

---

# ¿Cómo está la sostenibilidad financiera de las fundaciones en Chile?



Septiembre 2024

# ÍNDICE

<b>1. Sostenibilidad Financiera en las Organizaciones de la Sociedad Civil .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Herramienta de Autoevaluación de Sostenibilidad Financiera.....</b>	<b>6</b>
2.1 Proceso de co-creación de la Herramienta .....	6
2.2 Estructura y dimensiones de la Herramienta .....	6
<b>3. Resultados .....</b>	<b>8</b>
3.1 Caracterización .....	8
3.2 Análisis de las dimensiones .....	12
<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Bibliografía .....</b>	<b>27</b>
<b>6. Anexos.....</b>	<b>29</b>

## Resumen ejecutivo

La sostenibilidad financiera es un tema de vital importancia para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). La sostenibilidad financiera no se refiere únicamente a la capacidad de una organización para cubrir sus gastos operativos, sino también a su habilidad para adaptarse y mantener su impacto ante los distintos escenarios que la puedan afectar.

Teniendo esto en cuenta, FondoAFondo busca aportar a maximizar el impacto social de las OSC a través del apoyo a su sostenibilidad financiera. Para esto, entre otras cosas, ha desarrollado una “Herramienta de Autoevaluación de Sostenibilidad Financiera” que busca ser un aporte para que todas las organizaciones puedan identificar los aspectos claves para su sostenibilidad financiera, además de ayudar a crear conciencia en ellas sobre la importancia de tener y fortalecer estas estrategias.

La Herramienta se desarrolló a través de un proceso de co-creación con un comité técnico compuesto por representantes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS) de la Universidad Adolfo Ibáñez, la Fundación Mis Talentos y de FondoAFondo y sus articuladores. La Herramienta profundiza en cinco dimensiones claves para la sostenibilidad financiera: Propósito, Redes y articulación, Comunicación, Gobernanza de la estrategia de sostenibilidad y Finanzas.

La Herramienta estuvo disponible entre el 2 de mayo y el 30 de julio del 2023 para ser contestada por todas las OSC que voluntariamente decidieran responderla. 86 organizaciones contestaron durante este periodo.

Dentro de los principales hallazgos de este primer levantamiento destacan: i) Se observa una creciente profesionalización del trabajo de las OSC, las cuales han comenzado a priorizar su sostenibilidad financiera; ii) Aunque las OSC tienen un propósito definido y visible, existe una brecha significativa en su conocimiento y valoración por parte de donantes actuales y potenciales y; iii) las OSC cuentan con una amplia red de relaciones, pero estas redes dependen en gran medida de sus principales representantes, como directores y altos ejecutivos.

En cuanto a la dimensión de Finanzas destaca que las OSC enfrentan dificultades en el desarrollo y la medición de estrategias de financiamiento, lo que afecta la toma de decisiones y la movilización de recursos. Adicionalmente, para las organizaciones que contestaron la herramienta se observa que en muchos casos existe una diferencia negativa entre ingresos y costos operacionales, y baja solvencia operativa para cubrir el funcionamiento de la organización. También destaca una alta concentración de ingresos en pocas fuentes, especialmente fondos públicos y privados y barreras para atraer nuevas fuentes de financiamiento relacionadas con la falta de tiempo, conocimientos especializados, y recursos para inversiones necesarias.

# 1. Sostenibilidad Financiera en las Organizaciones de la Sociedad Civil

A pesar de que la sostenibilidad financiera siempre ha sido un desafío importante para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), en los últimos años, crisis como la provocada por la pandemia del Covid-19 o la del “caso convenios” la han convertido en una de sus principales preocupaciones. Sin embargo, no existe una estrategia clara para abordar la sostenibilidad financiera desde las OSC, y hasta las definiciones del término para el sector sin fines de lucro son variadas, reflejando la complejidad de la temática (Vakil, 1997; Edwards y Hulme, 1996; Lewis, 2001; entre otras).

FondoAFondo ha avanzado en una definición que considere los diferentes aspectos de la sostenibilidad financiera, la cual se ha utilizado como base para la creación de la “Herramienta de Autoevaluación de Sostenibilidad Financiera”, que será presentada en este informe.

*“La sostenibilidad financiera en una Organización de la Sociedad Civil (OSC) ocurre cuando la organización atrae y utiliza en forma eficaz fondos suficientes y apropiados para lograr sus objetivos de largo plazo.*

*Tiene su expresión en la estabilidad presupuestaria de largo plazo, la cual no sólo debe permitir enfrentar el costo de las actividades, proyectos y programas en curso, sino que además debe contemplar el financiamiento oportuno de los gastos fijos necesarios para la preservación del equipo y de la estructura de la organización, los desembolsos requeridos para generar proyectos futuros y eventualmente responder a contingencias”*

*Definición FondoAFondo*

Un elemento clave de la sostenibilidad financiera es la estabilidad en los recursos que dispone la organización para ejecutar sus actividades, y a su capacidad de gestionarlos eficazmente para cumplir con sus objetivos de largo plazo. De esta forma, la sostenibilidad financiera no solo se refiere a la capacidad de una organización para cubrir sus gastos operativos, sino también a su habilidad para adaptarse y mantener su impacto ante los distintos escenarios que la puedan afectar.

En efecto, la sostenibilidad financiera es un tema de vital importancia para las OSC, y deben contar con estrategias financieras que les permitan ser más resilientes frente a crisis económicas, cambios en las políticas públicas o fluctuaciones en la disponibilidad de fondos.

Tomando en cuenta estos elementos, FondoAFondo busca aportar a maximizar el impacto social de las OSC a través del apoyo a su sostenibilidad financiera, lo que hace a través de consultorías para que OSC puedan desarrollar estrategias de sostenibilidad financiera, acompañamiento a la implementación de esas estrategias y levantando aprendizajes y experiencias útiles para toda la sociedad civil. En esa línea, la

“Herramienta de Autoevaluación de Sostenibilidad Financiera” busca ser un aporte para que todas las OSC puedan identificar los aspectos claves para su sostenibilidad financiera, además de ayudar a crear conciencia en ellas sobre la importancia de tener y fortalecer las estrategias de sostenibilidad financiera, y ser una herramienta útil para la evaluación del éxito de la implementación de la estrategia de sostenibilidad financiera desarrollada en conjunto a FondoAFondo.

## 2. Herramienta de Autoevaluación de Sostenibilidad Financiera

### 2.1 Proceso de co-creación de la Herramienta

La Herramienta de Autoevaluación de Sostenibilidad Financiera, se desarrolló a través de un proceso de co-creación con un comité técnico compuesto por representantes del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales, la Fundación Mis Talentos y de FondoAFondo y sus articuladores (ver detalle en Anexo 1). Este Comité cumplió el rol de asegurar una mirada amplia e interdisciplinaria, a la vez de aterrizada a la realidad de la sociedad civil en Chile, lo que permitió validar y ajustar la Herramienta en sus diferentes etapas.

Además, se llevaron a cabo diversas instancias de levantamiento de información y validación con OSC de distintas trayectorias y tamaños (Ver anexo 2 y anexo 3).

**El proceso se dividió en tres etapas.**

**Etapas 1 “Identificación de las principales dimensiones de la sostenibilidad financiera”:** a través de entrevistas a expertos, a representantes de la sociedad civil y revisión bibliográfica.

**Etapas 2 “Diseño y testeo”:** con el apoyo de OSC.

**Etapas 3 “Implementación y análisis”:** se invitó a la sociedad civil chilena a implementar la Herramienta en sus organizaciones.

### 2.2 Estructura y dimensiones de la Herramienta

A continuación, se describen las cinco dimensiones de la sostenibilidad financiera en OSC abordadas en la Herramienta.

**Las dimensiones son:**

1. **Propósito:** El objetivo de esta dimensión es profundizar en la existencia de un propósito conocido y reconocido en la OSC, considerando desde la pertinencia y relevancia de éste, hasta la medición de resultados para su cumplimiento.
2. **Redes y articulación:** El objetivo de esta dimensión es identificar la existencia e institucionalización de redes en cada OSC, y su aporte en las distintas dimensiones de su sostenibilidad financiera.

3. **Comunicación:** El objetivo de esta dimensión es evaluar como desde la OSC perciben el conocimiento de su marca, y la existencia de estrategias comunicacionales que aporten a la sostenibilidad financiera.
4. **Gobernanza estrategia de sostenibilidad:** El objetivo de esta dimensión es identificar la relevancia de la estrategia de sostenibilidad financiera en la OSC, tanto a nivel de su estructura y capacidades para abordarla, como al compromiso y responsabilidades de los diferentes estamentos internos.
5. **Finanzas:** El objetivo de esta dimensión es levantar información sobre dos áreas:
  - Situación financiera: busca profundizar en los ingresos y costos de la OSC, y en su evolución, relación y estructura (libre disposición vs ingresos restringidos), entre otros.
  - Fuentes de financiamiento: busca ahondar en el conocimiento de distintas fuentes de ingresos y en la capacidad de diversificar los ingresos con los que cuenta la organización, además de la existencia de las estructuras organizacionales necesarias.

Junto a las preguntas de cada dimensión, se incluyeron preguntas de caracterización de cada OSC, para registrar sus áreas de impacto, población atendida, tamaño, y proyecciones.

En total la Herramienta constó de 67 preguntas y fue realizada de forma online.

### 3. Resultados

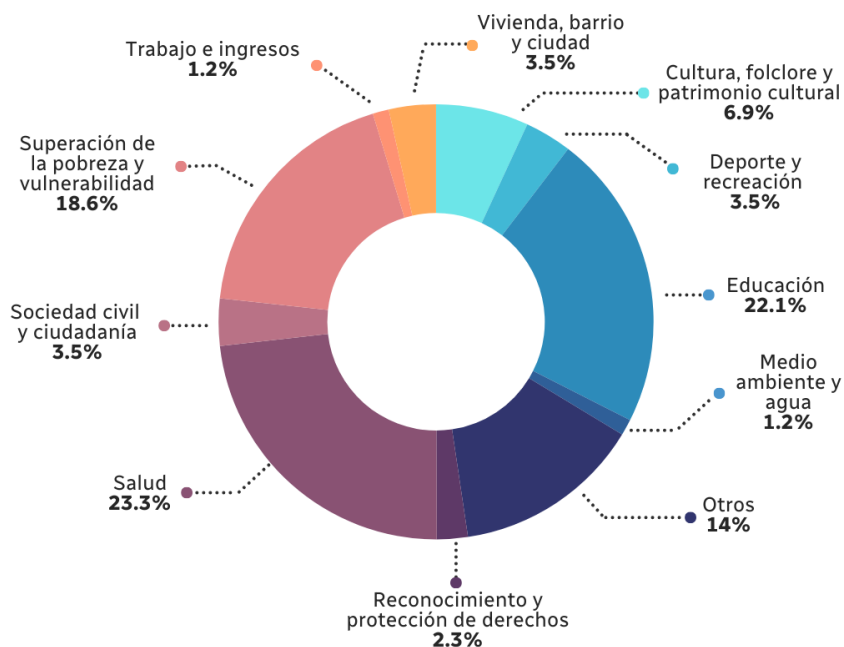
#### 3.1 Caracterización

El enlace para acceder y aplicar la Herramienta está disponible para todas las OSC que quieran aprovecharla. Sin embargo, a continuación, se presentarán solamente los resultados de las 86 OSC que lo aplicaron entre el 2 de mayo y el 30 de julio de 2024. De ellas, en un 70% de los casos la Herramienta fue completada por el o la Directora Ejecutiva, y el 23% por el o la Presidente del Directorio.

En cuanto a sus años de existencia, el promedio de las organizaciones que aplicaron la Herramienta es de 15 años. Un 22% de ellas tiene entre 0 a 5 años, un 30% entre 6 y 10 años, un 16% entre 11 y 15 años, un 7% entre 16 y 20 años, y un 24% más de 20 años.

La mayoría de las organizaciones en la muestra se concentra en tres sectores de trabajo: salud, educación y superación de la pobreza y la vulnerabilidad. El Gráfico 1 presenta el porcentaje de organizaciones correspondiente a cada área.

**Gráfico 1: Área de trabajo principal en la que se desempeña la organización.**



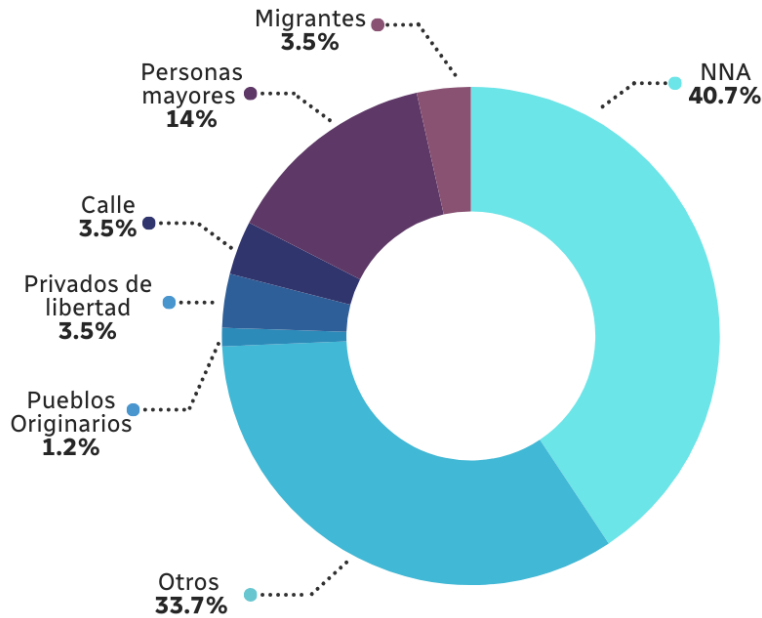
Fuente: elaboración propia.

En términos de la población atendida, un 40,7% de las OSC que implementaron la Herramienta trabajan con Niños, Niñas y Adolescentes (NNA). Además, en el segmento “Otros”, que representa un 33,7%, destacan aquellas que trabajan con personas en situación de discapacidad, como también con familias y comunidades vulnerables.



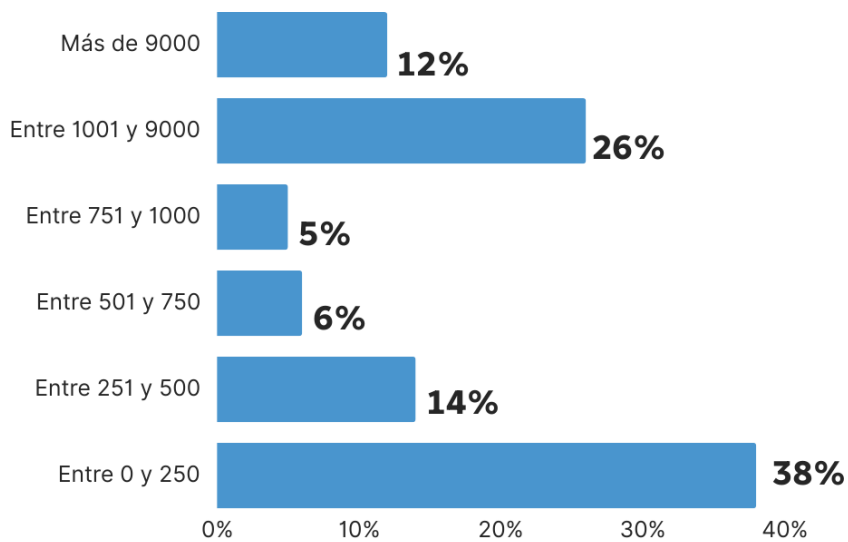
A pesar de la diversidad en el número de usuarios directos de los servicios reportado por las organizaciones, el mayor porcentaje de ellas, un 38%, se concentra en un rango de entre 0 y 250 personas.

**Gráfico 2: Población objetivo principal (beneficiarios/as) al cual se dirige la organización.**



Fuente: elaboración propia.

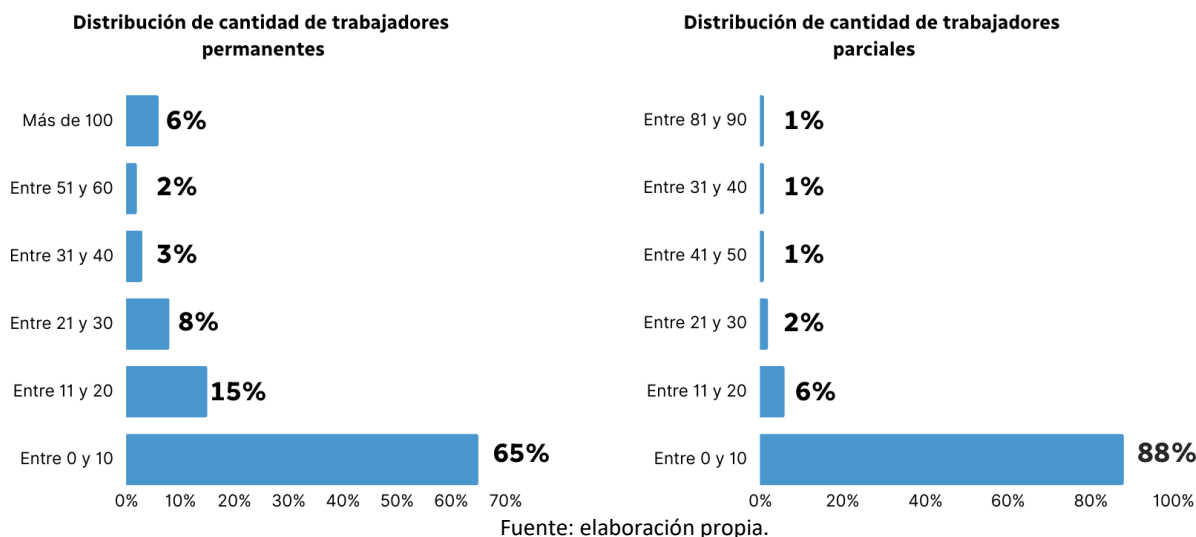
**Gráfico 3: Número de usuarios directos atendidos o participantes de los programas y servicios de la organización.**



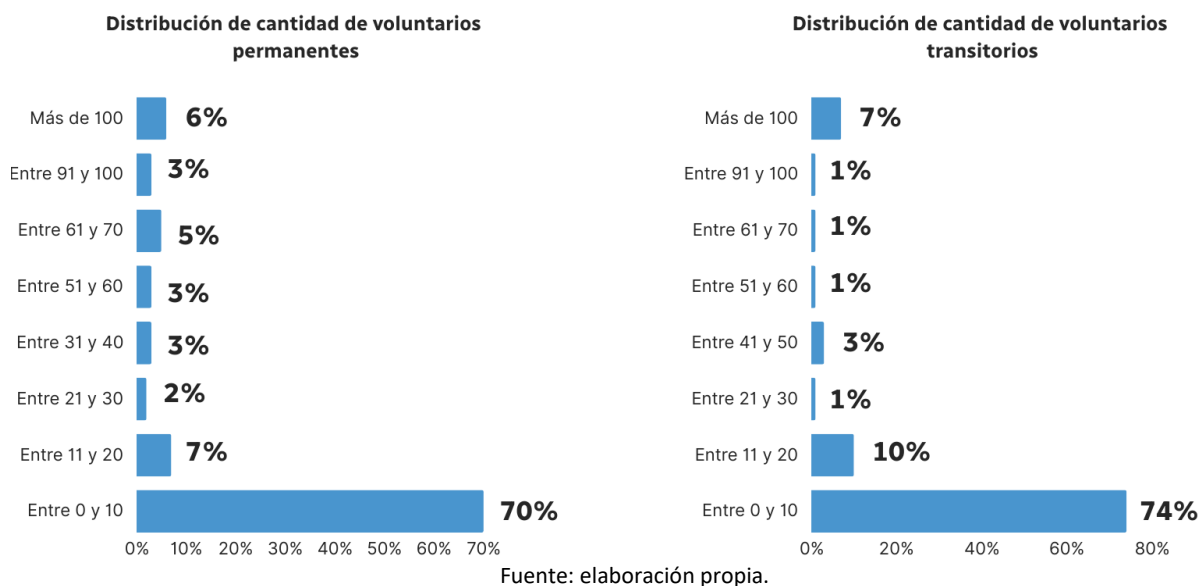
Fuente: elaboración propia.

Con respecto al tamaño de la organización, es posible observar que en la mayoría de los casos las organizaciones cuentan con entre 0 y 10 trabajadores permanentes (65%), entre 0 y 10 trabajadores parciales (88%), entre 0 y 10 voluntarios permanentes (70%) y entre 0 y 10 voluntarios transitorios (74%). Esto implica que la mayoría de las organizaciones tienen una estructura organizacional más bien pequeña.

**Gráfico 4: Número de trabajadores**



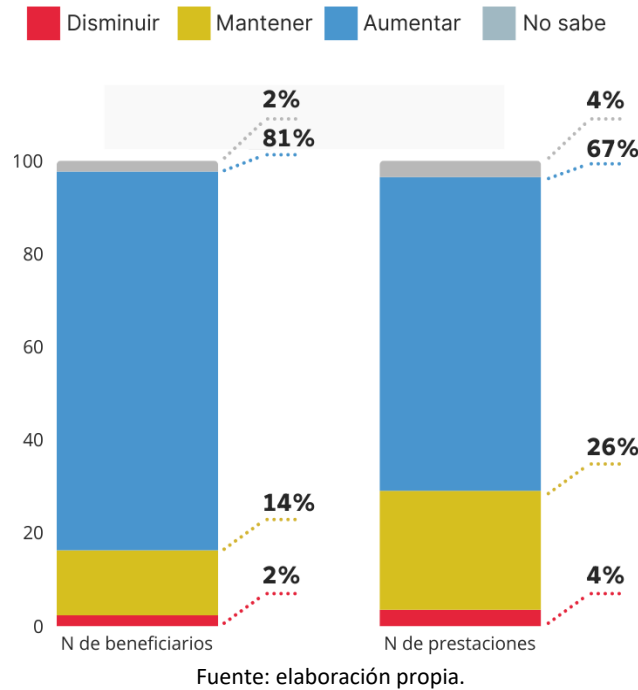
**Gráfico 5: Número de voluntarios**



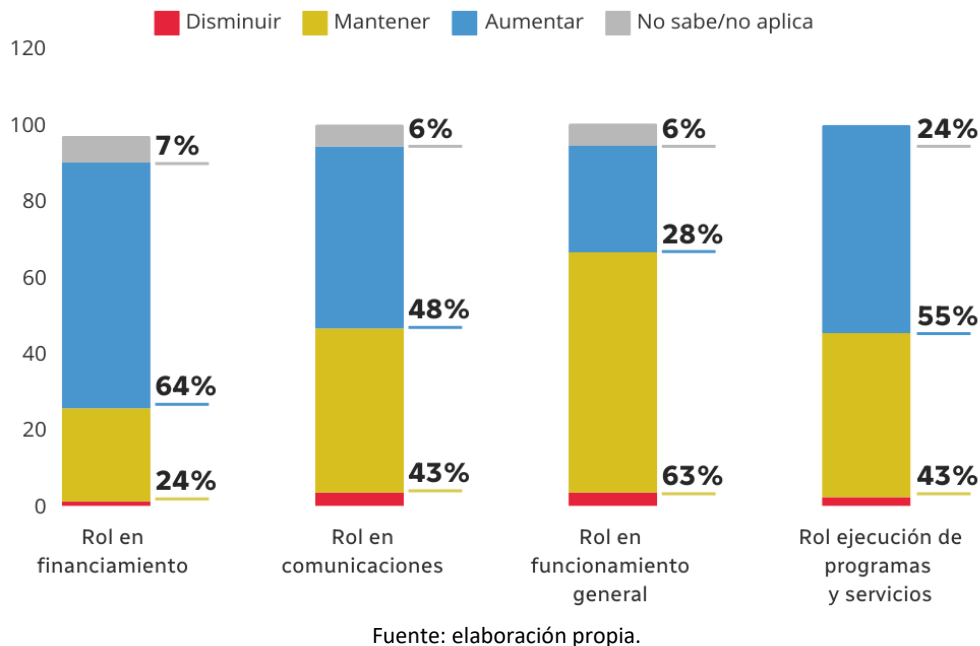
Finalmente, con respecto a los objetivos para el 2024 de las OSC que aplicaron la Herramienta, se aprecia que un 81% se propone aumentar el número de beneficiarios atendidos, y un 67% el número de prestaciones. Consecuentemente, un 64% declara querer aumentar los trabajadores cuyo rol central se

encuentra asociado a la búsqueda de financiamiento, seguido por un 55% que declara querer aumentar el número de trabajadores cuyo rol central está en la ejecución de programas y servicios. Esto refleja el foco de las organizaciones en fortalecer las áreas o tareas relacionadas con el financiamiento.

**Gráfico 6: Objetivos de la organización para 2024 en términos de cobertura (con respecto al 2023).**



**Gráfico 7: Objetivos de la organización para 2024 en términos de su estructura organizacional (con respecto a 2023).**



## 3.2 Análisis de las dimensiones

Tal como se señaló, la Herramienta profundizó en cinco dimensiones de la sostenibilidad financiera en OSC. A continuación, se presentan los principales resultados para cada una de estas dimensiones.

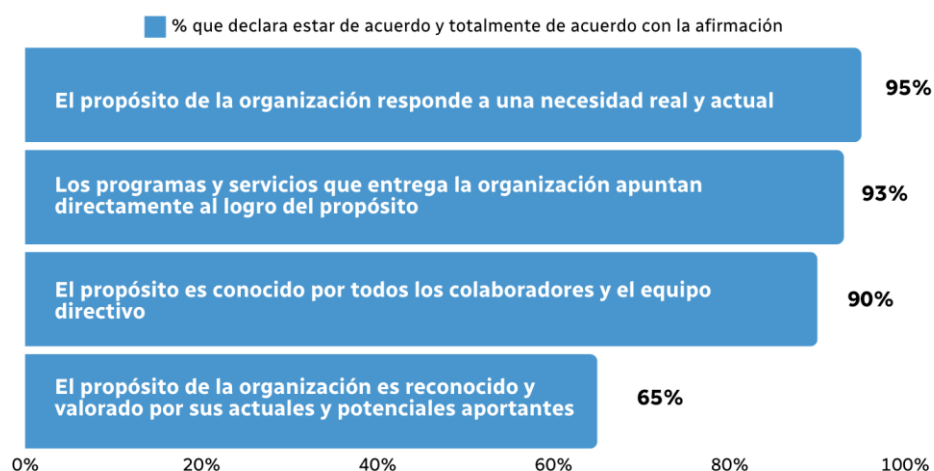
- **Propósito**

Se entiende por “propósito” a la razón fundamental de la existencia de la organización, dando respuesta al por qué de su existencia. Ante esta definición, el 100% de las organizaciones declararon contar con un propósito, el cuál casi en todos los casos está explícito en algún medio. El 91,7% declara que se encuentra en el sitio web, el 76,5% en la memoria anual y un 49,4% en alguna red social.

Con respecto a la relevancia, conocimiento y valoración del propósito, un 95% de los encuestados declara estar totalmente de acuerdo con que el propósito de la organización responde a una necesidad real y actual. Un 93% considera que los programas y servicios que entrega la organización apuntan directamente al logro del propósito, y el 90% percibe que el propósito es conocido por todos los colaboradores y el equipo directivo.

Si bien una gran mayoría de los encuestados valora positivamente el propósito de la organización, un porcentaje considerablemente menor (65%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el propósito es reconocido y valorado por sus actuales y potenciales aportantes. Esto muestra que existe la percepción sobre una brecha en el reconocimiento y valoración de este por parte de stakeholders externos a la organización.

**Gráfico 8: Conocimiento, relevancia y valoración del propósito de las organizaciones.**



Fuente: elaboración propia.

Mientras un 50% de las organizaciones señalan que cuentan con indicadores para medir el logro del propósito, a los que hacen seguimiento al menos una vez al año, un 38,4% de las organizaciones señala

no contar con este tipo de indicadores. Esto implica una desigualdad significativa en la capacidad de seguimiento entre las organizaciones, ya que los resultados sugieren que muchas OSC están en desventaja en términos de monitoreo y evaluación de sus resultados.

**Gráfico 9: Existencia de indicadores que permiten medir el logro del propósito.**



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, a partir de las preguntas recién analizadas se evaluó el porcentaje de OSC que contaban con un propósito que cumpliera con las siguientes características<sup>1</sup>:

- Explícito y transparente.
- Conocido por los equipos internos.
- Responde a una necesidad actual.
- Se alinea a los programas y servicios de la organización.
- Reconocido y valorado por aportantes y potenciales aportantes.
- Con indicadores que permitan medir el logro, y a los cuales se les hace continuamente seguimiento.

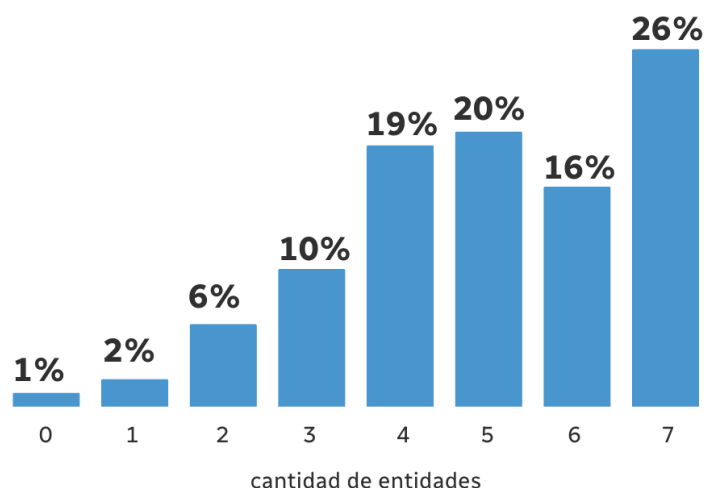
Un 47% de las organizaciones encuestadas mostró contar con un propósito que cuenta con dichas características. Como se señaló, las principales brechas se encontraron en el conocimiento y valoración por parte de stakeholders externos y la existencia de indicadores a los cuales se le hace seguimiento.

<sup>1</sup> OSC que declaran contar con un propósito y que este se encuentra publicado en algún medio, que declaran estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con las siguientes afirmaciones: El propósito es conocido por todos los colaboradores y el equipo directivo de la organización, El propósito de la organización responde a una necesidad real y actual. Los programas y servicios que entrega la organización apuntan directamente al logro del propósito. El propósito de la organización es reconocido y valorado por sus actuales y potenciales aportantes, que señalan que la organización cuenta con indicadores para medir el logro del propósito y se les hace seguimiento al menos una vez al año.

- **Redes y articulación**

Dentro de la dimensión de redes y articulación se analizaron las redes con las cuales las OSC se relacionan. Un 81% señala relacionarse con 5 o más tipos de instituciones u organizaciones. Dentro de estas destacan las universidades (86%), reparticiones públicas (84%), otras organizaciones con programas a beneficiarios (71%), empresas o gremios (68%), fundaciones familiares (66%), organismos internacionales (43%) y fundaciones ligadas a empresas o gremios (42%). También se señala la existencia de articulaciones con las municipalidades, establecimientos educacionales y entidades religiosas. Este análisis indica que las OSC tienen una amplia y variada red de colaboración.

**Gráfico 10: Cantidad de tipos de organizaciones con las cuales las OSC se relacionan.**

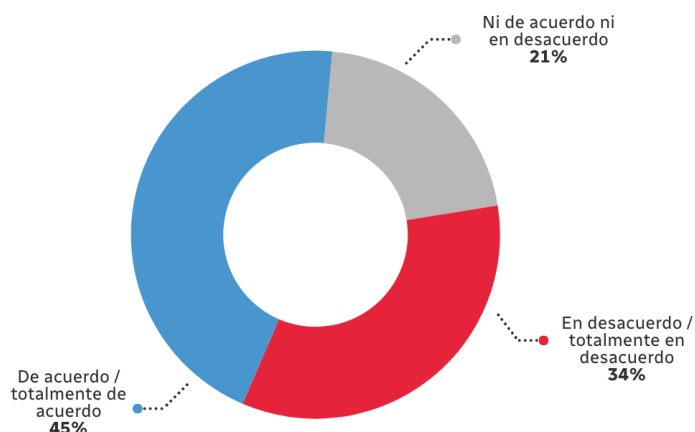


Fuente: elaboración propia.

Entre los tipos de relaciones con las universidades, destacan principalmente la venta de bienes y servicios por parte de las OSC a universidades, el intercambio de buenas prácticas, y la colaboración en trabajos no remunerados, incluyendo el voluntariado de estudiantes o la realización de investigaciones, entre otros. En cuanto a las relaciones con reparticiones públicas, destaca el financiamiento a proyectos.

Adicionalmente, el 45% de los encuestados indicó que perciben una alta dependencia de las redes de la organización en sus principales representantes, como el directorio y altos ejecutivos. Esto sugiere una deficiencia en la institucionalización de las redes, que deberían estar más arraigadas en la organización y no en individuos específicos.

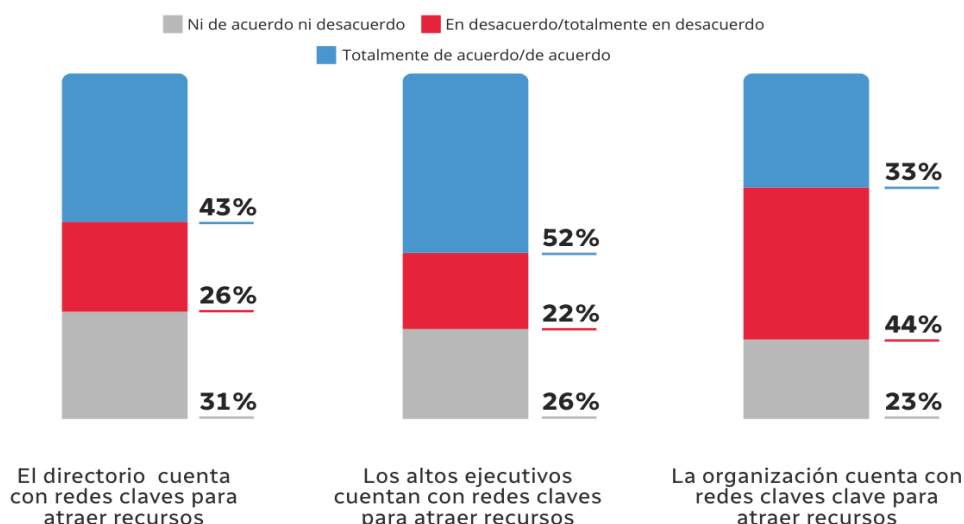
**Gráfico 11: Las redes de la organización tienen una alta dependencia a sus principales representantes (directorio, altos ejecutivos).**



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, en relación con las redes esenciales para la atracción de recursos, se observa que la capacidad de captar fondos de las organizaciones está estrechamente ligada a sus principales representantes, como el directorio y los altos ejecutivos. Un 43% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el directorio posee redes clave para atraer recursos, y un 52% opina lo mismo sobre los altos ejecutivos. En contraste, solo el 33% cree que la organización en sí misma cuenta con redes efectivas para atraer recursos, y un 44% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta afirmación. Esto refuerza la idea de que las organizaciones dependen en gran medida de las redes personales de sus líderes para la captación de recursos.

**Gráfico 12: Dependencia de las redes claves para atraer recursos.**

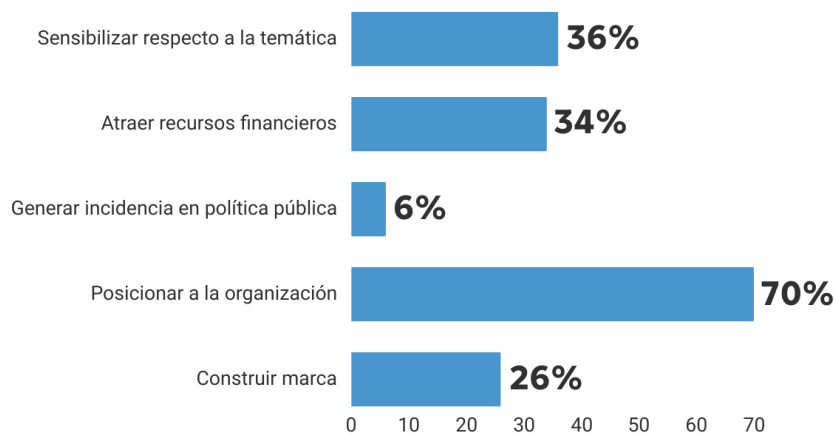


Fuente: elaboración propia.

- **Comunicación**

El 34% de las organizaciones afirma tener una marca ampliamente reconocida, y el 55% de las OSC indica que implementaron una estrategia de comunicación en 2023. Según el gráfico, los principales objetivos de las OSC que implementaron estrategia de comunicaciones fueron posicionar a la organización (70%), sensibilizar sobre la temática (36%) y atraer recursos financieros (34%).

**Gráfico 13: Objetivos centrales de la estrategia de comunicación**



Fuente: elaboración propia.

- **Gobernanza para la sostenibilidad financiera**

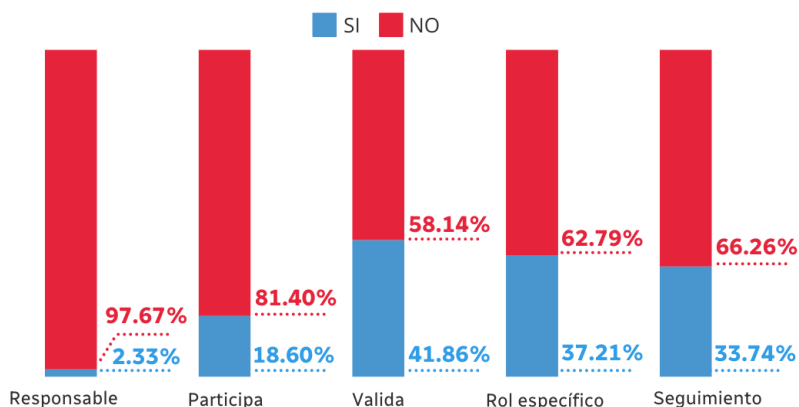
El 65% de las organizaciones declara contar con una estrategia de financiamiento clara. De estas, un 57,1% mide la efectividad de su estrategia de financiamiento. En el 69,6% de los casos el responsable de la estrategia es el director ejecutivo, seguido por un gerente/jefatura o responsable del área (23,5%), miembro del directorio (5,4%) y encargado de sostenibilidad financiera (1,8%).

De esta forma, se deduce un bajo nivel de especialización en relación con las estrategias de sostenibilidad financiera. Esta tendencia es independiente al tamaño de la organización, medido en base al número de trabajadores permanentes. Por ejemplo, para el caso de las organizaciones con más de 100 trabajadores, un 67% señala que el encargado de la estrategia de financiamiento es el director ejecutivo o gerente general, y el 33% restante un miembro del directorio.

En relación con el rol específico que juega el directorio en la estrategia de financiamiento de la organización, se observa que en la mayoría de los casos el directorio es el encargado de validar la estrategia (41,9%). Además, en un 36% de los casos no se identifica la presencia de algún rol del directorio en la estrategia de financiamiento de la organización.



**Gráfico 14: Rol del directorio en la estrategia de financiamiento de la organización.**



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, un 44% de las organizaciones declara contar con indicadores relacionados con los recursos financieros, los que son reportados en diferentes instancias como: reuniones de directorio (91,7%), reuniones de equipo ejecutivo (55,3%) y FECU Social<sup>2</sup> (42%).

Para el año 2024, un 70% de las organizaciones declara que realizará la FECU Social.

- **Finanzas**

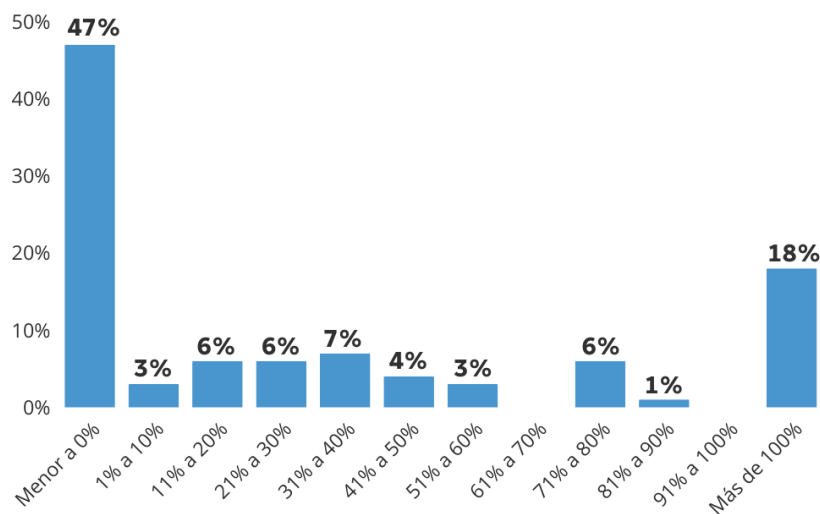
Tal como se señaló anteriormente, la dimensión de finanzas se dividió en dos subdimensiones: situación financiera y fuentes de financiamiento. A continuación, se presentan los resultados para cada una de ellas.

### **Situación financiera**

Un porcentaje importante de las organizaciones reporta una disminución en sus ingresos entre los años 2021 y 2023. Como muestra el Gráfico 15, un 47% de las organizaciones tuvieron una disminución de sus ingresos reales entre estos años. A su vez un 18% reporta un crecimiento de más del 100% de sus ingresos entre estos años.

<sup>2</sup> La Ficha Estadística Codificada Uniforme Social (FECU Social) es una herramienta utilizada para presentar la Memoria y los Balances de las OSC, facilitando la transparencia en su gestión anual y rendición de cuentas. Además, cumple con los requisitos legales de reporte de información y apoya la gestión estratégica de las organizaciones sociales. Esta es validada por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

**Gráfico 15: Proporción de organizaciones en cada rango de crecimiento reportado de ingresos reales (año base 2021 hasta 2023).**

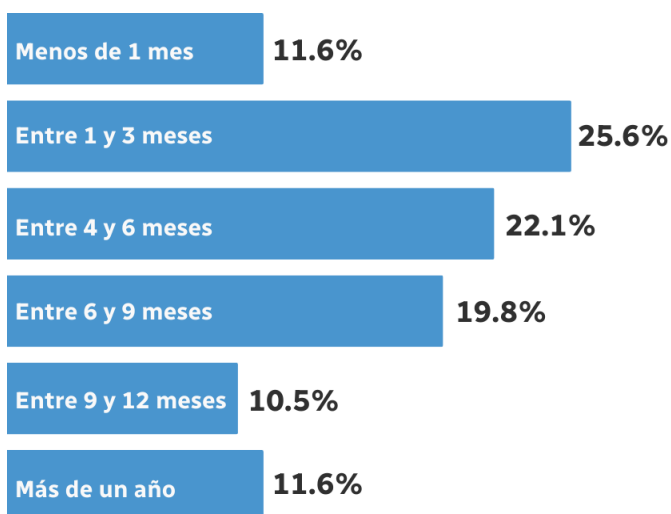


Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, un 39,5% de las organizaciones señalan que no lograron financiar los costos totales del año 2023. Para financiar la diferencia, estas OSC utilizaron otros recursos propios (44%), ahorros (35%), disminución de costos (24%) o endeudamiento (20,9%).

Al consultar sobre los meses en que la organización podría seguir operando en caso de no contar con nuevos ingresos, un 59% responde que podrían funcionar 6 meses o menos.

**Gráfico 16: Meses que podría operar la organización sin nuevos ingresos (en base a los recursos totales disponibles).**

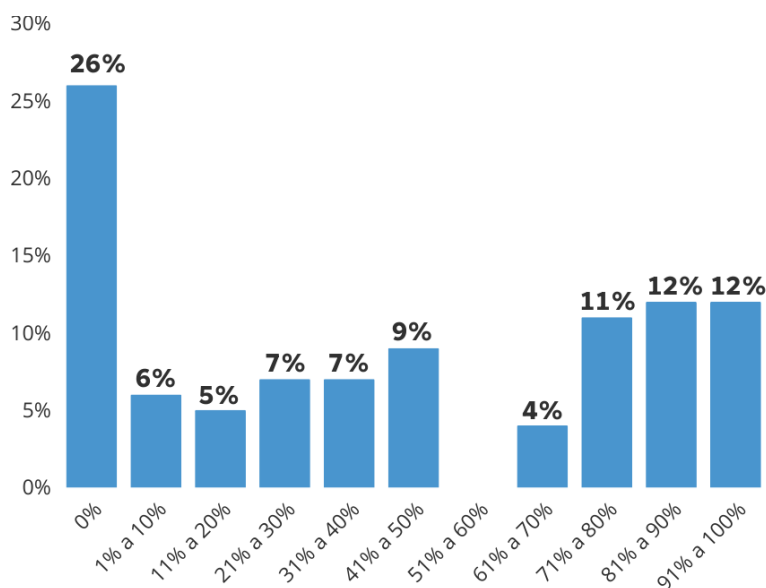


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la autonomía para asignar los ingresos percibidos, se observa que un porcentaje relevante de los ingresos de las organizaciones son restringidos. Se entiende por ingresos con restricciones aquellos que están afectos a restricciones temporales o permanentes en su uso. Por ejemplo, las OSC suelen obtener ingresos que sólo pueden gastarse en un determinado proyecto o actividad.

En el siguiente gráfico se observa que un 39% de las organizaciones cuenta con más del 60% de los ingresos con restricciones en su uso.

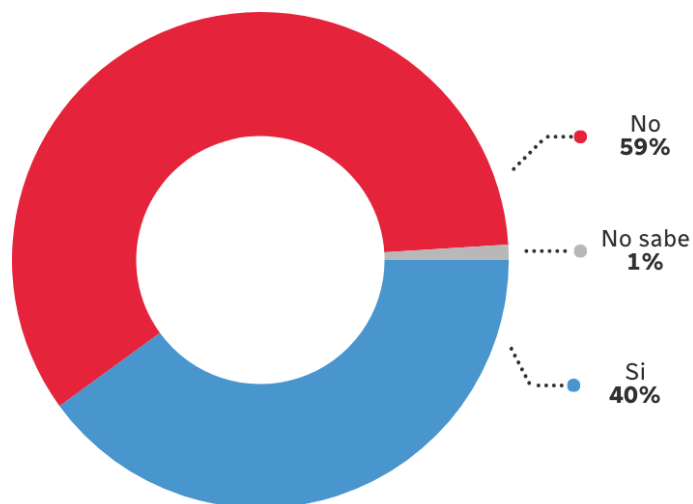
**Gráfico 17: Porcentaje de organizaciones por rango de ingresos restringidos.**



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, un 40% de las organizaciones declara contar con ahorros o inversiones independientes a la generación de ingresos. De las anteriores, un 79,4% declara que estos ingresos son para afrontar contingencias, 64,7% para cubrir déficits operacionales anuales, 23,5% para ampliar cobertura en beneficiarios y prestaciones, 20,6% para innovaciones enfocadas en el propósito y un 14,7% para llevar a cabo innovaciones para la generación de ingresos. Así, es posible observar que en la mayoría de los casos el foco está en minimizar riesgos, y no en innovación.

**Gráfico 18: Existencia de recursos financieros como ahorros o inversiones, independientes a la generación de ingresos operacionales.**



Fuente: elaboración propia.

En relación con las expectativas sobre los ingresos de las OSC para el año 2024, se percibe una sensación positiva en cuanto a la evolución de los ingresos entre el año 2021 y 2023. Un 50,5% de las organizaciones declara que sus ingresos aumentarán, en contraste con un 16,2% que señala que sus ingresos disminuirán el año 2024 en relación con el 2023.

**Gráfico 19: Proyecciones variación de ingresos año 2024.**

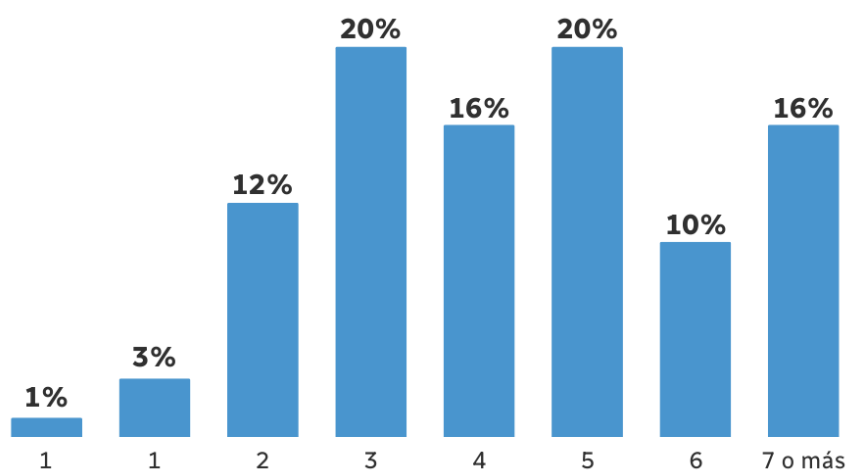


Fuente: elaboración propia.

## Fuentes de financiamiento

Existe una gran diversidad en las fuentes de financiamiento a las que pueden acceder las OSC. En efecto, el 62% de la muestra contó con cuatro o más fuentes durante el 2023. A pesar de ello, el 72% de las OSC declararon que una fuente de financiamiento concentró el 50% o más del financiamiento total. En consecuencia, el financiamiento se concentró en una fuente principal, complementada por otras que representan aportes menores al presupuesto.

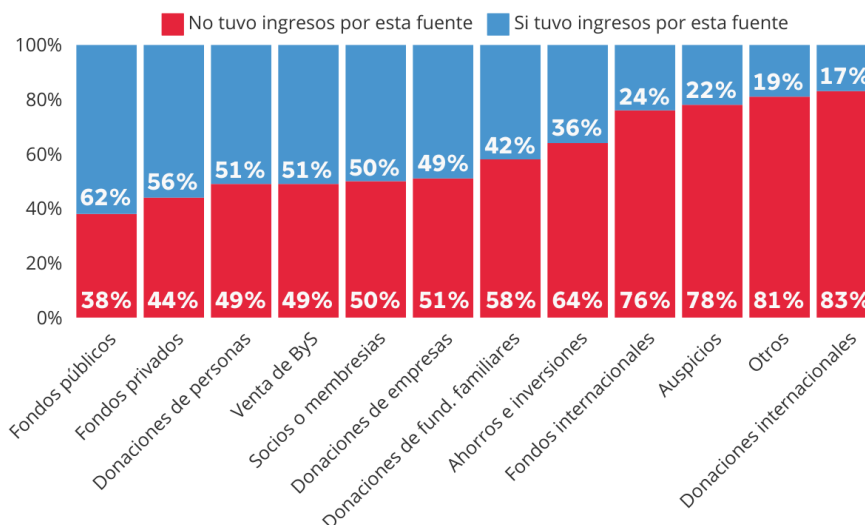
**Gráfico 20: Porcentaje de OSC por cada número de fuentes de financiamiento**



Fuente: elaboración propia.

En relación con los tipos de fuentes utilizadas, un 62% de las organizaciones obtienen fondos principalmente del sector público, por lo que esa sería la fuente más común, seguida por fondos privados (56%), donaciones de personas (51%), ventas de bienes y servicios (51%) y socios o membresías (50%). Esto muestra que, aunque el financiamiento público es la fuente más frecuente, las organizaciones también recurren a una variedad de otras fuentes para asegurar y diversificar sus recursos.

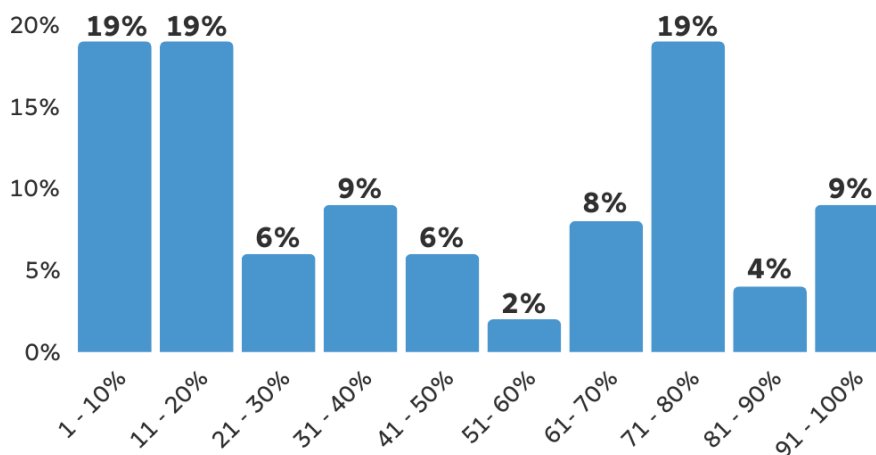
**Gráfico 21: Uso de las diferentes fuentes de financiamiento.**



Fuente: elaboración propia.

En relación con los fondos públicos, es posible observar que un 42% de las OSC que cuenta con ellos, señalaron que estos concentraron un 50% o más de sus ingresos el 2023. Este dato sugiere que una parte significativa de estas organizaciones depende en gran medida del financiamiento público.

**Gráfico 22: Porcentaje de financiamiento que proviene de fondos públicos.**

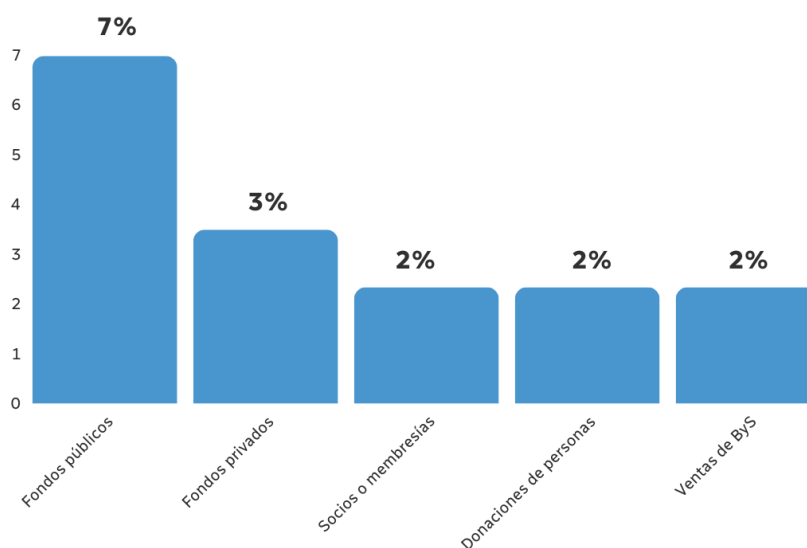


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la evolución de las fuentes de financiamiento más utilizadas (aquellas que al menos el 50% de las organizaciones declara utilizar), los fondos públicos experimentaron la mayor disminución en 2023 en comparación con 2022. Un 22% de las organizaciones reporta una reducción en esta fuente, seguida por una disminución en los fondos privados (20%) y en las donaciones de personas (16%).

En cuanto a las expectativas sobre la evolución de las fuentes de financiamiento más utilizadas (aquellas que al menos el 50% de las organizaciones declara utilizar), existe una perspectiva positiva para el 2024. El Gráfico 23 muestra que solo un 7% de las organizaciones plantea que entre el 2023 y 2024 deberían disminuir los fondos públicos. Estas expectativas de disminución son aún menores para los fondos privados (3%) y para las donaciones de personas, socios o membresías (2%), y ventas de bienes y servicios (2%). Esto sugiere que la mayoría de las organizaciones anticipaba mayor estabilidad en los ingresos para el 2024.

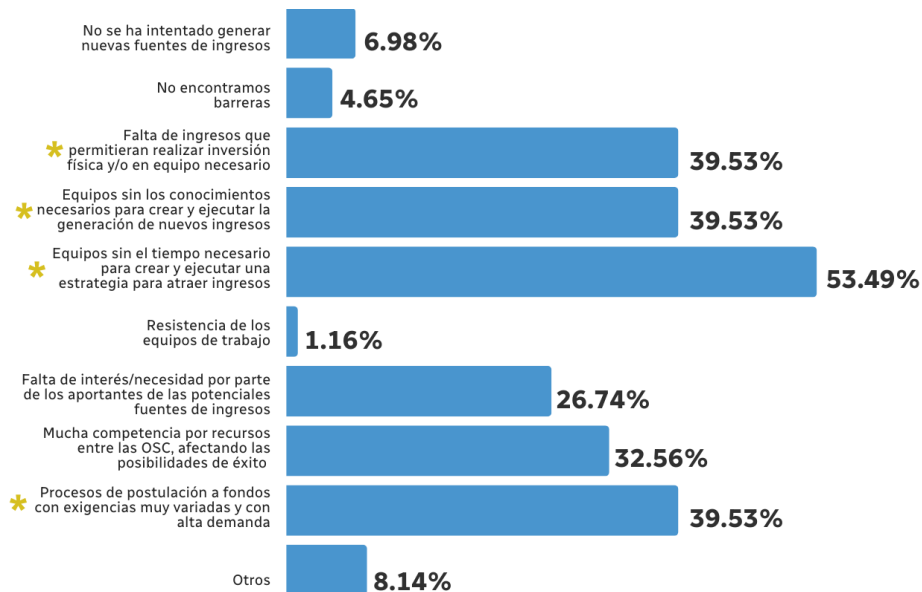
**Gráfico 23: Porcentaje de OSC que creen que disminuirán cada tipo de financiamiento entre el año 2023-2024.**



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el 97% de las OSC considera dentro de sus objetivos para el 2024 buscar nuevas fuentes de ingresos para no depender sólo de las actuales, y un 98% cree que tener distintas fuentes de ingresos es relevante para asegurar la sostenibilidad financiera de su organización. Sólo un 7% de las OSC señala que el año 2023 no intentó generar nuevas fuentes de financiamiento. Entre las organizaciones que sí lo intentaron, las principales barreras identificadas fueron: falta de tiempo del equipo para desarrollar y ejecutar una estrategia de captación de ingresos, insuficiencia de recursos para realizar inversiones físicas y en equipos necesarios, carencia de conocimientos especializados para generar nuevos ingresos, y dificultades con los procesos de postulación a fondos debido a requisitos variados y alta demanda. Estos desafíos destacan la necesidad de apoyo de las organizaciones para mejorar la capacidad de las OSC de diversificar sus ingresos y asegurar su estabilidad financiera.

**Gráfico 24: Principales barreras detectadas para generar nuevas fuentes de ingresos.**



Fuente: elaboración propia.



## 4. Conclusiones

En los últimos años, junto con la creciente profesionalización del trabajo de las OSC, éstas han comenzado a priorizar su sostenibilidad financiera, buscando un mayor control sobre sus recursos y capacidades de cumplir con su propósito. Las organizaciones están fortaleciendo sus equipos y estrategias para mejorar su estabilidad económica y asegurar su continuidad a largo plazo. Esta transformación refleja un creciente reconocimiento de la importancia de gestionar eficazmente los recursos financieros para enfrentar desafíos y adaptarse a un entorno cambiante.

**Aunque las OSC tienen un propósito definido y visible, existe una brecha significativa en su conocimiento y valoración por parte de donantes actuales y potenciales.** A pesar de que la mayoría de las organizaciones consideran que su propósito responde a necesidades reales y está alineado con sus actividades, solo un 65% cree que este propósito es bien valorado por los aportantes. La falta de indicadores y mecanismos de seguimiento para medir el cumplimiento del propósito contribuye a esta brecha, destacando la necesidad de mejorar la comunicación y la transparencia para fortalecer la relación con los donantes.

**Las OSC cuentan con una amplia red de relaciones, pero estas redes dependen en gran medida de sus principales representantes, como directores y altos ejecutivos.** Esta dependencia es especialmente crítica para la atracción de recursos, donde un alto porcentaje de las OSC confía en las redes de sus líderes. Para mejorar la sostenibilidad y estabilidad, es crucial avanzar en la institucionalización de estas redes, de manera que no dependan únicamente de individuos específicos, sino que estén arraigadas en la estructura organizacional.

**Las OSC enfrentan dificultades en el desarrollo y la medición de estrategias de financiamiento, lo que afecta la toma de decisiones y la movilización de recursos.** A pesar de que un número significativo de OSC cuenta con estrategias de financiamiento, solo una parte de ellas mide efectivamente sus resultados.

**Los desafíos incluyen diferencias negativas entre ingresos y costos operacionales, y baja solvencia operativa para cubrirlas.** Esta podría ser la causa de que las estrategias financieras han tenido que centrarse en la minimización de riesgos en lugar de la innovación, limitando la capacidad de las organizaciones para explorar nuevas oportunidades y asegurar su estabilidad a largo plazo.

**Existe una alta concentración de ingresos en pocas fuentes, especialmente fondos públicos y privados,** en algunos casos esto ha generado vulnerabilidad ante cambios en las políticas de financiamiento o en las situaciones coyunturales o económica, afectando gravemente la estabilidad financiera de las organizaciones.

**Las barreras para atraer nuevas fuentes de financiamiento incluyen falta de tiempo, conocimientos especializados, y recursos para inversiones necesarias.** A pesar de estas barreras, el 97% de las OSC busca

diversificar sus ingresos en 2024, subrayando la importancia de fortalecer sus capacidades para captar y gestionar fondos de manera más efectiva.

## 5. Bibliografía

- Fuente: Vakil, A. C. (1997). "Confronting the Classification Problem: Toward a Taxonomy of NGOs". *World Development*, 25(12), 2057-2070.
- Fuente: Edwards, M., & Hulme, D. (1996). "Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations". *World Development*, 24(6), 961-973.
- Fuente: Lewis, D. (2001). "The Management of Non-Governmental Development Organizations: An Introduction". Routledge.
- Fuente: Salamon, L. M. (1999). "America's Nonprofit Sector: A Primer". Foundation Center.

### Fuentes utilizadas para la creación de la herramienta

- Bascones, R. H. (2007). *Las ONG: un sistema de indicadores para su evaluación y gestión* (Vol. 4). Universitat Illes Balears.
- Bell, J., Masaoka, J., & Zimmerman, S. (2010). *Nonprofit sustainability: Making strategic decisions for financial viability*.
- Berger, G., Aninat, M., Matute, J., Suárez, M. C., Ronderos, M. A., Olvera Ortega, M., & Villar, R. (2019). *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina*. Universidad del Pacífico.
- Charity Aid Foundation (2021). *Creating resilience, how funders can help strengthen small charities. Learnings from a CAF programme*. Descargable en: <https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-research/creating-resilience-report-how-funders-can-help-strengthensmall-charities.pdf>
- COS (2021). *Manual de apoyo FECU Social*.
- COS (s.f). *Estándares para el Fortalecimiento de la Gestión y Buenas Prácticas* Descargable en: <https://comunidad-org.cl/estandares-de-gestion-y-buenas-practicas/>
- Funding for Real Change. (s.f.). Recuperado de <https://www.fundingforrealchange.com/>
- Humanata. (2023, marzo). *How do you measure the financial health of a nonprofit organization?* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/how-do-you-measure-financial-health-nonprofit-organization-humanata/>
- Intrac y The Ford Foundation (2011). *Landscape analysis of CSO capacity strengthening efforts in the Global South*. Intrac / The Ford Foundation. Descargable en: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2021/02/INTRAC-Landscape-Analysis-Report-2021-02-05.pdf>
- JFW Accounting Services. (2022, abril). *Financial health of nonprofit organizations*. JFW Accounting Services. <https://jfwaccountingservices.cpa/financial-health-of-nonprofit-organizations/>
- Moreno, L. E. P., Ocampo, S. E. H., Castillo, G. D. P. S., & Vélez, M. J. P. (2022). *Sostenibilidad financiera en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Una propuesta de medición*.

- Nonprofit Finance Fund (s.f). Top indicators of nonprofit financial health. Nonprofit Finance Fund. <https://nff.org/blog/top-indicators-nonprofit-financial-health>
- ProcurementExpress. (s.f) Nonprofit financial health: Why it matters and how to measure it. Descargable en: <https://www.procurementexpress.com/nonprofit-organizations/nonprofit-financial-health/>
- RKL LLP. (2020, enero). Seven key financial metrics to measure nonprofit health. RKL LLP. <https://www.rklcpa.com/seven-key-financial-metrics-to-measure-nonprofit-health/>
- Rodríguez Novo, Ó. (2013). Indicadores para entidades sin fines lucrativos: el caso de la Fundación Gas Natural Fenosa.
- Rodríguez F., Millón M.E. y Weinmann C. (2020). Modelos de sostenibilidad financiera de las Organizaciones de la Sociedad Civil en América Latina.
- The Bridgespan Group. (2011, agosto). Finding your funding model: A practical approach to nonprofit financial sustainability. The Bridgespan Group. <https://www.bridgespan.org/insights/nonprofit-financial-sustainability/finding-your-funding-model-a-practical->
- The conversation (2022, septiembre). Nonprofits may need to spend about one-third of their budget on overhead to thrive, contradicting a rule of thumb for donors. Recuperado de <https://theconversation.com/amp/nonprofits-may-need-to-spend-about-one-third-of-their-budget-on-overhead-to-thrivecontradicting-a-rule-of-thumb-for-donors-188792>
- Zietlow, J., Hankin, J. A., Seidner, A., & O'Brien, T. (2018). Financial management for nonprofit organizations: Policies and practices. John Wiley & Sons.

## 6. Anexos

### Anexo 1: Comité Técnico

Nombre persona	Institución
Javiera Troncoso	PNUD
Arturo Cerda	FondoAFondo
Isabel Zuñiga	Fundación Mis Talentos
Emilia González	CEFIS UAI
Margarita Humphreys	Fundación Colunga

### Anexo 2:

#### Entrevistas Etapa 1

Grupo	Nombre persona
Participantes comité asesor	Javiera Troncoso
	Artura Cerda
	Isabel Zuñiga
	Emilia González
	Margarita Humphreys
OSC	Salud Calle
	Villa Padre Hurtado
	Fundación Coaniquem

	Fundación Reforestemos
	Fundación Cerro Navia Joven

## Testeo y entrevistas Etapa 2

OSC	Responde cuestionario	Reunión Retroalimentación
Corporación de Adelanto Amigos de Panguipulli	Si	Si
CreAprende	Si	Si
Huella Local	Si	Si
Sembrando un Sueño	Si	Si
Conectando Aprendo	Si	Si

## Anexo 3: Cuestionario

N°	Preguntas	Tipo de respuesta	Opciones (en caso de selección múltiple o matriz)
1	Nombre de la organización	TEXTO	
2	Razón social	TEXTO	
3	Año de inicio de la organización	NÚMERO	
4	Email de contacto	TEXTO	
5	Rut de la organización	TEXTO	
6	Seleccione el tipo de organización	SELECCIÓN MULTIPLE	Asociación Corporación Fundacion Organización Territorial

			Organización Funcional
			Organización de Derecho Canónico
			Otro
7	Región de la organización	SELECCIÓN MULTIPLE	Arica y Parinacota
			Tarapacá
			Antofagasta
			Atacama
			Coquimbo
			Valparaíso
			Metropolitana de Santiago
			Libertador General Bernardo O'Higgins
			Maule
			Biobío
			La Araucanía
			Los Ríos
			Los Lagos
			Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo
			Magallanes y de la Antártica Chilena
			Fuera de Chile
8	Nombre y apellido del representante legal	TEXTO	
9	RUT del representante legal	TEXTO	
10	Sitio web de la organización	TEXTO	

11	Indique la persona que realizará el cuestionario en nombre de la organización	TEXTO	
12	Nombre del presidente del directorio de la organización	TEXTO	
13	Cargo del ejecutivo principal de la organización	SELECCIÓN MULTIPLE	Presidente/a directorio Miembro del directorio Director/a Ejecutivo/a Gerente General Responsable Administración & Finanzas Otro
14	Nombre ejecutivo principal de la organización	TEXTO	
15	RUT del ejecutivo principal de la organización	TEXTO	
16	Correo electrónico del ejecutivo principal de la organización	TEXTO	
17	Área de trabajo principal en la que se desempeña la organización	SELECCIÓN MULTIPLE	Salud Medio ambiente y agua Educación Superación de la pobreza y vulnerabilidad Trabajo e ingresos Vivienda, barrio y ciudad Deporte y recreación Cultura, folclore y patrimonio cultural Reconocimiento y protección de derechos



			Sociedad civil y ciudadanía
			Otro
18	Público objetivo principal (beneficiarios/as) al cual se dirige la organización	SELECCIÓN MULTIPLE	Niños, niñas y adolescentes
			Personas mayores
			Personas migrantes o refugiadas
			Personas de pueblos originarios
			Personas en situación de calle
			Poblaciones LGBTQIA+
			Personas con enfermedades terminales
			Personas en prisión o privadas de libertad
			Personas trabajadoras sexuales
			Víctimas de trata o esclavitud
			Víctimas de desaparición forzada
			Otro
19	Cantidad de usuarios directos de los servicios de la organización	TEXTO	
20	Cantidad de trabajadores permanentes que posee la organización	TEXTO	
21	Cantidad de trabajadores parciales que posee la organización	TEXTO	
22	Cantidad de voluntarios permanentes que posee la organización	TEXTO	
23	Cantidad de voluntarios transitorios que posee la organización	TEXTO	
24			Número de beneficiarios

	¿Cuál de las siguientes aseveraciones representa de mejor manera los objetivos de la organización para 2024 en términos de cobertura respecto al año 2023?	MATRIZ CON OPCIONES DE: AUMENTAR, MANTENER, DISMINUIR Y NO SABE	Número de prestaciones Calidad de prestaciones
25	¿Cuál de las siguientes aseveraciones representa de mejor manera los objetivos de la organización para 2024 en términos de su estructura organizacional respecto a 2023?	MATRIZ CON OPCIONES DE: AUMENTAR, MANTENER, DISMINUIR, NO TIENE Y NO SABE	N° de trabajadores cuyo rol central está en la ejecución de programas y servicios N° de trabajadores cuyo rol central está en la búsqueda de financiamiento N° de trabajadores cuyo rol central está en los temas de comunicaciones N° de trabajadores cuyo rol central está en otros temas de funcionamiento general (recursos humanos, contabilidad, informática, etc)
26	¿La organización tiene un propósito declarado?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí No No sabe
27	¿En qué medios se encuentra declarado el propósito de la organización?	SELECCIÓN MULTIPLE	Página web Memoria anual Redes sociales No sabe Otro
28	¿Existen indicadores que permitan medir el logro del propósito de la organización?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí, la organización cuenta con indicadores para medir el logro del propósito, pero no se les hace seguimiento Sí, la organización cuenta con indicadores para medir el logro del

			<p>propósito y se les hace seguimiento al menos una vez al año</p> <p>Sí, la organización cuenta con indicadores para medir el logro del propósito y se les hace seguimiento cada dos años o más</p> <p>La organización no cuenta con indicadores para medir el logro del propósito</p> <p>No sabe</p>
29	¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?	MATRIZ CON OPCIONES DE: TOTALMENTE EN DESACUERDO, EN DESACUERDO, NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO, DE ACUERDO Y TOTALMENTE DE ACUERDO	<p>El propósito es conocido por todos los colaboradores y el equipo directivo de la organización.</p> <p>El propósito de la organización responde a una necesidad real y actual.</p> <p>Los programas y servicios que entrega la organización apuntan directamente al logro del propósito.</p> <p>El propósito de la organización es reconocido y valorado por sus actuales y potenciales aportantes.</p>
30	En su opinión, respecto al total de programas y servicios que ofrece su organización, ¿Qué porcentaje aproximado de éstos tiene directa relación con el logro del propósito?	SELECCIÓN MULTIPLE	<p>0% - 20%</p> <p>21% - 40%</p> <p>41% - 60%</p> <p>61% - 80%</p> <p>81% - 100%</p> <p>No sabe</p>
31	En la siguiente tabla, marcar con qué entidades se relaciona la organización y el tipo de relación que existe con ellas. Es posible marcar más de una opción por cada entidad.	MATRIZ CON OPCIONES DE: MI ORGANIZACIÓN LE COMPRA BIENES O SERVICIOS, MI	<p>Universidades/Centros de estudio</p> <p>Fundaciones familiares</p>

		ORGANIZACIÓN LE VENDE BIENES O SERVICIOS, FINANCIEROS, PROYECTOS DE MI ORGANIZACIÓN, MI ORGANIZACIÓN RECIBE DONACIONES DE ESTA ENTIDAD, MI ORGANIZACIÓN OBTIENE APOYO EN TRABAJO NO REMUNERADO, INTERCAMBIAMOS BUENAS PRÁCTICAS, REALIZAN ESTUDIOS Y EVALUACIONES PARA MI ORGANIZACIÓN Y NO SE RELACIONA/NO APLICA	<p>Fundaciones ligadas a una empresa o gremio</p> <hr/> <p>Empresas o gremios</p> <hr/> <p>Reparticiones públicas (Ministerios, servicios públicos, municipios, etc)</p> <hr/> <p>Organismos internacionales</p> <hr/> <p>Otras organizaciones con programas a beneficiarios</p>
32	En caso de existir otro tipo de entidades con las que se relaciona la organización, nombrarlas y la relación que se tiene con ellas	TEXTO	
33	¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones?	MATRIZ CON OPCIONES DE: TOTALMENTE EN DESACUERDO, EN DESACUERDO, NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO, DE ACUERDO Y TOTALMENTE DE ACUERDO	<p>El directorio de mi organización cuenta con redes que resultan clave para atraer recursos.</p> <hr/> <p>Los altos ejecutivos de mi organización cuentan con redes que resultan clave para atraer recursos.</p> <hr/> <p>Las redes de la organización tienen una alta dependencia a sus principales representantes (directorio, altos ejecutivos).</p> <hr/> <p>La organización, independiente del directorio o altos ejecutivos de</p>

			turno, cuenta con redes que resultan clave para atraer recursos.
34	¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación?	MATRIZ CON OPCIONES DE: TOTALMENTE EN DESACUERDO, EN DESACUERDO, NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO, DE ACUERDO Y TOTALMENTE DE ACUERDO	La organización cuenta con una marca ampliamente reconocida.
35	¿La organización contó con una estrategia de comunicaciones el año 2023?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí
			No
			No sabe
36	¿Cuál fue el objetivo central de esta estrategia de comunicaciones?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sensibilizar respecto a una temática
			Atraer recursos financieros
			Generar incidencia en política pública
			Posicionar a la organización
			Construir marca
			No sabe
			Otro
37	¿La estrategia de comunicaciones de la organización permitió atraer recursos financieros durante 2023?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí
			No
			No sabe
38	Considerando el año 2024, ¿La organización cuenta con una estrategia de financiamiento clara?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí
			No
			No sabe

39	¿Cuál de las siguientes acciones representa mejor el rol del directorio en la estrategia de financiamiento de la organización?	SELECCIÓN MULTIPLE	<p>El directorio es el responsable de diseñar la estrategia de financiamiento</p> <p>El directorio participa en el diseño de la estrategia de financiamiento</p> <p>El directorio valida la estrategia de financiamiento</p> <p>El directorio o al menos alguno de sus integrantes cumple un rol específico en la estrategia de financiamiento (solicitar recursos, gestionar reuniones, proveer contactos, etc)</p> <p>El directorio hace seguimiento a la ejecución de la estrategia de financiamiento</p> <p>No tiene directorio</p> <p>No sabe</p> <p>Otro</p>
40	¿Quién es el principal responsable de ejecutar la estrategia de financiamiento de la organización?	SELECCIÓN MULTIPLE	<p>Director Ejecutivo/Gerente General</p> <p>Miembro del directorio</p> <p>Gerente/jefatura/responsable de área específica (finanzas, administración, recursos, comercial, etc)</p> <p>No existe un responsable</p> <p>No sabe</p> <p>Otro</p>
41	¿La organización mide la efectividad de su estrategia de financiamiento?	SELECCIÓN MULTIPLE	<p>Sí</p> <p>No</p>

			No sabe
42	¿Cuál fue el total de ingresos operacionales en 2021?	TEXTO	
43	¿Cuál fue el total de ingresos operacionales en 2022?	TEXTO	
44	¿Cuál fue el total de ingresos operacionales en 2023?	TEXTO	
45	Del total de los ingresos operacionales reportados para el año 2023, ¿Cuál es el porcentaje aproximado de ingresos con restricciones?	TEXTO	
46	¿Cuál fue el total de costos de la organización el año 2023?	TEXTO	
47	Considerando el año 2023, ¿La generación de ingresos durante el año permitió financiar los costos totales del período?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí
			No
			No sabe
48	¿Cómo se cubrió esa diferencia entre ingresos y costos?	SELECCIÓN MULTIPLE	Con ingresos provenientes de periodos anteriores
			Con recursos propios de otras fuentes (Ej: venta de activos, ahorros, etc)
			Préstamos (deuda)
			Fue necesario ajustar los costos (disminuir equipos, disminuir sueldos, disminuir coberturas a beneficiarios, etc)
			Otro
49	¿Quién otorgó el préstamo?	SELECCIÓN MULTIPLE	Entidad financiera tradicional (banco u otro) a través de un préstamo a la organización
			Entidad financiera tradicional (banco u otro) a través de un préstamo a un miembro del equipo o del directorio

			Bancas alternativas, sociales o éticas
			Préstamo de un miembro del equipo
			Préstamo de un miembro del directorio
			Otro
50	Por favor nombrar la o las bancas alternativas, sociales o éticas con que adquirió deuda	TEXTO	
51	Si la organización no adquirió deuda el 2023, ¿Intentó de todas formas pedir un préstamo para cubrir la diferencia entre costos e ingresos del año?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí
			No
			No sabe
52	¿La organización cuenta con recursos financieros como ahorros o inversiones, independientes a la generación de ingresos operacionales?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí
			No
			No sabe
53	¿Qué uso se le da a esos recursos financieros no operacionales?	SELECCIÓN MULTIPLE	Innovación enfocada en el propósito de la organización
			Innovación para la generación de ingresos
			Reserva para contingencias
			Cubrir déficit operacional anual
			Ampliar cobertura en beneficiarios y/o prestaciones
			No tiene recursos financieros como ahorros e inversiones
			Otro
54	En base a los recursos totales disponibles hoy, ¿Cuántos meses podría funcionar la organización sin nuevos ingresos?	SELECCIÓN MULTIPLE	Menos de 1 mes
			Entre 1 y 3 meses
			Entre 4 y 6 meses



			Entre 6 y 9 meses
			Entre 9 y 12 meses
			Más de un año
55	Considerando el año 2023, ¿La organización contó con indicadores relacionados a los recursos financieros?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí
			No
			No sabe
56	Considerando el año 2023, ¿Con qué frecuencia se revisaron los indicadores relacionados a los recursos financieros de la organización?	SELECCIÓN MULTIPLE	Una vez al mes o más
			Una vez cada dos meses
			Una vez por trimestre
			Una vez por semestre
			Una vez al año
			No se revisaron los indicadores relacionados a los recursos financieros
			No sabe
			Otro
57	Considerando el año 2023, ¿De qué forma fueron reportados los principales indicadores relacionados a los recursos financieros de la organización?	SELECCIÓN MULTIPLE	En reuniones de directorio
			En reuniones de equipo ejecutivo (gerentes, directores de área, jefaturas, etc.)
			Reportes de gestión a los colaboradores
			FECU Social
			Reportes enviados a donantes (empresas, personas, etc)
			Página web de la organización

			No fueron reportados
			Otro
58	Considerando el período 2023, ¿Piensa realizar la FECU Social?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí
			No
			No sabe
59	Considerando el año 2023, ¿Qué porcentaje aproximado de los ingresos de su organización vinieron de las siguientes fuentes?	MATRIZ CON OPCIONES DE: NO TUVO INGRESOS POR ESTA FUENTE, 1-10%, 11-20%, 21-30%, 31-40%, 41-50%, 51-60%, 61-70%, 71-80%, 81-90% Y 91-100%	Fondos públicos: concursos, licitaciones, subvenciones, proyectos, otros
			Fondos privados: concursos, licitaciones, proyectos, otros
			Fondos internacionales: concursos, licitaciones, proyectos, otros
			Socios o membresías: aportes con cuotas establecidas y de manera permanente en el tiempo
			Donaciones de personas
			Donaciones de empresas
			Donaciones de fundaciones familiares o empresariales
			Donaciones internacionales
			Venta de bienes y servicios: mercancía, talleres, asesorías, eventos, etc
			Auspicios
			Ingresos de ahorros e inversiones
			Otros
60	¿Cómo varió el porcentaje de ingresos provenientes de cada fuente en 2023 comparado a 2022?	MATRIZ CON OPCIONES DE: AUMENTÓ	Fondos públicos: concursos, licitaciones, subvenciones, proyectos, otros

		PORCENTAJE EN 2023 RESPECTO A 2022, DISMINUYÓ	Fondos privados: concursos, licitaciones, proyectos, otros
		PORCENTAJE EN 2023 RESPECTO A 2022, SE MANTUVO	Fondos internacionales: concursos, licitaciones, proyectos, otros
		PORCENTAJE EN 2023 RESPECTO A 2022 Y NO APLICA	Socios o membresías: aportes con cuotas establecidas y de manera permanente en el tiempo
			Donaciones de personas
			Donaciones de empresas
			Donaciones de fundaciones familiares o empresariales
			Donaciones internacionales
			Venta de bienes y servicios: mercancía, talleres, asesorías, eventos, etc
			Auspicios
			Ingresos de ahorros e inversiones
			Otros
61	Considerando el ingreso total proyectado para el año 2024, ¿Cómo espera que cambie en relación al año 2023?	SELECCIÓN MULTIPLE	Se va a mantener relativamente estable
			Disminuirá menos de un 20%
			Disminuirá más de un 20%
			Aumentará menos de un 20%
			Aumentará más de un 20%
			No sabe
62	¿Qué fuentes de ingresos cree que tendrán una mayor disminución en 2024?	SELECCIÓN MULTIPLE	Fondos públicos: concursos, licitaciones, subvenciones, proyectos, otros

			<p>Fondos privados: concursos, licitaciones, proyectos, otros</p> <p>Fondos internacionales: concursos, licitaciones, proyectos, otros</p> <p>Socios o membresías: aportes con cuotas establecidas y de manera permanente en el tiempo</p> <p>Donaciones de personas</p> <p>Donaciones de empresas</p> <p>Donaciones de fundaciones familiares o empresariales</p> <p>Donaciones internacionales</p> <p>Venta de bienes y servicios: mercancía, talleres, asesorías, eventos, etc</p> <p>Auspicios</p> <p>Ingresos de ahorros e inversiones</p> <p>Otros</p>
63	Durante los años 2023 y 2024, ¿Qué barreras ha encontrado al intentar generar nuevas fuentes de ingresos?	SELECCIÓN MULTIPLE	<p>No se ha intentado generar nuevas fuentes de ingresos</p> <p>No encontramos barreras; pudimos sumar nuevas fuentes de ingresos a las actuales sin problemas</p> <p>Falta de ingresos que permitieran realizar la inversión física (infraestructura, compra de insumos, etc.) y/o en equipo humano necesaria para generar ingresos de nuevas fuentes</p> <p>Equipos sin los conocimientos necesarios para crear y ejecutar una estrategia de generación de nuevas fuentes de ingresos</p>

			Equipos sin el tiempo necesario para crear y ejecutar una estrategia de generación de nuevas fuentes de ingresos
			Resistencia del directorio
			Resistencia de los equipos de trabajo
			Falta de interés/necesidad por parte de los aportantes de las potenciales fuentes de ingresos
			Mucha competencia por recursos entre organizaciones de la sociedad civil, afectando las posibilidades de éxito y el monto de los aportes
			Procesos de postulación a fondos con exigencias muy variadas, con alta demanda en tiempo que limita la cantidad de postulaciones que se pueden gestionar
			No sabe
			Otro
64	¿Buscar nuevas fuentes de ingresos para no depender sólo de las actuales es uno de sus objetivos para el año 2024?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí
			No
			No sabe
65	¿Cree que tener distintas fuentes de ingresos es relevante para asegurar la sostenibilidad financiera de su organización?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí
			No
			No sabe
66	¿Considera usted que responder a este cuestionario fue de utilidad para su organización, en términos de ayudarla a identificar o reforzar áreas de trabajo relevantes para avanzar en su sostenibilidad financiera?	SELECCIÓN MULTIPLE	Sí
			No
			No sabe

---

67	¿Tiene algún comentario adicional?	TEXTO	
----	------------------------------------	-------	--