

World giving report

# ARGENTINA — PERSPECTIVAS SOBRE EL SECTOR SOCIAL

2025

CONTENIDO

|     |                                    |    |
|-----|------------------------------------|----|
| 01. | INTRODUCCIÓN                       | 3  |
| 02. | BIENESTAR Y RESILIENCIA DEL SECTOR | 9  |
| 03. | FORTALEZA FINANCIERA Y OPERATIVA   | 17 |
| 04. | PERSONAS Y CULTURA                 | 24 |
| 05. | CONOCIMIENTO DEL ENTORNO Y REDES   | 29 |
| 06. | PROPÓSITO E IMPACTO                | 37 |
| 07. | CONCLUSION                         | 41 |



# 01 Introducción

# Bienvenidos

Este informe ofrece una mirada profunda sobre el estado y las condiciones del sector social en Argentina, en un contexto marcado por la volatilidad económica, la reducción de los fondos internacionales y desafíos crecientes para la sostenibilidad organizacional. Es el resultado de nuestra colaboración con la Charities Aid Foundation (CAF) y forma parte del World Giving Report 2025 (WGR), un esfuerzo global destinado a comprender mejor la salud y la resiliencia del sector social en distintos países.

Los hallazgos muestran que las principales preocupaciones de las organizaciones argentinas están vinculadas a la estabilidad financiera, la gestión operativa y la capacidad de sostener su impacto en un entorno cambiante. A pesar de estas limitaciones, el sector continúa adaptándose: busca diversificar sus fuentes de ingresos, fortalecer la colaboración y consolidar redes de apoyo e incidencia.

Desde la Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) reafirmamos nuestro compromiso de acompañar este proceso mediante la promoción de la transparencia, la innovación y la cooperación entre organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, la cooperación internacional y actores gubernamentales — avanzando hacia un ecosistema más sólido, inclusivo y sostenible.



**Guillermo Correa**  
Director Ejecutivo  
RACI

**“La resiliencia y la  
colaboración definen el  
espíritu del sector  
social en Argentina.”**

# Sobre nosotros

## RACI

RACI es una red que reúne a más de 280 organizaciones de la sociedad civil (OSC) de toda la Argentina, trabajando de manera continua para fortalecer al sector y promover la acción coordinada entre sus diversos actores.

Desde su creación, RACI se ha consolidado como un espacio clave para articular iniciativas que impulsan el desarrollo sostenible y el fortalecimiento de la sociedad civil.

Su principal objetivo es generar un espacio de diálogo e intercambio donde distintos actores puedan conectarse directamente con las OSC de acuerdo con sus áreas de especialización. A través de estas conexiones, RACI busca generar sinergias que potencien el impacto colectivo y contribuyan, de manera coordinada, a la transformación social de Argentina y la región.

RACI produce investigaciones, lidera procesos de capacitación y fortalecimiento institucional, y actúa como puente entre la sociedad civil argentina y la cooperación internacional. Además, impulsa el acceso a recursos, la creación de redes y la incidencia en políticas públicas, contribuyendo a construir un entorno más propicio para el desarrollo del sector.

La misión de RACI es aportar a la transformación social del país generando un espacio de diálogo e intercambio interinstitucional que incluya a todos los actores involucrados en el desarrollo sostenible.

**Cooperación que fortalece.**

## CAF

La Charities Aid Foundation (CAF) existe para acelerar el progreso hacia un futuro justo y sostenible para todas las personas. Durante los últimos 100 años, hemos liderado el desarrollo de enfoques innovadores para promover la filantropía.

Cada año distribuimos más de £1.000 millones a organizaciones con propósito social en todo el mundo. Como una de las organizaciones benéficas más reconocidas en el Reino Unido, Estados Unidos y Canadá —y junto a una red internacional de aliados— CAF trabaja en el corazón del ecosistema de la filantropía. Colaboramos con donantes corporativos e individuales para ayudarlos a donar de manera más eficaz, estratégica y con mayor impacto. Esto incluye conectarlos con organizaciones sociales a nivel global y brindarles acceso a nuestro profundo conocimiento del sector, experiencia en gobernanza y soluciones innovadoras para facilitar sus donaciones.

Apoyamos a las organizaciones con propósito social para que fortalezcan su resiliencia y amplíen su impacto transformador, a través de servicios de asesoramiento estratégico de nuestro Impact Accelerator, herramientas para potenciar sus actividades de recaudación de fondos y servicios financieros ofrecidos por CAF Bank Limited y CAF Financial Solutions Limited. Gracias a nuestra labor de investigación, incidencia y campañas, comprendemos e influimos en el entorno más amplio en el que actúan organizaciones y donantes.

**Juntos, damos más.**

# **El World Giving Report recoge cómo percibe y practica la ciudadanía la donación en 101 países, y —junto a socios locales— examina la situación del sector social y filantrópico en 27 de esos países.**

Este informe es uno de los 16 reportes de perspectivas sobre el sector social, elaborados para países específicos y es producido por CAF en colaboración con destacadas organizaciones con propósito social de todo el mundo.

Podés acceder a todos nuestros análisis globales y por país —tanto de donantes como de organizaciones sociales— en: [www.worldgivingreport.org](http://www.worldgivingreport.org)



# Nuestra metodología

Los resultados presentados en este informe fueron recopilados entre marzo y junio de 2025 como parte del componente Charity Landscape del World Giving Report. Todo el trabajo de campo fue realizado por el coautor de este informe en CAF. Los socios se contactaron con organizaciones sociales de sus respectivos países a través de una encuesta en línea.

En algunos casos, los socios promovieron la participación mediante entrevistas telefónicas o presenciales y completaron en simultáneo (o posteriormente) la encuesta en línea según las respuestas proporcionadas en persona. Las encuestas estuvieron disponibles en el idioma local predominante o en inglés.

La muestra obtenida constituye una fotografía indicativa de las percepciones del sector social en este país, ya que, en la mayoría de los casos, no existe información sobre el universo muestral que permita orientar el diseño de la muestra o aplicar ponderaciones posteriores.

### Nota sobre el término “Charity”

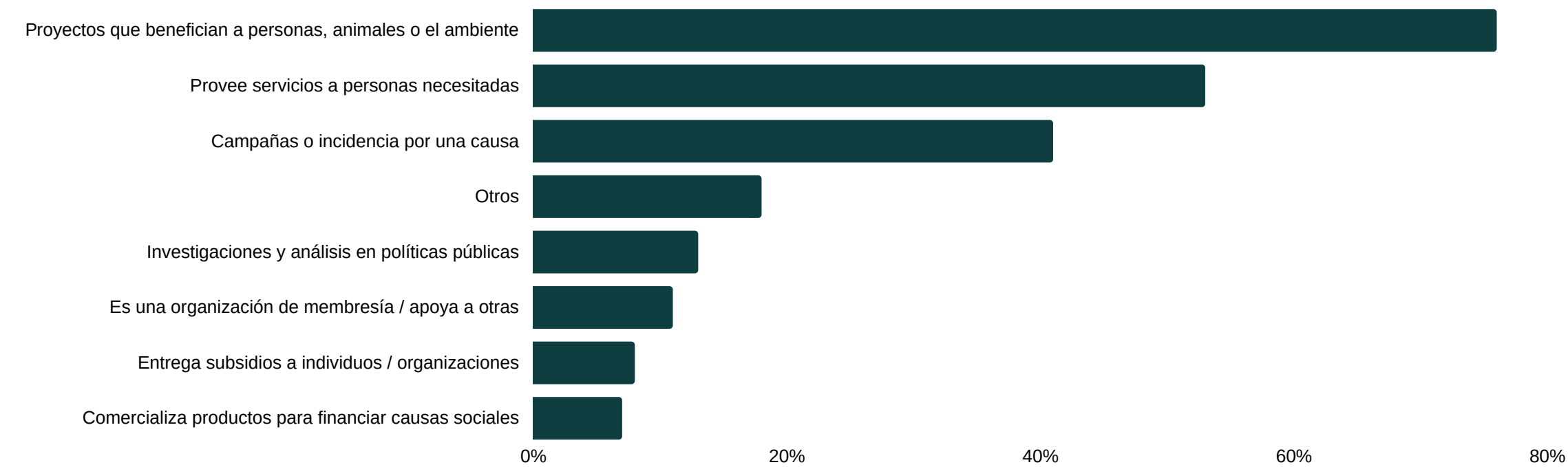
A lo largo del informe utilizamos los términos “charity” y “charities” para referirnos a cualquier organización que trabaje para mejorar problemáticas que afectan a individuos, comunidades, animales, el ambiente natural o a la sociedad en su conjunto. Reconocemos que estos términos y sus definiciones varían en todo el mundo. Este tipo de organizaciones también puede describirse como organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sin fines de lucro (OSFL), organizaciones comunitarias, organizaciones con propósito social, asociaciones u otros nombres.

[www.worldgivingreport.org](http://www.worldgivingreport.org)

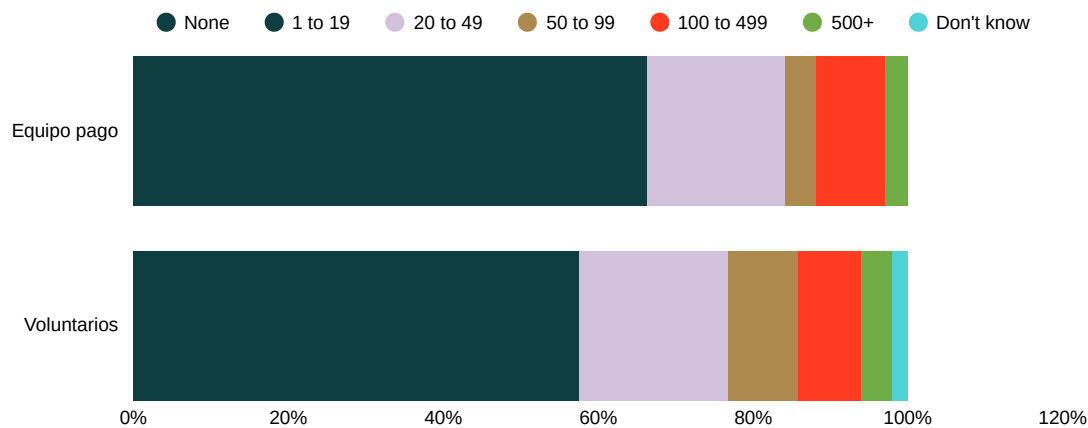


# Organizaciones incluidas en al muestra: 120 en total

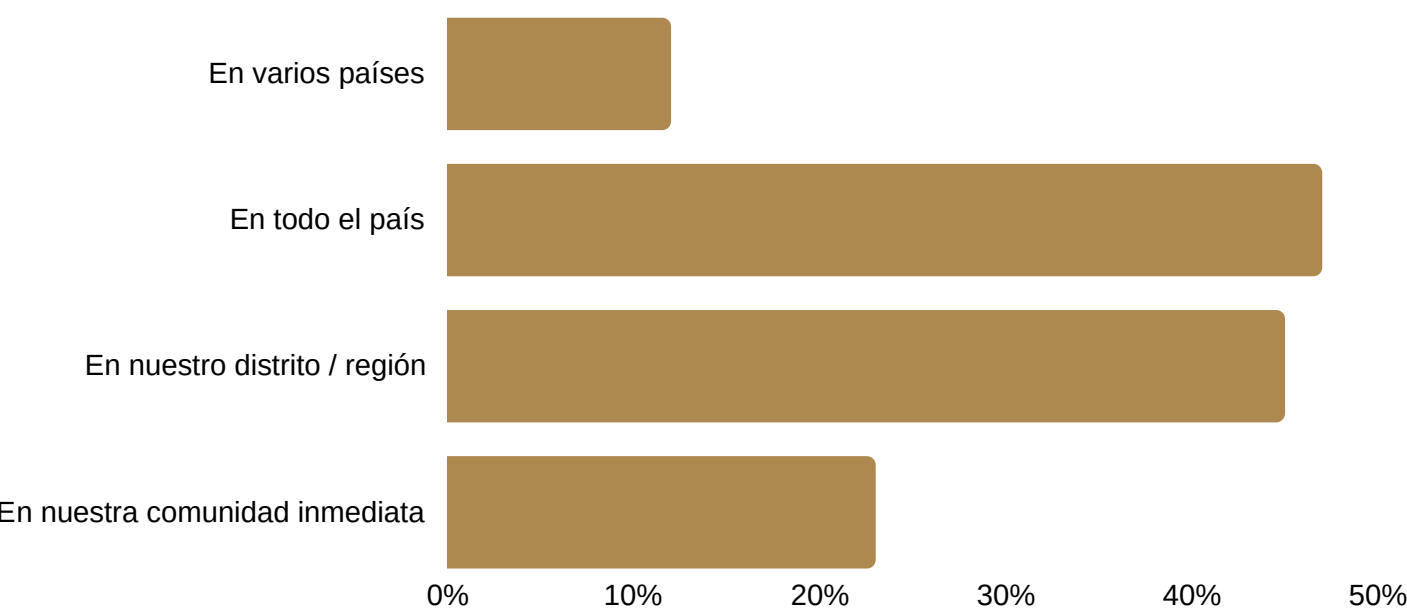
## El rol de la organización:



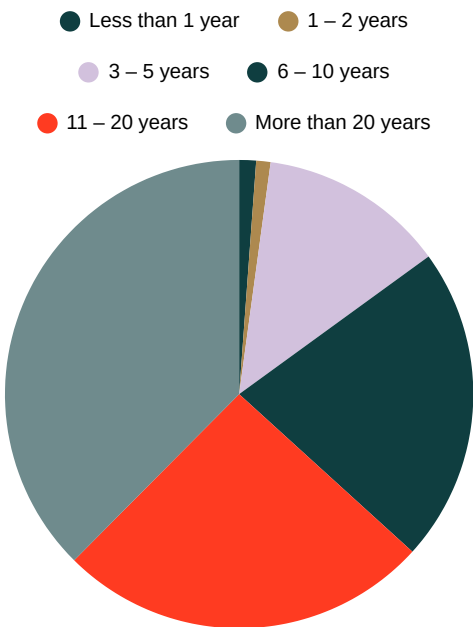
## Tamaño de la organización:



## Alcance del trabajo:



## Hace cuánto tiempo la organización opera:



## Área principal de trabajo:

En total, en la muestra estuvieron representadas 15 áreas principales de trabajo, siendo los cinco más comunes:

1. Derechos Humanos / equidad / diversidad (18%)
2. Infancias o juventudes (16%)
3. Otros (12%)
4. Alivio de la pobreza (11%)
5. Educación (10%)



A group of approximately ten people, including men and women of various ages and ethnicities, are seen from behind, huddled together in a grassy field. They are all wearing light blue short-sleeved shirts. Their arms are around each other's shoulders and backs, suggesting a sense of unity and teamwork. The background features a dense line of green trees under a warm, golden sunset sky. A solid red horizontal bar is positioned across the middle of the image, containing the text '02 El bienestar del sector' in white.

## 02 El bienestar del sector

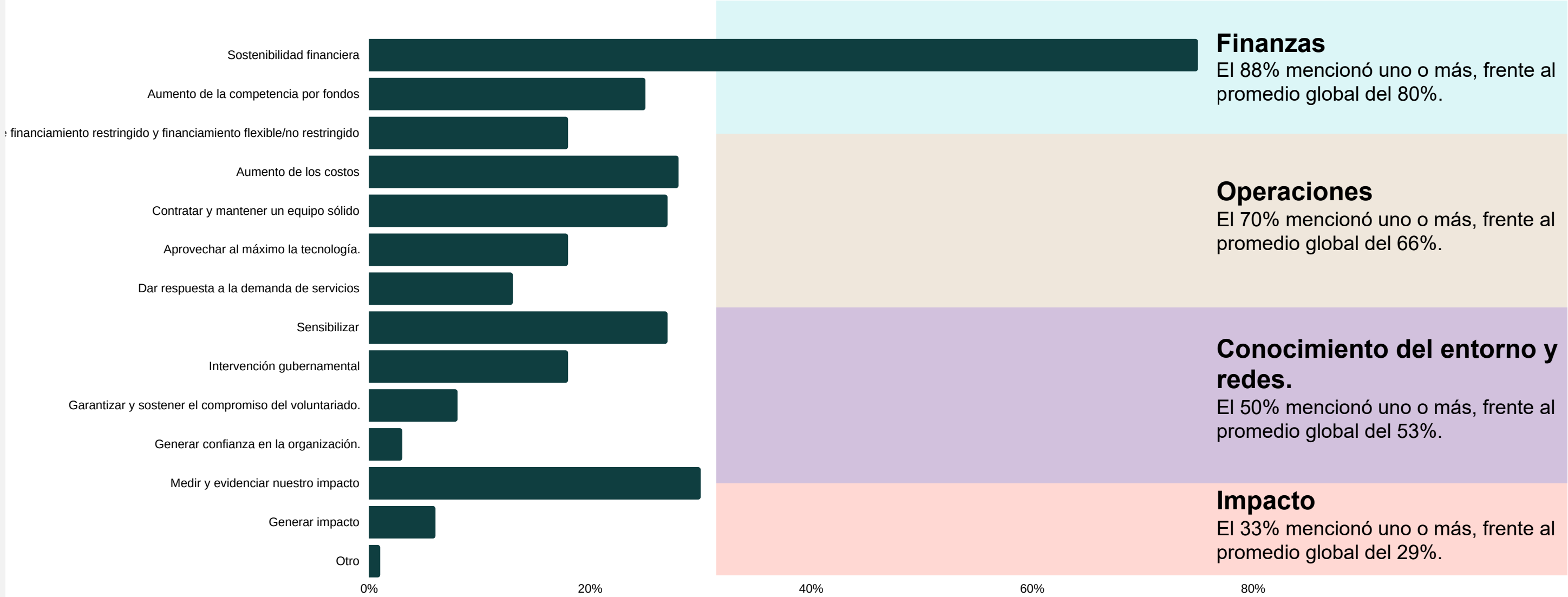
# Los mayores desafíos del sector

**La sostenibilidad financiera se destaca como el principal desafío para las organizaciones en Argentina, estrechamente vinculada a la prolongada crisis económica del país y a su inflación crónica.**

El financiamiento se ha vuelto cada vez más inestable, y muchas organizaciones dependen de recursos de corto plazo o basados en proyectos, lo que dificulta la planificación a largo plazo. El aumento de los costos y la pérdida del poder adquisitivo generan una presión adicional, afectando la retención de equipos y la continuidad de los programas.

Esta fragilidad coexiste con demandas sociales crecientes y una disminución de los fondos externos, generando un escenario en el que las organizaciones deben operar bajo una tensión constante, donde la incertidumbre y la volatilidad se han convertido en condiciones estructurales para la sociedad civil.

P. A continuación se presenta una lista de desafíos que las organizaciones pueden estar enfrentando. Seleccione los tres que son más urgentes para su organización: (Todas las organizaciones encuestadas, n = 96)



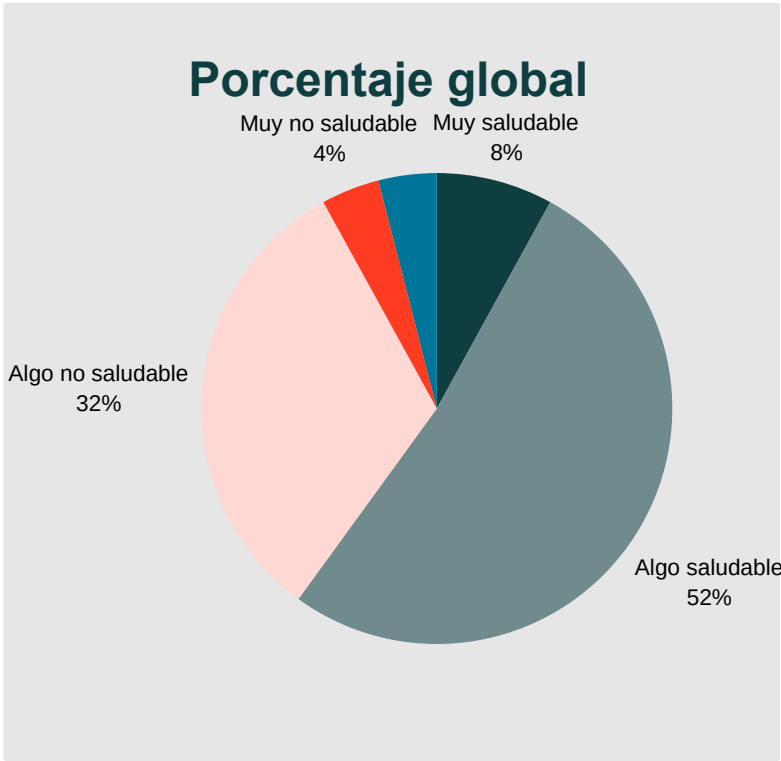
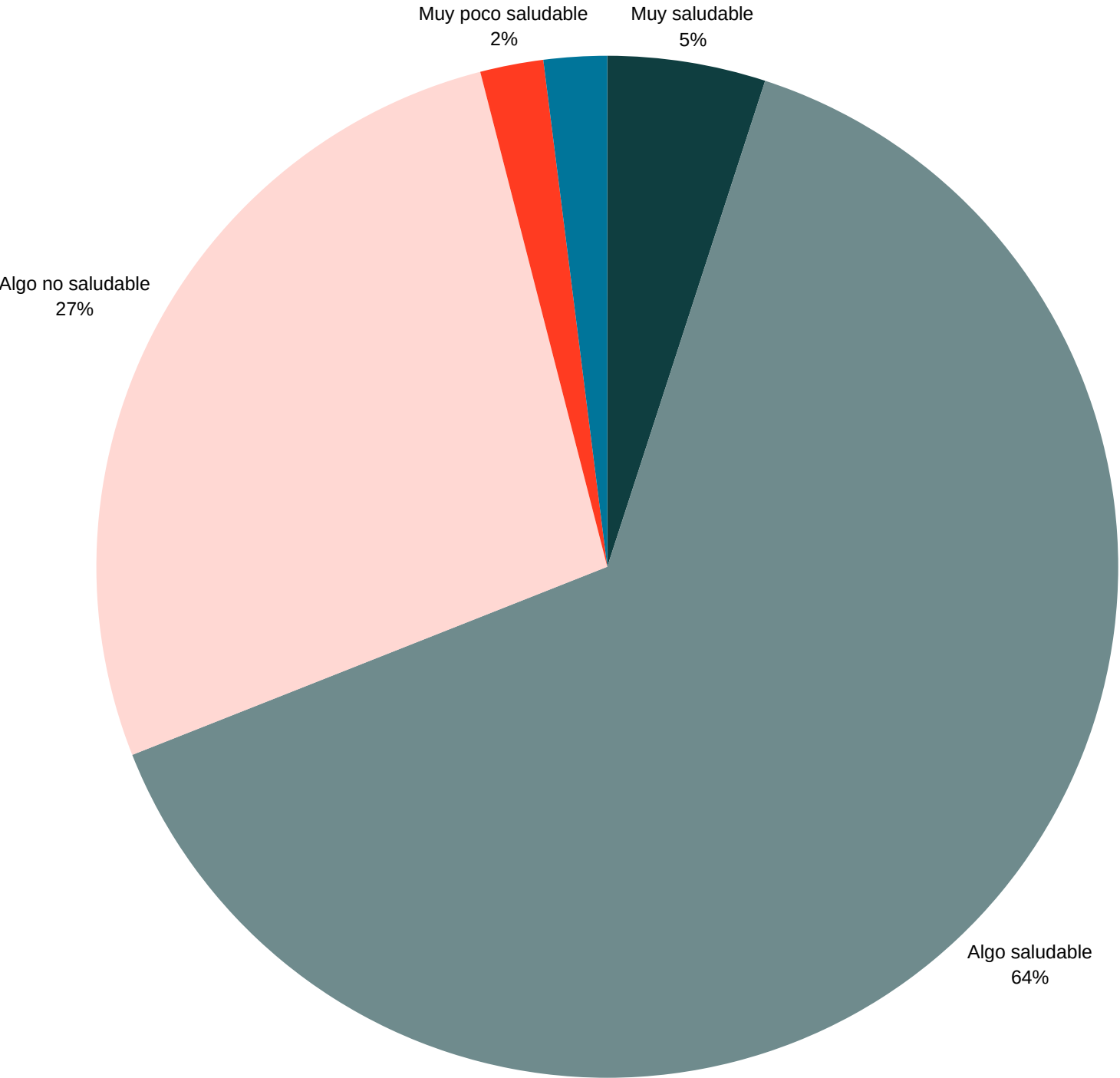
# Percepciones sobre el bienestar general del sector

La mayoría de las organizaciones describe al sector como solo “moderadamente saludable”, reflejando una percepción compartida de fragilidad y estancamiento.

La crisis económica sostenida, la inestabilidad del financiamiento y la capacidad limitada para crecer o innovar han dado forma a un panorama en el que mantener las operaciones ya es considerado un logro en sí mismo.

Aun así, son pocas las que identifican al sector como “muy poco saludable”, lo que sugiere una suerte de resistencia constante, donde la supervivencia —más que la expansión— se ha convertido en el rasgo definitorio de la sociedad civil en Argentina.

P. En términos generales, ¿diría que el sector social en su país es...? (Todas las organizaciones encuestadas, n = 97)



## Análisis en profundidad: Bienestar del sector

**La percepción de un sector “poco saludable” en Argentina está moldeada por una combinación de factores estructurales y contextuales que se han sostenido en el tiempo.**

La percepción de un sector “no saludable” en Argentina surge de una combinación de factores estructurales y contextuales que se han profundizado con el tiempo. Muchas organizaciones señalan el debilitamiento del rol del Estado y la ausencia de políticas públicas claras que acompañen o regulen adecuadamente a la sociedad civil.

Otras advierten sobre la fragmentación y la escasa articulación interna, elementos que reducen la capacidad de actuar colectivamente y de consolidar mayor legitimidad.

La inestabilidad financiera también es un componente constante: los ciclos irregulares de financiamiento y la contracción del entorno habilitante han llevado a muchas organizaciones a operar en una incertidumbre permanente. Más allá de los desafíos materiales, aparece un sentimiento de desgaste y subvaloración: aunque la sociedad civil sigue siendo esencial, a menudo le cuesta que se reconozca plenamente su aporte.

En conjunto, estas perspectivas describen a un sector que continúa funcionando, pero bajo el peso de una inestabilidad crónica y un marcado desamparo institucional, donde la resistencia ha reemplazado al crecimiento como condición predominante.



# Demanda de servicios

**La mayoría de las organizaciones argentinas reportan un aumento en la demanda de sus servicios, en línea con la tendencia global; sin embargo, su confianza para poder responder a esa demanda es notablemente menor.**

La sostenida crisis social y económica ha ampliado las desigualdades y profundizado la presión sobre las organizaciones, que a menudo intervienen donde las instituciones públicas no logran dar respuesta.

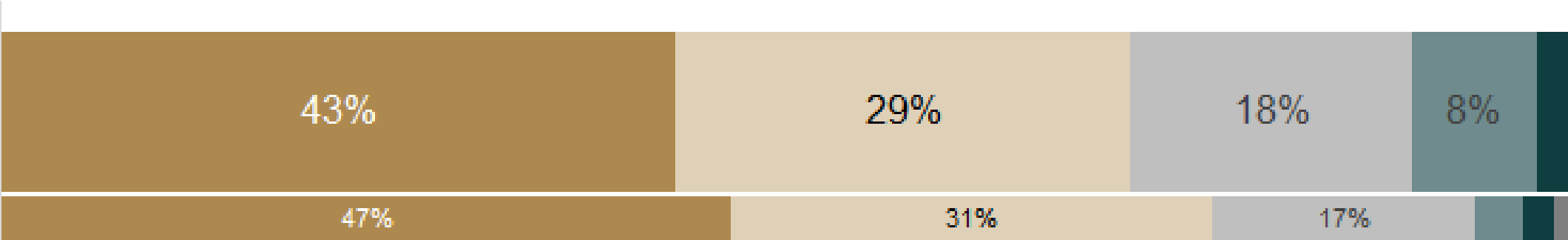
Si bien la demanda continúa aumentando a un ritmo similar al de otros países, las organizaciones argentinas operan sobre una base financiera más frágil y con menor apoyo institucional.

Como resultado, muchas funcionan al límite de sus capacidades, equilibrando necesidades comunitarias crecientes con recursos limitados y una sensación persistente de incertidumbre sobre su capacidad de respuesta.

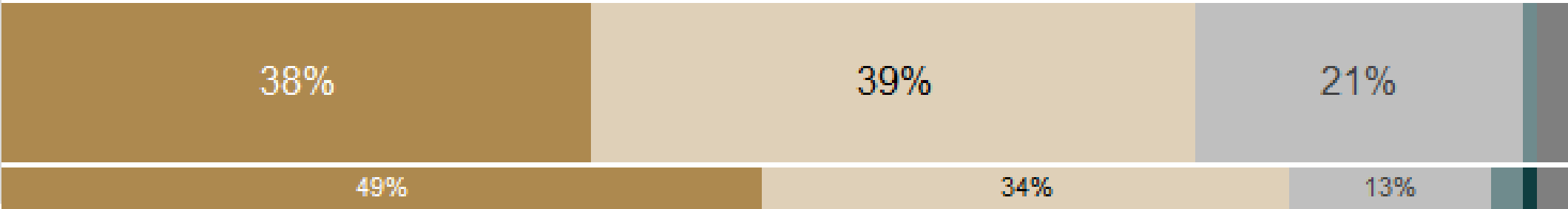
Percepciones sobre la demanda: (Organizaciones que prestan servicios, otorgan subvenciones y/o realizan trabajo por proyectos, n = 106.)

■ Aumentó mucho ■ Aumentó un poco ■ Se mantuvo igual ■ Disminuyó un poco ■ Disminuyó mucho ■ NS/NC

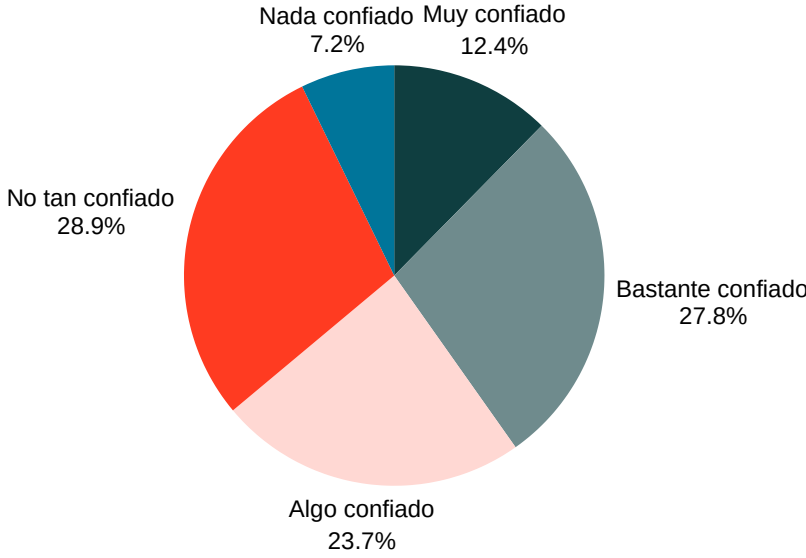
En los últimos 12 meses, la demanda de servicios a su organización ha...



Durante los próximos 12 meses, anticipás que la demanda de servicios a su organización...



¿Qué tan confiado/a está en que su organización podrá responder a este aumento en la demanda? ((Organizaciones que esperan un incremento en la demanda, n = 81.)





# Optimismo por el futuro

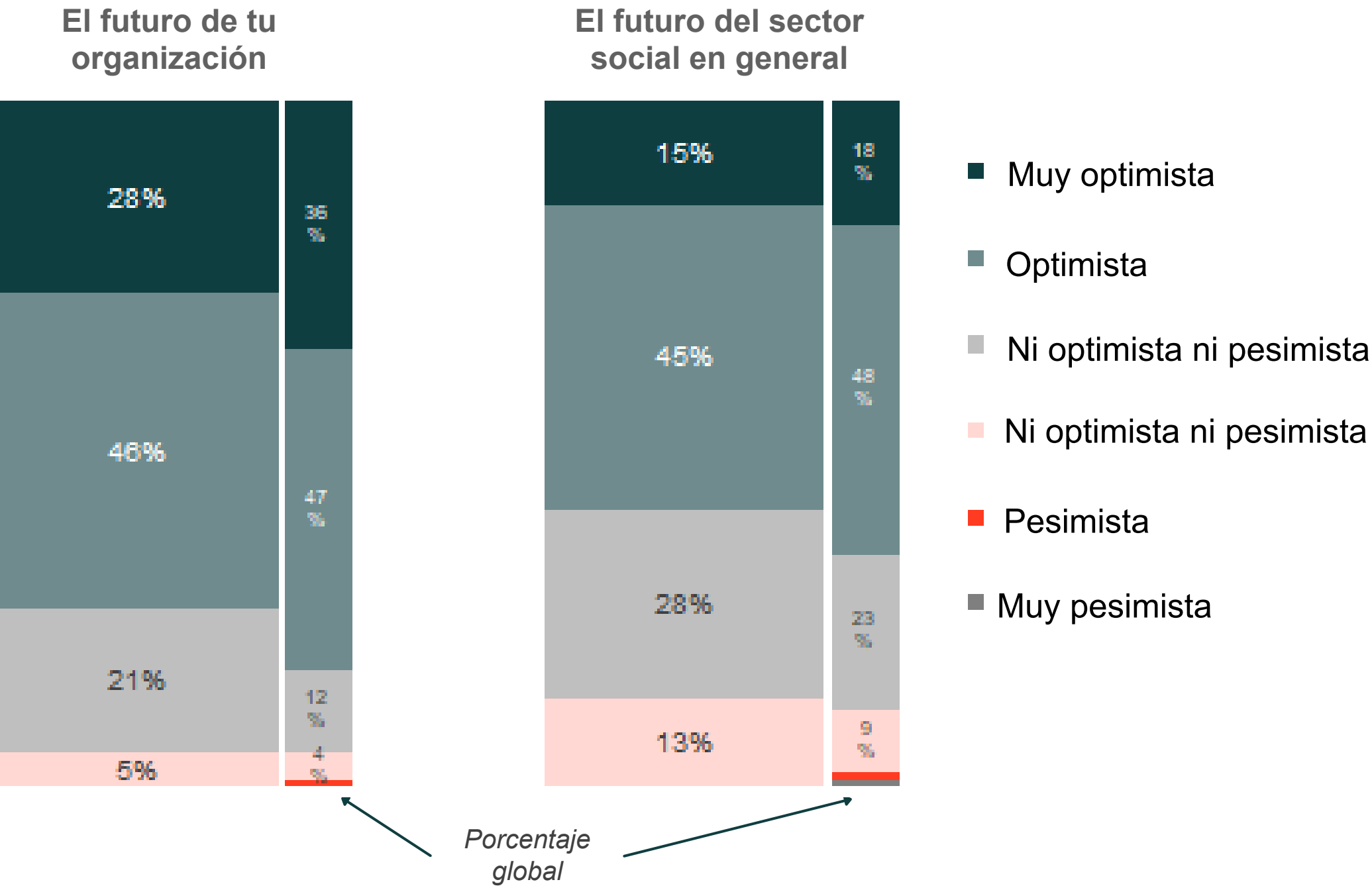
Las organizaciones argentinas muestran niveles de optimismo más bajos en comparación con los promedios globales.

Si bien la mayoría mantiene una visión optimista sobre su propia organización, solo una minoría se describe como Muy optimista —ocho puntos por debajo del promedio global.

Al preguntar sobre el futuro del sector social en general, el optimismo cae aún más y el pesimismo se ubica levemente por encima de los niveles globales. Estas percepciones reflejan la incertidumbre social y económica más amplia que caracteriza al contexto argentino.

Muchas organizaciones continúan trabajando con convicción, pero su optimismo suele estar basado más en la perseverancia que en expectativas concretas de mejora. Los datos sugieren una actitud cauta, moldeada por partes iguales de resiliencia y agotamiento.

Q. Que tan optimista o pesimista sos sobre...? (Cantidad de respuestas, n = 96)





# Las seis características de una organización resiliente según CAF.

A través de nuestra amplia labor de investigación y asesoramiento con organizaciones sociales, hemos identificado seis características que muestran que una organización tiene potencial para ser resiliente.



## Propósito



Entender cuál es el propósito organizacional y, tan importante como eso, qué no lo es.

## Evidenciar el impacto



La capacidad de identificar y comunicar las necesidades que se están abordando y el impacto que eso genera

## Bien conectada



Estar bien conectado y poder obtener apoyo a través del trabajo en alianza con otros.

## Con solidez financiera y operativa



Estar financieramente y operativamente sólida, con ingresos suficientes provenientes de una diversidad de fuentes.

## Personas y cultura organizacional



Contar con el personal adecuado y priorizar su desarrollo y bienestar, junto con un liderazgo efectivo

## Conocimiento del entorno externo



Comprender el contexto político, económico, local y nacional. Analizar el horizonte para identificar amenazas y oportunidades.

El cuestionario incluyó una serie de preguntas que, en conjunto, permiten asignar a cada organización un puntaje para cada una de las seis características. Consulte la página 16 para ver los puntajes correspondientes a este país.

# Niveles de resiliencia

La resiliencia de las organizaciones argentinas muestra fortalezas claras en propósito y colaboración, pero una fragilidad persistente en los aspectos financieros y operativos.

La mayoría de las organizaciones mantienen un fuerte sentido de misión e identidad, lo que les permite seguir avanzando aun en contextos de incertidumbre. Las redes y el trabajo colectivo continúan siendo pilares clave que sostienen la actividad y la legitimidad dentro del sector.

Sin embargo, los puntajes más bajos en áreas como la medición de impacto, el conocimiento del contexto y la gestión financiera revelan debilidades estructurales que limitan el crecimiento y la planificación a largo plazo.

Si bien estos desafíos también se observan en otros países, en Argentina se ven intensificados por la volatilidad económica y la falta de marcos institucionales estables.

Puntajes de resiliencia que muestran la mediana para cada aspecto: (Todas las organizaciones que respondieron, n = 100.)



## 03 Solidez financiera y operativa



# Diversidad de fuentes de ingresos

Las organizaciones argentinas muestran una mezcla relativamente equilibrada de fuentes de ingreso, aunque todavía concentrada en algunos canales clave.

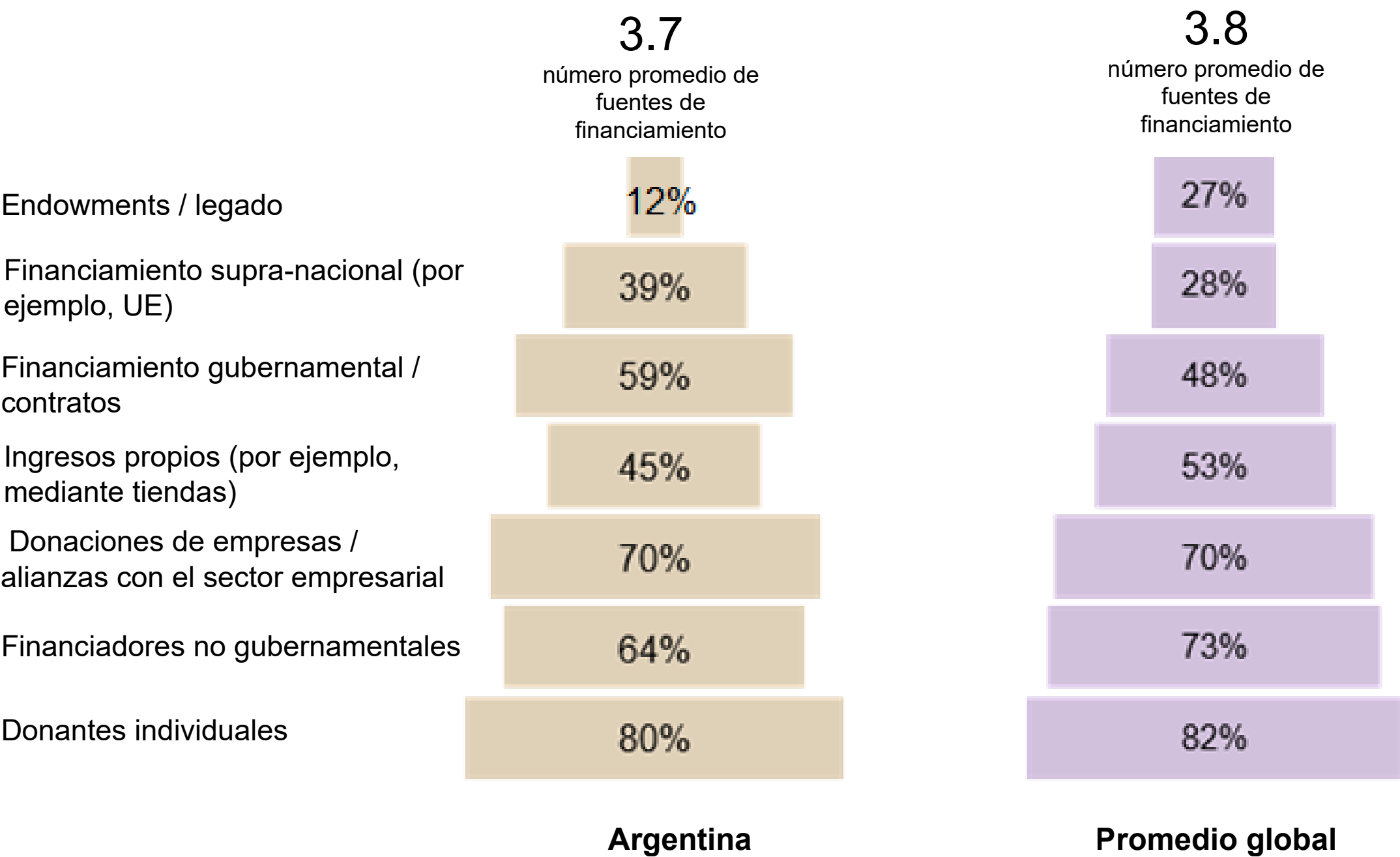
Las organizaciones argentinas muestran una mezcla relativamente equilibrada de fuentes de ingresos, aunque aún concentrada en unos pocos canales principales.

Los donantes individuales, los financiadores no gubernamentales y los contratos estatales continúan siendo los pilares centrales del financiamiento, mientras que los ingresos provenientes de dotaciones (endowments) y de fuentes supranacionales siguen siendo escasos.

El número promedio de fuentes de financiamiento es cercano a la cifra global, pero la composición revela un sistema más dependiente de recursos locales y de corto plazo que de fondos institucionales o internacionales.

Esta estructura ofrece cierta diversidad, pero deja a las organizaciones expuestas a las fluctuaciones de la economía y del contexto político nacional.

La proporción de organizaciones que recibe cada tipo de financiamiento: (Todas las organizaciones que respondieron, n = 110–114).



# De dónde proviene geográficamente el financiamiento

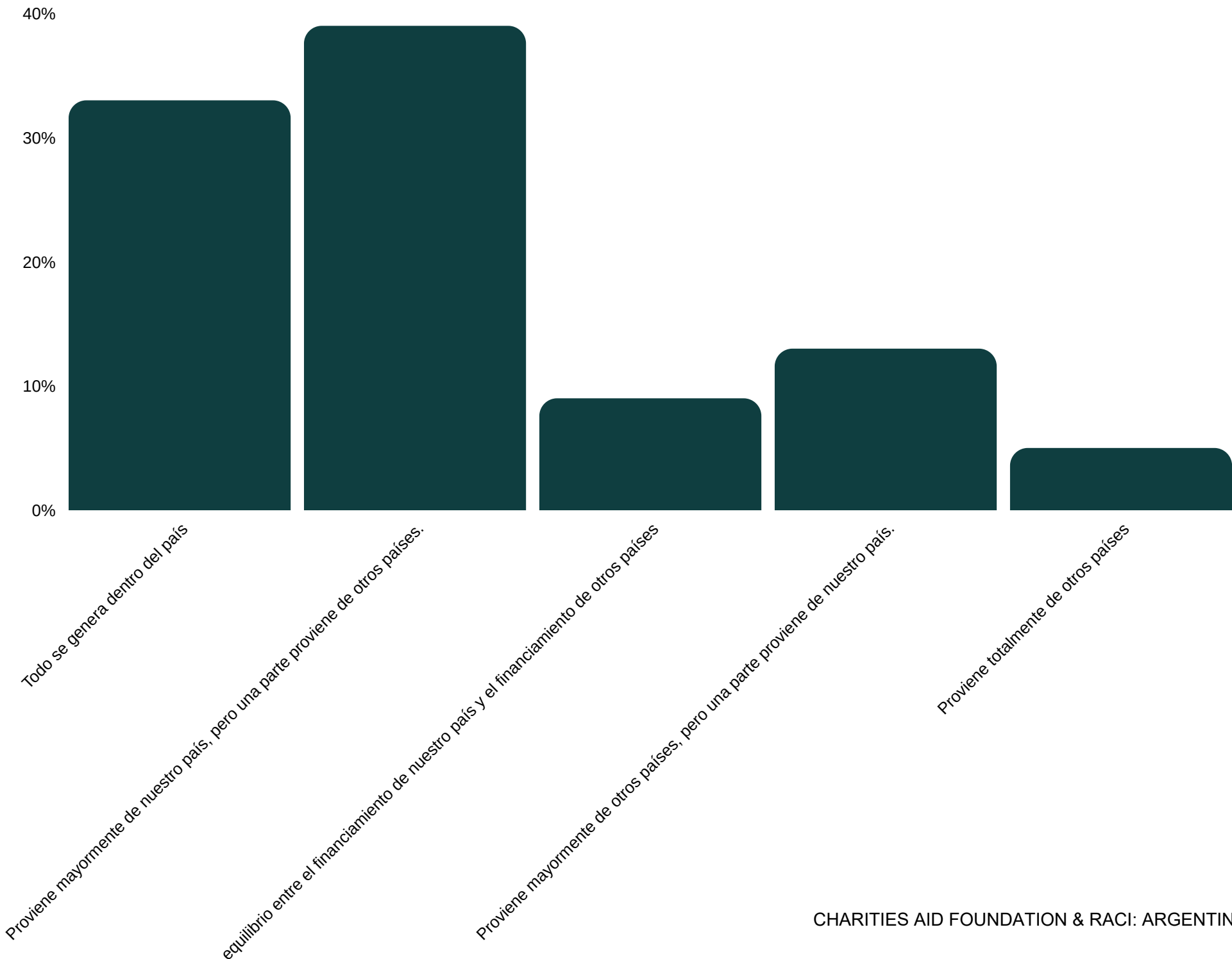
**La mayoría de las organizaciones en Argentina dependen principalmente de financiamiento doméstico, con acceso limitado a fuentes internacionales**

Casi tres cuartas partes de las organizaciones sociales informan que sus ingresos provienen total o mayormente del país, mientras que solo una pequeña proporción describe una combinación equilibrada o internacional.

Esta concentración refleja la escasez de oportunidades de financiamiento externo y las dificultades para cumplir con los criterios de elegibilidad o los requisitos de rendición establecidos por donantes extranjeros.

La fuerte dependencia de fuentes locales —muchas de ellas de corto plazo o basadas en proyectos— deja a las organizaciones vulnerables a los ciclos económicos nacionales, lo que evidencia cómo la concentración geográfica del financiamiento contribuye a la fragilidad financiera del sector.

P. Geográficamente, ¿de dónde proviene su financiamiento? (Todas las organizaciones encuestadas, n = 110).



Map source: vemaps.com



# Confianza en la diversidad de las fuentes de ingresos

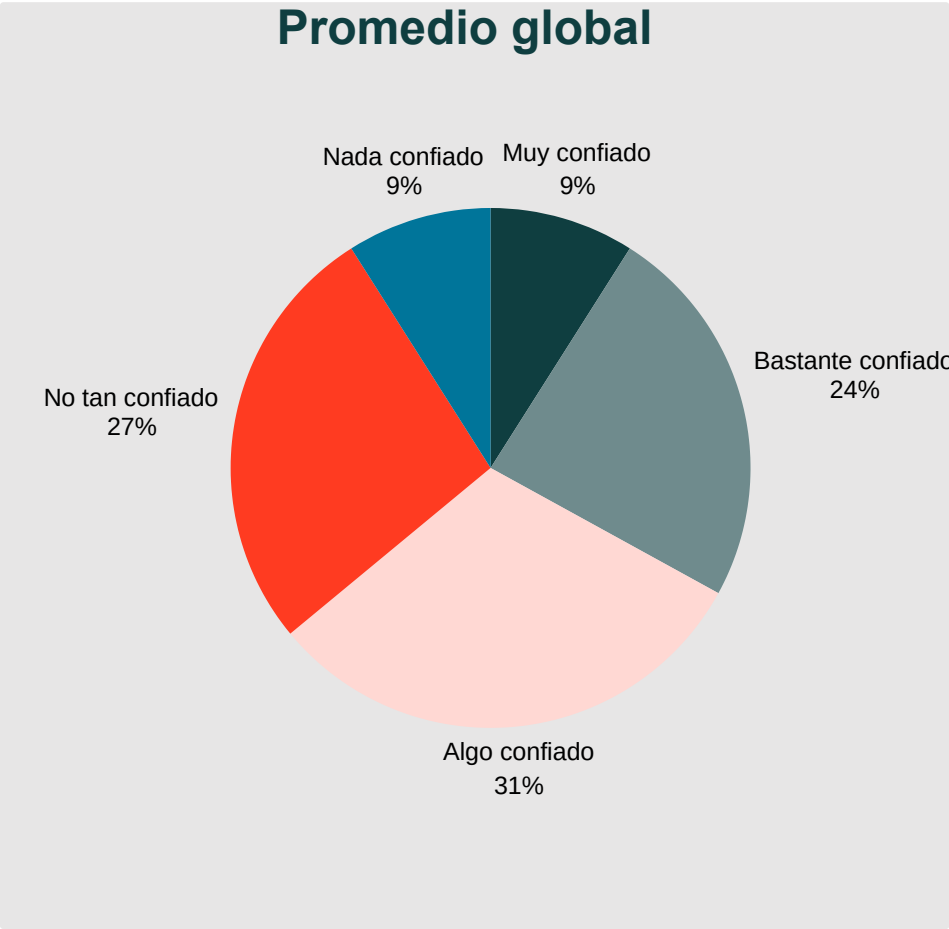
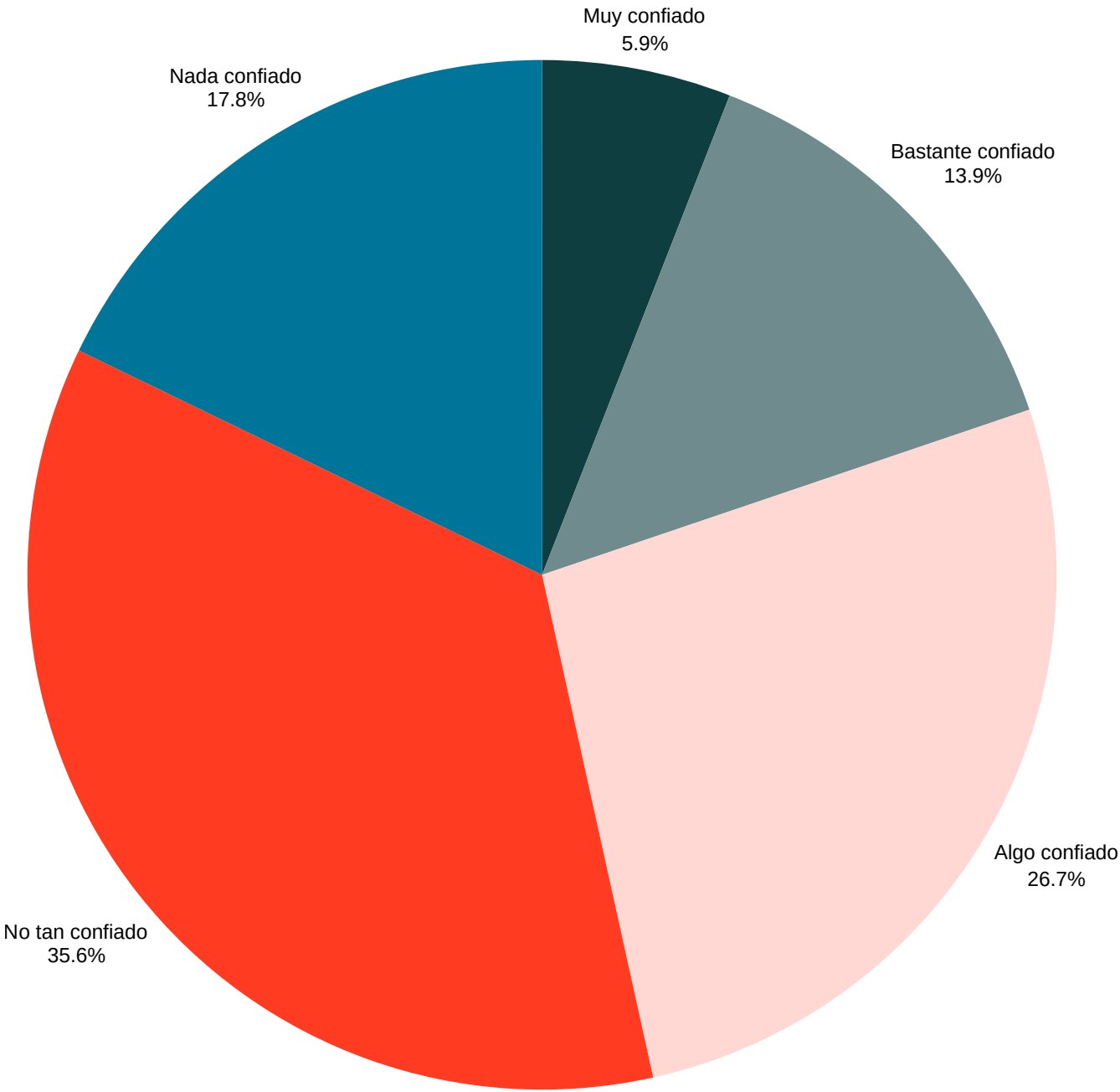
**Las organizaciones argentinas muestran una confianza notablemente menor en la diversidad de su financiamiento en comparación con el promedio global.**

Solo una pequeña proporción se describe como Muy o Bastante confiada, mientras que más de la mitad expresa poca o ninguna confianza —una proporción mayor que en la muestra global.

Esto señala a un sector que reconoce su dependencia de un número reducido de fuentes de ingresos y su vulnerabilidad ante pérdidas repentinas de financiamiento.

El contraste con los datos globales sugiere que, aunque la incertidumbre financiera es una preocupación común en todo el mundo, en Argentina se ve intensificada por la volatilidad económica estructural y el predominio de apoyos de corto plazo y basados en proyectos

P. ¿Qué tan confiados están en que sus fuentes de ingresos son lo suficientemente diversas como para afrontar sin dificultad una disminución repentina en cualquiera de ellas? (Todas las organizaciones encuestadas, n = 120).





# Financiamiento restringido vs no restringido

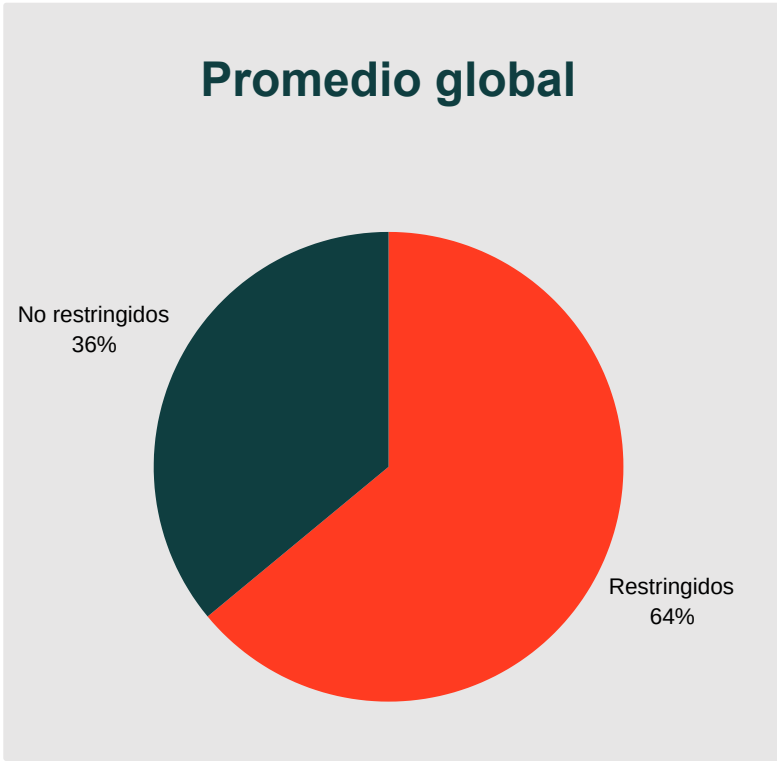
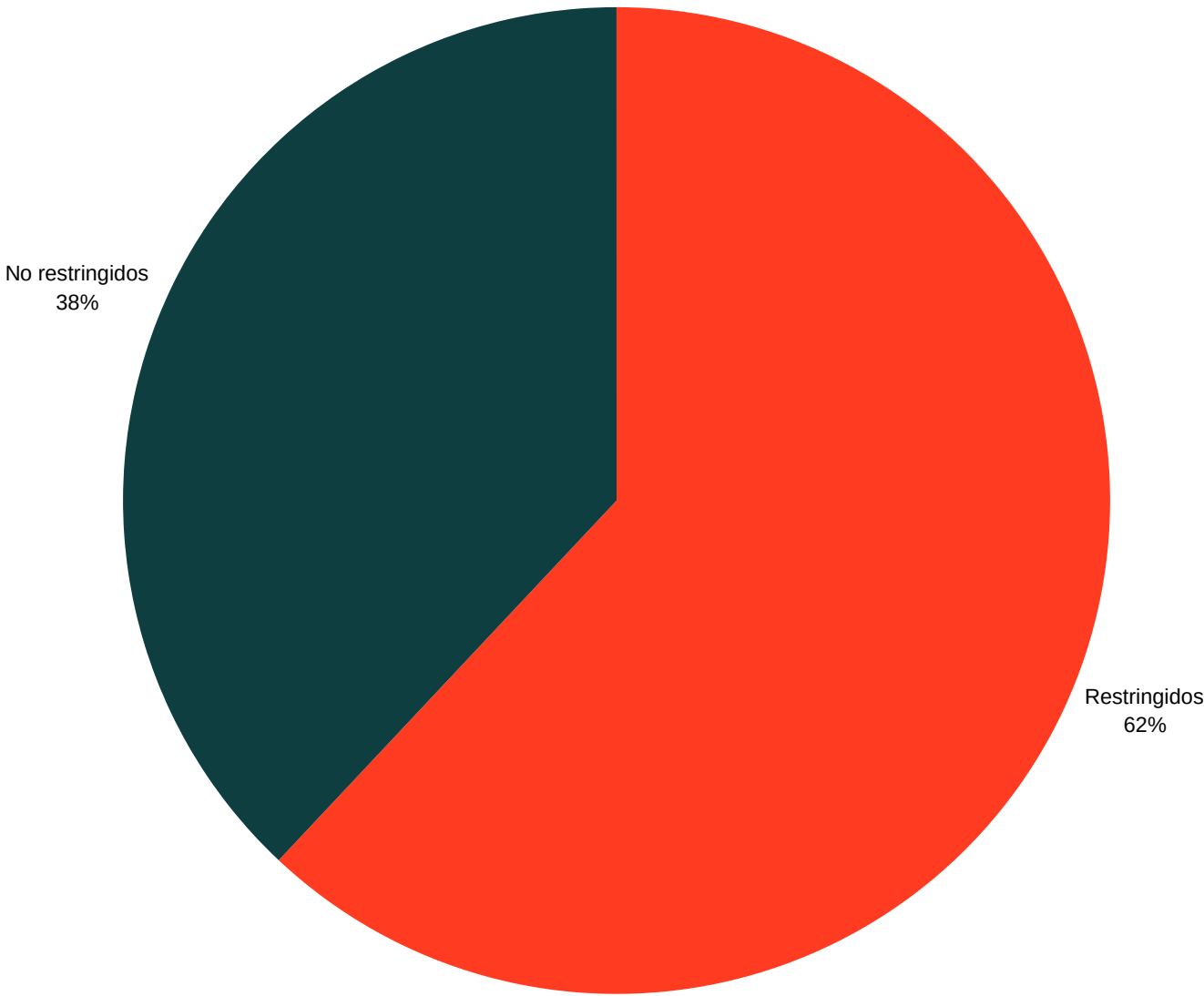
**La estructura restrictiva del financiamiento de las organizaciones argentinas refleja estrechamente los patrones globales**

Alrededor de dos tercios del ingreso total está asignado a proyectos o propósitos específicos, lo que deja una flexibilidad limitada para el fortalecimiento institucional, la innovación o la respuesta a necesidades emergentes.

En el contexto argentino, esta estructura de financiamiento genera restricciones adicionales. Las organizaciones a menudo enfrentan dificultades para cubrir costos operativos o retener personal entre ciclos de proyectos, dependiendo de recursos fragmentados y de corto plazo para sostener su trabajo.

La prevalencia del financiamiento restringido refuerza así un modelo de supervivencia más que de crecimiento, donde la continuidad depende de asegurar nuevos proyectos en lugar de consolidar bases institucionales estables.

P. ¿Qué porcentaje de su financiamiento se otorga como fondos ‘restringidos’ (por ejemplo, que solo pueden destinarse a un proyecto o propósito específico)? (Organizaciones que pudieron brindar una respuesta, n = 94).



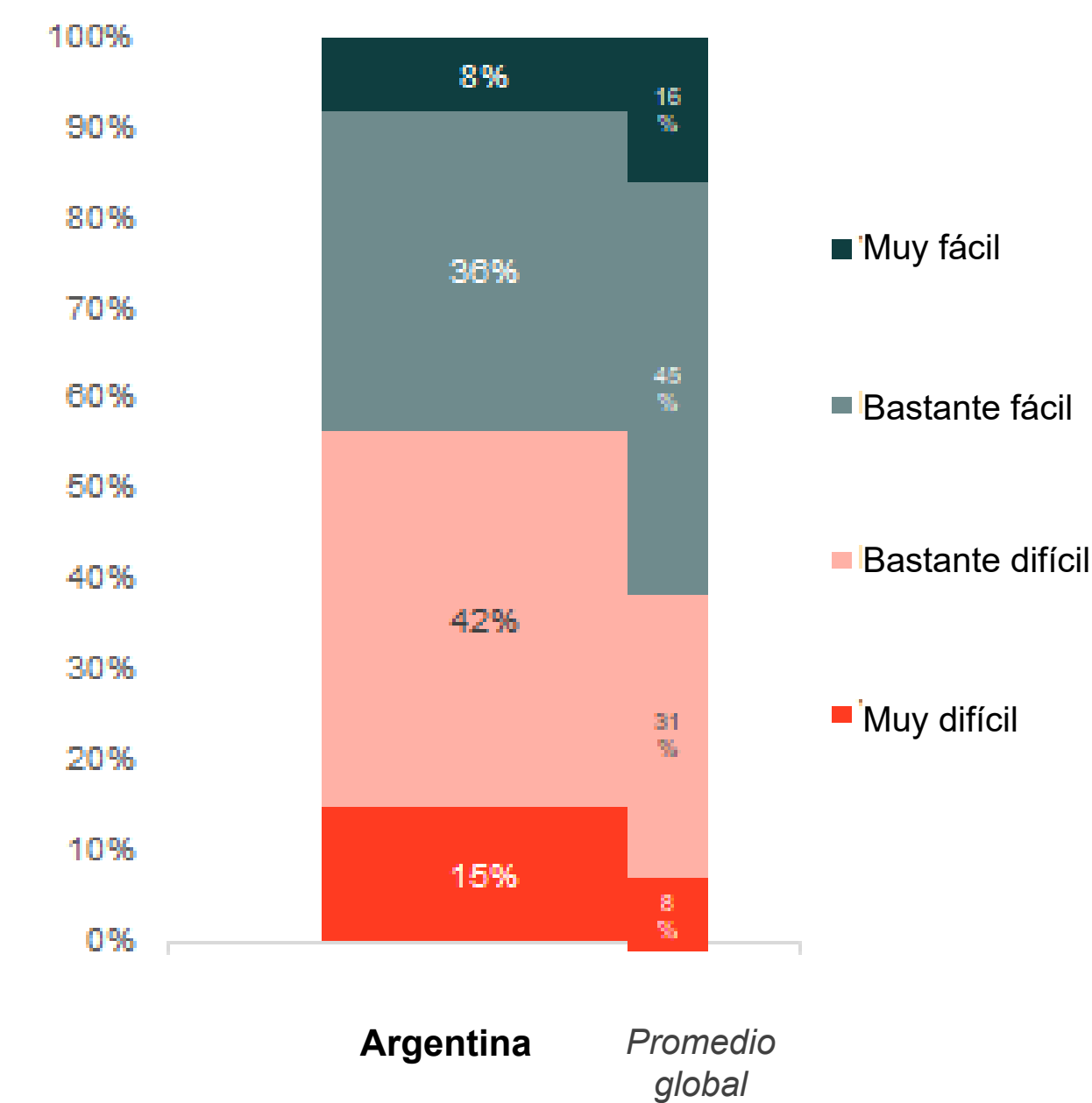
# Satisfacción con su combinación de fuentes de financiamiento.

La mayoría de las organizaciones argentinas considera que su combinación actual de financiamiento es desafiante, con niveles de satisfacción muy por debajo del promedio global.

Más de la mitad de las organizaciones informan que su estructura de financiamiento dificulta alcanzar sus objetivos, y solo una pequeña minoría la describe como fácil. Esto refleja el entorno de financiamiento más amplio en Argentina, donde los ingresos suelen ser fragmentados, de corto plazo y altamente dependientes de recursos específicos por proyecto.

La brecha con el promedio global evidencia cómo la volatilidad económica y la escasez de financiamiento no restringido o de largo plazo afectan la estabilidad organizacional. Para muchas organizaciones, mantener las operaciones requiere esfuerzos constantes de recaudación de fondos, lo que deja poca capacidad para invertir en innovación o en el crecimiento institucional.

P. ¿Esta combinación de financiamiento les facilita o les dificulta alcanzar sus objetivos? (Todas las organizaciones que respondieron, n = 101)



Muchas organizaciones describen un modelo de financiamiento que les permite seguir operando, pero rara vez crecer. Dependen de ingresos fragmentados y de corto plazo, y enfrentan largas demoras en los desembolsos públicos. Algunas señalan que el apoyo internacional se ha vuelto más limitado o más difícil de acceder, generando brechas entre proyectos y dificultades para cubrir costos básicos.

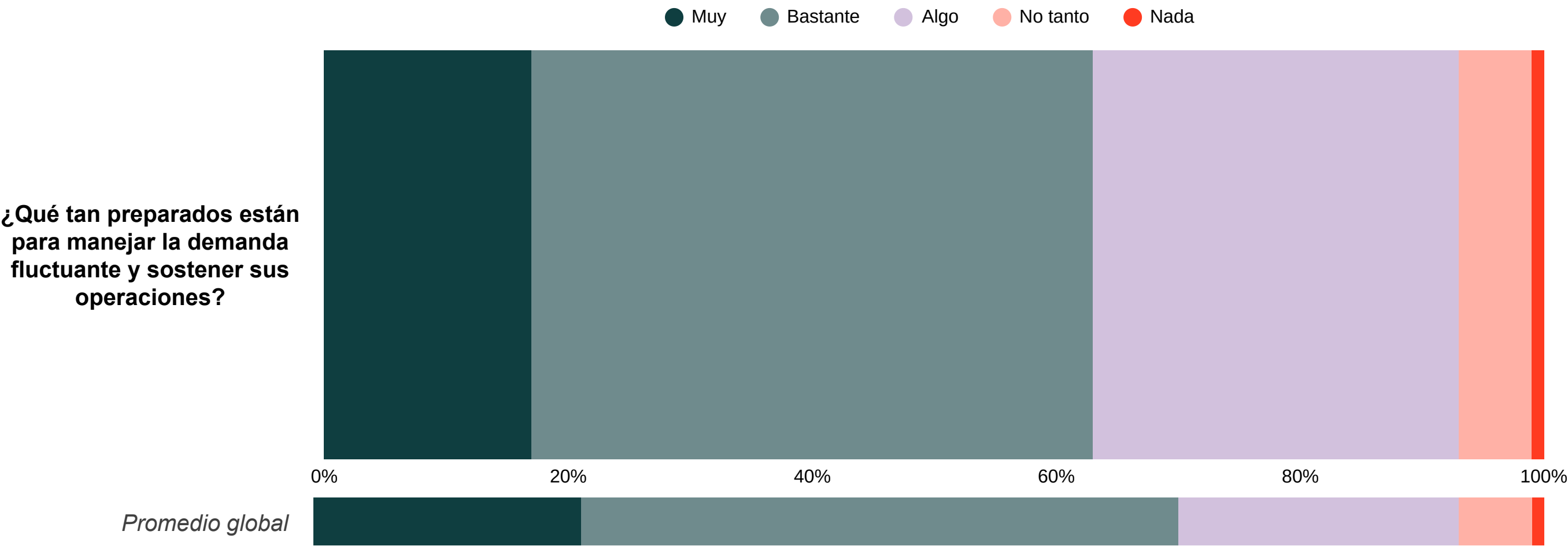
# Capacidad operativa para responder a la demanda.

**La preparación operativa refleja un sector que se mantiene funcional pero exigido, equilibrando la prestación diaria de servicios con limitaciones estructurales persistentes.**

La mayoría de las organizaciones en Argentina se perciben como Moderadamente o Algo preparadas para responder a la demanda, lo que sugiere que sus sistemas operativos funcionan, pero con escaso margen de flexibilidad. Solo una pequeña proporción se siente muy bien equipada, y casi una de cada diez reconoce una baja preparación, lo que evidencia una capacidad desigual en el sector. Esta distribución intermedia indica una forma de estabilidad basada más en la adaptación que en la seguridad.

Las organizaciones continúan prestando servicios de manera efectiva, pero en condiciones de incertidumbre, donde mantener las operaciones básicas suele tener prioridad por sobre el fortalecimiento o la expansión a largo plazo

Cómo calificarían a su organización: (Todas las organizaciones que respondieron, n = 100).



## <sup>04</sup> Personas y cultura organizacional



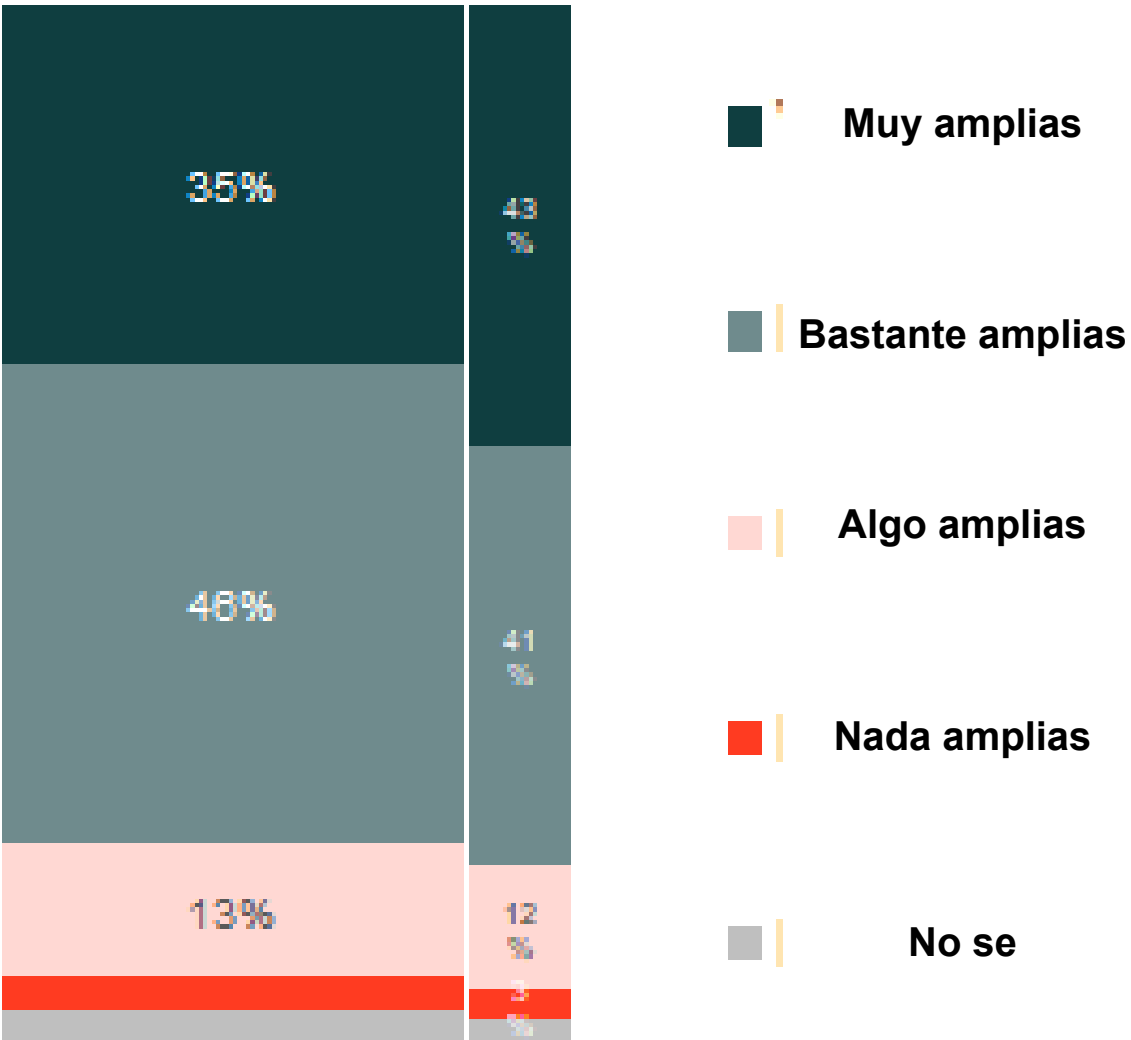
# El equipo senior

Las estructuras de liderazgo dentro de las organizaciones argentinas combinan una experiencia sólida con una sobrecarga operativa persistente.

La mayoría describe a sus equipos directivos como bastante o muy experimentados, lo que sugiere que la capacidad de liderazgo no es la principal limitación. Sin embargo, la manera en que se utiliza ese liderazgo revela una tensión de fondo: casi dos tercios del tiempo de los líderes se dedica a resolver cuestiones cotidianas, dejando poco espacio para el pensamiento a largo plazo o el desarrollo estratégico.

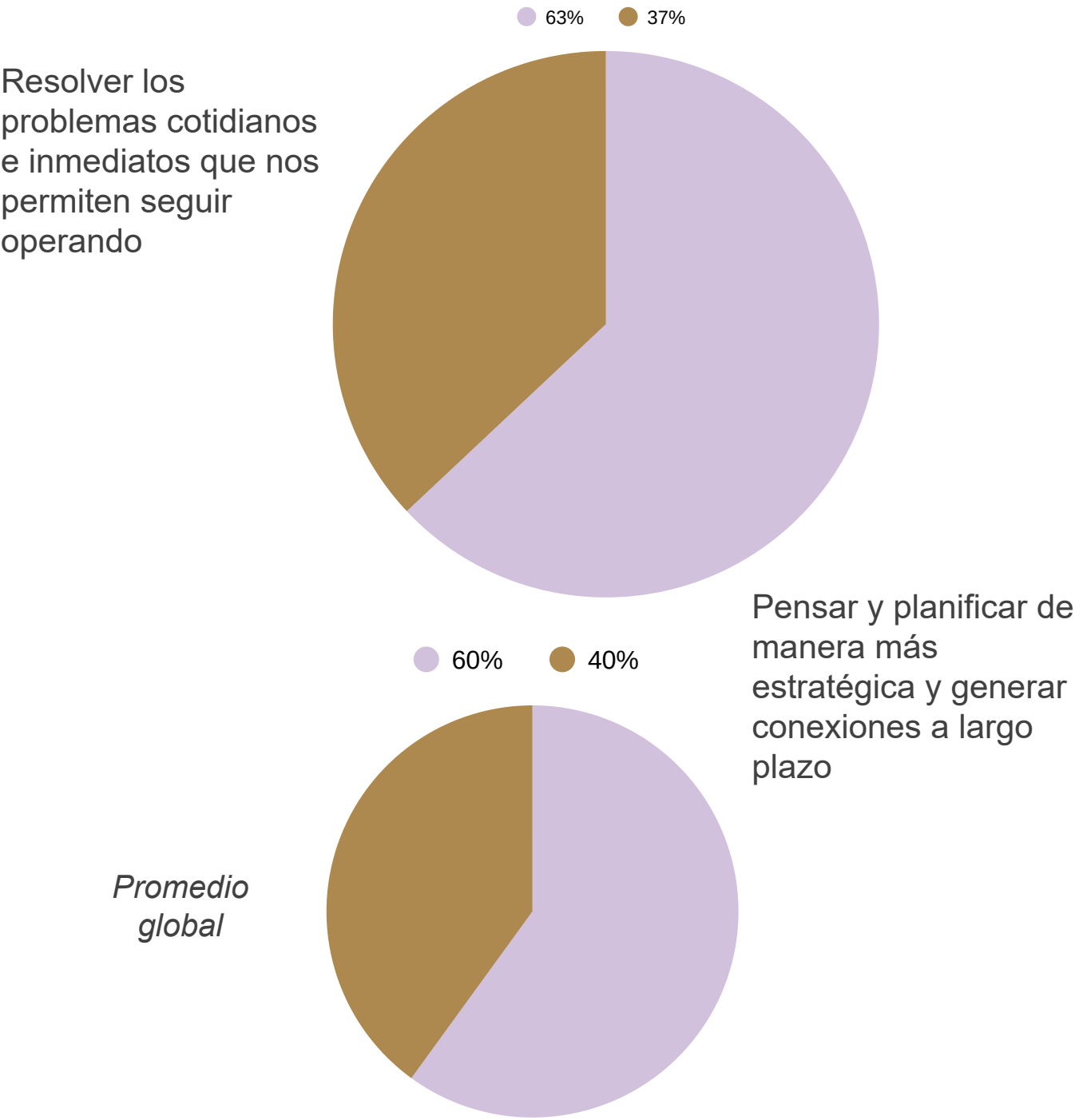
Este desequilibrio refleja a un sector que opera en un modo de respuesta constante —gestionando crisis, brechas de financiamiento y demandas administrativas— donde mantener la continuidad suele tener prioridad por sobre construir una dirección futura.

¿Qué tan amplias son las habilidades y la experiencia del equipo de liderazgo más senior de su organización? En algunos casos, esto puede referirse a su comisión directiva, a un consejo externo de administración o a un equipo ejecutivo (por ejemplo, CEO, CFO, etc.). (Todas las organizaciones que respondieron, n = 100).



Promedio global

A grandes rasgos, ¿qué proporción del tiempo dedica su equipo directivo a cada una de las siguientes actividades? (Todas las organizaciones que respondieron, n = 98)



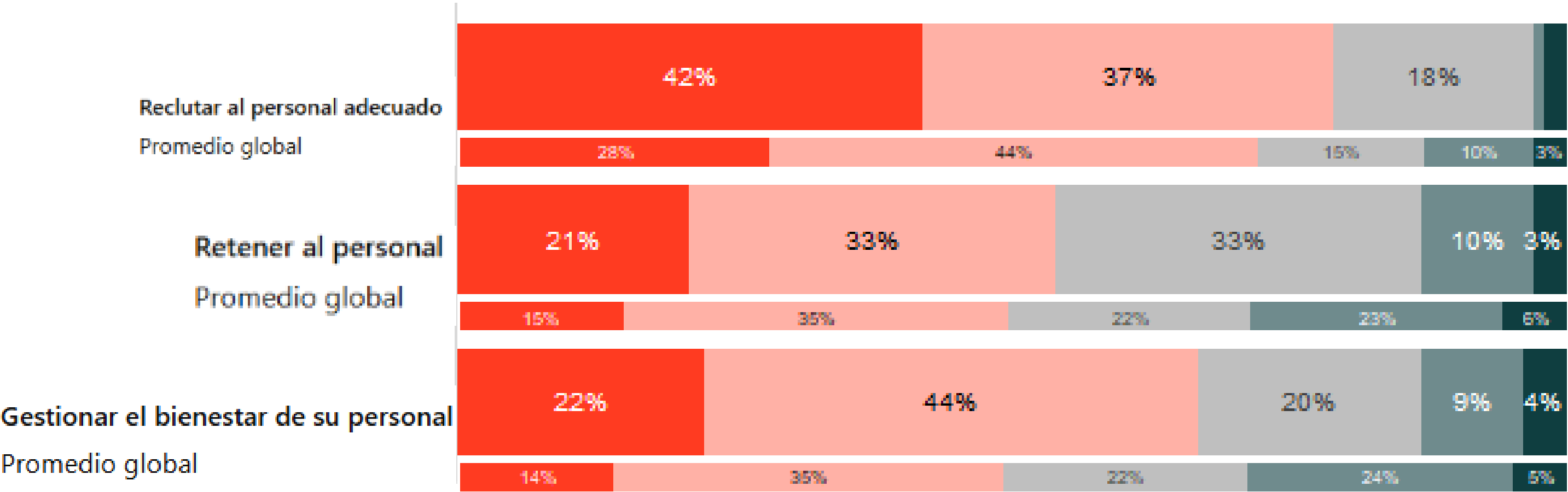
# Reclutamiento y retención

La contratación y la retención de personal calificado se encuentran entre los desafíos más urgentes para las organizaciones argentinas.

Casi ocho de cada diez organizaciones consideran que reclutar personal es difícil —muy por encima del promedio global— y muchas también enfrentan dificultades para garantizar el bienestar de su equipo. La incertidumbre económica, los salarios limitados y las altas exigencias emocionales contribuyen a una mayor rotación y agotamiento, especialmente en organizaciones más pequeñas.

Si bien el compromiso con la misión sigue siendo fuerte, sostener el capital humano se ha convertido en una de las vulnerabilidades más críticas del sector. En comparación con sus pares globales, las organizaciones argentinas enfrentan presiones más intensas para equilibrar dedicación, estabilidad y cuidado.

¿Qué tan desafiante es realizar lo siguiente? (Todas las organizaciones que respondieron, n = 98)





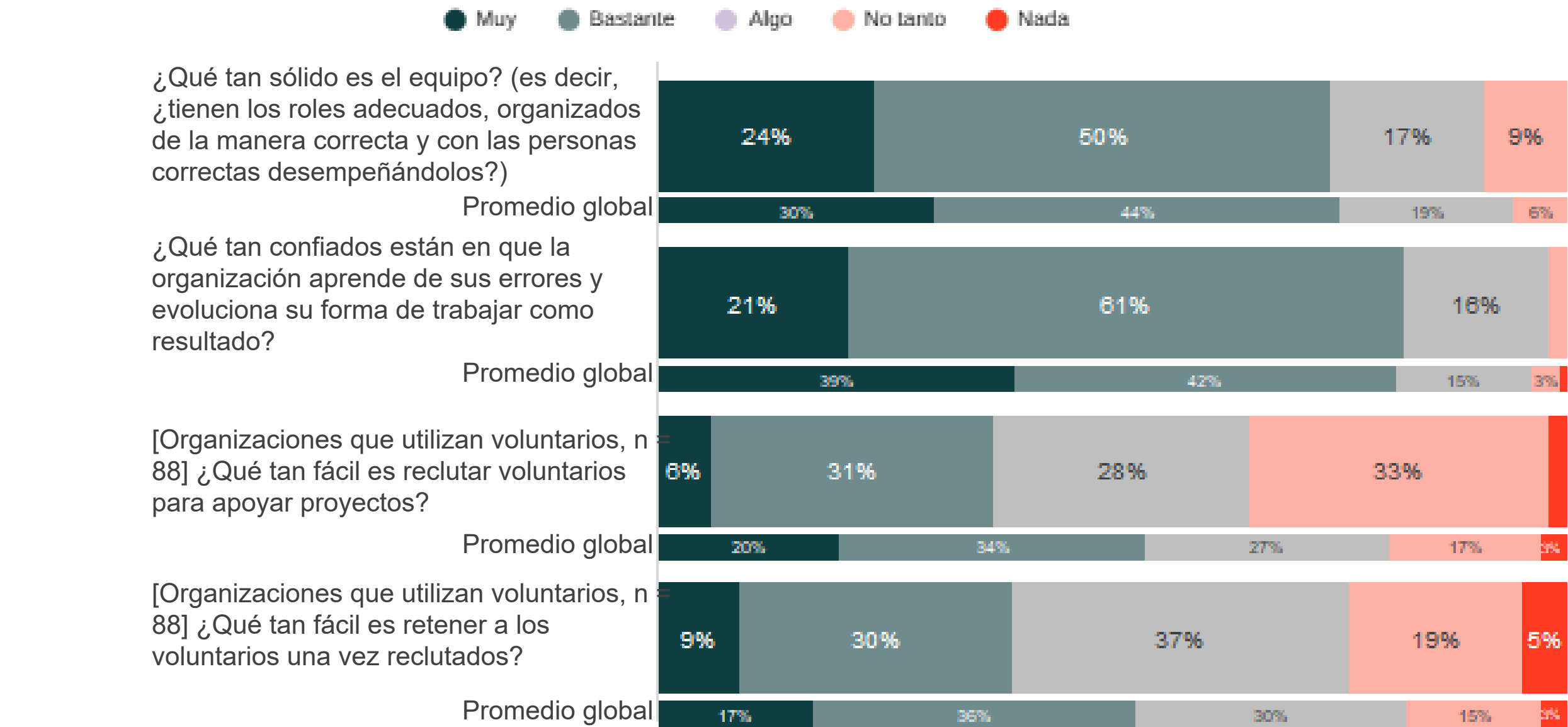
# Fortaleza y profundidad del equipo

Las organizaciones argentinas muestran un trabajo interno sólido, pero enfrentan desafíos persistentes para sostener y ampliar sus recursos humanos.

La mayoría describe a sus equipos como cohesionados y capaces, pero menos organizaciones expresan una fuerte confianza en el aprendizaje estructurado o en la retención de talento en comparación con los promedios globales. Reclutar y mantener voluntarios resulta particularmente difícil, lo que refleja presiones más amplias sobre el tiempo, los recursos y el nivel de compromiso.

Si bien el compromiso es alto, la resiliencia a largo plazo del sector dependerá de qué tan efectivamente puedan las organizaciones transformar esa motivación en desarrollo estructurado, bienestar y continuidad dentro de sus equipos

Cómo calificarían a su organización: (Todas las organizaciones que respondieron, n = 86–100)



## Análisis en profundidad: la importancia de contar con las personas adecuadas.

### **Detrás de la resiliencia de cada organización está el compromiso de su gente.**

En Argentina, donde los recursos son limitados y las presiones operativas son constantes, el personal y los voluntarios suelen compensar las brechas financieras y estructurales con una dedicación extraordinaria.

Varias organizaciones señalan que invertir en la cohesión interna —ya sea mediante liderazgo compartido, roles flexibles o desarrollo de capacidades— se ha convertido en un factor clave para sostener su trabajo.

Los equipos que se comunican eficazmente y comparten un fuerte sentido de propósito suelen afrontar mejor la incertidumbre, incluso sin un respaldo institucional sólido.

En última instancia, la fortaleza de la sociedad civil argentina sigue dependiendo menos de sistemas estables que de las personas que los sostienen: profesionales y voluntarios que mantienen a las organizaciones en movimiento, no porque las condiciones lo faciliten, sino porque la misión lo hace necesario





## <sup>05</sup> Conocimiento del entorno y redes

# Conocimiento del entorno y alianzas

**Las organizaciones argentinas tienen una alta conciencia de su entorno y están bien conectadas, pero sus alianzas externas son desiguales.**

La mayoría de las organizaciones colaboran regularmente con sus pares y comprenden las dinámicas que moldean su trabajo; sin embargo, las alianzas fuera del sector están menos consolidadas. Las relaciones con el gobierno o con actores internacionales suelen ser esporádicas, mientras que los vínculos con el sector empresarial se perciben como cada vez más importantes para la sostenibilidad y la visibilidad. Este enfoque en la colaboración con el sector privado refleja un cambio más amplio: en un contexto de reducción del financiamiento público, las organizaciones comienzan a ver a las empresas como aliadas potenciales para la incidencia y la articulación de agendas comunes —aunque estas alianzas aún están en desarrollo y dependen en gran medida de la confianza.

Cómo calificarían a su organización: (Todas las organizaciones, n = 100–103).

Pensando en el contexto en el que operás, ¿qué tan claro tenés cuáles son las amenazas y oportunidades por delante?

Promedio global

¿Qué tan sólidas son tus redes y alianzas dentro del sector social?

Promedio global

¿Qué tan sólidas son tus redes y alianzas con organizaciones fuera del sector social?

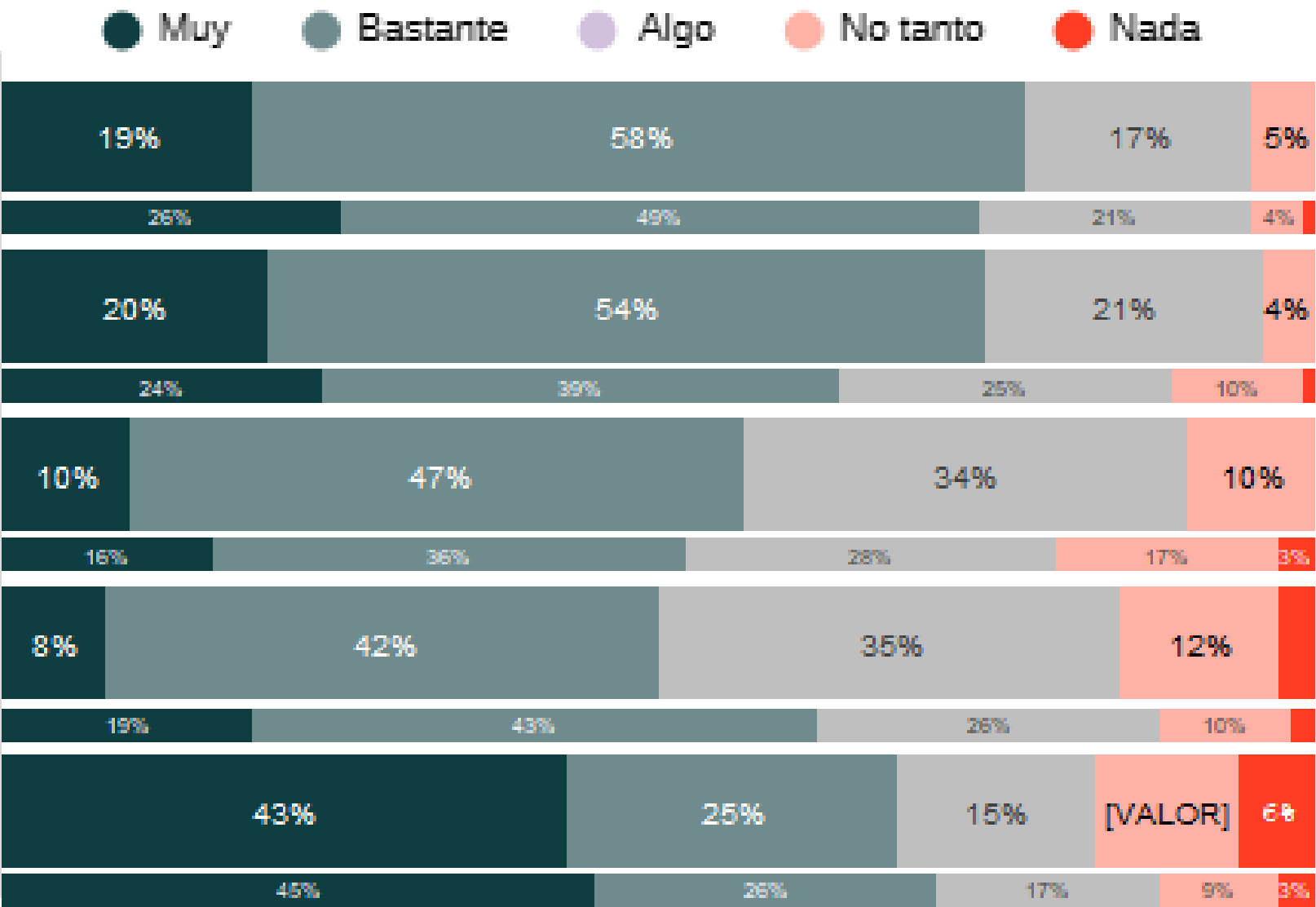
Promedio global

¿Qué tan consciente está la organización de cómo la perciben los distintos tipos de donantes?

Promedio global

¿Qué tan importantes son las alianzas con empresas para alcanzar tus objetivos?

Promedio global

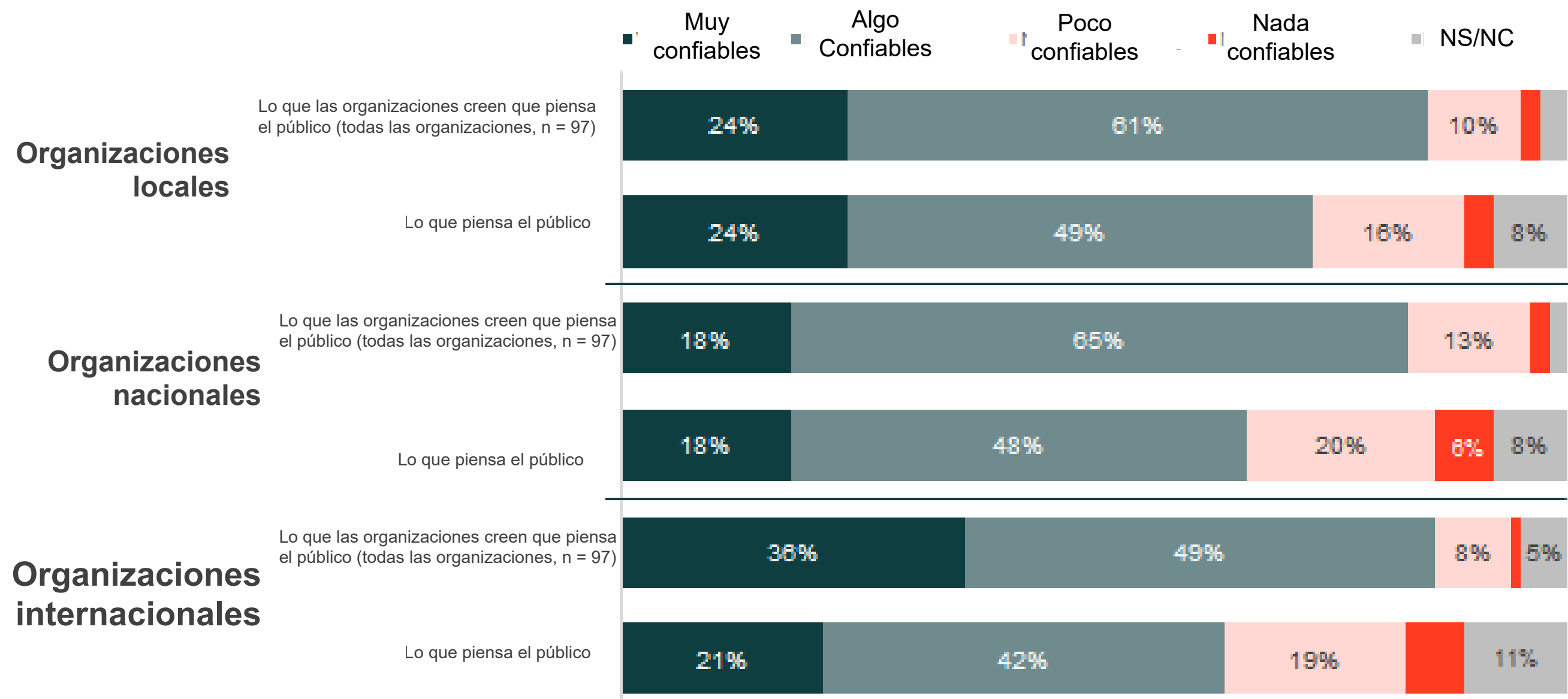


# Confianza en el sector social

Los datos revelan una brecha entre la percepción que tienen las organizaciones sobre la confianza del público y lo que el público realmente siente.

Si bien las organizaciones locales gozan de una credibilidad relativamente más alta, las nacionales e internacionales tienden a sobrestimar su reputación, lo que sugiere que la escala puede traer consigo un mayor nivel de escrutinio. El público se mantiene, en general, favorable, pero más cauteloso de lo que las organizaciones suponen, especialmente en lo relativo a la transparencia y la rendición de cuentas. En un contexto de desconfianza institucional en Argentina, esta brecha subraya la necesidad de una comunicación clara y de mayor visibilidad. La legitimidad de la sociedad civil depende cada vez más de demostrar impacto y de mantener una apertura genuina hacia sus comunidades.

Confiabilidad de las organizaciones — lo que las organizaciones creen que piensa el público y lo que el público realmente piensa:



## Análisis en profundidad: cómo construir confianza.

**En todo el panorama de la sociedad civil argentina, las organizaciones describen un desafío persistente: lograr ser reconocidas y generar confianza más allá de sus propias redes.**

Muchas organizaciones destacan que las alianzas —con el gobierno, empresas e incluso con otras ONG— suelen depender más de relaciones personales que de canales institucionales, lo que vuelve la colaboración frágil y desigual.

La limitada articulación percibida y la competencia por recursos escasos también debilitan la voz colectiva del sector.

Al mismo tiempo, las organizaciones reconocen cada vez más que la confianza no puede darse por sentada. Identifican la necesidad de comunicar su impacto de manera accesible, mostrar transparencia en su gestión y reconstruir credibilidad ante una ciudadanía cansada de las instituciones.

Para algunas, esto ha implicado profesionalizar sus equipos. Para otras, profundizar el trabajo territorial y mostrar resultados concretos y humanos.

Si bien el avance es desigual, la narrativa que emerge del sector es de aprendizaje: la sociedad civil en Argentina está cada vez más consciente de que la visibilidad y la confianza no son un subproducto de su trabajo, sino condiciones esenciales para su sostenibilidad e influencia en los próximos años.





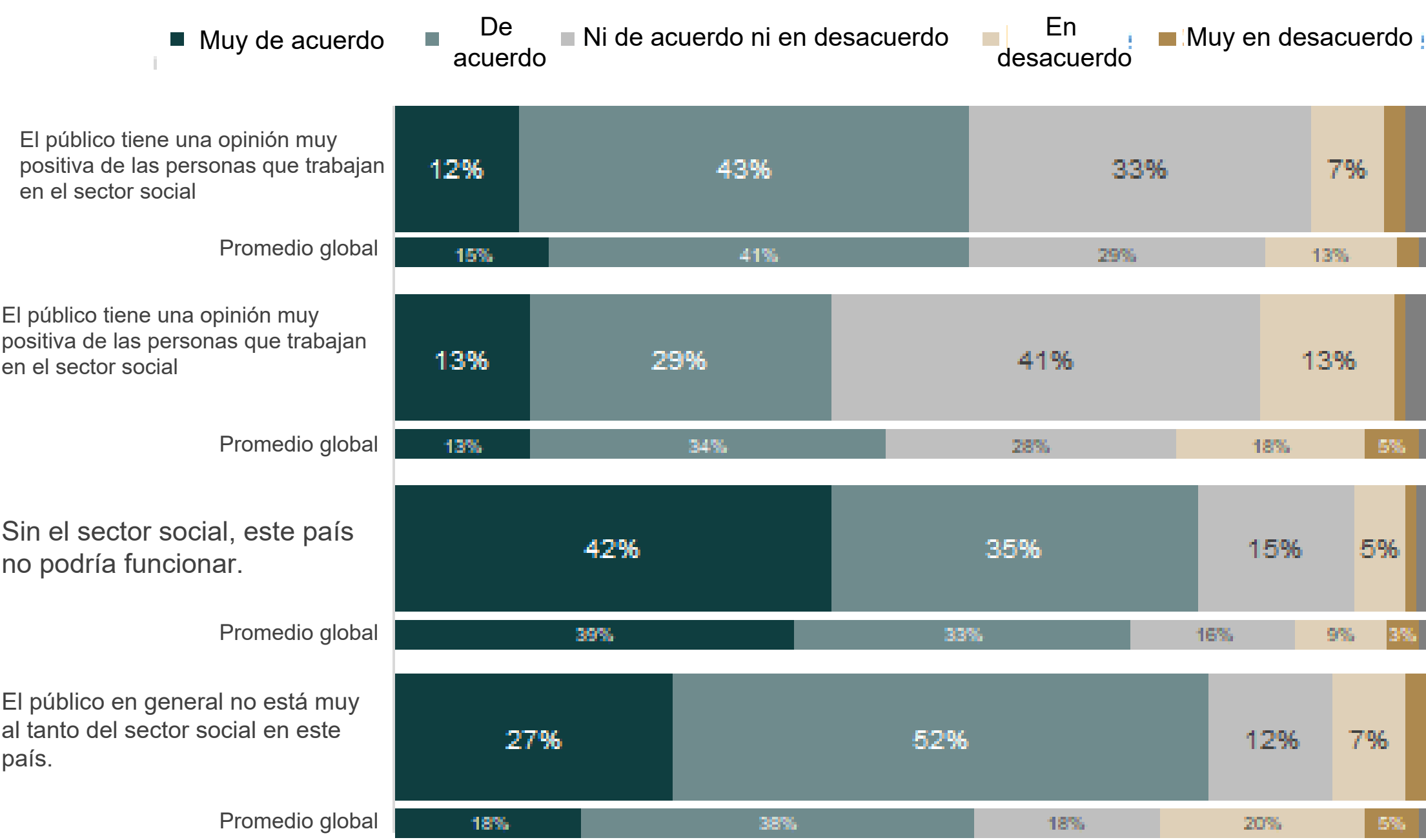
# El rol y la reputación percibidos de las organizaciones sociales.

¿Está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el sector social? (Todas las organizaciones que respondieron, n = 97.)

**La sociedad civil en Argentina es reconocida como esencial para el funcionamiento del país, pero sigue siendo en gran medida invisible para el público.**

La mayoría de las organizaciones sociales consideran que su trabajo está subvalorado, lo que refleja una brecha entre su aporte y el reconocimiento social. Esta paradoja —ser indispensables pero poco apreciadas— se ve reforzada por la escasa visibilidad mediática y el limitado diálogo con quienes toman decisiones.

Aun así, el consenso sobre la importancia del sector revela un profundo compromiso dentro de las propias organizaciones. El desafío hacia adelante es transformar esa convicción interna en conciencia pública, construyendo narrativas que vuelvan a conectar el impacto cotidiano de la sociedad civil con el bienestar colectivo del país.



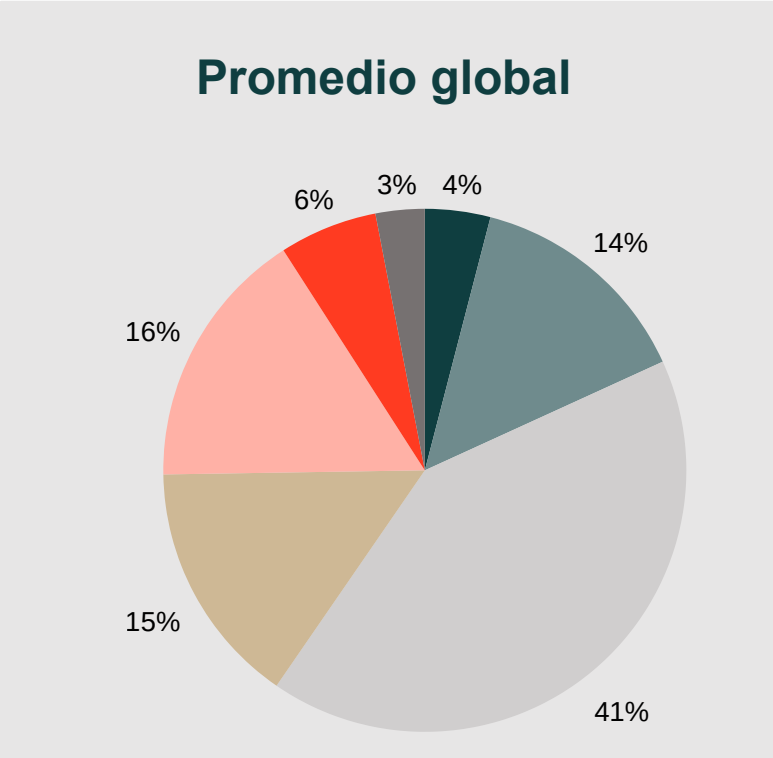
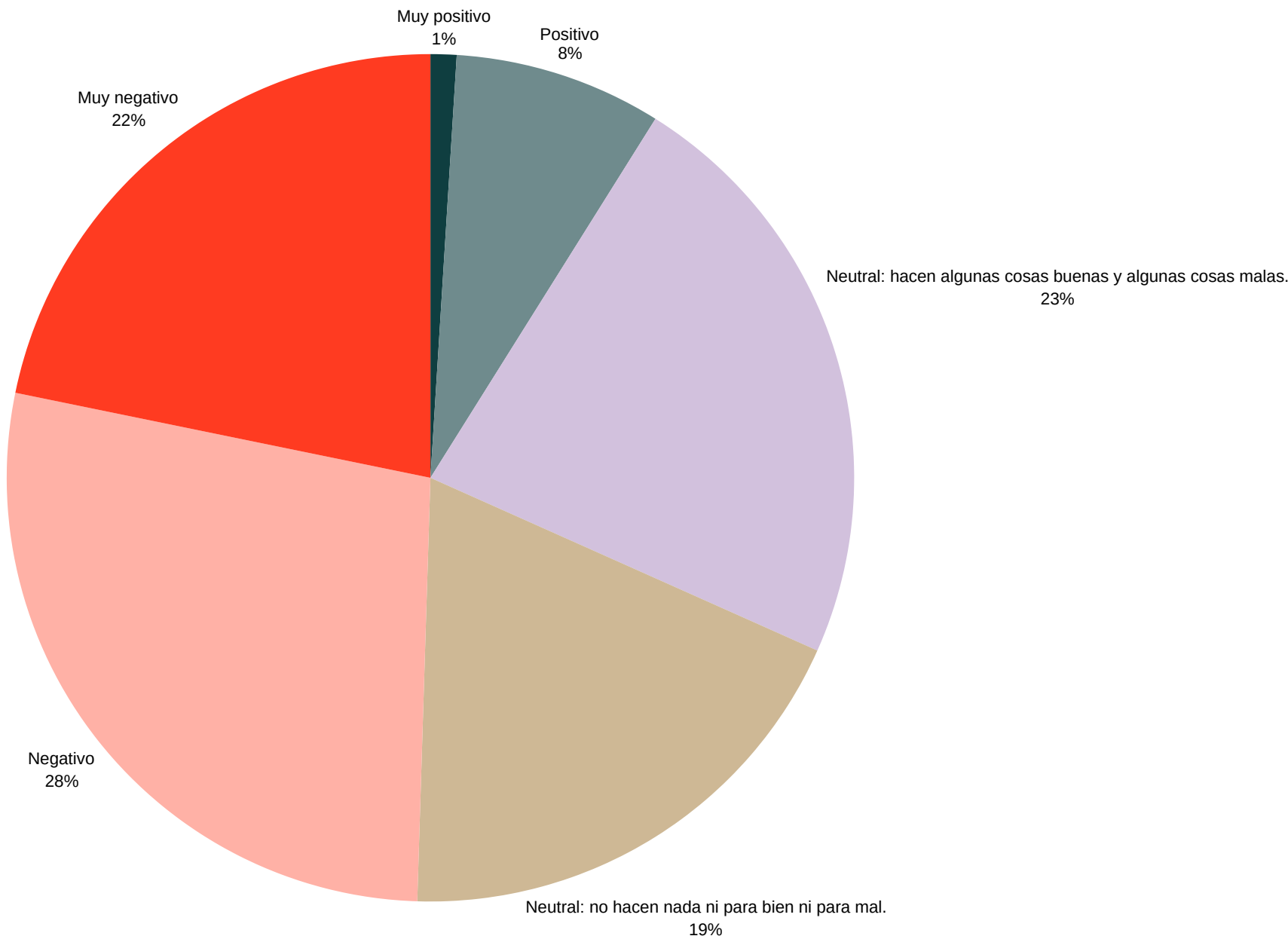
# Influencia general del gobierno sobre las organizaciones sociales.

**La mitad de las organizaciones sociales argentinas percibe la influencia del Gobierno sobre el sector como negativa —más del doble del promedio global.**

Este contraste pone de relieve la profunda desconexión entre las instituciones públicas y la sociedad civil. Las organizaciones suelen describir una falta de continuidad en el apoyo gubernamental, una burocracia excesiva y un reconocimiento limitado de su aporte al bienestar público.

Si bien existen ejemplos aislados de cooperación, la percepción general sigue siendo de desconfianza y distancia. Fortalecer el diálogo estructurado y las agendas compartidas se considera esencial para mejorar la coordinación y garantizar la sostenibilidad del sector a largo plazo.

En general, ¿cree que el Gobierno tiene una influencia positiva o negativa sobre el sector social? (Todas las organizaciones que respondieron, n = 93.)



# Opiniones específicas sobre el rol del gobierno.

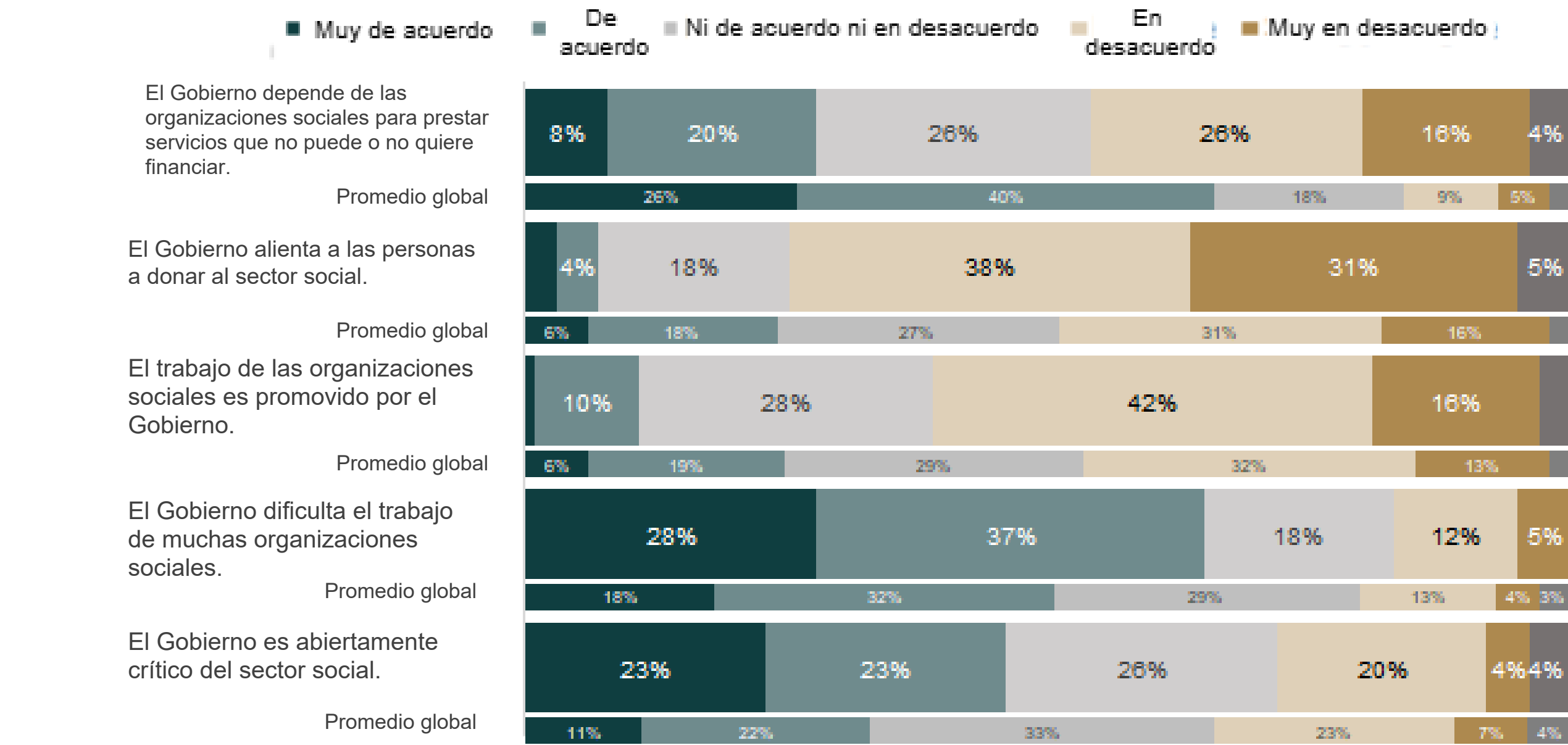
Las organizaciones sociales en Argentina ven al Gobierno como un socio distante e inconsistente.

Pocas consideran que el Gobierno promueva activamente la filantropía o reconozca el aporte del sector. Casi una de cada cinco siente que existe una crítica abierta hacia la sociedad civil.

Casi una de cada tres afirma que el Gobierno dificulta su trabajo —muy por encima del promedio global. Esto refleja un clima más amplio de polarización política y una desconfianza histórica hacia las instituciones públicas. En este contexto, la colaboración suele depender de vínculos personales más que de marcos estables, lo que refuerza un entorno de políticas fragmentado y limita la planificación a largo plazo.

En comparación con las tendencias globales, donde las relaciones entre gobiernos y organizaciones suelen percibirse como mayormente neutrales o constructivas, Argentina muestra niveles notablemente más altos de tensión y distancia institucional.

¿Está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la participación del Gobierno en el sector social? (Todas las organizaciones que respondieron, n = 93.)



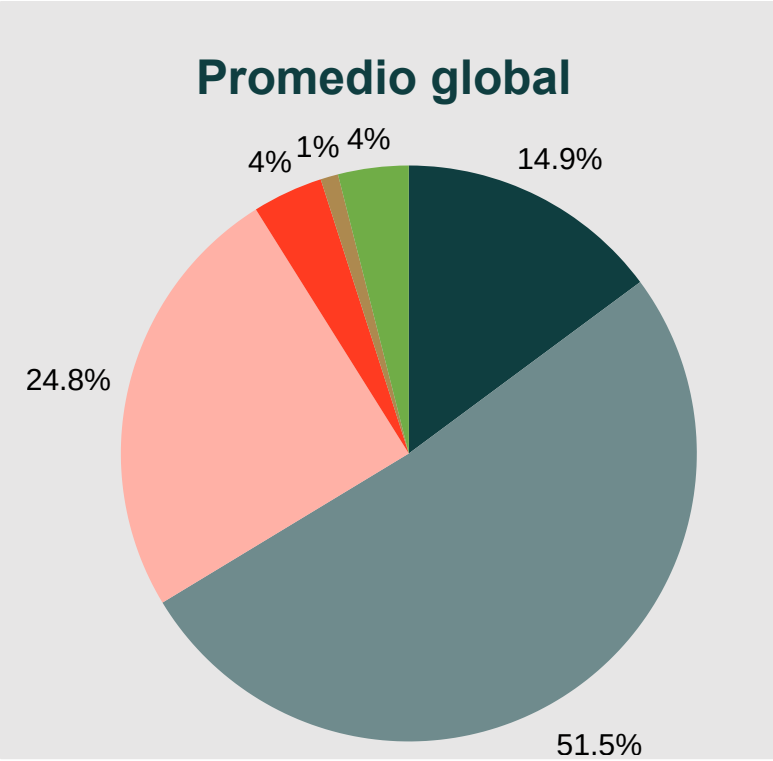
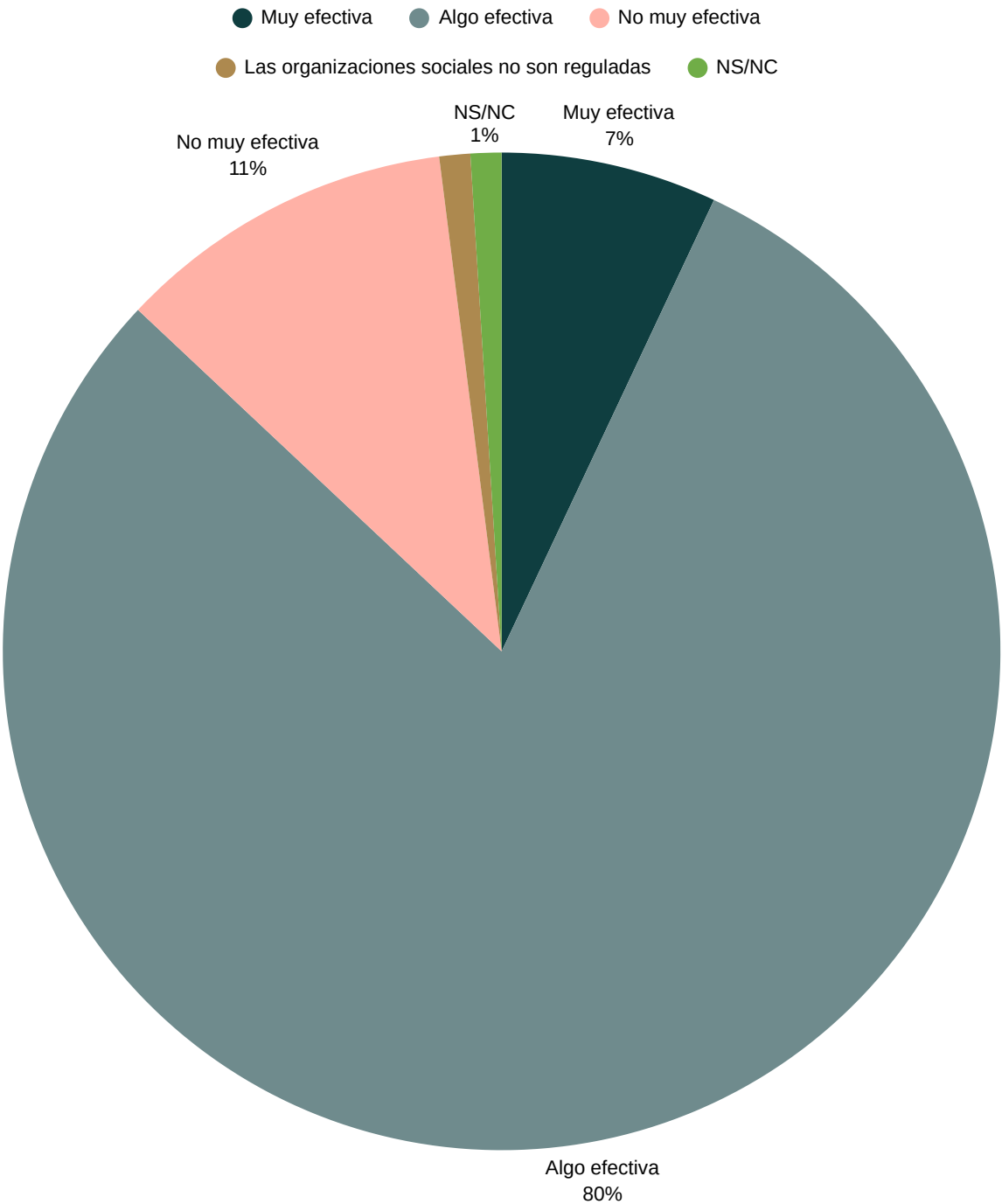
# Efectividad de la regulación

**Las organizaciones sociales argentinas perciben, de manera abrumadora, que el sector está altamente regulado —muy por encima del promedio global.**

Sin embargo, esta percepción de “regulación eficaz” no refleja necesariamente confianza en las instituciones. Muchas organizaciones la asocian con una burocracia excesiva, requisitos de rendición de cuentas complejos y una flexibilidad limitada para operar. El resultado es una paradoja: aunque la sociedad civil en Argentina se siente fuertemente controlada, no siempre se siente adecuadamente respaldada.

En comparación con el promedio global, las organizaciones locales tienden con mayor frecuencia a describir la regulación como restrictiva más que habilitante.

En general, ¿qué tan eficaz considera que es la regulación de las organizaciones sociales en su país? (Todas las organizaciones que respondieron, n = 95.)



## 06 Propósito e impacto





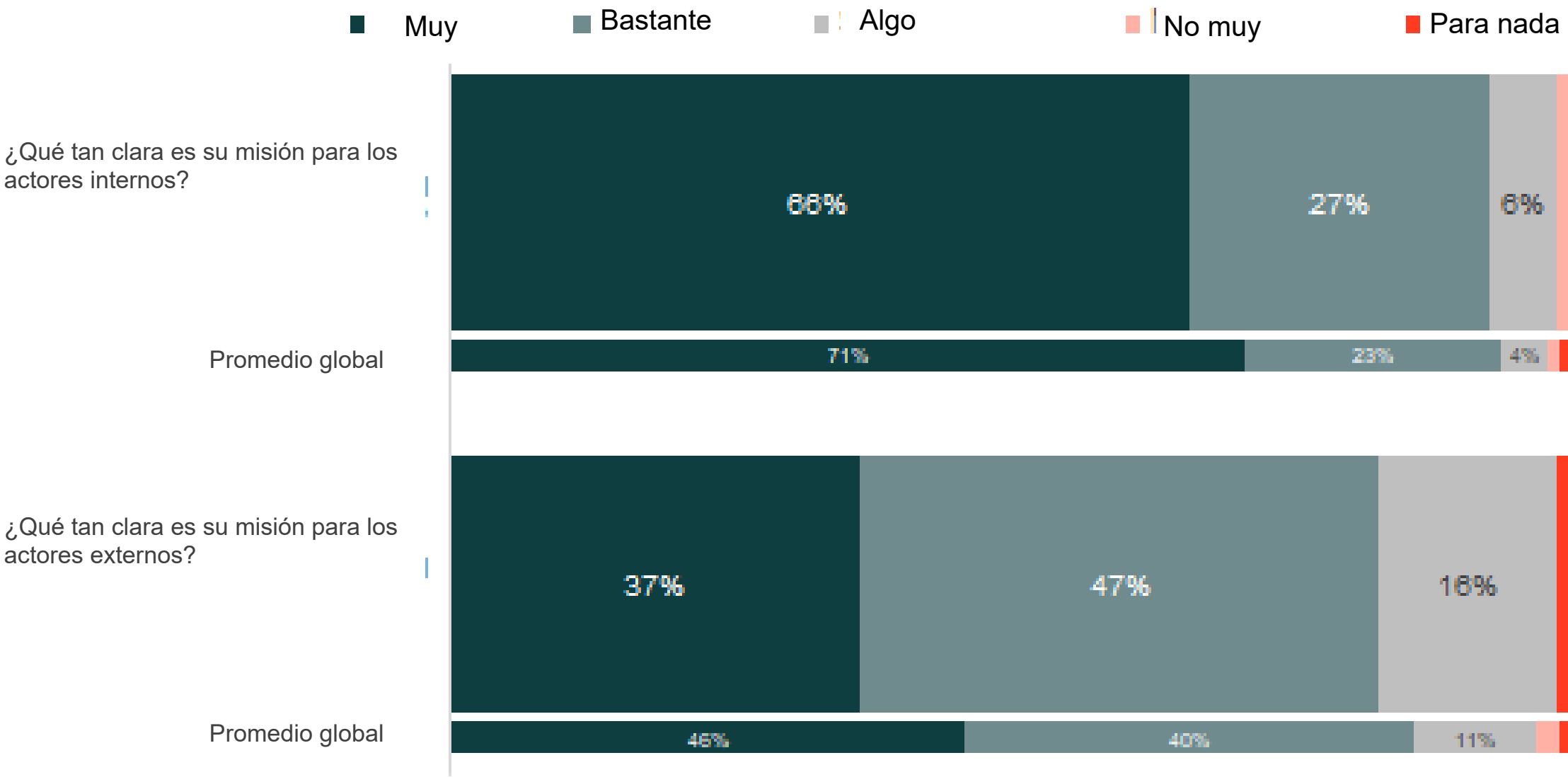
# CLARIDAD DEL PROPÓSITO

Las organizaciones sociales argentinas demuestran una fuerte claridad de misión a nivel interno, pero enfrentan desafíos para comunicarla hacia el exterior.

Si bien la mayoría de las organizaciones reporta un entendimiento compartido de su propósito a nivel interno, muchas menos creen que los actores externos lo comprendan con claridad —una brecha más amplia que el promedio global.

Esto refleja un desafío de visibilidad más profundo. Los recursos limitados de comunicación y la escasa presencia en los medios dificultan que las organizaciones proyecten externamente su trabajo y sus valores más allá de sus redes inmediatas. Reducir esta brecha es esencial para fortalecer el reconocimiento y la confianza pública en el sector.

Cómo calificarían a su organización: (Todas las organizaciones que respondieron, n = 103.)

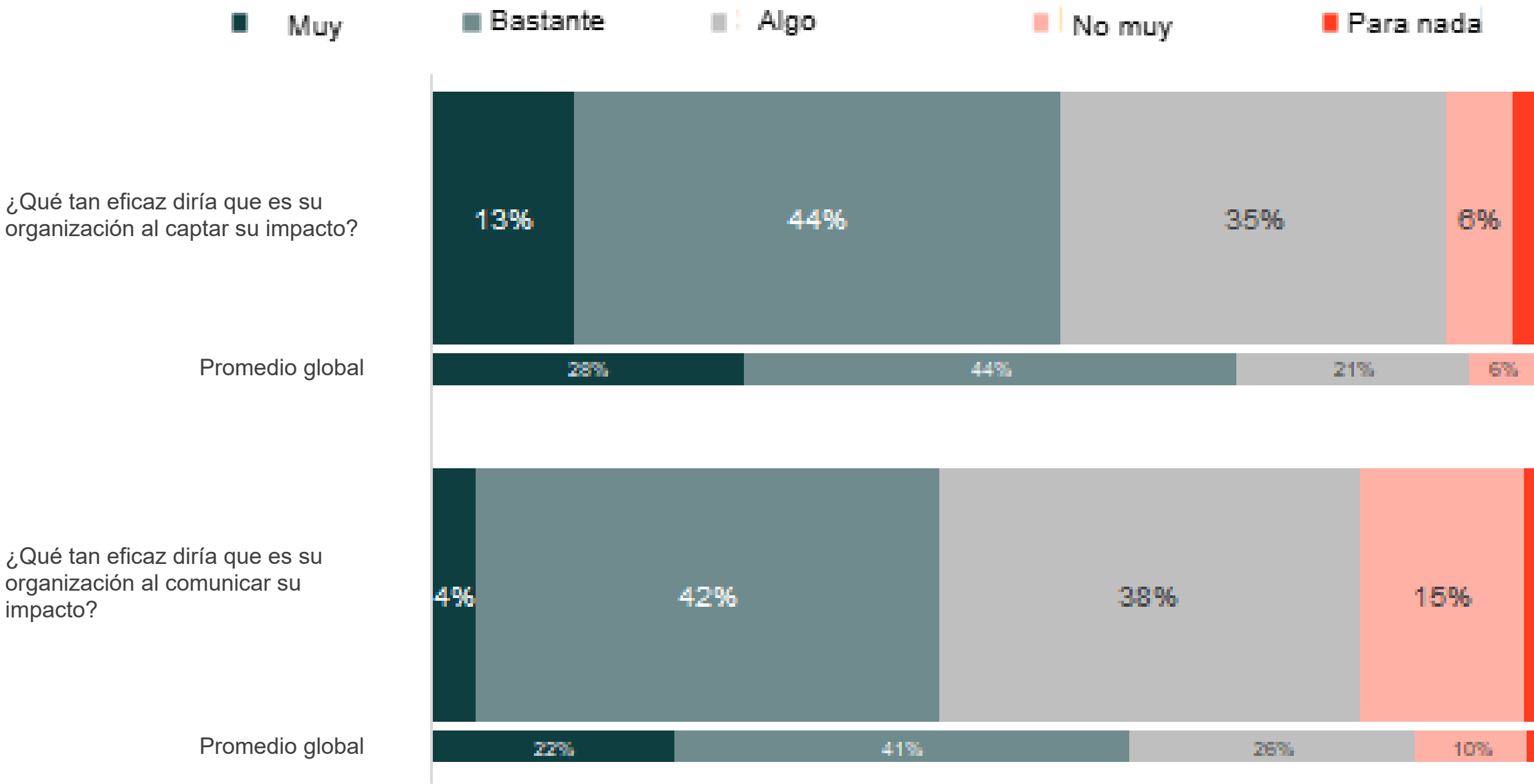


# Traducir el propósito en impacto.

**Convertir el propósito en un impacto medible sigue siendo un desafío clave para las organizaciones sociales argentinas.**

Solo una pequeña proporción considera que capta o comunica sus resultados de manera muy eficaz, ubicándose significativamente por debajo del promedio global. Muchas organizaciones señalan limitaciones en habilidades técnicas, sistemas de datos fragmentados y herramientas de comunicación insuficientes. Si bien la mayoría realiza algún tipo de seguimiento de impacto, les resulta difícil convertir esos aprendizajes en narrativas convincentes que resuenen con donantes y con el público en general. Fortalecer las prácticas de evaluación y de storytelling podría ayudar a reducir esta brecha y hacer más visible y creíble el aporte del sector.

Cómo calificarían a su organización: (Todas las organizaciones que respondieron, n = 100.)



## Análisis en profundidad: comunicar con claridad el propósito y el impacto.

**De las voces de las organizaciones sociales argentinas surge una idea constante: la comunicación es tanto una cuestión de transparencia como de narrativa.**

Muchas organizaciones reconocen que enfrentan dificultades para visibilizar su trabajo, a menudo por contar con poco personal o por la falta de herramientas especializadas.

Sin embargo, un número creciente está encontrando maneras de traducir su propósito en historias humanas que revelan el impacto real detrás de sus programas.

Las organizaciones más pequeñas y comunitarias lideran este cambio: hablan en términos simples y auténticos, muestran sus desafíos cotidianos y a las personas a las que acompañan. Otras han comenzado a publicar informes claros, compartiendo aprendizajes e incluso errores como parte de una cultura de apertura.

Estas prácticas ayudan a construir empatía y fortalecen la confianza en un contexto donde la visibilidad con frecuencia define la legitimidad.



# 07 CONCLUSION



## Sociedad civil en Argentina

**La sociedad civil en Argentina se destaca por su capacidad de adaptación y su fuerte sentido de propósito en un entorno cada vez más incierto.**

A pesar de enfrentar una inestabilidad económica persistente, fragmentación social y polarización política, las organizaciones sociales continúan sosteniendo la vida comunitaria, atendiendo necesidades desatendidas y promoviendo la justicia social. Su presencia compensa, en muchos casos, la debilidad de las instituciones públicas, brindando servicios esenciales y espacios de participación donde la confianza aún encuentra un lugar.

Sin embargo, esta resiliencia convive con desafíos estructurales. El sector opera bajo condiciones de financiamiento frágiles, con oportunidades limitadas de apoyo flexible y una creciente dependencia de recursos de corto plazo. Las relaciones con actores gubernamentales suelen estar marcadas por la distancia y la desconfianza, y muchas organizaciones tienen dificultades para comunicar su impacto más allá de sus círculos inmediatos.

Aun así, los datos y testimonios de este informe muestran señales de renovación. Una nueva generación de organizaciones está adoptando la innovación, la colaboración y las herramientas digitales para fortalecer su visibilidad y credibilidad. A lo largo del país, iniciativas locales están redefiniendo lo que significa construir confianza: pasando de una retórica institucional a prácticas más abiertas y participativas. Cada vez más, la legitimidad se gana a través de la coherencia, la rendición de cuentas y la conexión con las comunidades.

De cara al futuro, la sociedad civil argentina enfrenta tanto riesgos como oportunidades. Su porvenir dependerá de su capacidad para articular una voz colectiva, diversificar fuentes de financiamiento y profundizar la cooperación con actores públicos y privados. Sin embargo, incluso en medio de la crisis, el sector continúa encarnando un poderoso espíritu cívico: uno que sostiene el diálogo, la solidaridad y la responsabilidad compartida como base para reconstruir la confianza y avanzar hacia una transformación democrática.



# Gracias!

[www.worldgivingreport.org](http://www.worldgivingreport.org)

Charities Aid Foundation registered charity number 268369

