento cercano:

Recibiendo capacitación y acompañamiento para lograr la sostenibilidad

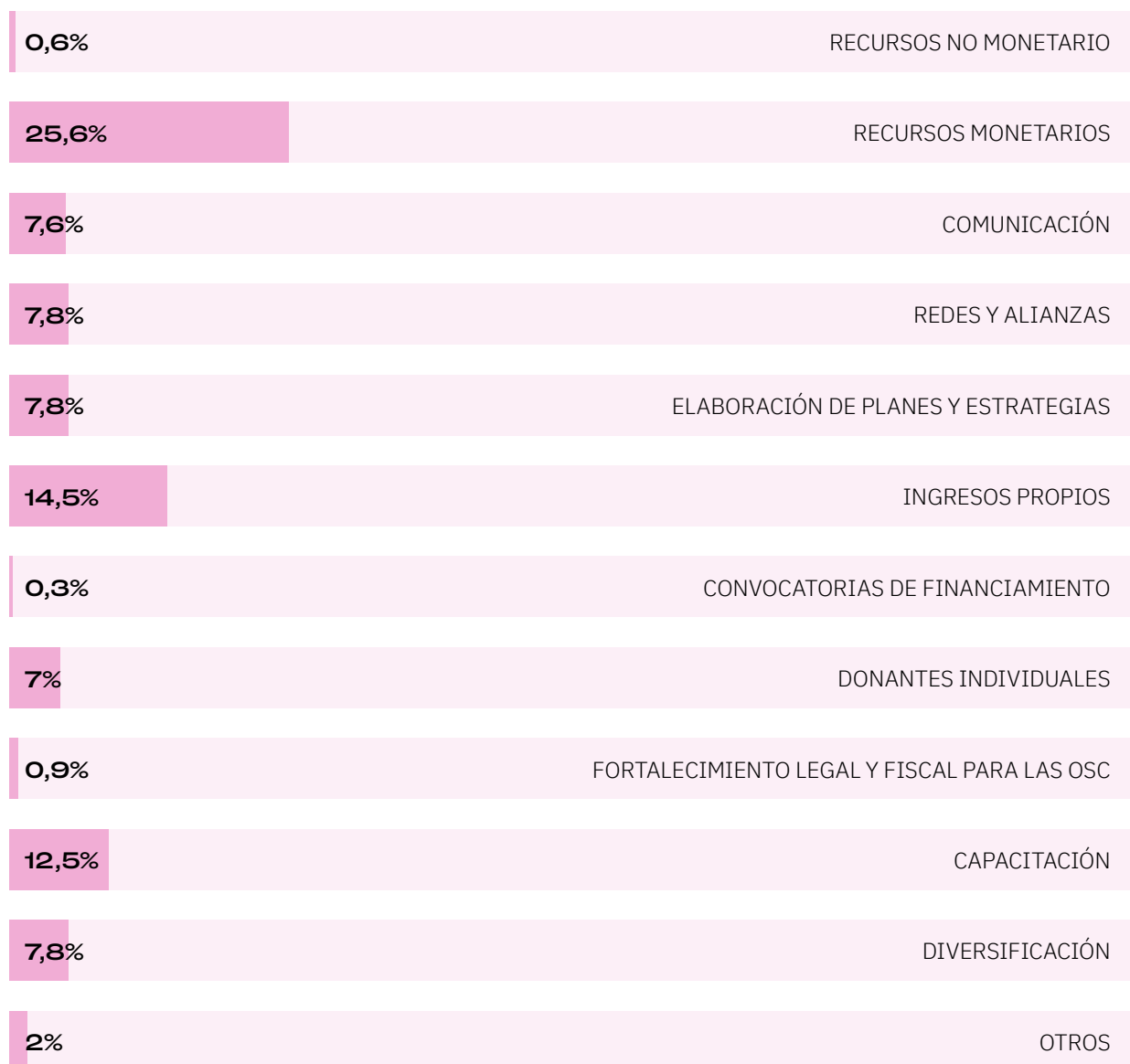
(OSC, Colombia)

Contando con personal específico para recaudación de fondos y que existiera un área dedicada a este tema, en el que pudiera trabajar con los socios, empresarios y en una estrategia de sostenibilidad a largo plazo

(OSC, México)

En menor medida, destacan que el fortalecimiento de redes y alianzas (7,8%), la elaboración de planes y estrategias de largo plazo (7,8%), la diversificación de las fuentes de financiamiento (7,8%), el aumento de donantes individuales recurrentes (7%) y la comunicación y difusión de sus acciones (7,6%) como propuestas para mejorar la sostenibilidad financiera de las OSC en América Latina.

GRÁFICO 22 Distribución porcentual de OSC según
PROPUESTAS DE MEJORA DE LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA



CONCLUSIONES FINALES

Una de las principales fuentes de inestabilidad financiera es la dependencia a algunas fuentes de recursos, principalmente externas. Por ello, este estudio profundiza en estrategias de financiamiento sostenibles, como son la generación de ingresos propios y los donantes individuales recurrentes, con el fin de conocer las experiencias de las OSC y comprender sus necesidades para contribuir a la mejora en los modelos de sostenibilidad financiera de las OSC en América Latina.

En este estudio se evidencia que las OSC, a pesar de tener tres o más fuentes de ingresos distintas, aun son muy dependientes de su principal fuente de financiamiento. Entre las OSC consultadas, los donantes individuales es la principal fuente de financiamiento, sin embargo, los donantes en su mayoría no son recurrentes. Asimismo, a pesar de que las OSC que tienen como principal fuente de financiamiento la cooperación internacional y los ingresos públicos tienen tamaños de presupuestos más grandes, son las que menos diversificadas tienen sus fuentes de financiamiento y por lo tanto las más dependientes.

La relación con ciertas fuentes de recursos, el tamaño del presupuesto y el nivel de diversificación de las fuentes de financiamiento se vincula con las características específicas de las OSC, como es la temática abordada, la antigüedad, el contexto nacional donde se encuentra la OSC y la profesionalización del equipo de trabajo.

En lo que respecta a las estrategias de financiamiento sostenibles, por un lado, se evidencia que la estrategia de ingresos propios no es nueva para las OSC en América Latina, pero en los últimos años ha ganado terreno. Más de la mitad de las OSC tienen ingresos propios como estrategia de financiamiento. Este porcentaje aumenta entre las OSC que se encuentran en países como México y Colombia. Entre las OSC que no tienen ingresos propios, más de la mitad están dispuestas a incorporar esta estrategia a sus modalidades de financiamiento, principalmente las OSC “más jóvenes”. Las modalidades que implementan dentro de esta estrategia son diversas, entre ellas se destaca la venta de servicios, la venta de productos físicos y la venta de boletos o entradas para eventos. El porcentaje de OSC que les va mejor con su estrategia de ingresos propios aumenta entre las OSC que tienen planes estratégicos, que evalúan sus resultados, y en-

Las OSC, a pesar de tener tres o más fuentes de ingresos distintas, aun son muy dependientes de su principal fuente de financiamiento. ↩



Más de la mitad de las OSC tienen ingresos propios como estrategia de financiamiento. ↩



tre aquellas OSC que tienen mayores niveles de profesionalización de sus equipos.

Por otro lado, respecto de la estrategia de donantes individuales recurrentes, este estudio evidencia que esta estrategia tiene mayor presencia entre las OSC de Argentina y Chile. Asimismo, el porcentaje de OSC con más donaciones recurrentes, aumenta a medida que aumenta el porcentaje de profesionales en sus equipos de trabajo como así también entre aquellas OSC que evalúan anualmente sus resultados. En conclusión, el porcentaje de profesionalización de los equipos, la evaluación de resultados y la planificación son variables que se relacionan con el impacto y los resultados que se logra con las estrategias de ingresos propios y de donantes individuales recurrentes.

Entre las principales necesidades que tienen las OSC para mejorar sus estrategias de ingresos propios, se destaca la necesidad de capacitación de sus equipos, de ayudas con las trabas legales y fiscales, como así también con el capital inicial para impulsar sus proyectos. Por su parte, las OSC que no tienen ingresos propios, destacan que las principales trabas para iniciar una estrategia de este tipo son la falta de capital inicial, el entorno económico adverso y no tener un equipo preparado para hacerlo.

Finalmente, las OSC consultadas en este estudio, consideran que podrían mejorar su sostenibilidad financiera con mayores recursos monetarios, pero también implementando estrategias de ingresos propios y capacitando a sus equipos en la captación de fondos.

El porcentaje de profesionalización de los equipos, la evaluación de resultados y la planificación son variables que se relacionan con el impacto y los resultados que se logra con las estrategias de ingresos propios y de donantes individuales recurrentes. ↔



Inversiones que nos permitan generar un mínimo para sostenibilidad.

(OSC, Argentina)

Necesitamos aprender a vender nuestro conocimiento, nuestra experiencia de 30 años fortaleciendo y acompañando procesos sociales y educativos en Colombia

(OSC, Colombia)

Contando con personal específico para recaudación de fondos y que existiera un área dedicada a este tema, en el que pudiera trabajar con los socios, empresarios y en una estrategia de sostenibilidad a largo plazo

(OSC, México)

Modelos imitables, información sobre potenciales donantes e inversores

(OSC, Chile)

ANEXO METODOLÓGICO

En los últimos años se observa cómo el número, la naturaleza, la variedad y la heterogeneidad de las OSC ha ido creciendo y diversificándose en la región (Balbis, 2001). Su variabilidad se debe a diversas razones: según las temáticas y las poblaciones con las que trabajan, el alcance geográfico, la cantidad de integrantes, los recursos disponibles y hasta los modelos de intervención, la cultura organizacional y las lógicas de acción. Esto, ha ido acompañado de una falta de definición homogénea de lo que es una OSC, dando lugar a frecuentes imprecisiones metodológicas (Filmus, 1997) a la hora de estudiarlas.

Para definir a las ONG tomadas en cuenta para este estudio se utilizó una definición del Centro de Estudios de la Sociedad Civil de Johns Hopkins University:

- 1. Ser una organización:** para ello las instituciones deben poseer una estructura interna, tener estabilidad en sus objetivos y un documento de constitución.
- 2. Ser autónoma:** es autónoma aquella organización que controla sus propias actividades, posee procedimientos propios de gobierno interno y disfruta de un grado significativo de autonomía (respecto del Gobierno y del Mercado).
- 3. No distribuir utilidades entre los miembros:** para ser considerada una OSC, ésta debe ser sin fines de lucro. Sin embargo, si bien sí pueden acumular excedentes, estos deben ser reinvertidos en la misma entidad.
- 4. Ser voluntaria:** la participación, membresía o contribución de tiempo o dinero no debe ser obligatoria o estipulada por ley.
- 5. Ser privada:** debe tener existencia separada del Estado. Tampoco puede ser una unidad instrumental del gobierno, no obstante, las instituciones pueden recibir ingresos o aportes públicos y pueden tener funcionarios públicos entre sus directivos

Además de estas características se agregan:

1. Sus acciones son destinadas a otras personas o grupos (humanos o no humanos), en particular los sectores más desfavorecidos y vulnerables de la población.
2. No religiosas, aunque no se excluyen las organizaciones vinculadas o promovidas por iglesias
3. No partidarias, en el sentido de no estar destinadas a imponer una idea política, a sus candidatos o a alcanzar el poder del Estado, aunque no se excluyen organizaciones promovidas por partidos políticos.

Por lo tanto, a partir de esta definición quedan excluidas del estudio las siguientes organizaciones:

Asociaciones gremiales (sindicatos, asociaciones empresarias y profesionales),

- Iglesias o congregaciones
- Clubes de barrio, organizaciones deportivas
- Juntas vecinales, centros culturales
- Institutos educativos, cooperadoras escolares, Universidades, asociaciones estudiantiles
- Asociaciones de consumidores
- Partidos políticos
- “Think tanks”, fundaciones políticas

En cuanto al número de OSC no es posible estimar la cantidad de organizaciones no gubernamentales existentes en América Latina, ya que no todos los países de la región cuentan con fuentes oficiales, y en los casos que las hay, se utilizan criterios heterogéneos para definir la unidad de relevamiento, lo que no permiten comparar los casos entre sí.

La muestra tomada corresponde a 344 casos muestreados a través de las redes de contacto de las organizaciones impulsoras del estudio, siguiendo un esquema muestral por cuotas.

Al no disponer de un marco muestral latinoamericano de las OSC, inicialmente se tomó la estrategia del muestreo por cuotas, teniendo en cuenta las distribuciones demográficas de los países. Es decir, se supone que la distribución de OSC cercanas a las organizaciones impulsoras sigue aproximadamente la distribución poblacional, o dicho de otra forma mayor población está asociada a mayor cantidad de OSC, y como es una posible fuente de heterogeneidad en el estudio es importante contar con mayores encuestas de los países más grandes.⁶

– 6 –

Se entiende que existen varios efectos poblacionales, pero se presume que el efecto que prima es el de asociación positiva entre estas dos variables mencionadas.

En relación con el tamaño de la OSC se estimó que entre las OSC prevalecen las pequeñas, por lo tanto, se planteó un muestreo con el 50% de las OSC pequeñas, y el 30% entre medianas (M) y el 20% de las OSC grandes (G)⁷.

Se estimaron cuotas inferiores de encuestas por país y por tamaño de la OSC de acuerdo a los datos disponibles de la distribución de la población en América Latina en 2019 del Banco Mundial.

La cantidad de encuestas obtenidas llegó a los números proyectados parcialmente. Respecto de la cantidad de OSC de México y Chile el porcentaje de muestras es inferior al esperado.

- 7 -

El tamaño de la OSC se definió a través del tamaño del presupuesto anual. Las OSC pequeñas son aquellas con presupuestos anuales menores a USD 10.000, la medianas con presupuestos anuales entre USD 10.001 y USD 100.000 y las grandes con presupuestos anuales de más de USD 100.000.

TABLA 12
DISTRIBUCIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA

PAÍS	DISTRIBUCIÓN	CANTIDAD POR TAMAÑO ESPERADAS			MÍNIMO ENCUESTAS	CANTIDAD DE ENCUESTAS APLICADAS				TOTAL
		P	M	G		P	M	G	S/D	
ARGENTINA	19%	47	28	18	93	41	24	20	8	93
CHILE	8%	15	9	6	30	10	5	7		22
COLOMBIA	21%	52	31	21	104	55	20	19	10	104
MÉXICO	53%	100	60	40	200	37	38	43	7	125
TOTAL	100%	214	128	85	427	143	87	89	25	344

Como no se logró conseguir los mínimos de encuestas y por el objetivo del estudio, sólo se trabajará los datos de forma descriptiva, sin tomar estrategias inferenciales ya que el muestreo no llegó a completar las cuotas mínimas previstas⁸. Esto no invalida los resultados que se obtienen, sólo limita el uso de métodos probabilísticos, que como se mencionó, no es el objetivo del trabajo tampoco. El estudio de las distribuciones que se encuentren en el presente trabajo, servirá de antecedente para futuros estudios probabilísticos que se quieran plantear.

- 8 -

A través del cuestionario online se recibieron respuestas de casi todos los países de la región, pero por no cumplir con un margen de cuota aceptable, se tendrán en cuenta en una segunda revisión de resultados cuando efectivamente se cumplan las cuotas necesarias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **BALBIS** (2001)
ONGs, gobernanza y desarrollo en América Latina y el Caribe. Seminario del Comité Nacional de Enlace, Programa MOST/UNESCO – Uruguay: Montevideo.
- **CÁCERES** (2014)
El rol de las ONG en América Latina: Los desafíos de un presente cambiante. Mesa de Articulación de Plataformas Nacionales y Redes Regionales de América Latina y el Caribe.
- **CASTAÑEDA NAVARRETE** (2015)
La Sostenibilidad Financiera del tercer sector en Yucatán. En Revista Electrónica de Ciencia Administrativa.
- **CESBA** (2015)
Las Organizaciones de la Sociedad Civil de Buenos Aires.
- **FILMUS COORD.** (1997)
El perfil de las ONG en Argentina. Editorial Universitaria de La Plata: Buenos Aires.
- **INSTITUTO DE COMUNICACIÓN Y DESARROLLO** (2014)
Estudio regional sobre mecanismos de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina.
- **IRAZÁBAL ET AL** (2017)
Sociedad en Acción: Construyendo Chile desde las Organizaciones de la Sociedad Civil. Pontificia Universidad Católica de Chile, Centro de Políticas Públicas uc: Santiago, Chile.
- **SINERGIA** (2014)
Evolución De La Ayuda Al Desarrollo Y Estrategias Exitosas De Sostenibilidad Financiera En La Región Andina. Caracas, Venezuela.
- **SONTAG PADILLA, L.M., STAPLEFOOTE, L. Y GONZALEZ, K.** (2012)
Financial Sustainability for Nonprofit Organizations. A review of the literature, U.S.: Rand Corporation.

UNA INVESTIGACIÓN DE



civic.house



[donaronline](http://donaronline.org)

donaronline.org



[KUBADILI](http://kubadili.org)

kubadili.org