

ALIANZA FRONTERIZA DE FILANTRÓPICA

México - EEUU

Una evaluación de la fase II

TEAMWORKS

ALIANZA
FRONTERIZA DE
FILANTRÓPICA
México - EEUU

Una evaluación
de la fase II

EQUIPO DE EVALUACIÓN:

Renee Berger
Diana Bermúdez

Septiembre de 2009

TEAMWORKS

9 Van Buren Street
San Francisco, CA 94131
(415) 469-0300 (O)
(270) 569-0303 (F)
www.sfteamworks.com

Índice

Índice.....	i
Prólogo.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen ejecutivo.....	1
Primera parte: Introducción.....	8
Antecedentes.....	8
Alcance y metodología.....	10
Factores clave que afectan a la evaluación.....	11
Segunda parte: Hallazgos clave.....	15
Infraestructura filantrópica.....	16
Liderazgo comunitario.....	33
Colaboración transfronteriza.....	39
La organización coordinadora.....	47
Tercera parte: Lecciones.....	61
Apéndice "A": Mapa de las fundaciones comunitarias de la segunda fase de la AFF.....	67
Apéndice "B": Información financiera de las fundaciones comunitarias de la AFF.....	70

Se ofrecen ejemplares electrónicos del informe, en inglés y español, en los siguientes sitios:
www.sfteamworks.com y www.borderpartnership.org

Prólogo

Este resumen del informe de evaluación de la Alianza Fronteriza de Filantropía México-EE.UU. (AFF) relata los esfuerzos de 19 fundaciones comunitarias ubicadas a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México, que se dedican a fomentar la filantropía, formar líderes comunitarios, promover la acción cívica, fortalecer las organizaciones de base, dar oportunidades a la gente joven, fomentar la sostenibilidad económica y estimular la colaboración transfronteriza. La frontera tiene una extensión de 2,000 millas y una población de alrededor de 14 millones de habitantes, muchos de los cuales viven en condiciones de extrema pobreza. Nos complace informar que, gracias a la ardua labor de los que trabajan con estas fundaciones comunitarias —miembros del consejo directivo, personal y donatarios— hay ahora una serie de organizaciones filantrópicas dedicadas a asegurar el mejoramiento de la calidad de vida de los residentes de la frontera.

La AFF fue creada en el año 2002 como una iniciativa apoyada por fundaciones nacionales y regionales estadounidenses y mexicanas. Los fundadores reconocieron que en muchas zonas fronterizas, tanto urbanas como rurales, existían pocas instituciones dedicadas a desarrollar y encauzar estratégicamente los recursos locales para abordar las necesidades apremiantes. Trabajando juntos realizaron inversiones para fomentar y fortalecer la filantropía organizada en la región. En la trayectoria de la AFF, 13 donantes han suministrado apoyo generosamente. Todos los donantes y participantes también han tenido el compromiso común de preguntar cómo progresa el esfuerzo. Este informe de evaluación se concentra en el progreso alcanzado en la segunda fase de la AFF, de agosto de 2005 a julio de 2008.

Esta iniciativa tuvo que superar obstáculos importantes, entre ellos, trabajar en dos idiomas y entender las diferencias en los marcos jurídicos, fiscales y organizativos. Recientemente, problemas de seguridad han agregado la complicación de largas colas en la frontera que hacen más difícil la colaboración transfronteriza. Sin embargo, los hallazgos demuestran que existe una infraestructura más grande y sólida de fundaciones comunitarias fronterizas que cuando se inició la AFF, aunque algunas aún son frágiles; que hay más recursos filantrópicos; que el número de donantes o financiadores está aumentando; que hay un grado notable de participación en el consejo directivo por parte de los miembros de la comunidad empresarial mexicana; y que está surgiendo la colaboración transfronteriza entre las fundaciones comunitarias a pesar de los obstáculos a los que se enfrentan. Recomendamos esta evaluación a todas las partes interesadas en el desarrollo de las fundaciones comunitarias, la filantropía y la sociedad civil. Los puntos de vista y/u opiniones expresados en este informe representan los de los autores, y las declaraciones aquí contenidas no necesariamente reflejan las opiniones o políticas de las organizaciones que suministraron fondos para este estudio.

Por último, nos complace comunicar que la AFF ha iniciado su tercera fase: la transición de una iniciativa de la fundación a una organización de afiliación binacional independiente con los objetivos de brindar liderazgo en cuestiones transfronterizas de interés común, movilizar recursos filantrópicos y fortalecer la capacidad filantrópica a fin de incrementar la sostenibilidad de las comunidades fronterizas. La AFF es un ejemplo de inversión y riesgo filantrópico en acción para asegurar que los residentes de una región cada vez más poblada de América del Norte tengan oportunidades para prosperar mientras contribuyen al mejoramiento de sus comunidades.

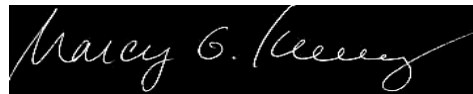
Miembros de la Comisión de Evaluación de la Alianza Fronteriza de Filantropía



Linetta Gilbert
Ford Foundation



Nick Deychakiwsky
C. S. Mott Foundation



Marcy Kelley
Inter-American Foundation

Agradecimiento

Nos beneficiamos enormemente de los comentarios aportados por los participantes clave de esta iniciativa, entre ellos el personal y los consejos directivos de las fundaciones comunitarias de la Alianza Fronteriza de Filantropía, el personal del Instituto Synergos y sus proveedores de asistencia técnica, y los donantes de la alianza. Agradecemos a todos los entrevistados, que trabajan arduamente por lograr el objetivo de desarrollar una infraestructura filantrópica a lo largo de las 2,000 millas de frontera entre Estados Unidos y México. Todos se mostraron notablemente francos y reflexivos. Tuvimos un grado extraordinario de acceso a gente y materiales, y esperamos que este informe refleje sus esfuerzos sinceros.

La presente evaluación fue encargada por la Ford Foundation. Apoyo adicional fue suministrado por la Inter-American Foundation.

Donantes de la AFF

Annie E. Casey Foundation	Inter-American Foundation
The California Endowment	JPMorgan Foundation
The Ford Foundation (Estados Unidos y México)	Kellogg Foundation
Fundación Gonzalo Río-Arronte	McCune Charitable Foundation
William and Flora Hewlett Foundation	The Meadows Foundation
Houston Endowment	Charles Stewart Mott Foundation
	Pfizer Corporation

Fundaciones comunitarias de la fase II de la AFF: Con sede en Estados Unidos

Arizona Community Foundation (ACF)	Frontera Women's Foundation (FWF)
Brownsville Community Foundation (BCF)	Laredo Area Community Foundation (LACF)
Cochise Community Foundation/ACF affiliate	New Mexico Community Foundation (NMCF)
Community Foundation for Southern Arizona (CFSA)	San Diego Foundation (SDF)
Community Foundation of Southern New Mexico (CFSNM)	Santa Cruz Community Foundation/CFSA affiliate
	Texas Valley Communities Foundation (TVCF)
	Yuma Community Foundation/ACF affiliate

Fundaciones comunitarias de la fase II de la AFF: Con sede en México

Fundación Comunitaria de la Frontera Norte (FCFN)	
Fundación Comunitaria de Matamoros (FCM)	Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)- Ojinaga
Fundación Internacional de la Comunidad (FIC)	Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC)- Nogales
Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)-Juárez	

Fundaciones comunitarias de la fase II de la AFF: Con sede en Estados Unidos y la mira en México:

International Community Foundation (ICF)

Organización coordinadora: Synergos Institute

Observación: La *Mascareñas Foundation*, organización de apoyo de la *El Paso Community Foundation*, y la Fundación Comunitaria de Tecate, no participaron en la fase II.

Resumen ejecutivo

La presente evaluación de la Alianza Fronteriza de Filantropía (AFF) se concentra en su segunda fase, un período en el que la iniciativa hizo la exitosa transición de ser administrada por un intermediario a convertirse en una organización independiente. La AFF es una colaboración binacional de donantes (o “financiadores”) nacionales y regionales y fundaciones comunitarias locales dedicada a mejorar la calidad de vida a lo largo de la región fronteriza entre Estados Unidos y México, una zona con una población de alrededor de 14 millones de habitantes, muchos de los cuales viven en condiciones de extrema pobreza. A ese fin, en la primera y segunda fases, la AFF concentró sus esfuerzos en aumentar la actividad filantrópica comunitaria, específicamente desarrollando las capacidades de las fundaciones comunitarias fronterizas¹.

La idea de esta iniciativa se remonta a la década de 1990, y fue sugerida, en parte, por las discusiones que surgieron durante la creación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. De estas discusiones surgió una nueva conciencia de la importancia de destacar más la idea de pensar en la frontera en términos regionales en lo que se refiere a los intereses comunes, tales como las necesidades de agua y las cuestiones ambientales. Estas conversaciones también ayudaron a identificar que a lo largo de la frontera existía una falta de organizaciones y entornos para facilitar el diálogo. La Ford Foundation vio una oportunidad de fomentar una infraestructura cívica por medio de fundaciones comunitarias, que consideró que podrían ser el vehículo institucional para llenar ese vacío. El concepto de la AFF surgió de esta base y atrajo a un grupo de otros financiadores que formaron una colaboración para apoyar la iniciativa en el año 2002.

Antecedentes

Desde un principio, esta audaz iniciativa debió superar obstáculos importantes. En primer lugar, el concepto de filantropía está bien arraigado en Estados Unidos y se beneficia de condiciones que nutren su desarrollo. Sin embargo, tradicionalmente no se han dirigido recursos a la frontera, lo cual ha contribuido a una escasez de organizaciones sin fines de lucro y, específicamente, a una falta de organizaciones sólidas dirigidas por latinos. México tiene una historia de actividad benéfica, pero su infraestructura filantrópica se encuentra en una etapa naciente. Otro punto crítico es que México tiene un sector no lucrativo reducido y frágil, restricciones legales y fiscales que limitan su desarrollo, y una falta de antecedentes del uso de la riqueza individual con fines filantrópicos.

¹ La AFF fue creada en el año 2002 y originalmente incluyó nueve donantes nacionales y regionales estadounidenses y mexicanos y 21 fundaciones comunitarias de ambos lados de la frontera. La segunda fase comenzó en agosto de 2005 y finalizó en julio de 2008, momento en el cual la AFF hizo la transición a una organización independiente. Al mencionar a las fundaciones comunitarias de la AFF en el presente documento generalmente se utilizará el nombre formal de la fundación o una versión abreviada empleando el nombre de su estado o ciudad, a veces combinado con las siglas FC (fundación comunitaria). Se suministra una lista de las fundaciones en el agradecimiento de este informe.

Trágicamente, aunque continúan las necesidades a lo largo de la frontera, hoy los obstáculos son aún más grandes, siendo mucho más difícil el contacto transfronterizo y la posibilidad de colaborar debido en gran medida a los problemas de seguridad. Por ejemplo, las normas posteriores a los atentados terroristas del 11 de septiembre han dado lugar a colas interminables en la frontera y dificultan acceder al contacto personal tan vital para desarrollar el tipo de conversaciones cívicas originalmente previstas para la AFF. Este informe explica que, aunque los obstáculos ya eran grandes y siguen creciendo, los participantes de la AFF hicieron avances importantes hacia el logro de los objetivos de la iniciativa.

Hallazgos

El presente informe brinda un análisis detallado del progreso de las fundaciones comunitarias de la AFF respecto de los dos objetivos originales de la AFF, que eran (1) desarrollar y fortalecer el liderazgo organizativo, los programas y los recursos institucionales de las fundaciones comunitarias fronterizas con el objeto de basar los esfuerzos de desarrollo en la participación local y en el desarrollo del capital social local, y (2) fomentar la colaboración transfronteriza cuando es probable que tal colaboración dé lugar a una mejor calidad de vida.

La información aquí presentada se obtuvo de entrevistas, revisión de documentos, una encuesta electrónica, observaciones en reuniones críticas (comunidades de aprendizaje, comité ejecutivo de la AFF) y fuentes secundarias tales como el formulario impositivo estadounidense IRS-990. Las participantes mexicanas suministraron amablemente gran cantidad de documentos; sin embargo, los datos eran incompletos y contradictorios. Algunas lagunas se llenaron con información obtenida del perfil detallado de las fundaciones comunitarias mexicanas que Teamworks finalizó recientemente². Sin embargo, la falta de uniformidad en la manera en que se comunican los datos indica un problema persistente en el sector contable de México relacionado con la falta de experiencia con organizaciones sin fines de lucro y, específicamente, fundaciones³.

- ▶ ***Una infraestructura más grande y sólida de fundaciones comunitarias fronterizas, aunque muchas fundaciones cuentan con personal reducido y, aunque se encuentran cercanas a la estabilidad, aún son frágiles:*** La iniciativa de la AFF ha aumentado el número de fundaciones comunitarias a lo largo de la frontera. De las 19 fundaciones participantes en la segunda fase, seis obtuvieron personería jurídica desde el año 2000 (vaya al apéndice "A" para ver el mapa). La AFF desempeñó un papel clave en la transición de varios grupos con sede en México de las ideas a la realidad, en particular Frontera Norte, FC Matamoros y FESAC/Nogales. Estas y otras participantes de la AFF no dudaron en decir que la AFF realizó importantes aportes a su desarrollo organizativo. A excepción de las fundaciones más grandes, tales como la Arizona Community Foundation, cuyos papeles en la AFF eran fortalecer a las filiales o establecer oficinas a lo largo de la frontera, la mayoría de las

² “Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado”, escrito por Renee Berger, Diana Bermúdez, Patricia Carrillo y Mónica Tapia Álvarez (Teamworks, y Alternativas y Capacidades, mayo de 2009), disponible en inglés y español en www.sfteamworks.com y www.alternativasociales.org.

³ Este hallazgo confirma la información presentada en “Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México”, escrito por Sergio García, Michael Layton, Laura García e Ileri Ablanado (con la cooperación de Cristina Galíndez), Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social, Incide Social, A. C., enero, 2007.

fundaciones estadounidenses tiene menos de un puñado de empleados, y seis de ellas tienen dos empleados a tiempo completo o menos. De las cinco fundaciones mexicanas, cuatro tienen seis empleados a tiempo completo o menos, una sólo cuenta con un director a tiempo parcial y otra con sólo una persona a tiempo completo.

- ▶ ***Aumento de dólares filantrópicos:*** Ha habido un gran aumento en los activos desde el comienzo de la AFF, aunque advertimos que estos datos no toman en cuenta la vertiginosa caída de la bolsa de valores en el otoño de 2008 ni su reciente repunte. El total de Estados Unidos y México supera los US\$1.2 mil millones, aunque tan sólo dos fundaciones representan más de mil millones de ese total. Casi todas las participantes estadounidenses duplicaron sus activos, mientras que la New Mexico Community Foundation y la International Community Foundation los más que cuadruplicaron. En general, el total de las participantes más próximas a la frontera sigue siendo reducido, a menudo inferior a los US\$5 millones. Fueron limitados los datos de las fundaciones mexicanas, habiendo sólo dos que comunicaron cambios en los activos entre los años 2005 y 2008 e indicaron aumentos, aunque cada una cuenta con menos de US\$1 millón.
- ▶ ***Aumento de donantes:*** Aparte de medir la filantropía en función de los activos totales, también es esencial evaluar si se están estableciendo más fondos individuales. Hay una clara tendencia al alza en el número de fondos de donaciones administrados. Por ejemplo, la Laredo Community Foundation, una de las participantes más recientes de la AFF (establecida en el año 2005), aumentó de cinco fondos a 24. Los fondos de donaciones de Frontera Norte, una de las nuevas fundaciones mexicanas, se más que duplicaron en tres años de siete a 17, y otra fundación mexicana, FIC, aumentó de 20 a 28.
- ▶ ***Aumento de la infraestructura para la concesión de donaciones a lo largo de la frontera, aunque los niveles de fondos son reducidos. Las fundaciones comunitarias mexicanas han logrado notables adelantos:*** Obtener una idea clara de las actividades de concesión de donaciones en la zona fronteriza y, específicamente, para sus poblaciones vulnerables es una obra en curso. Las grandes carteras de unas pocas fundaciones y la ausencia de una práctica común para la desagregación de donaciones a las zonas fronterizas deforman los datos. Dadas estas limitaciones, en los años 2007/2008 el total estadounidense fue de US\$24.7 millones y el total mexicano de US\$6.4 millones. Estas cifras se ven deformadas considerablemente en Estados Unidos (y en general) por la San Diego Foundation (US\$21.3 millones, que incluyen una donación de US\$10 millones) y en México por FECHAC/ Juárez (US\$4.8 millones). Una idea más precisa es que en Estados Unidos la mayoría de las pequeñas fundaciones con sede a lo largo de la frontera, a excepción de Yuma, tiene presupuestos para la concesión de donaciones inferiores a los US\$250,000, y en México la cifra se aproxima más a los US\$500,000. Entre los grupos mexicanos es digno de mención que la concesión de fondos para becas se ha quintuplicado, ascendiendo de alrededor de US\$38,000 en el año 2005 a más de US\$207,000 en el 2008, y que las donaciones a las organizaciones de base se han más que triplicado, ascendiendo de alrededor de US\$85,000 en el año 2005 a más de US\$267,000 en el 2008⁴. El apoyo de estos grupos nacientes se ha

⁴ En México, el término ‘organización de base’ generalmente se emplea para describir a un grupo informal que no ha obtenido aún su designación legal de entidad sin fines de lucro. Existen 5,280 organizaciones sin fines de lucro en

convertido en un componente esencial de la labor de varias fundaciones fronterizas mexicanas en el fortalecimiento del sector civil, generosamente apoyada por la Inter-American Foundation y la oficina de la Ford Foundation en México. Aunque muchas de las fundaciones están ocupadas desarrollando sus propias capacidades y tienen presupuestos comparativamente reducidos, descubrimos que están dedicadas a aumentar las capacidades del sector no lucrativo, p. ej., facilitando o proporcionando directamente capacitación en la preparación de solicitudes de donación, facilitando el desarrollo de redes de organizaciones sin fines de lucro y ofreciendo asistencia en la profesionalización de los consejos directivos y el personal.

- ▶ ***Surgimiento de nuevos líderes:*** La AFF ayudó a las organizaciones a fortalecer su gobernanza; debido a ello, están surgiendo nuevos líderes al nivel de los consejos directivos y del personal. Del lado mexicano, las fundaciones están desempeñando un papel esencial introduciendo el modelo de una fundación comunitaria como vehículo para la filantropía estratégica. Los miembros de los consejos directivos de las fundaciones comunitarias mexicanas suelen proceder, principalmente, del sector empresarial (62%), que tiene el potencial de ayudar a atraer fondos de donantes, pero que también coloca a las fundaciones en la posición de ser consideradas instituciones elitistas. En Estados Unidos, una de las maneras de establecer si se están cultivando nuevos líderes en las fundaciones es determinar si hay un aumento en el número de personas de color. En el año 2005, cinco de las 12 fundaciones estadounidenses que respondieron tenían un 50% o más de personas de color; en el año 2008 esa cifra bajó a tres. Lo preocupante es que las presiones de la recaudación de fondos podrían estar influyendo en el reclutamiento de los consejos directivos, al recurrir las fundaciones a las redes sociales tradicionales, compuestas principalmente de gente blanca. Además, las organizaciones de más antigüedad típicamente han mantenido la composición de sus consejos directivos, la cual es predominantemente blanca y masculina. Por último, como nota muy positiva, el personal y los consejos directivos de las fundaciones de la AFF de ambos lados de la frontera asumieron responsabilidad y demostraron liderazgo en la formulación e implementación del plan que dio lugar a la creación de la nueva entidad de la AFF.
- ▶ ***Fomento del liderazgo comunitario:*** Además del parámetro tradicional de cambios en los activos, otro indicador clave del éxito de estas instituciones es su capacidad de desempeñar los papeles de convocantes y catalizadoras de cambio, considerados cruciales para lograr los objetivos de una sociedad civil. La New Mexico Community Foundation, la Laredo Area Community Foundation y la Yuma Community Foundation ya han asumido estos papeles en formas notables. En México, los obstáculos para este tipo de trabajo son grandes porque no hay una tradición de ofrecer espacios de conversación donde los grupos puedan reunirse para discutir asuntos cívicos. A pesar de los obstáculos, los dos programas principales de Frontera Norte incluyen elementos de convocación con el fin de fomentar la conciencia cívica, y además la fundación desempeñó un papel decisivo en la creación de una red de financiadores locales, con el fin de intercambiar información (lo cual hizo posible que Frontera Norte adquiriera un nuevo fondo de donaciones) y hacer más eficientes sus actividades de

México exentas de impuestos. Se calcula que el número de organizaciones de base supera los 20,000, pero se desconoce la cifra exacta.

concesión de donaciones. Y la FIC está procurando desarrollar la capacidad de las organizaciones de base para que puedan llegar a ser más eficaces defensoras de intereses.

- ▶ ***Aumento de la colaboración transfronteriza:*** Los obstáculos a la cooperación transfronteriza son grandes e incluyen las restricciones legales y a los viajes que son consecuencia de los atentados terroristas del 11 de septiembre, y la inseguridad debida a los problemas relacionados con el narcotráfico. Dados estos obstáculos, uno debe agregar además que absorbe la atención de la mayoría de las fundaciones el desarrollo de sus propias capacidades, por lo cual la movilización de recursos para desarrollar las relaciones transfronterizas, aunque admirable, podría no ser una prioridad inmediata. Sin embargo, hay pruebas crecientes de que las fundaciones de la AFF tanto del lado estadounidense como del mexicano de la frontera están, efectivamente, colaborando entre sí. En esta segunda fase, descubrimos que se ha establecido una relación fructífera entre la Santa Cruz Community Foundation (una filial de la Community Foundation for Southern Arizona) y FESAC/Nogales, que incluye la recaudación conjunta de fondos, la programación cooperativa para desarrollar las capacidades del sector no lucrativo de ambos lados de la frontera, e incluso la venta de excursiones filantrópicas para que la gente vea los programas en acción. Yuma, a pesar de no contar con una fundación comunitaria asociada del lado mexicano de la frontera, ha seguido adelante, forjando relaciones transfronterizas con instituciones académicas y organizaciones sin fines de lucro, con el fin de abordar las graves necesidades educativas y de salud de los niños de familias pobres, en particular, inmigrantes.

Por último, el informe evalúa la labor de Synergos, la organización coordinadora de la iniciativa. En general, Teamworks determinó que Synergos, tras un comienzo incierto de la segunda fase, finalizó bien su labor. Aunque el personal y los consultores de Synergos siguieron luchando por encontrar la estrategia y combinación correctas para sus servicios de desarrollo de capacidad, recibió altas calificaciones de los entrevistados, por las comunidades de aprendizaje y los talleres temáticos, que fortalecieron las redes sociales entre las fundaciones y, en algunos casos, estimularon nuevas actividades en sus comunidades. Aunque gran parte del mérito del desarrollo de la nueva entidad es de los participantes de la AFF, especialmente los representantes del personal y de los consejos directivos que integraron el comité ejecutivo, los entrevistados reconocieron sin vacilar que Synergos desempeñó un papel esencial en la facilitación de la transición. Cuando Synergos cerró su oficina de San Diego, los participantes de la AFF ya habían contratado a un director y recibido promesas de fondos que ascendían a US\$1.5 millones, y la nueva entidad estaba siendo albergada por una fundación miembro de la AFF que cobraba un alquiler muy reducido y ofrecía otros servicios de oficina para contribuir a su puesta en marcha.

Lecciones clave

El informe concluye con algunas lecciones clave dirigidas a los financiadores de la AFF y a la comunidad filantrópica en general.

- 1. Es importante el contexto del país:** Al considerar una iniciativa internacional, es esencial llevar a cabo una etapa de descubrimiento para aumentar los conocimientos técnicos además de adquirir un entendimiento del panorama profesional, la gente destacada, del campo al que se podrían dirigir fondos. Esta etapa es el momento de aprender sobre la cultura, las leyes de la nación relativas a las organizaciones sin fines de

lucro, el marco fiscal, la situación del sector civil, el papel del gobierno en relación con el sector civil, y el tema de interés. Al enfrentarse a una falta de información, por ejemplo sobre el marco jurídico y fiscal de las entidades sin fines de lucro, los financiadores deben dar seria consideración a invertir en la investigación. Tal información básica debe utilizarse para informar los objetivos y formular una estrategia. Los donantes deben dejar en claro que las ideas exportadas, engendradas en suelo estadounidense, tales como las fundaciones comunitarias, bien podrían asumir una forma diferente que se adecúe mejor a las condiciones propias del país. A riesgo de expresar lo obvio, es esencial atraer la participación del talento local en esta etapa de descubrimiento.

- 2. El papel de la organización coordinadora es decisivo:** Las iniciativas grandes tales como la AFF requieren trabajar con una organización intermediaria, porque es más eficiente para los financiadores que, de lo contrario, tendrían que administrar a un grupo de proveedores responsables de tareas tales como la capacitación, la organización de conferencias y la recaudación de fondos. La selección de la organización coordinadora posiblemente sea la decisión más importante que deban tomar los financiadores al poner en marcha iniciativas a gran escala. La selección deberá informarse reconociendo los papeles que deberá desempeñar dicha organización y las aptitudes que necesitará para desempeñarlos.

En el caso de la AFF, describimos cuatro papeles —administradora, proveedora de servicios de desarrollo de capacidad, recaudadora de fondos y facilitadora— desempeñados por la organización coordinadora. Algunas de las aptitudes necesarias fueron la conciencia cultural, las habilidades lingüísticas, los conocimientos generales de filantropía, los conocimientos específicos sobre las fundaciones comunitarias, el brindar capacitación a las fundaciones comunitarias en diversas etapas de desarrollo, la recaudación de fondos, la facilitación, el diseño de sistemas de seguimiento para la evaluación, el diseño de programas, las comunicaciones y la administración. Otra dimensión de la selección es evaluar el compromiso de los dirigentes (consejo directivo y personal) de la intermediaria con el programa, y determinar cómo encaja con las prioridades de la organización. Por último, al seleccionar una organización, debe prestarse atención a quién en esa organización estará encargado de dirigir el proyecto. Si se mira a través de estos filtros, es fácil ver el reto que significa encontrar una organización que satisfaga todos estos requisitos. Agregamos que, una vez que se selecciona una intermediaria, el financiador y la intermediaria deben prestar mucha atención constantemente al establecimiento de una relación basada en la confianza y una visión común.

- 3. Deben ponerse en claro las expectativas de la evaluación desde un principio:** La experiencia de la AFF y sus dificultades en la recopilación de datos y el análisis sugieren que tales iniciativas estarían mejor fundamentadas si: (1) se llega a un acuerdo entre los financiadores y participantes, al comienzo del proyecto, sobre las preguntas de investigación clave que se abordarán, y se eligen unos pocos indicadores esenciales de los cuales se realizará un seguimiento, (2) se pone en claro quién se encargará de la recopilación de datos y quién de su análisis (podrían ser diferentes partes, p. ej., la organización coordinadora recopila los datos y un evaluador externo realiza el análisis), y (3) se lleva a cabo una investigación inicial para determinar qué datos podrían

recopilarse. También es importante asegurar la existencia de aptitudes y recursos para llevar a cabo las tareas necesarias de recopilación de datos.

- 4. Para una transición eficaz es preciso comenzar pronto, definir los papeles y contar con dirigentes capaces:** La complejidad de poner en marcha un proyecto se ve igualada por el reto de determinar cómo realizar una transición exitosa para que pueda valerse por sí solo. Aunque el proceso de transición de la AFF tuvo sus bemoles, culminó exitosamente. Las lecciones clave de la experiencia incluyen: (1) comenzar pronto, (2) poner en claro las expectativas respecto del (de los) papel(es) que desempeñará la organización coordinadora, (3) asegurar que haya una facilitación competente y neutral, (4) empoderar a los participantes para que desempeñen un papel de liderazgo, (5) motivar a los líderes a crear un proceso que fomente el sentido de responsabilidad respecto del plan, (6) promover las comunicaciones abiertas y continuas entre todas las partes, (7) invertir en la organización de una transferencia sistematizada de conocimientos, (8) reconocer que podrían necesitarse recursos adicionales para tareas tales como la facilitación, la investigación y las comunicaciones, y (9) proporcionar un incentivo para que los participantes sepan que son grandes las probabilidades de que sus esfuerzos se vean recompensados.

- 5. La colaboración entre los donantes: Hacer que el todo sea más que la suma de sus partes:** La AFF era una serie de subiniciativas que habían sido exitosamente entrelazadas para formar un todo, en gran parte debido a que los donantes (1) tenían un compromiso común con el desarrollo de fundaciones comunitarias para abordar las necesidades de la frontera, (2) respetaban sus diferencias respecto de las capacidades de recursos y las prioridades, (3) reconocieron que los ingredientes clave incluirían fondos para reunir a los participantes (comunidades de aprendizaje, talleres temáticos), apoyo para los programas, apoyo operacional y fondos para asistencia técnica, (4) acordaron trabajar con un intermediario que se responsabilizaría de administrar el esfuerzo y darle coherencia, y (5) a pesar de tener las agendas cargadas, lograron mantener comunicaciones continuas.

Por último, la segunda fase de la AFF logró su objetivo de fortalecer la capacidad de las fundaciones comunitarias para abordar las cuestiones relativas a la calidad de vida a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México. Hoy en día, como lo demuestra este informe, las fundaciones comunitarias son parte del panorama en la frontera, y la confianza forjada entre ellas por intermedio de la AFF promete elevar las voces de los que viven en esta región.

Primera parte: Introducción

Antecedentes

La Alianza Fronteriza de Filantropía (AFF) fue creada en el año 2002, como una colaboración binacional de financiadores nacionales y regionales y fundaciones comunitarias locales dedicadas a mejorar la calidad de vida a lo largo de la región fronteriza entre Estados Unidos y México (definida por la AFF como la zona dentro de los 150 kilómetros al norte y sur del límite internacional)⁵. Originalmente incluyó nueve financiadores nacionales y regionales estadounidenses y mexicanos y 21 fundaciones comunitarias de ambos lados de la frontera. Los financiadores contrataron al Instituto Synergos para actuar como organización coordinadora, responsable de la implementación del proyecto. La AFF se divide en fases de alrededor de tres años cada una, habiendo la primera finalizado en agosto de 2005 y la segunda en julio de 2008. Una tercera fase se encuentra actualmente en curso, caracterizada por la transición de la administración de Synergos a las fundaciones comunitarias de la AFF, que asumieron exitosamente el desafío de formar una organización binacional independiente.

Desde un primer momento, los financiadores hicieron hincapié en la evaluación. Se finalizó un informe de la primera fase en abril de 2006, y a éste le siguió un informe de medio término de la segunda fase en el otoño de 2007. Tanto los financiadores como Synergos tomaron muy en serio las recomendaciones de cada una, utilizándolas para definir mejor cómo dirigir el apoyo y asegurar el fortalecimiento de su capacidad. A partir de estas evaluaciones previas, el propósito de este documento es examinar la conclusión de la segunda fase. Habiendo finalizado la labor de la organización coordinadora y con una nueva organización ya establecida, este informe considerará la AFF y concluirá ofreciendo algunas lecciones clave.

Como en la primera fase, durante los segundos tres años la AFF siguió haciendo hincapié en aumentar la actividad filantrópica comunitaria, específicamente mediante el desarrollo de las capacidades de las fundaciones comunitarias fronterizas. En total, 13 fundaciones privadas y empresariales realizaron contribuciones a la AFF durante la primera y segunda fase, alcanzando un total de US\$16.4 millones⁶. Las contribuciones de la segunda fase sola ascendieron a un total de US\$9.3 millones. Los dos objetivos principales de la AFF fueron los siguientes:

1. Desarrollar y fortalecer el liderazgo organizativo, los programas y los recursos institucionales de las fundaciones comunitarias fronterizas con el objeto de basar los esfuerzos de desarrollo en la participación local y en el desarrollo del capital social local.

⁵ La frontera se extiende 2000 millas a lo largo del límite entre Estados Unidos y México. El *Southwest Center for Environmental Policy & Research* (SCEPR), una coalición binacional de instituciones académicas, calcula que para el año 2010 la población será de alrededor de 14 millones. El SCEPR define la frontera en forma más estricta que la AFF, como 100 kilómetros al norte y sur del límite internacional.

⁶ Todas las cifras financieras del informe son en dólares estadounidenses, a menos que se indique lo contrario.

2. Fomentar la colaboración transfronteriza cuando es probable que tal colaboración dé lugar a una mejor calidad de vida⁷.

Los objetivos de la propuesta de la segunda fase que presentó el Instituto Synergos, organización coordinadora de la iniciativa, fueron (1) mejorar la capacidad organizativa de las fundaciones comunitarias fronterizas; (2) fortalecer el aprendizaje entre colegas, la promoción de políticas públicas y la red de comunicaciones; (3) atraer la participación de aliados adicionales, tanto empresas, gobiernos y fundaciones, en la Alianza Fronteriza de Filantropía; y (4) crear una infraestructura de apoyo al desarrollo de capacidad para la filantropía comunitaria.

Aunque no se expresa como una ‘teoría de cambio’ propiamente dicha, en la estrategia de los financiadores está implícito que suministrar capacitación y asistencia técnica para un nivel umbral (masa crítica) de fundaciones comunitarias a lo largo de la región fronteriza en un espacio de varios años dará lugar al desarrollo de una infraestructura filantrópica sostenible para abordar las necesidades de la región. Los financiadores, en particular la Ford Foundation, hicieron explícito su deseo de que se fomente la colaboración transfronteriza, con la esperanza de que el diálogo entre los líderes de diferentes sectores de la comunidad promueva la sociedad civil y dé lugar a esfuerzos conjuntos para abordar las necesidades de la frontera. A su vez, Synergos detalló una estrategia que consiste en desarrollar la capacidad organizativa, fomentar el aprendizaje entre colegas, la promoción de políticas públicas y una red de comunicaciones, atraer la participación de otros donantes, y establecer una infraestructura de apoyo al desarrollo de capacidad. Según este modelo, estas cuatro estrategias harán más probable que las organizaciones perduren más allá de la segunda fase y, con el tiempo, puedan valerse por sí mismas.

Aquí ponemos de relieve las condiciones que dieron lugar a la AFF y explicamos brevemente cómo las circunstancias recientes afectan a su progreso. La idea de esta iniciativa se remonta a la década de 1990, y fue sugerida, en parte, por las discusiones que surgieron durante la creación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. De estas discusiones surgió una nueva conciencia de la importancia de destacar más la idea de pensar en la frontera en términos regionales en lo que se refiere a los intereses comunes, tales como las necesidades de agua y las cuestiones ambientales. Estas conversaciones también ayudaron a identificar que a lo largo de la frontera existía una falta de organizaciones y entornos para facilitar el diálogo. La Ford Foundation vio una oportunidad de fomentar una infraestructura cívica por medio de fundaciones comunitarias que consideró que podrían ser el vehículo institucional para llenar ese vacío.

Desde un principio, esta audaz iniciativa debió superar obstáculos importantes. Los atentados terroristas del 11-S y sus consecuencias persistentes constituyen uno de varios factores que hacen aún más difícil lograr el objetivo de colaboración transfronteriza. Las medidas de seguridad a lo largo de la frontera siguen aumentando. Cruzar la frontera se ha convertido en un proceso interminablemente largo. El contacto personal, tan esencial para facilitar el tipo de conversaciones cívicas originalmente contempladas para la AFF, es menos frecuente y más

⁷ El “*U.S.-Mexico Border Philanthropy Partnership Framing Document*” (Marco conceptual de la Alianza Fronteriza de Filantropía Estados Unidos–México) describe la misión y los objetivos de la AFF. El objetivo a largo plazo de la AFF es el cambio social, pero reconoció que el desarrollo de la infraestructura de fundaciones comunitarias es un primer paso esencial para lograr dicho objetivo.

tenso. Las disposiciones de la *Patriot Act* (Ley Patriótica, la ley antiterrorista estadounidense) han dificultado la concesión de donaciones por parte de fundaciones estadounidenses a grupos en otros países. México está sufriendo debido a una inundación de drogas ilícitas, niveles de violencia en vertiginoso aumento y acusaciones de corrupción que socavan sus esfuerzos nacientes por promover una sociedad civil. Existe el temor de que se cree un hueco en la filantropía a medida que los mexicanos de recursos, temerosos de los raptos, abandonan el país. Los problemas no son privativos de México. El dinero estadounidense alimenta la demanda de drogas, en Estados Unidos hay fácil acceso a armas de fuego, y sus residentes frecuentemente cruzan la frontera para beber y crear disturbios. Los principales impactos se sienten en México, pero también se sienten del lado estadounidense de la frontera.

Trágicamente, aunque las necesidades aumentan, hoy los obstáculos son aún mayores. Al poco tiempo de finalizar la segunda fase en el verano de 2008, se desplomó la economía mundial. Los activos de las fundaciones en Estados Unidos perdieron alrededor del 30% de su valor. Para las fundaciones de la AFF, las consecuencias han incluido la redefinición de las prioridades para satisfacer las necesidades urgentes, la reducción de los presupuestos para donaciones, y el recorte de personal y de gastos. No hay cifras análogas del impacto de la recesión en el sector filantrópico, en gran parte naciente, de México, pero los datos anecdóticos sugieren que la situación es igual.

Alcance y metodología

El presente informe documenta las etapas finales de la segunda fase de la AFF, y brinda un panorama detallado del progreso alcanzado respecto del establecimiento de una infraestructura viable de filantropía comunitaria a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México. Aunque se concentra en la segunda fase, cuando es factible y con el fin de poner de relieve el cambio, se vale de información que data del origen de la AFF⁸. Las preguntas de investigación que guían la evaluación son:

1. ¿Qué progreso se ha alcanzado respecto del establecimiento de una infraestructura sostenible de fundaciones comunitarias a lo largo de la región fronteriza entre Estados Unidos y México? Específicamente, (a) ¿se han fortalecido las fundaciones comunitarias fronterizas en lo que hace al liderazgo organizativo, los programas y los recursos institucionales gracias a su participación en la Alianza Fronteriza de Filantropía?; y (b) ¿han establecido las fundaciones de la AFF un marco viable para seguir trabajando conjuntamente para lograr objetivos de desarrollo de capacidad y abordar las necesidades comunes de la región fronteriza?
2. ¿Cuál ha sido el papel de la organización coordinadora en lo que respecta a facilitar el esfuerzo por desarrollar esta infraestructura sostenible?

Para el presente informe final, Teamworks examinó la situación de todas las fundaciones comunitarias de la segunda fase de la AFF. La recopilación de información incluyó una revisión extensa de documentos (propuestas, formularios IRS-990, auditorías financieras, planes de desarrollo organizativo, informes de viajes), la realización de 80 entrevistas (45 personas, varias

⁸ Teamworks comenzó la evaluación de la Fase II de la AFF hacia fines del año 2006, habiendo comenzado la recopilación formal de datos a comienzos del 2007.

de las cuales fueron entrevistadas varias veces), la observación de reuniones críticas (p. ej., comunidades de aprendizaje, reuniones sobre sostenibilidad del comité ejecutivo), y la realización de una encuesta por correo electrónico. Los entrevistados incluyeron directores ejecutivos, miembros de los consejos directivos, proveedores de asistencia técnica, personal de Synergos y financiadores. Teamworks además pudo aprovechar la información obtenida durante la investigación llevada a cabo para la preparación de su reciente perfil detallado de las fundaciones comunitarias mexicanas, también financiado por los financiadores de la AFF. Ese estudio incluyó una extensa encuesta electrónica que suministró una rica veta de datos sobre estructura y operaciones organizativas y características financieras que se suplementaron además con un examen de auditorías financieras.

Al comienzo de esta fase había 19 fundaciones. Dos fundaciones no finalizaron las tareas que se habían comprometido a llevar a cabo en la fase II. Éstas son la *Texas Valley Communities Foundation* y la *Community Foundation of Southern New Mexico*⁹. Una tercera fundación, FECHAC/Ojinaga asistió a comunidades de aprendizaje y recibió algunos fondos para asistencia técnica (no reunió los requisitos para una asignación final porque no había gastado el apoyo anterior). Pero su director ejecutivo, el único empleado, se marchó al finalizar la segunda fase, yéndose en el momento en que se reunían datos esenciales para este informe. Para estos últimos casos, incluimos la información que nos fue posible reunir, dejando lagunas donde no había información disponible.

Factores clave que afectan a la evaluación

La AFF presenta dificultades particulares con respecto a la medición del progreso. Desde el comienzo, Teamworks identificó varias limitaciones clave de la evaluación de la fase II, a saber: (1) la falta de acuerdos en común entre los financiadores, Synergos y las fundaciones comunitarias respecto de los resultados/indicadores; (2) Synergos presentó informes de avance a los financiadores, pero no había datos de referencia ni un sistema de seguimiento para documentar sistemáticamente las actividades de las fundaciones comunitarias; y (3) al igual que otras iniciativas complejas del mundo real, establecer “causalidad” se verá complicado por una amplia gama de variables, tales como los entornos políticos y económicos en los que estas fundaciones desarrollan sus actividades.

A comienzos del año 2007, inspirado en parte por los interrogantes planteados por Teamworks con respecto a la medición del progreso, Synergos redactó un marco de indicadores/resultados, con la intención de utilizarlo para evaluar el progreso. Aunque aclaró un poco más el proceso, fue demasiado tarde para ser de mucha utilidad. Poco antes de comenzar los últimos seis meses de la fase II de la AFF, los financiadores solicitaron formalmente a Teamworks que incluyera la recopilación de datos entre sus responsabilidades.

Los siguientes son otros factores importantes que deben tomarse en cuenta al juzgar el progreso de la AFF:

⁹ Texas Valley no cumplió con los requisitos de los fondos paralelos ni abordó los requisitos de asistencia técnica establecidos para la participación en el *South Texas Challenge Program* (véanse las páginas 44 y 49 para obtener información sobre este programa) de la AFF. La *Community Foundation of Southern New Mexico* se incorporó a la AFF en la Fase II, participó en una comunidad de aprendizaje, pero no cumplió con los requisitos de asistencia técnica.

- ▶ *Entornos filantrópicos diferentes:* En Estados Unidos, el concepto de filantropía está bien definido y se beneficia de una amplia gama de condiciones que fomentan su crecimiento, entre ellas, una larga historia de compartir la riqueza individual para el bien común, un sector no lucrativo grande y vital que incluye fundaciones y organizaciones prestadoras de servicios, y un régimen tributario conducente a estimular la beneficencia. Sin embargo, en Estados Unidos los recursos filantrópicos no se han dirigido tradicionalmente a la frontera, y la filantropía local se encontraba en estado latente o se había trasladado en gran parte a otros lugares. Por otra parte, el panorama fronterizo estadounidense está sembrado de frágiles organizaciones sin fines de lucro y carece de fuertes organizaciones dirigidas por latinos.

México tiene una historia de actividad benéfica, pero su infraestructura filantrópica se encuentra en una etapa naciente y debe enfrentarse a importantes impedimentos. Un obstáculo importante es que el término ‘filantropía’ es considerado por algunos críticos como un término elitista y no útil para efectuar cambios. Un factor crítico es que México tiene un sector no lucrativo reducido y frágil, y carece de una historia de riqueza individual empleada para fines filantrópicos. Al año 2007, el sector civil contaba con tan solo 5,280 organizaciones sin fines de lucro con personería jurídica y exentas de impuestos¹⁰. El sector de donantes es especialmente pequeño para una nación con una población de más de 100 millones de habitantes en la que hay considerable riqueza, aunque en manos de relativamente pocas personas. En el año 2002 se calculaba que había solo 125 instituciones donantes¹¹. La deducibilidad impositiva tiene limitado valor como incentivo porque la idoneidad de los beneficiarios está estrictamente definida (p. ej., limitándose a ciertas misiones, tales como la educación, el medio ambiente y los derechos humanos) y solo el 5% de los ingresos pueden aplicarse a los gastos de funcionamiento —condiciones que contribuyen al desarrollo de organizaciones débiles o que corren el riesgo de fomentar la manipulación financiera—.

- ▶ *Contextos culturales diferentes:* Aunque no siempre visible, la cultura es una presencia constante en la AFF. Nuestro fin aquí es sacar a la luz el tema de la cultura, para que sus obstáculos y oportunidades puedan apreciarse mejor. México tiene poca experiencia en lo que respecta a la participación ciudadana, la recaudación de fondos y las contribuciones benéficas a instituciones intermediarias. Las contribuciones benéficas en México suelen concentrarse en la familia y en la caridad a los necesitados. La cultura en Estados Unidos fomenta la responsabilidad individual y una actitud de “yo puedo”, mientras que en México se dice que los largos años de paternalismo gubernamental contribuyen a una actitud de dependencia. Otra diferencia importante es que México es una sociedad con un alto grado de conciencia de clases. Aunque existen las distinciones de clase en Estados Unidos, sus instituciones democráticas y su historia de participación ciudadana brindan

¹⁰ Información basada en el *Directorio de Donatarias Autorizadas* publicado por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en el año 2007.

¹¹ Véase el *Directorio de fundaciones y entidades donantes en México* (Cemefi, 2006), p. 127.

un sentido de empoderamiento totalmente diferente¹². Teamworks presencié conversaciones de la AFF en las que se observó que el término inglés *advocacy*, un término que en Estados Unidos abarca los conceptos de participación ciudadana, organización comunitaria y cabildeo, solía dar lugar a discusiones complejas con los homólogos mexicanos sobre las importantes restricciones jurídicas a las que se enfrentaban respecto de la realización de actividades similares¹³.

- ▶ *Historias y etapas de desarrollo diferentes*: Aparte del contexto filantrópico de las fundaciones, sus orígenes, estructuras y condición financiera varían considerablemente. Al comenzar el programa de la AFF, había organizaciones maduras autosuficientes con activos superiores a los US\$200 millones, y otras que eran tenues posibilidades, prometedoras pero sin recursos. Algunas eran filiales de organizaciones estatales de financiación y podían recurrir a ellas para conseguir apoyo administrativo (*back office*). Varias fueron creadas con la clara intención de convertirse en fundaciones comunitarias, mientras que otras ya tenían misiones previas y, con el incentivo de la AFF, tomaron la decisión de convertirse en fundaciones comunitarias. En algunos casos, las fundaciones tenían otras fundaciones a su alcance al otro lado de la frontera, colocándolas, teóricamente, en una mejor posición para sembrar las semillas de la colaboración transfronteriza.
- ▶ *Diferentes niveles de aportes de recursos por parte de los financiadores*: La AFF se entiende mejor como una serie de subiniciativas entrelazadas para formar un todo, como resultado del interés común de los financiadores en desarrollar la infraestructura filantrópica de la frontera. Las prioridades específicas de los donantes fueron diferentes y conllevaron diferencias considerables en los niveles de fondos aportados. Por ejemplo, el financiador principal, la Ford Foundation, fue la principal fuente de fondos para los gastos básicos de la organización coordinadora, para las comunidades de aprendizaje y para las donaciones de asistencia técnica. La fundación además otorgó donaciones generosas a cuatro fundaciones individuales, dando prioridad a sus actividades relacionadas con el fomento de la filantropía fronteriza y el liderazgo de base para hacer frente a la pobreza¹⁴. Otro flujo de fondos esencial provino de la Inter-American Foundation, que procura fomentar el desarrollo comunitario de base e invirtió su apoyo a la AFF exclusivamente en México (un total de más de US\$512,000) en la fase II. Y el *Houston Endowment* y la *Meadows Foundation*, con la ayuda del personal de Synergos, crearon el *South Texas Challenge Program*, asignando conjuntamente más de US\$2.4 millones a las cuatro fundaciones texanas de la AFF, para apoyo operacional, concesión

¹² Consúltense “*Strengthening Mexican Border Community Foundations: Lessons Learned*”, Vivian Blair & Associates/Synergos, febrero de 2007, pp. 36–38. Consúltense también “*Mexico Community Foundations: A Comprehensive Profile*”, Berger, et al. (mayo de 2009): pp. 4–10).

¹³ Tras una investigación extensa, para asegurar el cumplimiento de las leyes, la nueva organización de la AFF (una organización sin fines de lucro en Estados Unidos) tendrá un consejo directivo binacional, mientras que su homóloga mexicana tendrá un consejo directivo exclusivamente mexicano. Las leyes estadounidenses contemplan diferentes formas de promoción de políticas públicas que podrían surgir de las actividades de la organización.

¹⁴ Esas fundaciones son: la *Arizona Community Foundation* (fondos para fortalecer a sus filiales fronterizas, Cochise y Yuma), la *Community Foundation of Southern Arizona* (fondos para desarrollar la capacidad de la *Santa Cruz Community Foundation*), y la *New Mexico Community Foundation* y la *San Diego Foundation* (fondos para ampliar su participación en la frontera).

de donaciones, software y fondos paralelos para aumentar las dotaciones. El nuevo programa texano también asignó fondos para aumentar el nivel de asistencia prestada a los grupos texanos por parte de los coaches y consultores de la AFF.

Este tapiz de financiación se traduce en requisitos diferentes entre los financiadores, diferentes calendarios y niveles significativamente diferentes de financiación. Por ejemplo, la FIC se benefició de una donación inicial de US\$1 millón de la Fundación Hewlett, dándole una considerable ventaja en comparación con las otras fundaciones de la AFF. En total, la FIC fue la beneficiaria de más de US\$2.1 millones cuando otras fundaciones, tales como FESAC/Nogales, recibieron menos de US\$262,000.

Segunda parte: Hallazgos clave

Esta sección presenta cuatro hallazgos principales sobre el desarrollo de la infraestructura de la AFF, el surgimiento del liderazgo comunitario, el estado de la colaboración transfronteriza y el papel de Synergos, la organización coordinadora. Las medidas empleadas para formar opiniones se basan en las expectativas documentadas de la AFF, la experiencia de las fundaciones comunitarias y la literatura sobre la manera de evaluar su progreso. Ejemplos de las medidas que empleamos son la composición de los consejos directivos y del personal, los niveles de activos, el número de fondos de donaciones administrados, la magnitud de las actividades de concesión de donaciones, los pasos que están tomando para convertirse en líderes comunitarios y si está surgiendo la colaboración fronteriza¹⁵.

Es esencial observar que estas medidas han derivado, en gran parte, de la experiencia estadounidense, pero existen una base y una lógica convincentes para aplicarlas también a México. Advertimos, sin embargo, que las fundaciones comunitarias mexicanas están abriendo camino y van desarrollando sus propios modelos de filantropía comunitaria adecuados a su cultura.

Mientras preparábamos el informe de medio término en Teamworks, descubrimos que era necesario crear series de datos para medidas fundamentales tales como los cambios en los activos, los fondos de donaciones y la concesión de donaciones. Synergos y a veces uno de sus proveedores de asistencia técnica habían recopilado datos, pero no ha existido un esfuerzo coordinado continuo por crear un sistema de seguimiento. Para la presente evaluación final nos basamos en las series de datos creadas para el informe de medio término, las cuales actualizamos y a la vez ampliamos su alcance con información reunida para el perfil detallado, ya mencionado, de las fundaciones comunitarias mexicanas. Sin embargo, sigue habiendo lagunas y datos contradictorios, entendibles en un proyecto de la magnitud de la AFF. Una dificultad para las organizaciones mexicanas es que las prácticas contables para organizaciones sin fines de lucro se encuentran en una etapa relativamente temprana, e incluso más aún para las fundaciones comunitarias. El resultado es que términos fundamentales tales como ‘activos’, ‘fondos de donaciones’ y ‘concesión de donaciones’ se prestan a diferentes interpretaciones. El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), una asociación mexicana de organizaciones sin fines de lucro y organizaciones filantrópicas, hizo un esfuerzo por clasificar términos tales como las clases de fondos de donaciones, pero las respuestas a nuestros interrogantes indican que no han sido aún plenamente asimiladas¹⁶.

¹⁵ Para obtener excelente información contextual sobre fundaciones comunitarias, véase: “*Funding Foundations: Report on Ford Foundation Support of Grantmaking Institutions, 1975-2001*”, de Laurie Regelbrugge, publicado por la Fundación Ford, y “*On the Brink of a New Promise: The Future of U.S. Community Foundations*”, de Lucy Bernholz, Katherine Fulton y Gabriel Kasper, con apoyo de la Fundación Charles Stewart Mott y la Fundación Ford.

¹⁶ Cemefi es una organización nacional sin fines de lucro heterogénea, integrada por fundaciones, asociaciones, individuos y empresas, y tiene una misión de promover la cultura de filantropía, la responsabilidad social y la participación del sector civil.

A pesar de estos obstáculos, gracias a la generosidad y franqueza de los numerosos entrevistados y los documentos que nos suministraron, pudimos presentar un informe rico en datos. Cabe destacar, para el contexto del lector, que los datos financieros presentan una historia hasta el final de la fase II y que no reflejan el impacto del declive económico en las finanzas de las fundaciones¹⁷.

Hallazgo clave n.º 1
Infraestructura filantrópica

La trayectoria general de la AFF es positiva en lo que hace al aumento de los recursos filantrópicos, el fomento de la diversidad directiva al nivel del consejo directivo y del personal, y el desarrollo de la capacidad de concesión de donaciones de las fundaciones comunitarias. Aunque ha habido adelantos importantes, muchas de las fundaciones más pequeñas y nuevas, significativamente, las más cercanas a la frontera, cuentan con personal reducido, luchan por recaudar suficientes fondos operacionales y tienen presupuestos muy reducidos para la concesión de donaciones. Su trayectoria es la típica de las organizaciones en desarrollo y han hecho considerables adelantos hacia el logro de la sostenibilidad a más largo plazo.

INFRAESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Una infraestructura más grande y sólida de fundaciones comunitarias fronterizas: La iniciativa de la AFF ha aumentado el número de fundaciones comunitarias a lo largo de la frontera. De las 19 fundaciones participantes en la segunda fase, seis obtuvieron personería jurídica desde el año 2000. La AFF desempeñó un papel clave en la transición de FESAC/Nogales, la FIC, Frontera Norte, la FC Matamoros, Laredo y Texas Valley de las ideas a la realidad. La participación en la AFF contribuyó al desarrollo y a la estabilidad cada vez mayor de las fundaciones fronterizas.

El Cuadro 1, que aparece en la página siguiente, resume la estabilidad lograda por las fundaciones comunitarias. Vemos que ocho son frágiles/a punto de ser estables, dos son relativamente estables y seis son estables. Las medidas que empleamos fueron si existe un flujo suficiente de fondos operacionales como para ser autosuficientes y el grado de profundidad en la estructura administrativa de la organización más allá del director ejecutivo. Nuestros umbrales para las distinciones representadas en el cuadro son los siguientes: frágiles —tienen fuentes muy limitadas de apoyo operacional y carecen de un plan claro para crear un flujo de ingresos—; a punto de ser estables —han dado pasos firmes hacia la generación de fondos operacionales, y son claros los planes y las medidas tomadas por el consejo directivo y/o el personal para generar ingresos—; relativamente estables —tienen suficiente apoyo operacional para la remuneración, al menos, del director ejecutivo, y un plan claro para recaudar ingresos operacionales, pero no tienen aún fondos suficientes para sufragar personal adicional, y existe una falta de profundidad en la estructura administrativa (es decir, más allá del director ejecutivo, ¿hay capacidad

¹⁷ Los formularios impositivos estadounidenses IRS-990 y las auditorías mexicanas equivalentes del año fiscal en curso no estarán disponibles durante por lo menos otros seis a doce meses.

administrativa de nivel superior?)—; y, estables —son autosuficientes y tienen suficiente profundidad administrativa para mantenerse estables durante la inevitable rotación de directores—.

Frágiles/a punto de ser estables: A excepción de Brownsville, todas las organizaciones de la categoría de frágiles/a punto de ser estables eran nuevas al comenzar la AFF o se crearon durante la primera fase. Muchos entrevistados no dudaron en decir que la AFF desempeñó un papel vital en su desarrollo. Durante la AFF, Brownsville ha demostrado poco interés en asumir plenamente el papel de una fundación comunitaria, lo cual se ve más claramente manifestado en el hecho de no haber atraído donantes y en sus limitadas actividades de concesión de donaciones y extensión a la comunidad. Desde que se marchó la talentosa directora de la *Laredo Area Community Foundation*, la fundación tomó la decisión de no llenar el cargo debido a una falta de fondos. El presidente de su consejo directivo se está desempeñando como empleado voluntario. Laredo ha seguido dedicada al desarrollo del consejo directivo, al desarrollo de fondos y a la concesión de donaciones¹⁸. La *Santa Cruz Community Foundation* tuvo una alta rotación de directores ejecutivos, pero ahora cuenta con un personal capaz que ha organizado varios eventos exitosos de recaudación de fondos, se ha trasladado de una zona marginada a una oficina suministrada por una sucursal del Banco de Tucson, y dio nuevo vigor a su consejo directivo¹⁹.

Frontera Norte ha tenido fuerte liderazgo tanto en su consejo directivo como en su directora. Ha estado aumentando su base de donantes, ha demostrado creatividad en su programación y, aunque tiene márgenes operacionales estrechos, ha prestado atención a la necesidad de planificar bien. FESAC/Nogales, aunque muy pequeña, parece estar creciendo en forma sostenida, gracias en parte a una colaboración fructífera con la *Santa Cruz Community Foundation*, su fundación comunitaria hermana del lado estadounidense de la frontera. FESAC/Nogales ha hecho considerables adelantos hacia el establecimiento de fuentes de ingresos operacionales, pero sigue dependiendo, en gran medida, de la buena voluntad de los miembros del consejo directivo que, literalmente, pagan la cuenta de luz, y de las energías de un empleado a tiempo completo. La FC Matamoros es similarmente pequeña y funciona con solo un empleado a tiempo completo. La FIC tuvo la ventaja singular de haber sido puesta en marcha con una donación inicial de US\$1 millón de la Fundación Hewlett, pero la contratación de personal para esta donación dejó a la organización con importantes necesidades operacionales. Como nota positiva, la FIC ha traído recientemente nueva dirigencia a su consejo directivo, está aumentando sus fondos de donaciones, reorganizó su personal para reducir los gastos de funcionamiento, aumentó la actividad relacionada con las becas, y ha desempeñado un papel importante en el fomento del desarrollo de dirigentes de base.

¹⁸ Aunque no han contratado a un director, los miembros del consejo directivo de Laredo están financiando generosamente un total de US\$25,000 en donaciones en el año 2009.

¹⁹ Santa Cruz es una organización filial de la *Community Foundation for Southern Arizona*. Su consejo directivo es técnicamente consultivo.

**Cuadro 1:
Evaluación de estabilidad¹**

Frágiles/A punto de ser estables	Relativamente estables	Estables
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Brownsville Community Foundation ▶ FC Matamoros ▶ FIC ▶ Frontera Norte ▶ FESAC/Nogales ▶ Frontera Women's Foundation ▶ Laredo Area Community Foundation ▶ Santa Cruz Community Foundation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ACF/Yuma Community Foundation ▶ ACF/Cochise Community Foundation 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arizona Community Foundation ▶ Community Foundation for Southern Arizona ▶ FECHAC/ Juárez ▶ International Community Foundation ▶ New Mexico Community Foundation ▶ San Diego Foundation

FESAC/Nogales, FECHAC/Juárez, Santa Cruz, Yuma y Cochise forman parte de organizaciones más grandes que suministran apoyo administrativo y, a veces, financiero, esencial para su desarrollo.

Observación: La *Community Foundation of Southern New Mexico*, FECHAC/ Ojinaga y *Texas Valley Communities Foundation* no se incluyen en el cuadro, ya sea por no haber cumplido con los requisitos de la AFF o porque no nos fue posible obtener información.

Relativamente estables: Las fundaciones comunitarias de la categoría de relativamente estables, Cochise y Yuma, son filiales de la *Arizona Community Foundation* (ACF) y presentaron varias ventajas desde el comienzo de la AFF, entre ellas, el hecho de tener cada una activos de más de US\$2 millones y dirigentes capaces, y que podían valerse de las ventajas de los servicios para filiales de la ACF²⁰. Al finalizar la segunda fase, los activos de Cochise CF y Yuma CF habían ascendido a más de US\$4 millones cada una, y además las fundaciones habían hecho considerables adelantos en el desarrollo de sus consejos directivos y de sus programas, los cuales se ponen de relieve en las secciones del presente informe relativas al liderazgo comunitario y la colaboración transfronteriza.

Fundaciones estables: La *Arizona Community Foundation*, la *Community Foundation for Southern Arizona*, la *San Diego Foundation* y la *New Mexico Community Foundation* recibieron fondos directamente de la Ford Foundation para fortalecer su labor a lo largo de la frontera, que incluía desarrollar las capacidades de las filiales, crear filiales y abrir una sucursal en la frontera. FECHAC/Juárez disfruta de estabilidad como sección de FECHAC, la cual recibe sus fondos de un recargo tributario a las empresas del estado de Chihuahua.²¹

²⁰ ACF tiene un sistema de filiales bien desarrollado con metas detalladas que deben alcanzarse para pasar por las diferentes etapas, que comienzan con un fondo comunitario y pasan a una filial, dentro de la cual hay múltiples subcategorías, desde naciente a madura. Los servicios de ACF incluyen funciones administrativas (*back office*) (administración de donaciones y sueldos y salarios), además de comercialización y capacitación.

²¹ El estado de Chihuahua impone un recargo tributario al impuesto estatal sobre la nómina para promover las contribuciones empresariales. Aunque inicialmente fue voluntario, ahora es obligatorio pero debe renovarse cada seis años. Los fondos se reúnen por intermedio del sistema tributario estatal y se canalizan a FECHAC, la fundación encargada de otorgar los fondos dentro del estado de Chihuahua. FECHAC/Juárez es la sección más grande.

En el grupo de organizaciones estables, se destaca la *International Community Foundation* (ICF), cuyos activos han aumentado en más de un 600% desde que se incorporó a la AFF. La ICF ha definido mejor su misión para concentrar sus donaciones en México, ha reorganizado y dado nuevo vigor a su consejo directivo, y ha reorganizado su personal para asegurar que la organización tenga profundidad administrativa más allá de su director ejecutivo, para satisfacer sus necesidades. La fundación además recibió una donación de una propiedad importante para su oficina. La organización ha demostrado prudencia comercial respecto de sus ingresos operacionales, tratando de aumentar sus ingresos por medio de eventos especiales y trabajo programático acorde con su misión, y estando atenta para aprovechar incluso las diferencias más pequeñas en las tasas de interés.

Los que empezaron con menos, en muchos casos han llegado más lejos. Comenzando con una base de recursos mínimos, tuvieron que desarrollar sus consejos directivos estableciendo políticas adecuadas de gobernanza y un entendimiento de los papeles, y a la vez contratar personal, y realizar las demás actividades básicas para la puesta en marcha. Los desafíos son muy grandes ya que es difícil acumular capital mientras se establece credibilidad. En México los desafíos son aún mayores, ya que el concepto de ‘fundación comunitaria’ es nuevo y hay una falta de experiencia con la realización de contribuciones benéficas a tales instituciones intermediarias. Por consiguiente, debe reconocerse a muchas de las organizaciones de la categoría de frágiles/a punto de ser estables por los desafíos superados y los progresos alcanzados.

Surgimiento de líderes, un panorama desigual en materia de diversidad: Una de las maneras de determinar si se han cultivando nuevos líderes es examinar la composición de los consejos directivos y del personal en el transcurso del tiempo. En Estados Unidos un indicador principal es si ha habido cambios en el número de personas de color. Los hallazgos demuestran que, aunque ha habido mejoras en lo que hace al aumento de la diversidad, también hay situaciones en las que se observa poco cambio. Mirando por la lente del género, en lo que respecta a los consejos directivos en general existe una representación equitativa de géneros; sin embargo, la cifra se ve un tanto distorsionada por *Frontera Women’s Foundation* que cuenta con 17 miembros mujeres y ningún hombre. El presente informe desagrega los datos del perfil detallado de las fundaciones comunitarias mexicanas para brindar un primer vistazo a los orígenes profesionales y el género de los miembros de los consejos directivos de las fundaciones fronterizas. Los hallazgos contribuyen a esclarecer las afiliaciones profesionales de los miembros de los consejos directivos, demostrando que la mayoría provienen del sector empresarial y son hombres.

En lo que respecta al personal, lamentablemente no se reunieron datos durante los primeros años de la AFF que pudieran indicar una línea de tendencia. Podemos suministrar un panorama actual que muestra que, en general, son los hombres quienes dirigen las fundaciones más grandes y que, en general, hay pocos directores ejecutivos latinos en las fundaciones fronterizas estadounidenses. Al examinar el género de los directores ejecutivos, en Estados Unidos aproximadamente el mismo número de hombres y mujeres ocupan el cargo de director ejecutivo, mientras que todas las fundaciones fronterizas mexicanas tienen mujeres en dicho cargo. La historia subyacente más sutil es que todas las fundaciones más grandes en el grupo estadounidense están dirigidas por hombres y dos de las organizaciones mexicanas son secciones que pertenecen a organizaciones estatales dirigidas por hombres. Entre las fundaciones

estadounidenses más grandes de la AFF, solo la *International Community Foundation* tiene un director ejecutivo latino. (La *New Mexico Community Foundation* tiene actualmente un director interino que es latino.) En México, un acontecimiento muy favorable es que casi el 86% del personal a tiempo completo es contratado por nómina, un tipo de empleo que, a grandes rasgos, es comparable a ser un empleado con prestaciones en Estados Unidos en lugar de un consultor.

A continuación se presentan hallazgos detallados sobre la composición de los consejos directivos y del personal de las fundaciones comunitarias de la AFF. Cada sección incluye el análisis de diferentes series de datos de Estados Unidos y México.

Los consejos directivos: Fundaciones comunitarias estadounidenses de la AFF

Los datos correspondientes al grado de diversidad en los consejos directivos muestran un panorama desigual. En el año 2005, cinco de las 12 fundaciones que suministraron datos tenían un 50% o más de personas de color. En el 2008, esa cifra bajó a tres fundaciones comunitarias. En general, las organizaciones más nuevas parecen haber hecho un compromiso con la diversidad, mientras que las de más antigüedad, tales como la *Arizona Community Foundation* y la *San Diego Foundation* muestran poco cambio y siguen siendo predominantemente blancas. Tres organizaciones, *Frontera Women's Foundation*, *Santa Cruz Community Foundation* y *Yuma Community Foundation* demuestran un compromiso continuo con la contratación de gente de color. Debe reconocerse a Yuma CF por haber tenido anteriormente un consejo directivo dominado por gente blanca y en la actualidad uno mayoritariamente no blanco, el resultado de una decisión del consejo directivo de reflejar la diversidad de su comunidad. Además, el vicepresidente de Yuma CF es latino, lo cual pone de relieve el hecho de que la representación de esa comunidad se toma muy en serio al nivel del comité ejecutivo.

Los datos indican que se produjo un pronunciado descenso en la diversidad del consejo directivo de la *International Community Foundation*. Los datos de esa fundación eran volátiles porque se encontraba en el proceso de reorganizar su consejo directivo cuando se reunía esta información²². Aunque otras disminuciones son más pequeñas, porque reflejan cambios de quizás una o dos personas, son, no obstante, preocupantes. Más preocupantes aún fueron los comentarios realizados durante las entrevistas por varias fundaciones de la AFF de que las presiones intensas relativas al desarrollo de fondos estaban impulsando a los miembros de los consejos directivos a reclutar de entre las redes sociales conocidas, en otras palabras, gente blanca adinerada, en lugar de tratar de cultivar redes nuevas o decidir ampliar sus consejos directivos para llevar a cabo ambas estrategias (véase el Cuadro 2). También se reunieron datos para estudiar la composición de los consejos directivos en materia de género. Cinco de las fundaciones tienen una representación aproximadamente equitativa, dos tienen mayorías importantes de mujeres y cuatro tienen mayorías considerables de hombres²³. La *Arizona Community Foundation* y la *San Diego Foundation* son las más significativamente dominadas por dirigentes blancos y masculinos.

²² Desde julio de 2009, el sitio web de la ICF muestra ocho miembros en el consejo directivo, la mitad de ellos gente de color. La ICF está reclutando actualmente para llenar más de cinco puestos.

²³ Los datos se basan en una encuesta realizada en el año 2007.

Cuadro 2:
Composición de los consejos directivos de la AFF en Estados Unidos
Porcentaje de personas de color, 2005 y 2008

Fundación/año	2005	2008
Arizona Community Foundation	19%	17%
Brownsville Community Foundation	33%	38%
Cochise Community Foundation	14%	18%
Community Foundation of Southern New Mexico	31%	No disponible
Community Foundation for Southern Arizona	17%	22%
Frontera Women's Foundation	88%	76%
International Community Foundation	64%	33%
Laredo Area Community Foundation	53%	41%
New Mexico Community Foundation	38%	40%
San Diego Foundation	15%	21%
Santa Cruz Community Foundation	53%	72%
Yuma Community Foundation	53%	67%

Los consejos directivos: Fundaciones comunitarias mexicanas de la AFF

Las fundaciones fronterizas mexicanas han hecho considerables adelantos durante la AFF hacia el fortalecimiento de su infraestructura. Hemos mencionado anteriormente que México tiene un sector no lucrativo reducido y que el concepto de lo que en inglés se denomina *working board* — es decir, un consejo directivo cuyos integrantes son activos en la dirección de la organización, la supervisión de las finanzas y el desarrollo de lineamientos estratégicos— es relativamente nuevo. El mérito del progreso alcanzado por las fundaciones puede atribuirse a varios factores, entre ellos: (1) un proceso de certificación establecido por Cemefi que exigía el cumplimiento de ciertos criterios, entre ellos obtener personería jurídica y establecer políticas escritas²⁴, y (2) la participación en una variedad de oportunidades de desarrollo de capacidad patrocinadas por la AFF para fomentar aún más la gobernanza. Todas las fundaciones de la AFF informan que tienen políticas escritas clave y planes estratégicos vigentes. Asimismo, todas además informan que los miembros de los consejos directivos están realizando cada vez más contribuciones monetarias a las fundaciones. Además de las contribuciones en efectivo, tres organizaciones (la FC Matamoros, FESAC/Nogales y Frontera Norte) comunicaron que recibieron espacio de oficina

²⁴ Cemefi llevó a cabo un proceso de certificación para las fundaciones comunitarias mexicanas que participaban en un programa para aumentar las dotaciones que fue financiado por la Inter-American Foundation en el año 2004.

gratuito o que los miembros del consejo directivo subvencionan el alquiler. Además de suministrar espacio de oficina, los miembros del consejo directivo de FESAC/Nogales pagan los servicios públicos y también realizan una contribución directa a los sueldos del personal.

No existe una vara para medir las características de la composición de los consejos directivos en México. Sin embargo, podemos decir que la composición de los consejos directivos de las fundaciones fronterizas concuerda con los datos generados para el perfil detallado de las fundaciones comunitarias mexicanas. La mayoría de los miembros de los consejos directivos de las fundaciones fronterizas (62%) proceden del sector empresarial, le siguen las organizaciones de la sociedad civil (12%), y los miembros restantes provienen por partes casi iguales de los sectores universitario, educativo y voluntario. En total, el 62% son hombres. Las cifras del perfil detallado fueron un 66% del sector empresarial, un 14% de organizaciones de la sociedad civil y, el resto, de los sectores universitario, educativo y otros grupos (véase el Cuadro 3).

Cuadro 3:
Fundaciones comunitarias mexicanas de la AFF
Composición de los consejos directivos por afiliación profesional y género (2008)

Afiliación profesional	Empresas		Gov.		Universidades*		Educación		Org. de la soc. civil		Voluntariado		Otra	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
FC Matamoros	2	6	1	-	-	1	-	-	-	2	-	-	1	-
FECHAC/Juárez	13	2								3				
FESAC/Nogales	12	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FIC	4	3	-	1	2	1	1	1	1	1	-	3	-	-
Frontera Norte	12	4	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-	-	-
Total	43	16	1	1	2	2	1	1	2	8		3	1	-

* Por "Universidades" se entiende investigadores y profesores universitarios; por "Educación" se entiende docentes de la escuela primaria y secundaria, y especialistas en educación.

El personal: Fundaciones comunitarias estadounidenses de la AFF

A excepción de la *Arizona Community Foundation* y San Diego (que juntas constituyen el 61% del personal), las fundaciones tienen personal reducido, encontrándose el personal más reducido entre las fundaciones que se encuentran en la frontera. En la frontera, Yuma, Cochise, Santa Cruz y las organizaciones texanas tienen uno o dos empleados. Tanto Yuma como Santa Cruz han procurado suplementar su personal, siendo más exitosas atrayendo la participación de voluntarios de VISTA. En algunos casos, el personal se remunera con dinero de una donación, p. ej., de la Ford Foundation, como sucede con uno de los dos empleados de Yuma.

El personal es decididamente femenino, aunque los cargos directivos en las cuatro fundaciones más grandes están ocupados por hombres. Desde el verano de 2008 cuatro de las 12 fundaciones tenían directores ejecutivos latinos. Cinco de las 12 tenían mujeres en dicho cargo. Las mujeres ocupan una considerable mayoría del número total de cargos, tanto en calidad profesional (78%) como en calidad de personal de apoyo (95%). (Véase el Cuadro 4.)

Cuadro 4:
Fundaciones comunitarias estadounidenses de la AFF
Composición del personal por género (2007)¹

Fundación comunitaria	Personal profesional a tiempo completo		Personal de apoyo a tiempo completo		Personal de apoyo a tiempo parcial	
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Arizona Community Foundation	30	10	5	0	3	0
Brownsville Community Foundation	1	0	0	0	0	0
Cochise Community Foundation	1	1	0	0	2	0
Community Foundation for Southern Arizona	10	3	5	0	1	0
Frontera Women's Foundation	1	0	0	0	2	0
International Community Foundation	3	1	1	1	1	0
Laredo Area Community Foundation	1	0	0	0	0	0
New Mexico Community Foundation	13	4	4	0	1	0
San Diego Foundation	29	6	11	1	2	0
Santa Cruz Community Foundation	1* (3/4 de jornada)	1	0	0	0	0
Yuma Community Foundation	2	0	0	0	0	0
TOTAL	92	26	26	2	12	0

¹ Desde que se emprendió esta encuesta, la directora ejecutiva (latina) de Laredo se marchó y la organización sigue sin personal remunerado. La *Arizona Community Foundation* tiene, actualmente, un director interino.

El personal: Fundaciones comunitarias mexicanas de la AFF

Como sus homólogas estadounidenses, muchas de las fundaciones fronterizas mexicanas batallan con un volumen de trabajo excesivo para su número reducido de empleados. Todas las fundaciones, a excepción de FECHAC/Juárez, se enfrentan a considerables dificultades para generar suficientes ingresos operacionales para cubrir los gastos. La FC Matamoros tiene un solo empleado. FESAC/Nogales tiene un empleado a tiempo completo suplementado por dos empleados a tiempo parcial cuyos sueldos son tan reducidos que se podría decir que casi son voluntarios. Al año 2007, el personal total a tiempo completo de las cinco fundaciones fronterizas fue de 29, siendo casi la mitad empleados de FECHAC/Juárez (véase el Cuadro 5).

Cabe destacar que ha habido un esfuerzo claro por contratar gente por nómina, que es un tipo de empleo que incluye sueldo y prestaciones relativamente más amplias que otras formas de contratación en México, donde los empleados a menudo se contratan como profesionales independientes (honorarios), siendo la principal implicación que se hacen personalmente responsables de pagar el seguro social. Parte del énfasis dado a la contratación por nómina podría deberse a la insistencia de la Inter-American Foundation²⁵.

Todos los directores ejecutivos de las fundaciones son mujeres, al igual que la mayoría del personal. Según las directoras, un reto para ellas en la cultura mexicana es que tales cargos en entidades sin fines de lucro se relacionan con el trabajo voluntario/de beneficencia, es decir, trabajo de mujeres. No hay datos disponibles sobre los sueldos del sector no lucrativo en México para fines de comparación dentro del sector o con el gobierno o las empresas, pero la idea que se tiene de que este trabajo es de beneficencia bien podría estar reflejada en los sueldos. Dos organizaciones informan que el sueldo de la directora es inferior a los US\$15,000 por año (una de ellas trabaja por honorarios, es decir que no recibe prestaciones), mientras que las otras directoras ganan entre alrededor de US\$30,000 y US\$40,000.

Cuadro 5:
Fundaciones comunitarias mexicanas de la AFF
Personal a tiempo completo y parcial por tipo de contrato (2007)

Personal	A tiempo completo		A tiempo parcial	
	Nómina	Honorario	Nómina	Honorario
FC Matamoros	-	1	-	-
FECHAC/Juárez	13	2	-	-
FESAC/Nogales	1	-	2	-
FIC	6	2	-	1
Frontera Norte	4	-	-	1
Total	24	5	3	2

SITUACIÓN FINANCIERA

En la siguiente sección suministramos datos sobre cambios en los activos filantrópicos, los fondos de donaciones y la concesión de donaciones de las fundaciones comunitarias de la AFF²⁶.

Aumento de dólares filantrópicos: Desde la creación de la AFF los activos se han casi duplicado (96%), aumentando de US\$605.9 millones a US\$1.2 mil millones (véanse el Cuadro 6 y el Cuadro 7). Es importante reconocer que estas cifras podrían incluir donaciones no recurrentes de bienes raíces, reflejar un rendimiento de la inversión fuerte o débil, o sugerir si se ha tratado de aumentar el número de donantes. Además, como se indicó previamente en el presente informe, los datos no reflejan el impacto del pronunciado descenso de la bolsa de valores que se produjo en el otoño de 2008.

²⁵ Las condiciones de las donaciones de la IAF establecen que el donatario debe acatar las leyes locales, entre ellas las leyes laborales, que exigen prestaciones para todo empleado a tiempo completo tras un breve período de prueba.

²⁶ El apéndice del presente informe contiene información financiera detallada sobre las fundaciones comunitarias estadounidenses de la AFF y datos relativos a la distribución de las actividades de concesión de donaciones de las fundaciones comunitarias mexicanas de la AFF. Para obtener más información sobre los grupos mexicanos, visite el sitio www.alternativasociales.org y pulse el enlace al perfil detallado de las fundaciones comunitarias mexicanas.

Cuadro 6:
Fundaciones comunitarias estadounidenses de la AFF
Porcentaje de cambio en los activos

Fundación/Año	Desde el comienzo de la participación en la AFF (2002, a menos que se indique lo contrario)	Año fiscal más reciente (2007 o 2008) ¹	Porcentaje de cambio desde el comienzo de la participación en la AFF
Arizona Community Foundation	US\$199,914,225	US\$556,090,000	178%
Brownsville Community Foundation	US\$3,163,539	US\$3,360,329	6%
Cochise Community Foundation	US\$2,208,730	US\$4,327,694	96%
Community Foundation for Southern Arizona	US\$25,718,687	US\$51,892,360	102%
Community Foundation of Southern New Mexico	Se incorporó a la AFF en la Fase II; los activos en el 2004 sumaban US\$705, 590	US\$1,054,152	49%
Frontera Women's Foundation	Obtuvo personería jurídica en el 2002. El primer año en que se presentó el formulario impositivo estadounidense IRS-990 fue el 2004. Los activos sumaban US\$160,600	US\$507,494	216%
International Community Foundation	US\$1,727,459	US\$12,467,110	622%
Laredo Area Community Foundation	Se estableció en el 2005. Los activos del primer año sumaban US\$762,575	US\$1,875,971	146%
New Mexico Community Foundation	US\$6,601,224	US\$34,741,983	426%
San Diego Foundation	US\$361,600,224	US\$511,423,000	41%
Santa Cruz Community Foundation	US\$856,203	US\$2,501,116	192%
Texas Valley Communities Foundation	Se estableció en el 2005. Los activos del primer año sumaban US\$94,098	US\$297,012	216%
Yuma Community Foundation	US\$2,441,338	US\$4,327,694	77%
TOTAL	US\$605,954,304	US\$1,184,865,915	96%

¹ Los datos son del formulario IRS-990 más reciente disponible. Obsérvese que el formulario IRS-990 más reciente de ACF abarca un período de 15 meses debido a un cambio en su año fiscal.

La *Arizona Community Foundation* y la *San Diego Foundation* tienen la mayor parte de los activos, constituyendo el 90% del total de todas las participantes de la AFF. Sin embargo, las fundaciones más pequeñas y nuevas tienen un camino más arduo que recorrer porque se concentran en establecer sus actividades organizativas al mismo tiempo que tratan de incrementar su credibilidad en la comunidad. Al comienzo de la AFF la *New Mexico Community Foundation* y la *International Community Foundation* eran relativamente pequeñas, contando con US\$6.6 millones y US\$1.7 millones en activos respectivamente. Estadísticamente, han dado los saltos más apreciables de un 426% y un 622% respectivamente, habiendo ambas recibido donaciones condicionales importantes (p. ej., la ICF recibió una donación de bienes raíces donde ahora se encuentran sus oficinas). Las tres fundaciones texanas nuevas también experimentaron un crecimiento estelar, con un aumento conjunto del 163%. La fundación texana más antigua de la AFF, la *Brownsville Community Foundation*, tuvo la menor expansión de activos, por haber solicitado apoyo federal para un parque nacional y no haber tratado activamente de ampliar su base filantrópica. Todas las fundaciones de Arizona tuvieron buenos resultados, considerándose ahora a la *Yuma Community Foundation* y la *Cochise Community Foundation* bien establecidas dentro del sistema de filiales de la *Arizona Community Foundation*.

Cuadro 7:
Fundaciones comunitarias mexicanas de la AFF
Activos 2005–2007¹
(en dólares estadounidenses)

Activos de la fundación	2005	2006	2007
FC Matamoros ²	NA	NA	US\$16,1
FIC ³	US\$611,0	US\$670,7	US\$758,5
Frontera Norte	US\$498,6	US\$637,9	US\$587,8
Total	US\$1,109,7	US\$1,308,6	US\$1,362,5

¹ La conversión del peso se realizó utilizando las tasas anualizadas del Banco de México para la conversión del peso al dólar estadounidense: 2005 (10.89); 2006 (10.91); 2007 (10.93).

² Matamoros suministró datos solo para el 2007.

³ La FIC ha recibido una donación de tierras que planea acondicionar y donde ubicará su oficina. Su valor no está reflejado en los activos.

La información sobre los activos de las participantes mexicanas de la AFF se obtuvo de un análisis de las auditorías suministradas para los años 2005–2007, que se habían solicitado como parte del perfil detallado de las fundaciones comunitarias mexicanas. La investigación llevada a cabo para el perfil identificó importantes discrepancias en la manera de contar los activos, debido a la temprana etapa de desarrollo en la que se encuentra la contabilidad de entidades sin fines de lucro y la falta de un entendimiento común entre los contadores. El obtener un panorama global de los adelantos filantrópicos de las fundaciones mexicanas de la AFF se ve complicado aún más por dos de las fundaciones fronterizas, FECHAC/Juárez y FESAC/Nogales, que son secciones de organizaciones estatales, no están constituidas en forma independiente y, por consiguiente, no presentan sus propias declaraciones de impuestos. Es importante destacar que ambas fundaciones recaudan fondos locales, pero Synergos no había creado un sistema de seguimiento para reunir datos análogos comparables a los de las otras fundaciones fronterizas independientemente constituidas. Durante la segunda fase de la AFF, los activos totales combinados de las tres fundaciones independientemente constituidas ascendieron en un 22.7%, de US\$1.1 millón a US\$1.3 millón (véase el Cuadro 7).

Aumento de fondos de donaciones: Además del incremento en los activos filantrópicos, otra medida de actividad es si se están estableciendo más fondos individuales. Hay una clara tendencia alcista en el número de fondos de donaciones en la fase II de la AFF. Dado que el modelo de una fundación comunitaria es relativamente nuevo en México y que el concepto de fondos de donaciones también es nuevo, los adelantos logrados son especialmente notables (véase el Cuadro 8 para los datos estadounidenses y el Cuadro 9 para los datos mexicanos).

**Cuadro 8:
Fundaciones comunitarias estadounidenses de la AFF
Fondos de donaciones 2005–2008**

Fundación/Año	2005	2006	2007	2008
Arizona Community Foundation ¹	736	776	875	939
Brownsville Community Foundation	0	0	1	2
Cochise Community Foundation	6	6	6	7 ²
Community Foundation for Southern Arizona	448	464	466	505
Community Foundation of Southern New Mexico	61	64	70	NA ³
Frontera Women's Foundation	0	0	2	8
International Community Foundation	67 aconsejados; 29 fondos de amigos	65 aconsejados; 22 fondos de amigos	75 aconsejados; 39 fondos de amigos	95 fondos no dotales; 13 fondos dotales; 10 para campos de interés; 21 fondos para proyectos especiales
Laredo Community Foundation	5	17	18	24
New Mexico Community Foundation	23 aconsejados; 20 fondos de entidad/org.; 7 comunitarios	25 aconsejados; 23 fondos de entidad/org.; 7 comunitarios	28 aconsejados; 27 fondos de entidad/org.; 7 comunitarios	28 aconsejados.; 27 fondos de entidad/org.; 7 comunitarios
San Diego Foundation	1057	1207	1355	1550
Santa Cruz Community Foundation	22	23	25	27
Texas Valley Communities Foundation	0	0	4 en trámite, 2 etiquetados, 2 aconsejados	NA
Yuma Community Foundation	30	36	40	48

¹ Los datos abarcan hasta el fin de agosto de 2008.

² La cifra no incluye dos fondos para campos de interés, la firma de cuyos acuerdos está pendiente, de un total de US\$200,000 en un espacio de 5 años.

³ La *Community Foundation of Southern New Mexico* y la *Texas Valley Communities Foundation* no participaron plenamente en el último año de la segunda fase.

Cuadro 9:
Fundaciones comunitarias mexicanas de la AFF
Fondos de donaciones 2005–2008¹

Fundación/Año	2005	2006	2007	2008
Fundación Comunitaria de Matamoros ²	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
FECHAC/Juárez	3 aconsejados; 2 para campos de interés	3 aconsejados; 2 para campos de interés	3 aconsejados; 2 para campos de interés	3 aconsejados; 2 para campos de interés
FESAC/Nogales ³	6 aconsejados; 4 para campos de interés; 50 temporales	6 aconsejados; 4 para campos de interés; 52 temporales	6 aconsejados; 4 para campos de interés; 55 temporales	6 aconsejados; 4 para campos de interés; 62 temporales
FIC	20 aconsejados; 3 para campos de interés; 6 temporales	24 aconsejados; 4 para campos de interés; 4 temporales	32 aconsejados; 4 para campos de interés; 4 temporales	28 aconsejados; 4 para campos de interés; 5 temporales
Frontera Norte	7 aconsejados; 2 temporales	10 aconsejados; 6 temporales	18 aconsejados; 6 temporales	17 aconsejados; 6 temporales

¹ La encuesta pedía que se suministrara el número total de fondos administrados por la fundación. Cemefi ha establecido definiciones para los fondos de donaciones. No determinamos si los fondos se ajustan a estas definiciones. Los fondos temporales son aquellos que la fundación canaliza a organizaciones o proyectos identificados por el donante.

² La FC Matamoros no respondió.

³ FESAC/Nogales comunica que varios de sus fondos son administrados en colaboración con la *Santa Cruz Community Foundation*.

Las actividades de concesión de donaciones a lo largo de la frontera aumentaron pero, en general, las sumas son bajas. Hemos reunido algunas cifras aproximadas que brindan un panorama de la concesión de donaciones, pero ofrecemos la información con la advertencia de que no hubo una definición común establecida por la AFF de lo que constituiría una donación a una comunidad fronteriza, es decir, específicamente a zonas y personas vulnerables. Las fundaciones mexicanas han logrado adelantos notables, lo cual sugiere un mayor grado de reconocimiento y credibilidad. Las cifras sugieren que aunque hay una tendencia alcista en la concesión de donaciones, la cifra total parece ser baja en vista de que la frontera ha experimentado una considerable presión demográfica debido a un mayor crecimiento demográfico, el alto grado de desplazamiento de la población y la considerable pobreza. A continuación suministramos detalles de la dimensión económica de las actividades de concesión de donaciones de las participantes estadounidenses y mexicanas de la AFF (véanse el Cuadro 10 para los datos estadounidenses y los Cuadros 11 y 12 para los datos mexicanos).

AFF: Fundaciones comunitarias estadounidenses

La información a continuación brinda un sentido de la dimensión de las actividades de concesión de donaciones en la zona fronteriza, pero hay que tener precaución debido a importantes limitaciones metodológicas. Para obtener un panorama más completo y preciso de las donaciones a lo largo de la frontera, es evidente que: (1) debe haber una definición más precisa que la puramente geográfica como la que la AFF utilizó inicialmente, (2) debe realizarse un seguimiento de los datos en el tiempo para evitar las distorsiones que puede provocar una donación grande no recurrente, (3) los datos deben además tomar en consideración tanto las zonas atendidas por las fundaciones de la AFF como las localidades que se encuentran en la frontera pero que no reciben asistencia de una fundación de la AFF.

Los datos estadounidenses se prestan a distorsiones importantes, las cuales tratamos de limitar pidiendo que la fundación segregara los fondos dirigidos a la frontera o haciendo nosotros mismos un análisis de los datos de los formularios IRS-990. Por ejemplo, varias fundaciones conceden importantes donaciones, pero la zona atendida abarca mucho más que la frontera. La *Arizona Community Foundation* y la *New Mexico Community Foundation* son estatales, pero desagregaron sus cifras a fin de suministrar datos solo para lo que se dirigió a la frontera. Cabe destacar que, en el caso de la *Arizona Community Foundation*, se otorgaron otros US\$8.1 millones entre los años 2004–2008 a condados fronterizos aparte de Yuma y Cochise.

La *San Diego Foundation* presenta dificultades singulares, porque geográficamente es una fundación fronteriza; sin embargo, sería erróneo suponer que todas sus donaciones se dirigen a zonas y personas necesitadas. (Esto también sucede con las otras fundaciones, pero las sumas de la mayoría son tan bajas que, a diferencia de San Diego, no distorsionan los datos.) Para San Diego, empleamos la metodología de estudio de *Children Now* de la Fundación Annie E. Casey para obtener una cifra más informativa sobre sus donaciones a la frontera. Esta metodología emplea los códigos postales para diferenciar las zonas con altas concentraciones de inmigrantes latinos de bajos ingresos. Lamentablemente, solo los formularios IRS-990 más recientes mostraban los códigos postales en la lista de donatarios. Para la *Community Foundation for Southern Arizona*, indicamos el total de donaciones realizadas, pero no tenemos una cifra para lo que podría constituir las donaciones a poblaciones más vulnerables. Para los fines de la presente evaluación, empleamos a la *Santa Cruz Community Foundation* (su filial) como la representante para las donaciones a la frontera, pero recalamos que esto no brinda un panorama completo. Los datos de las fundaciones texanas se obtuvieron directamente de los formularios IRS-990 donde las cifras fueron bastante reducidas, por lo cual no representaban un problema tan grande de distorsión.

Dadas estas importantes limitaciones metodológicas, las donaciones totales realizadas por las participantes de la AFF en los años 2007/2008 a la frontera sumaron US\$24.7 millones, constituyendo la *San Diego Foundation* el 86% del total. Esta cifra incluye casi US\$10 millones para un proyecto en City Heights (una comunidad de bajos ingresos de San Diego). Excluyendo a San Diego, el total sería de US\$3.4 millones. Cabe destacar que esta cifra no incluye las donaciones realizadas por la *Community Foundation for Southern Arizona* ni las donaciones realizadas a condados no atendidos por la AFF a lo largo de la frontera en Arizona.

Cuadro 10:
Fundaciones comunitarias estadounidenses de la AFF
Donaciones a la región fronteriza¹

Fundación/Año	2004 (Fin de la Fase I)	2005	2006	2007
Arizona Community Foundation ²	US\$550,694 a los Condados de Cochise/Yuma de un total de US\$23,744,145	US\$525,912 a los Condados de Cochise/Yuma de un total de US\$25,259,498	US\$1,207,411 a Cochise/Yuma de un total de US\$34,027,558	US\$1,365,503 a Cochise/Yuma de un total de US\$38,016,625
Brownsville Community Foundation	US\$50,000	US\$25,000	US\$50,000	US\$45,000
Cochise Community Foundation	US\$215,529	US\$182,115	US\$260,250	US\$228,979 (enero 2007 a marzo 2008)

Fundación/Año	2004 (Fin de la Fase I)	2005	2006	2007
Community Foundation for Southern Arizona	US\$4,948,524 (año fiscal 2005)	US\$8,022,795 (año fiscal 2006)	US\$8,894,062 (año fiscal 2007)	US\$11,425,944 (año fiscal 2008)
Community Foundation of Southern New Mexico	US\$50,000	US\$25,000	US\$50,000	Retirada de la AFF
Frontera Women's Foundation	US\$1,250	US\$28,000	US\$23,750	US\$647
International Community Foundation	US\$796,750 a la frontera mexicana de un total de US\$3,731,792 (año fiscal 2005)	US\$1,038,779 a la frontera mexicana de un total de US\$3,537,136 (año fiscal 2006)	US\$661,711 a la frontera mexicana de un total de US\$3,459,691 (año fiscal 2007)	US\$893,576 a la frontera mexicana de un total de US\$4,603,301 (año fiscal 2008)
Laredo Area Community Foundation	No pertinente	No pertinente	US\$185,447	US\$241,005
New Mexico Community Foundation ³	US\$495,523 a la región SO de la frontera de un total de US\$2,962,063	US\$435,207 a la región SO de la frontera de un total de US\$3,076,309	US\$628,940 a la región SO de la frontera de un total de US\$4,011,343	US\$684,284 a la región SO de la frontera de un total de US\$5,834,346
San Diego Foundation ⁴	US\$41,081,901 (año fiscal 2005)	US\$41,106,060 (año fiscal 2006)	US\$43,519,160 (año fiscal 2007)	US\$21,273,305 (de un total de US\$52,905,876 en el año fiscal 2008) en donaciones para beneficiar a las comunidades fronterizas
Santa Cruz Community Foundation	US\$56,042	US\$294,659	US\$276,661	US\$192,492
Texas Valley Communities Foundation	No pertinente	No pertinente	US\$25,000	Retirada de la AFF
Yuma Community Foundation	US\$169,247	US\$207,692	US\$362,937	US\$573,914 (enero 2007 a marzo 2008)

¹ Información obtenida de los formularios IRS-990 y de comunicaciones por correo electrónico con fundaciones participantes de la AFF.

² Los totales de la ACF incluyen a la ACF y todas las organizaciones que apoya. Otras donaciones a la frontera, aparte de los Condados de Cochise y Yuma sumaron US\$8,109,676 entre 2004–2008 (la ACF cambió su año fiscal. Estos datos abarcan un período de 15 meses, de enero de 2007 a marzo de 2008.). Estas cifras no incluyen los fondos de la Ford Foundation: Se invirtió la suma de US\$27,500 de la Ford Foundation en la iniciativa fronteriza *Hispanics in Philanthropy*, lo cual permitió la recaudación de US\$106,786 en donaciones para los Condados de Cochise y Yuma.

³ Estas cifras incluyen los fondos recibidos de la Ford Foundation. Además, las cifras precedentes solo reflejan los fondos dirigidos exclusivamente a la región meridional del estado. Cada año, una suma importante de donaciones se dirige a organizaciones estatales que emplean estos recursos en la región meridional o para beneficiar a dicha región (además de otras regiones del estado). Las cifras relativas a las donaciones realizadas a nivel estatal son: US\$1,036,744 (2004), US\$880,310 (2005) y US\$1,168,001 (2006). Alrededor de 1/4 a 1/5 se emplea en la región sudoeste.

⁴ Datos basados en la metodología de *Children Now* de la Fundación Annie E. Casey para determinar los fondos dirigidos a zonas con más altas concentraciones de inmigrantes latinos de bajos ingresos. Observaciones: (1) para el año 2008, el total de US\$21,273,305 incluye considerable apoyo al proyecto de *Price Charities* en City Heights (47% del total); (2) la metodología de los códigos postales no incluye las donaciones a las universidades de San Diego que bien podrían incluir proyectos de asistencia a zonas de bajos ingresos.

AFF: Fundaciones comunitarias mexicanas

A continuación se ofrece la primera serie de datos que destaca el nivel y los tipos de donaciones de cuatro fundaciones fronterizas mexicanas de la AFF. Se pidió que las fundaciones desagregaran los datos por grupos beneficiarios, es decir, organizaciones de la sociedad civil (grupos que tienen personería jurídica como entidades sin fines de lucro), organizaciones de base (consideradas “organizaciones informales”, es decir que no tienen la designación legal de entidad sin fines de lucro) y becas. Las cifras ofrecen un punto de partida. Sin cifras confiables sobre donaciones en México u otra información sobre tendencias, es difícil realizar juicios comparativos. Además, debemos hacer una advertencia importante sobre cómo interpretar estos datos porque las sumas totales están muy distorsionadas debido a FECHAC/Juárez. Esta fundación recibe sus fondos de un recargo estatal impuesto a las empresas, mientras que las otras organizaciones obtienen principalmente sus fondos directamente de fundaciones privadas, empresas e individuos.

Los datos indican que se ha producido un incremento en las actividades de concesión de donaciones, habiéndose más que triplicado el total entre los años 2004 y 2008. FECHAC/Juárez constituye una parte importante de este incremento, pero FESAC/Nogales, la FIC y Frontera Norte han logrado adelantos admirables, atribuibles a una combinación de factores (entre ellos, fondos de fundaciones internacionales y aumentos en las donaciones procedentes de México), y muy indicativas del aumento del reconocimiento y la credibilidad de las fundaciones comunitarias. Los niveles generales de donaciones realizadas, por fundación, se resumen en el Cuadro 11.

Cuadro 11:
Fundaciones comunitarias mexicanas de la AFF
Donaciones a la región fronteriza, 2004–2008
(en dólares estadounidenses)

Fundación/Año	2004 (Fin de la Fase I)	2005	2006	2007	2008
FECHAC/Juárez ¹	US\$1,281,302	US\$2,152,338	US\$2,880,233	US\$3,102,684	US\$4,854,330
FESAC/Nogales ²	US\$98,201	US\$240,928	US\$274,699	US\$220,784	US\$436,656
FIC	US\$329,563	US\$309,083	US\$210,913	US\$289,001	US\$501,144
Frontera Norte	US\$313,895	US\$464,256	US\$271,002	US\$392,062	US\$680,850

¹ Para FECHAC/Juárez, la fuente de fondos es el recargo tributario estatal impuesto a las empresas.

² Las cifras incluyen los fondos canalizados por intermedio de la *Santa Cruz Community Foundation* a FESAC/Nogales.

Los datos también ofrecen un primer vistazo a los beneficiarios de las donaciones (véase el Cuadro 12). Hemos mencionado anteriormente que el sector civil mexicano es reducido y puede, justificadamente, considerarse aún naciente. El costo y la complejidad de obtener la personería jurídica para formar una entidad sin fines de lucro son onerosos y reducen la motivación para formalizar la entidad. Por otra parte, una vez constituida, se necesita más trabajo jurídico y más tiempo de espera para tener derecho a la deducibilidad impositiva. Los grupos formales se denominan ‘organizaciones de la sociedad civil’. Además de estas organizaciones se calcula que hay miles de grupos que, aunque informales, hacen una labor análoga a la de las organizaciones de la sociedad civil. Estos se denominan ‘grupos de base’.

Aquí, también, los datos se ven distorsionados por FECHAC/Juárez, que comunicó que todas sus donaciones están dirigidas a organizaciones de la sociedad civil. Unas tendencias interesantes reflejadas en estas cifras son los aumentos paulatinos en las donaciones en todas las categorías. En los últimos cuatro años, las donaciones a las organizaciones de base se más que triplicaron, y las donaciones para becas son cinco veces mayores. (Véase el apéndice "B" para obtener información más detallada sobre las actividades de concesión de donaciones de cada fundación, por beneficiario.) El aumento de las donaciones a las organizaciones de base probablemente pueda atribuirse en parte a la Inter-American Foundation, cuyos fondos están dedicados a apoyar estas organizaciones, y el apoyo de la sucursal de la Ford Foundation en México que también hizo hincapié en las donaciones a los grupos de base. La FIC, FESAC/Nogales y Frontera Norte ofrecen o facilitan el acceso a capacitación en desarrollo de capacidad (p. ej., por intermedio de programas universitarios locales) a los grupos de base. Dicha capacitación incluye la asistencia en la redacción de propuestas, el establecimiento de un consejo directivo, la planificación estratégica y de negocios, y la presupuestación.

Cuadro 12:
Fundaciones comunitarias mexicanas de la AFF
Donaciones a la región fronteriza por grupo beneficiario, 2004–2008
(en dólares estadounidenses)

Grupo beneficiario	2004 (Fin de la Fase I)	2005	2006	2007	2008
Organizaciones de la sociedad civil ¹	US\$2,022,960	US\$3,053,420	US\$3,505,826	US\$3,805,112	US\$5,998,143
Grupos de base	-	US\$86,318	US\$82,824	US\$148,481	US\$267,081
Becas	-	US\$38,220	US\$48,199	US\$50,940	US\$207,665
Total	US\$2,022,960	US\$3,177,958	US\$3,636,849	US\$4,004,533	US\$6,472,889

¹FECHAC/Juárez inicialmente comunicó que todas sus donaciones se dirigieron a organizaciones de la sociedad civil, pero comunicaciones posteriores sugirieron que una porción de los fondos se dirigió al desarrollo comunitario. Lamentablemente, no nos fue posible obtener la aclaración necesaria a tiempo para el presente informe.

En síntesis, el progreso en general hacia el establecimiento y fortalecimiento de la infraestructura ha sido favorable. Dentro de la variedad de grupos, todos tienen sus propios y singulares contextos e historias que afectan a su desarrollo. Algunos grupos han hecho adelantos importantes mientras que otros se han mantenido constantes. Las organizaciones casi nunca crecen en forma sostenida, y las que experimentaron grandes progresos bien podrían comenzar a detenerse mientras otras saltan hacia adelante. Queremos reconocer que en México, donde las fundaciones comunitarias son un concepto relativamente nuevo y se enfrentan a importantes obstáculos, las fundaciones fronterizas han demostrado una tenacidad admirable en su progreso hacia convertirse en organizaciones viables.

Hallazgo clave n.º 2 Liderazgo comunitario

Las fundaciones comunitarias de la AFF, significativamente muchas de las más nuevas, están asumiendo el papel de líderes de la comunidad. Los papeles clave que están desempeñando son el desarrollo de las capacidades de las organizaciones sin fines de lucro y de base, el establecimiento de lazos y redes sociales de organizaciones, y el fomento de la conciencia cívica. El liderazgo comunitario ha dado lugar a una mayor conciencia de los problemas, además de haber creado nuevas colaboraciones y programas. A pesar de que las fundaciones en México se enfrentan a obstáculos mayores en el desempeño de este papel, siguen adelante, promoviendo conversaciones cívicas más amplias y estableciendo lazos entre sectores para abordar los problemas locales.

El potencial de las fundaciones comunitarias para desempeñar un papel de liderazgo en el fortalecimiento de la sociedad civil se expresó en términos generales en los objetivos principales de la AFF. Ese mensaje se reforzó en conversaciones entre los financiadores y las participantes de la AFF en las comunidades de aprendizaje y se trató en las reuniones de los comités de la AFF. Este hallazgo indica que las fundaciones de la AFF han aceptado el papel de liderazgo comunitario, a pesar del costo de movilizar recursos humanos para esta tarea a la vez que luchan por satisfacer los gastos de funcionamiento, desarrollar su propia capacidad e incrementar su credibilidad y reconocimiento.

En México, los obstáculos que se enfrentan al desempeñar el papel de liderazgo comunitario son grandes y tienen raíces históricas. Tanto el sector no lucrativo como el filantrópico son pequeños y la sociedad no tiene una idea clara de ellos; además, no hay una tradición de ofrecer espacios donde la gente y las instituciones puedan hablar de los problemas sociales y contribuir a formular soluciones. El gobierno y las élites del país históricamente han considerado los cambios impulsados por el sector civil como movimientos izquierdistas y agitación social, lo cual se ve reflejado en la actualidad en las restricciones legales impuestas a las entidades sin fines de lucro para promover políticas públicas e influir en las decisiones políticas. Sin embargo, dentro de este difícil contexto, varias de las fundaciones de la AFF en México han estimulado el diálogo sobre problemas sociales y establecido lazos entre sectores para diseñar respuestas programáticas.

Las fundaciones de la AFF manifiestan el liderazgo comunitario de tres maneras clave: en el desarrollo de la capacidad de las organizaciones sin fines de lucro y de base, en el establecimiento de lazos y redes sociales de organizaciones sin fines de lucro, y en el fomento de la conciencia cívica. En esta sección ponemos de relieve varios de los ejemplos más destacados de liderazgo comunitario por parte de las fundaciones estadounidenses y mexicanas de la AFF. Nos concentramos principalmente en los esfuerzos de algunas de las fundaciones más nuevas, para mostrar cómo han abrazado este papel, a pesar de los obstáculos a los que se enfrentan.

Desarrollo de capacidad de organizaciones sin fines de lucro y de base: Una limitación de las fundaciones de la AFF de ambos lados de la frontera es una comunidad sin fines de lucro

local débil o subdesarrollada. Sin tal comunidad, es difícil invertir dólares filantrópicos con confianza. Por ese motivo, algunas fundaciones han creado y suministrado directamente servicios de desarrollo de capacidad a entidades sin fines de lucro; otras han reunido proveedores externos o facilitado oportunidades de capacitación organizativa; otras más suministran fondos a entidades sin fines de lucro para que éstas puedan conseguir servicios de desarrollo de capacidad.

- ▶ La FIC invirtió en el desarrollo de la capacidad de las organizaciones de base y las organizaciones sin fines de lucro establecidas, en la región fronteriza de Baja California, suministrando capacitación y donaciones. Con el apoyo de la Ford Foundation, la Inter-American Foundation y el Estado de Baja California, la FIC ha ayudado a las organizaciones de base con su procedimiento de solicitud de donaciones. Además, por medio de una alianza con Emprender (un grupo de capacitación de la comunidad empresarial local), ha suministrado capacitación básica sobre consejos directivos y recaudación de fondos a las que recibieron donaciones. En el año 2008, se otorgó un total de US\$218,601 a organizaciones de base, comparado con US\$21,896 en el 2005. La FIC además ayudó a las organizaciones sin fines de lucro a obtener la acreditación de Cemefi, la cual verifica que alcanzaron umbrales específicos de institucionalización y transparencia en la manera en que desarrollan sus actividades y utilizan fondos.
- ▶ Yuma trabajó con la *Alliance of Arizona Nonprofits* y United Way, entre otros grupos, para formar el *Yuma Area Nonprofit Institute*, el cual inauguró en el año 2004 con el apoyo de la *Arizona Community Foundation*. La reciente emisión de bonos locales que permitirá financiar la creación de nuevas bibliotecas movió a Yuma CF a proponer que la nueva biblioteca principal alojara un centro de recursos para entidades sin fines de lucro que contará con computadoras para acceder a bases de datos sobre donaciones (p. ej., del *Foundation Center* y *Just Grants! Arizona*, el sitio de información sobre donaciones más completo del estado) y salas de capacitación. El plan requiere que la biblioteca sea la sede del *Yuma Area Nonprofit Institute*. Además, una de las nuevas bibliotecas estará en la frontera, y se ofrecerá capacitación allí.

Establecimiento de lazos y redes sociales: Las fundaciones han convocado a líderes de los sectores no lucrativo, público, académico y empresarial para diseñar soluciones creativas y movilizar recursos para abordar las necesidades locales. Las fundaciones a menudo desempeñan el papel de facilitadoras y, más adelante, podrían suministrar fondos para la investigación, divulgar hallazgos o utilizar otros medios para catalizar conversaciones a fin de continuar el diálogo.

La *New Mexico Community Foundation* considera al establecimiento de alianzas como un principio rector básico de su labor. En la siguiente página ofrecemos un perfil de sus actividades destinadas a abordar el embarazo adolescente. Recientemente, la fundación ha estado prestando más atención al abordaje del espinoso tema de la inmigración. Las familias a lo largo de la frontera han estado viviendo temerosas de ser expulsadas, y muchas de ellas han tenido temor de enviar a sus niños a la escuela. Abundan los relatos en esta región fronteriza de niños que regresaron a sus hogares y los encontraron vacíos, descubriendo que sus padres habían sido expulsados. La fundación ha abordado este problema con una serie de reuniones de partes interesadas, estableciendo nuevas alianzas con la Universidad Estatal de Nuevo México y organizaciones que prestan servicios a los inmigrantes, a fin de ayudar mejor a los inmigrantes con el proceso de ciudadanía.

Establecimiento de lazos y redes sociales

La *New Mexico Community Foundation* tiene el firme propósito de establecer alianzas con los sectores público y privado a fin de lograr los objetivos de su programa. El estado es uno de los más pobres de Estados Unidos, ocupando el 47.º lugar en ingresos per cápita. Las alianzas ayudan a movilizar recursos —tiempo, talento y tesoro— para los programas filantrópicos. Los fondos de la AFF pagaron los gastos de emplazar a un miembro del personal en Las Cruces, a alrededor de 45 millas de la frontera, cuyo modus operandi era el establecimiento de alianzas.

El empleado de Las Cruces primero evaluó las necesidades comunitarias mediante una serie de reuniones de partes interesadas, tituladas *Knowing and Improving Your Community* (Conocer y mejorar su comunidad), que sacaron a la luz el problema del embarazo adolescente. Estas reuniones, a menudo facilitadas por el empleado financiado por la AFF, se convirtieron en un lugar donde personas de perspectivas muy dispares podían, juntas, incrementar la conciencia e intercambiar información sobre la magnitud y el impacto del problema. La *New Mexico Teen Pregnancy Coalition* (Coalición de Embarazo Adolescente de Nuevo México) fue contratada por el condado para examinar los datos estadísticos e identificar por código postal las zonas con las tasas más elevadas de embarazo, e identificar las prácticas óptimas, basándose en las experiencias tanto en Estados Unidos como en México. Estos esfuerzos dieron lugar a una nueva alianza entre la fundación y el Departamento de Salud y Servicios Humanos del Condado de Doña Ana, dedicada al desarrollo juvenil, el mentoring y la educación. Con el tiempo, el distrito escolar se incorporó a la coalición y su consejo directivo aprobó un cambio de política para permitir la educación sexual para adolescentes en las escuelas públicas.

En el año 2007 la coalición patrocinó una cumbre que atrajo a más de 80 docentes, padres, jóvenes y organizaciones comunitarias, brindando así la primera oportunidad de entablar conversaciones locales entre adultos y jóvenes sobre este importante tema. Muchos de ellos nunca habían tenido charlas intergeneracionales. Los esfuerzos han producido más de US\$500,000 en fondos para reducir el embarazo adolescente en zonas prioritarias a lo largo de la frontera y apoyar el desarrollo juvenil positivo.

Los siguientes son otros ejemplos de fundaciones de la AFF que han establecido lazos y redes sociales:

- ▶ Cochise CF financió una investigación para entender mejor las necesidades y prioridades de los residentes de la colonia de Winchester Heights²⁷. Los hallazgos detallaron una intimidante serie de problemas, y la conclusión se concentró en la necesidad de empoderar a los residentes mediante la creación de una organización comunitaria. Cochise abordó la tarea financiando a un organizador de base y pagando los trámites jurídicos para formar la nueva organización, La Unión del Pueblo. Una de las prioridades de los residentes es mejorar el acceso vial a la colonia para que sea más fácil para los bomberos y policías llegar a la zona en caso de emergencia y para reducir su aislamiento. Cochise ahora se ha comunicado con el condado para colaborar en los siguientes pasos porque en esta zona de Arizona se da el fenómeno de las calles que en inglés denominan *wildcat roads*, es decir, calles sin dueño aparente.

²⁷ El término ‘colonia’ se emplea para describir poblados a lo largo de la frontera, a menudo en zonas que no pertenecen a municipio alguno (*unincorporated areas*), habitados por inmigrantes mexicanos y que típicamente se enfrentan a problemas de extrema pobreza, viviendas ruinosas, mala salud, y falta de seguridad y representación política.

- ▶ Laredo desempeñó un papel clave en la reunión de diversas partes interesadas a fin de llevar un programa de capacitación de técnicos dentales a nuevos lugares, atrayendo la participación del municipio, el programa dental del instituto terciario (*community college*) local y el departamento de salud del condado, y en la obtención de fondos de los *Methodist Health Ministries*, la *Tony Sanchez Family Foundation*, la *Meadows Foundation* y la *San Antonio Area Foundation*. Laredo gestionó un convenio con el municipio y el condado para edificar locales de capacitación, suministró sillones dentales para el programa y facilitó oportunidades para que los alumnos brindaran servicios dentales a residentes de bajos ingresos de Laredo.
- ▶ Matamoros creó una red de entidades sin fines de lucro para fomentar la profesionalización, abogar en favor de temas de interés y estimular el diálogo entre sectores. El plan era que la red se reuniría una vez por mes. La fundación también brindó capacitación básica y talleres periódicos a las organizaciones de base en el proceso de formación.
- ▶ Frontera Norte creó una mesa redonda de financiadores en Ciudad Juárez para intercambiar información sobre las entidades sin fines de lucro y sus programas de concesión de donaciones, y para fomentar la coordinación entre ellas. Inicialmente, las reuniones se celebraron una vez por mes, con tiempo formal en persona, pero se hicieron menos frecuentes y más informales, aunque siguen las reuniones mensuales con FECHAC/Juárez. Al enterarse de los diferentes fondos administrados por Frontera Norte, uno de los participantes recomendó a una maquiladora que, poco tiempo después, estableció un fondo con Frontera Norte²⁸.

Fomento del liderazgo con conciencia cívica: Las fundaciones de la AFF están incrementando la conciencia de las necesidades sociales de sus comunidades, el potencial de la filantropía, el papel del voluntariado y las actividades del sector no lucrativo. Uno de los lugares clave donde esto sucede es en los consejos directivos de las fundaciones. Anteriormente en el presente informe suministramos datos que indican que los consejos directivos de las fundaciones reúnen a la gente de los diferentes sectores. Además de esta dimensión de la labor de las fundaciones, están promoviendo la conciencia cívica en comisiones de donación, facilitando reuniones para hablar de temas delicados (tales como el embarazo adolescente arriba mencionado), identificando las prioridades comunitarias, aumentando el entendimiento de las necesidades de la frontera y fomentando la filantropía.

- ▶ Algunas fundaciones, tales como la FIC, Yuma y nuevos fondos afiliados en South County de la *San Diego Foundation*, trabajan con representantes de la comunidad en la evaluación de solicitudes de donación y la recomendación de proyectos. Las comisiones que participan en este proceso actúan como un medio de aumentar la conciencia común de las necesidades comunitarias y las organizaciones que se proponen abordarlas. También actúan como vehículos para modelar la transparencia y la equidad en la toma de decisiones.
- ▶ Yuma convocó a dirigentes locales para tratar, por primera vez en un foro público, el tema polarizante de la inmigración, lo cual pone de relieve la mayor credibilidad de la fundación como convocante y facilitadora del diálogo local.

²⁸ Una 'maquiladora' o 'maquila' es una fábrica que importa materiales y equipo libres de impuestos aduaneros y derechos de importación para su montaje o fabricación en México, y luego típicamente reexporta los productos terminados al país de origen.

- ▶ Cochise colaboró con Cochise College y el condado en un proceso público de dos años para atraer a los hospitales locales, la United Way, representantes de las entidades sin fines de lucro locales y otras organizaciones, que dio lugar a la creación de una serie exhaustiva de indicadores de calidad de vida. Estos indicadores se emplean para identificar aquellas áreas que más interesan a los residentes, ampliar las alianzas entre sectores para abordar los problemas comunes, vincular la financiación a las prioridades, y medir el progreso en forma anual. Este proceso se está adaptando actualmente para establecer indicadores en el Condado de Maricopa.

Al asumir el papel de liderazgo comunitario, las fundaciones están echando luz en la promesa de la filantropía comunitaria para mejorar la calidad de vida de las comunidades fronterizas. Cabe destacar que las fundaciones más nuevas de la AFF han acogido la oportunidad de ser líderes comunitarias. Sin embargo, las tareas de establecer lazos entre sectores y desarrollar la capacidad de los grupos comunitarios, son difíciles para cualquier fundación, y mucho más para fundaciones que aún desarrollan su propia capacidad para dirigir sus instituciones y aumentar la confianza pública en su labor.

Promoción de la participación cívica

Frontera Norte ha creado dos programas, *Youth Leaders in Philanthropy* (Líderes Juveniles en Filantropía) y *Sustainable Community Development* (Desarrollo Comunitario Sostenible), para facilitar un medio para que los ciudadanos trabajen directamente en la resolución de los problemas locales. Por intermedio de estos programas, los participantes pueden tomar parte en un proceso destinado a desarrollar el pensamiento analítico y las habilidades dirigentes, entender mejor las necesidades de la zona, aprender cómo funciona el sector civil y ver cómo pueden impactar a su propia comunidad. Las principales fuentes de financiación para estos dos proyectos son la Inter-American Foundation y la sucursal de la Ford Foundation en México.

Frontera Norte se encuentra en Ciudad Juárez, una ciudad golpeada por una de las tasas más altas de homicidios del mundo. La fundación se propuso trabajar con la gente joven, basando su labor en las prácticas óptimas y la investigación de programas estadounidenses y canadienses que demostraron que la participación comunitaria en la juventud tiene impactos positivos y duraderos. Puso en marcha su programa juvenil en el año 2004, organizando consejos juveniles en organizaciones sin fines de lucro ubicadas en comunidades de bajos ingresos, a fin de identificar problemas que ellos consideran importantes y programas para financiar. Los consejos juveniles reciben capacitación básica en planificación, evaluación de proyectos y concesión de donaciones, recibiendo para esto último una pequeña donación de Frontera Norte con el requisito de obtener fondos paralelos del vecindario. Los grupos de base también reciben capacitación de la entidad sin fines de lucro anfitriona durante la implementación de los proyectos. Por ejemplo, un consejo juvenil decidió abordar el problema del hambre en dos escuelas primarias mediante la construcción de una cocina escolar. En seis meses, después de capacitarse y planificar, los 20 jóvenes participantes recaudaron 95,000 pesos (alrededor de US\$9,500) además de contribuciones en especie de materiales y equipo, reclutaron la asistencia de 100 voluntarios en la construcción y pusieron a las escuelas en contacto con la facultad de nutrición de la universidad local y el departamento federal de servicios humanos, a fin de asegurar la preparación de comidas nutritivas para los 224 niños. En el año 2008, el programa juvenil había conseguido la participación de 259 jóvenes en 25 proyectos en toda la ciudad, en los cuales participó un total de 536 voluntarios.

El programa de *Sustainable Community Development* se propone atraer la participación de la gente al nivel del vecindario en la formación de grupos de base que identifiquen y formulen proyectos para abordar las necesidades comunitarias de importancia crucial. Al igual que el programa juvenil, las actividades son patrocinadas por organizaciones establecidas que ayudan a formar los grupos de base, brindando capacitación en planificación de proyectos, recaudación de fondos y concesión de donaciones, además de asesoramiento durante la implementación del proyecto. En el año 2008, por ejemplo, tres organizaciones formaron 18 grupos de base, para apoyar 18 proyectos diferentes, tales como la creación de programas deportivos vecinales, la creación de un centro de capacitación informática para padres de escolares, y la limpieza de un arroyo contaminado además del desarrollo de una campaña comunitaria para mantenerlo limpio. El total de participantes del programa ese año incluyó 194 participantes formalmente capacitados que han movilizado a 2,557 voluntarios.

Debemos reconocer a Frontera Norte por encargar una evaluación independiente. Los hallazgos iniciales indican que tanto los participantes jóvenes como los adultos están aumentando su entendimiento de la responsabilidad cívica. La evaluación continúa el seguimiento de los impactos de los programas y promete suministrar datos detallados, dentro de alrededor de un año, sobre sus impactos. Los programas intentan resolver una serie de problemas complejos e importantes en comunidades desfavorecidas. Aunque son relativamente pequeños, se originan en ideas intrépidas.

Hallazgo clave n.º 3 Colaboración transfronteriza

La colaboración transfronteriza fue un interés expresado por los donantes de la AFF, aunque no se definieron claramente las formas que ésta podría adoptar. Hay pruebas de que la AFF sembró la colaboración donde no había existido antes, estimulando la movilización de recursos y los esfuerzos conjuntos por desarrollar el sector cívico local. En el informe de medio término se identificaron cuatro formas nacientes de colaboración transfronteriza, entre ellas, actividades conjuntas de programación, desarrollo de recursos y concesión de donaciones, información/intercambios, y asistencia operacional entre colegas. Continuó el progreso en estas formas de colaboración transfronteriza, observándose un grado considerable de maduración en el caso de la *Santa Cruz Community Foundation* y FESAC/Nogales. Sin embargo, el ejemplo más notable de colaboración fue el proceso de planificación que culminó con la creación de la AFF III.

Al comienzo de la iniciativa, los donantes de la AFF habían expresado el deseo de que los participantes colaboraran a través de la frontera respecto de problemas comunes a ambos lados. La Ford Foundation consideró la colaboración transfronteriza como un medio de fortalecer el sector civil en México y Estados Unidos. Más allá de expresar este interés y de haber sido afirmado por otros donantes, no se definió la manera en que se manifestaría la colaboración fronteriza ni cómo se mediría su progreso. Para las fundaciones absortas en los aspectos prácticos del establecimiento de sus instituciones, participar en actividades transfronterizas sería agregar una tarea más a una agenda que ya está llena, tarea que es ahora más difícil debido al aumento de las medidas de seguridad en la frontera. Incluso en las mejores circunstancias, la colaboración toma tiempo, y hace falta paciencia, relaciones de confianza y dedicación por parte de los líderes para invertir en esta estrategia. Solo después de superar las primeras etapas del desarrollo institucional pudieron algunas de las fundaciones explorar la colaboración transfronteriza como estrategia para llevar adelante los objetivos del programa.

A pesar de las expectativas inciertas y otras complicaciones institucionales y ambientales, la AFF sembró exitosamente las semillas de la colaboración transfronteriza donde ésta no había existido antes. Desempeñaron un papel clave las comunidades de aprendizaje y reuniones temáticas de la AFF, que fomentaron las relaciones profesionales entre las fundaciones, haciendo posible el establecimiento de lazos entre ellas. También fue esencial el apoyo de la Ford Foundation que pagó los sueldos de los miembros del personal de extensión comunitaria (a veces denominados 'becarios Ford') con el fin de dedicar tiempo a actividades de organización comunitaria y al establecimiento de lazos con las organizaciones de base, ofreciéndoles una introducción a la fundación.

El informe de medio término describió cuatro formas nacientes de colaboración transfronteriza, que eran la programación, la recaudación de fondos y concesión de donaciones, la información/intercambio, y la asistencia operacional mutua. Durante la última parte de la segunda fase, estas formas siguieron evolucionando, llegando, en algunos casos, a ser bastante maduras. Aunque aún se encuentran en la fase de descubrimiento de identificar los factores que

contribuyen al establecimiento de la colaboración transfronteriza, es evidente que debe haber una visión común, una relación de confianza entre los líderes de las instituciones importantes de ambos lados de la frontera, y también es importante la presencia de un sector no lucrativo viable, es decir, organizaciones de base y otros tipos de organizaciones comunitarias.

El caso de la *International Community Foundation* es singular. Con anterioridad a la formación de la AFF, en el año 2000 consiguió fondos iniciales para poner en marcha la FIC, y recursos para establecer una oficina y contratar a un director ejecutivo²⁹. Santa Cruz y FESAC/Nogales se encuentran en ciudades que son inseparables a excepción de la presencia de una frontera. Un compromiso común y la confianza mutua entre el director de FESAC y el nuevo jefe de Santa Cruz han dado impulso a la colaboración. Yuma CF no tiene una entidad hermana en San Luis, México; sin embargo, esta situación no ha detenido los esfuerzos de la fundación por encontrar maneras de trabajar junto con organizaciones mexicanas. Aquí, también, la visión y el compromiso desempeñan un papel esencial, habiendo los esfuerzos recibido un impulso del enérgico sector no lucrativo de la zona.

A continuación describimos algunas de las formas de colaboración transfronteriza, como complemento de la información presentada en el informe de medio término. Los ejemplos se concentran en un pequeño grupo de fundaciones que ilustran bien las características de la colaboración transfronteriza. A estos agregamos la creación de la AFF III como ejemplo culminante de la colaboración transfronteriza.

La colaboración en el intercambio de información: Yuma CF, Frontera Norte y Matamoros siguen empleando ideas mencionadas en intercambios de información facilitados por la AFF, a menudo comunicándose con sus homólogas del otro lado de la frontera para complementar la información, a fin de informar mejor la programación.

- ▶ Yuma creó dos plazas destinadas a la juventud en su consejo directivo después de asistir a un taller temático de la AFF coordinado por Frontera Norte.
- ▶ El programa juvenil de Frontera Norte fue inspirado por información inicialmente obtenida en una comunidad de aprendizaje en la primera fase de la AFF y luego complementada comunicándose con el jefe de las *Community Foundations of Canada*. A continuación, el director de Frontera Norte llevó a cabo una investigación exhaustiva de programas filantrópicos juveniles, tales como el que dirige en el estado de Michigan su consejo de fundaciones comunitarias.
- ▶ Al regresar los representantes de la FC Matamoros del mencionado taller coordinado por Frontera Norte, iniciaron la formación de un consejo de liderazgo juvenil. Al finalizar la segunda fase, Matamoros había establecido un consejo juvenil y tenía planes de establecer otros.

Programación conjunta: A pesar de no tener una fundación comunitaria hermana cercana en México, Yuma CF ha forjado activamente relaciones entre organizaciones estadounidenses y mexicanas. Yuma tiene la ventaja de contar con la presencia de organizaciones capaces de ambos lados de la frontera que se han ofrecido a desempeñar un papel en el abordaje de las necesidades

²⁹ Durante el verano de 2001, el presidente de la ICF ayudó a redactar una propuesta a la Fundación Hewlett solicitando US\$1 millón en un espacio de tres años para crear la FIC.

apremiantes de los niños y las familias. En la página siguiente ofrecemos los puntos salientes de las actividades de Yuma CF destinadas a facilitar el programa Niños Sin Fronteras. Además del ejemplo de programación conjunta de Yuma, FESAC/Nogales y la Santa Cruz CF se han unido para convocar recientemente a 30 entidades sin fines de lucro de sus respectivas comunidades a fin de hablar de la crisis económica y su impacto en sus organizaciones. Esta reunión tuvo como consecuencia la convocación, poco tiempo después, de una serie de reuniones más pequeñas exclusivamente para que los directores ejecutivos intercambiaran experiencias y hablaran de problemas comunes. Las fundaciones crearon, además, una nueva coalición integrada por tres importantes organizaciones que prestan servicios a los migrantes, para aliviar la tensión entre ellas y fomentar la colaboración.

La Yuma Community Foundation establece una alianza binacional: Niños Sin Fronteras

La zona de Yuma ha tenido históricamente un enérgico sector no lucrativo que su fundación comunitaria ha aprovechado eficazmente para facilitar las alianzas en beneficio de las poblaciones vulnerables de ambos lados de la frontera. La labor de Yuma CF demuestra cómo una visión común, la dedicación y una pequeña donación pueden tener un impacto. La *Arizona Community Foundation* realizó una investigación de las necesidades de los niños en varios lugares de la frontera, entre ellos la zona de Yuma, que fue utilizada para una propuesta a la Fundación Bernard van Leer. Aunque la aplicación no tuvo éxito, Yuma empleó los hallazgos del estudio para formar una alianza binacional de trabajo y financiar un programa de capacitación de promotoras. Tras estos logros, Yuma CF ahora trabaja con los aliados que incluyen la Universidad Pedagógica Nacional de San Luis, México, *Yuma Child and Family Resources*, el Distrito Escolar de Gadsden y Campesinos Sin Fronteras, para formular un proyecto para abordar el problema de la obesidad infantil y la diabetes. Juntos, estos esfuerzos han recibido el nombre de “programa de Niños Sin Fronteras”.

Los hallazgos iniciales del estudio actuaron como un catalizador para que Yuma CF otorgara una donación de US\$15,000 a Campesinos Sin Fronteras, una organización comunitaria estadounidense que disfruta de amplios contactos y gran credibilidad de ambos lados de la frontera, para trabajar con los otros miembros de la alianza para realizar visitas de observación a fin de fomentar el intercambio educativo, suministrar recursos y materiales educativos a familiares proveedores de cuidado infantil, y capacitar a promotoras de ambos lados de la frontera. Se llevaron a cabo cuatro visitas de observación transfronterizas, que incluyeron visitas a las colonias de México por parte de aliados del Condado de Yuma. Se ofrecieron siete eventos de capacitación para proveedores sobre temas tales como la alfabetización, la identificación de problemas de salud y la nutrición. Las promotoras celebraron más de 20 sesiones para trabajar con las familias, se distribuyeron materiales de lectura y arte, y se creó un directorio binacional de promotoras. Dada la fuerte conexión con instituciones académicas, el programa estaba sujeto a evaluación, y los datos indicaron una eficaz prestación de servicios, una mayor participación de los padres en actividades de desarrollo infantil y mejoras en las interacciones entre padres e hijos. Ésta fue una donación muy pequeña y requirió un grado considerable de apoyo en especie, que se calcula que representó más de tres veces la suma de la donación.

Las relaciones que se forjaron inicialmente durante el estudio se fortalecieron durante este proyecto y forman el marco de otro proyecto que recién ahora surge y que se propone abordar el problema de la obesidad infantil y la diabetes. El plan es ofrecer enseñanza sobre un estilo de vida sano a 100 familias que viven en las colonias cercanas. Yuma CF se sentará a la mesa, como facilitadora, financiadora y miembro de la alianza.

Colaboración en el desarrollo de recursos y la concesión de donaciones: La Santa Cruz Community Foundation, FESAC/Nogales, la International Community Foundation y la FIC han estado estableciendo lazos con una amplia variedad de donantes a fin de estimularlos a realizar donaciones en México o incrementar su conciencia de las fundaciones comunitarias mexicanas. Los éxitos más notables se lograron recurriendo a donantes de ascendencia mexicana que ahora son ciudadanos estadounidenses, a expatriados mexicanos que viven principalmente en Estados Unidos, y a mexicanos que tienen empresas en Estados Unidos. En algunos casos, el donante está interesado en canalizar fondos a organizaciones mexicanas pero en recibir una deducción de impuestos en Estados Unidos; en otros casos, el donante está interesado en canalizar fondos a organizaciones estadounidenses, pero se beneficia de recibir una deducción de impuestos de México. Estas fundaciones han encontrado maneras creativas de suministrar apoyo a programas comunitarios que satisfacen los intereses de los donantes, cumplir con las obligaciones legales y hacer una contribución al apoyo operacional por medio de derechos administrativos. A continuación ponemos de relieve la relación entre la ICF y la FIC. En la página siguiente presentamos la alianza binacional entre FESAC/Nogales y Santa Cruz, que puede atribuirse en gran parte a la AFF. Su alianza echa luz no solo en sus actividades de desarrollo de recursos y concesión de donaciones sino también en las muchas otras formas de colaboración que han surgido.

**Fundaciones hermanas:
La International Community Foundation y la FIC**

La International Community Foundation y la FIC celebraron conjuntamente dos importantes eventos de recaudación de fondos en San Diego y Tijuana, recaudando apoyo operacional de un total de US\$194,679 en el año 2006 y US\$87,040 en el 2007. Durante la segunda fase de la AFF, la ICF ha canalizado US\$65,125 a la FIC de sus propios fondos operacionales o de fondos de donaciones³⁰. Este total no incluye los gastos de beneficencia pagados a la FIC por proyectos conjuntos para publicaciones tales como la *Baja California Needs Assessment* (Evaluación de necesidades en Baja California) y una guía de entidades sin fines de lucro. Además, la ICF ha transferido fondos de dotación a la FIC de un donante que había trasladado su domicilio fiscal a México. Los ejemplos del empleo del apoyo recibido incluyen un proyecto para traer computadoras necesarias a escuelas públicas de Tijuana. La ICF también ha suministrado fondos directamente a la FIC para comprar nuevas computadoras. La ICF también ha estado trabajando con ciudadanos mexicanos que viven en Estados Unidos y desean realizar donaciones a obras de beneficencia en Estados Unidos, a fin de canalizar sus deducciones por intermedio de la FIC para que ésta pueda recibir un derecho administrativo y ofrecer al donante la deducibilidad impositiva. Más recientemente, las fundaciones colaboraron en la creación de una guía bilingüe de donaciones en especie destinada a los donantes que desean realizar donaciones a obras de caridad en México, poniendo en claro las limitaciones y restricciones de este tipo de donación.

Asistencia operacional entre colegas: Varias fundaciones han ofrecido asistencia entre colegas en las áreas de establecimiento de consejos directivos, gobernanza y recaudación de fondos. Esto se integró desde un principio en la relación formal de hermandad entre la ICF y la FIC. Durante varios años, el director de la ICF fue miembro del consejo directivo de la FIC. La asistencia entre colegas ha adoptado una multiplicidad de formas, entre ellas el asesoramiento práctico en administración financiera/movimiento de fondos, la donación de fondos de la ICF a la FIC para

³⁰ Desde la creación de la AFF, la ICF ha canalizado US\$191,425 a la FIC.

equipo de necesidad vital (equipo y software de videoconferencia para reducir los gastos de viaje y facilitar las comunicaciones entre las dos fundaciones, computadoras, y un Blackberry para acelerar las comunicaciones ejecutivas), y las ya mencionadas actividades conjuntas de programación y desarrollo de fondos. Según se informó, el personal de ambas organizaciones también está en contacto constante. La asistencia entre colegas también es parte de la fórmula en la relación entre las fundaciones FESAC/Nogales y Santa Cruz.

La AFF fomenta una alianza binacional entre fundaciones comunitarias

FESAC/Nogales y Santa Cruz CF han demostrado que una colaboración duradera comienza y florece con una relación de confianza. Se dice que esta colaboración es un resultado directo de la AFF, que fomentó el contacto entre fundaciones, financió un empleado de extensión comunitaria bilingüe, e inculcó a ambas fundaciones una visión de filantropía comunitaria y un entendimiento común de que lo que sucede en un lado de Nogales afecta directamente al otro. La alianza incluye intercambios de los consejos directivos, comunicaciones constantes entre el personal, actividades conjuntas de desarrollo de recursos y concesión de donaciones, y la colaboración en la programación.

Las fundaciones aliadas emplean prácticas prudentes y pacientes que se han convertido en la norma en su estrategia de filantropía comunitaria y que forman la base de su exitosa colaboración. Los directores ejecutivos están en contacto diario por correo electrónico y por teléfono, y a menudo se comunican en persona una vez por semana, manteniéndose informados de los acontecimientos en sus comunidades e identificando constantemente maneras de colaborar. Las fundaciones hacen hincapié en la importancia de destacar el carácter binacional de su labor en sus comunicaciones al público y de reconocer cada una el mérito de la labor de la otra. También participan constantemente en actividades de traducción cultural, presentando información al público en formas que son culturalmente pertinentes. Por ejemplo, FESAC/Nogales traduce las solicitudes de donaciones de Santa Cruz CF y ofrece a los solicitantes un grado considerable de asistencia técnica para llenar los formularios y entender el proceso de concesión de donaciones, con el cual las organizaciones mexicanas no están, en gran parte, familiarizadas. Los directores también fomentaron el contacto entre sus consejos directivos. El director de FESAC/Nogales ofrece ponencias en las reuniones del consejo directivo de Santa Cruz, y el director de Santa Cruz se mantiene en contacto con el presidente del consejo directivo de FESAC. Los esfuerzos por organizar reuniones entre los miembros de los consejos directivos se ven complicados debido a su volumen de trabajo y, por consiguiente, los directores han tenido que recurrir a otras formas de comunicación.

Abundan los ejemplos de colaboración en materia de recursos, y parecen estar aumentando en forma exponencial. FESAC/Nogales y Santa Cruz colaboraron en la recaudación de fondos de donantes estadounidenses, con frecuencia acompañándose en las ponencias para donantes. Los donantes estadounidenses que anteriormente dirigían sus donaciones directamente a una persona o institución en México, ahora recurren a la alianza entre Santa Cruz y FESAC/Nogales. Durante la segunda fase de la AFF Santa Cruz transfirió a FESAC/Nogales un total de US\$79,360 para donaciones a organizaciones mexicanas. Cada fundación cobra un derecho administrativo para contribuir a sufragar sus gastos de funcionamiento. Los fondos han apoyado las necesidades de los migrantes, un centro de autismo y servicios de cuidado infantil. También en la fase II, las fundaciones colaboraron en alrededor de nueve excursiones filantrópicas a lo largo de la frontera que han recaudado casi US\$30,000. Santa Cruz también invita a organizaciones con sede en Sonora, México, a competir para obtener donaciones, actividad que en la segunda fase hizo posible suministrar US\$19,850 a organizaciones mexicanas. FESAC/Nogales ayuda con el trabajo preliminar para asegurar que las organizaciones mexicanas puedan ser competitivas. Además, FESAC/Nogales ayudó a reclutar a participantes de Nogales, Sonora, para un programa de liderazgo juvenil en Estados Unidos apoyado por Santa Cruz CF.

La continuación de su colaboración en la concesión de donaciones les ha permitido aumentar sus conocimientos comunes de los proveedores sin fines de lucro de ambos lados de Nogales. Las fundaciones patrocinaron una reunión de más de 30 organizaciones de ambos lados de la frontera para hablar de problemas urgentes, y aprovecharon la oportunidad para anunciar el ciclo de donaciones de Santa Cruz. La reunión ha dado lugar a una mesa redonda de ejecutivos para reunir a los directores, ofrecer capacitación en desarrollo de capacidad, y producir materiales de capacitación apropiados desde el punto de vista cultural. La cooperación entre las fundaciones ha derivado en la financiación de nuevas áreas y donatarios, tales como: un centro de migrantes que aloja por mes a más de 3,000 personas sin hogar expulsadas de Estados Unidos, un centro comunitario que ofrece comidas a alrededor de 80 personas por día, y un programa de capacitación laboral destinado a las mujeres que pronto saldrán de la cárcel, muchas de las cuales tienen hijos. Así, la colaboración a través de la frontera crea una situación que beneficia a ambas fundaciones que se ven mutuamente afectadas por los problemas locales.

Formación de la AFF III: Ejemplo de colaboración transfronteriza

El proceso de establecer una entidad independiente para continuar la misión de la AFF, y su logro, ilustraron el espíritu y la intención de la colaboración transfronteriza. Como resultado de un desafío explícito de los financiadores de la comunidad de aprendizaje de Brownsville de liderar la formulación de planes futuros, las fundaciones comunitarias de ambos países cobraron fuerzas para colaborar a gran escala. Durante más de 18 meses, se juntaron en una serie de reuniones celebradas por el comité ejecutivo en San Diego y en reuniones de toda la AFF patrocinadas en las comunidades de aprendizaje en Las Cruces y Mesa. Allí hablaron y discutieron sobre los planes para el futuro. El comité ejecutivo estaba integrado por los miembros de los consejos directivos y los directores de ambos lados de la frontera que habían sido elegidos por los afiliados.

Al finalizar la fase II, las fundaciones habían logrado un consenso sobre la estructura organizativa y las prioridades de los programas, formularon una descripción del trabajo, recaudaron suficientes fondos iniciales y llevaron a cabo con éxito una búsqueda internacional para conseguir un director ejecutivo para la AFF. El proceso de planificación se vio configurado por siete objetivos principales formulados por el comité ejecutivo de la AFF a partir del invierno de 2007 e hizo posible su logro en la primavera de 2009.

- ▶ Evaluar las implicaciones de dirigir un esfuerzo de planificación de esta magnitud en una reunión del comité ejecutivo, y acordar seguir adelante a pesar de las dificultades a las que estos líderes se enfrentaban para mantener sus propias fundaciones.
- ▶ Formular una visión para el futuro, que requeriría una nueva entidad de la AFF que tendría afiliados y estaría abierta a una gama más amplia de instituciones, no solo fundaciones.
- ▶ Recibir opiniones del grupo de fundaciones de la AFF en general sobre los planes preliminares creados por el comité ejecutivo. Estas discusiones decisivas se celebraron en una serie de reuniones en las comunidades de aprendizaje en Las Cruces y Mesa, fomentando la participación de las fundaciones en el establecimiento de las prioridades y políticas de la nueva entidad.
- ▶ Estudiar las restricciones legales en México para la creación de un consejo directivo binacional y la promoción de políticas públicas, con el apoyo de una donación de la Inter-American Foundation³¹.
- ▶ Formular una descripción del trabajo y propuestas de financiación para las Fundaciones Ford y Mott para poner en marcha la nueva AFF.
- ▶ Constituir la organización en Estados Unidos y obtener la aprobación para la exención de impuestos.
- ▶ Llevar a cabo una intensa búsqueda internacional para el cargo de director ejecutivo de la AFF y, finalmente, contratar a un director y conseguir espacio de oficina.

El proceso no estuvo libre de obstáculos. Fueron inesperados el tiempo que el proceso exigió de los miembros del comité ejecutivo y Synergos, y los recursos necesarios, p. ej., para pagar las

³¹ Una investigación más profunda reveló la dificultad de crear una organización que pudiera satisfacer los diferentes requisitos legales y fiscales de ambos países. El consejo directivo estadounidense contará con representantes estadounidenses y mexicanos. Se ha establecido una organización de beneficencia mexicana independiente cuyo consejo directivo está integrado exclusivamente por ciudadanos mexicanos, lo cual facilitará la recaudación de fondos, los servicios a los afiliados y la concesión de donaciones en México.

reuniones del comité ejecutivo. Los directores ejecutivos se vieron expuestos a presiones constantes de concentrar sus energías en sus fundaciones, lo cual contribuyó a una participación desigual en el comité ejecutivo. Por consiguiente, la carga del liderazgo recayó en un núcleo. Synergos debía seguir desempeñando sus otras funciones (véase la sección del presente informe relativa a la organización coordinadora) mientras asumía cada vez mayores responsabilidades para facilitar la transición. Fue pronunciada la curva de aprendizaje relativa al reclutamiento efectivo de un director ejecutivo para una organización binacional y a los diferentes marcos jurídicos y fiscales de Estados Unidos y México que rigen la labor de las entidades sin fines de lucro y las organizaciones binacionales, en especial en lo que respecta a la formulación y promoción de políticas.

El papel de los directores ejecutivos de la *International Community Foundation* y Frontera Norte como copresidentes en este proceso es especialmente digno de mención, asumiendo el primero la responsabilidad de actuar inicialmente como agente fiscal de la nueva entidad. Frontera Norte fue la agente fiscal de una donación de planificación de casi US\$34,000 otorgada por la Inter-American Foundation que suministró información vital sobre el marco jurídico mexicano y las implicaciones legales de participar en una organización binacional. Otorgaron donaciones iniciales importantes, de un total de US\$1,212,000 en un espacio de tres años, la Ford Foundation (US\$900,000) y la Fundación Mott (US\$312,000). La *San Diego Foundation* intervino con un generoso ofrecimiento de espacio de oficina con teléfono y acceso a servicio internet a un costo muy reducido. La AFF III estaba bien encaminada a convertirse en una realidad, un testamento al deseo del comité ejecutivo de hacer participar plenamente a toda la comunidad de la AFF, a su compromiso de encontrar un camino común a un objetivo reconociendo las diferencias culturales, jurídicas y fiscales entre Estados Unidos y México, y a las incontables horas dedicadas a sesiones de tormenta de ideas y negociación para plasmar una misión, establecer principios fundamentales, definir las prioridades del programa y, finalmente, lograr el consenso de los participantes de la AFF.

En el año 2006, los financiadores habían desafiado a los afiliados de la AFF a demostrar su liderazgo. La formación de la AFF III es una clara demostración de que enfrentaron con éxito ese desafío.

Hallazgo clave n.º 4
La organización coordinadora

El Instituto Synergos desempeñó un papel decisivo en el impulso de la segunda fase de la AFF, actuando como administrador, proveedor de servicios de desarrollo de capacidad, recaudador de fondos y, finalmente, facilitador. Como administrador, satisfizo bien los requisitos de un grupo grande y heterogéneo de financiadores de iniciativas y fundaciones participantes, manteniéndolos informados de los acontecimientos. A excepción de los puntos débiles documentados en el informe de medio término relativos a la ausencia de un sistema de seguimiento de datos de evaluación, la teneduría de libros en general mejoró considerablemente, especialmente en sus últimos 18 meses. En su carácter de proveedor de servicios de desarrollo de capacidad, ayudó a las fundaciones a edificar sus infraestructuras organizativas. Como recaudador de fondos, Synergos desempeñó un papel en la gestión de alrededor de US\$3 millones en la segunda fase y logró atraer apoyo empresarial. Y, por último, en su carácter de facilitador, Synergos es generalmente reconocido como el nexo que mantuvo unido al comité ejecutivo de la AFF durante el complejo proceso que dio lugar a una nueva entidad sin fines de lucro binacional para continuar con la labor de la AFF a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México.

El Instituto Synergos comenzó su labor como organización coordinadora de la AFF en el año 2002. Aunque tenía experiencia previa en el establecimiento de instituciones filantrópicas en América Latina y otras partes del mundo, no tenía experiencia directa administrando un esfuerzo de esta magnitud y complejidad. Las iniciativas de desarrollo de capacidad son esfuerzos filantrópicos reconocidamente difíciles. Esta iniciativa trazaba nuevos rumbos, por ser la primera iniciativa binacional de desarrollo de capacidad a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México. El diseño y la implementación de un programa tendrían que tomar en cuenta las diferencias culturales, los diferentes niveles de recursos y las prioridades de los financiadores, además de las diversas etapas de desarrollo en las que se encontrarán las fundaciones participantes.

La estrategia declarada por Synergos respecto del desarrollo de capacidad era adecuarlo a las necesidades particulares de cada fundación comunitaria (un traje hecho a medida). Esto se basó en la opinión de que sería empoderante y satisfaría mejor las necesidades de un grupo tan grande y heterogéneo de fundaciones comunitarias. Para hacerlo, Synergos creó un conjunto de servicios que incluyen los siguientes:

- ▶ La asistencia en la creación de planes de desarrollo organizativo;
- ▶ Servicios de coaching suministrados por el personal de Synergos y consultores independientes en áreas tales como la gobernanza, la administración, la creación de programas y el desarrollo de fondos;
- ▶ Comunidades de aprendizaje y talleres temáticos para aumentar los conocimientos y cultivar los contactos sociales;
- ▶ Donaciones anuales de hasta US\$10,000 para asistencia técnica a disposición de cada fundación;

- ▶ La asistencia en el desarrollo de recursos, la facilitación de propuestas y la promoción de los intereses de las fundaciones participantes ante los financiadores;
- ▶ El suministro de modelos de documentos, políticas y procedimientos; y
- ▶ La asistencia en la investigación de temas de interés.

Aunque la estrategia a medida es atractiva, Synergos luchó durante toda la primera fase de la AFF y parte de la segunda para suministrar servicios, en parte porque su dotación de personal no era adecuada para la magnitud y complejidad de la iniciativa. El personal de Synergos asignado a la iniciativa incluyó un empleado sénior y dos júniores. Una porción del tiempo de un miembro sénior del personal de Synergos también estaba asignada a supervisar la iniciativa. La evaluación de la primera fase indicó graves variaciones en el suministro de servicios de desarrollo de capacidad. Esto es comprensible si se toma en cuenta que la mayor parte de la responsabilidad recayó en un empleado encargado de todas las fundaciones, con escaso tiempo disponible para recibir asistencia de un consultor en México. La creación del *South Texas Challenge Grant Program* que comenzó en el año 2005 suministró recursos para el desarrollo de capacidad y fondos dotales a cuatro fundaciones texanas, aliviando parte de la presión del personal de Synergos.

Puesta en marcha de la fase II

Synergos comenzó la segunda fase armado de los hallazgos de la primera evaluación. Para resumir, el informe indicó una falta de claridad sobre la asistencia técnica disponible de la organización coordinadora. Una queja expresada por muchos fue que el mecanismo de financiación y reembolso de las donaciones de asistencia técnica era demasiado complicado y largo. Además, según la información recibida, el progreso alcanzado con los planes organizativos era difícil de medir dada la ausencia de objetivos concretos, y no se entendía claramente cómo ni quién monitorearía el progreso. Los grupos mexicanos tenían cierta inquietud respecto del doble papel de Synergos, como coach y suministrador de información a los financiadores de la iniciativa, y algunos consideraron que las comunicaciones de la AFF parecían favorecer a las organizaciones estadounidenses. Synergos tomó muy en serio estos y otros hallazgos, e ideó cambios para la prestación de los servicios de desarrollo de capacidad en la segunda fase.

Lamentablemente, alrededor de seis meses después del comienzo de la segunda fase, se marchó el director del programa de la AFF. La amplia gama de aptitudes necesarias para el puesto y el escaso tiempo restante de la iniciativa, hicieron difícil cubrir este puesto exigente. El miembro sénior del personal de Synergos siguió suministrando supervisión, pero pasarían unos meses antes de que se contratara al nuevo director de la AFF, quien comenzó trabajando a media jornada y finalmente pasó a ser empleado a tiempo completo. No sería hasta alrededor de la mitad de la segunda fase que el nuevo equipo de la AFF, integrado por el nuevo director, un encargado de programas y un coordinador de programas, estaría plenamente instalado en San Diego. Fue un comienzo turbulento para la fase II³².

³² En la Fase I el director de la AFF estaba radicado en San Diego y se suministraba apoyo de la oficina de Synergos en Nueva York. Las actividades de la AFF se trasladaron plenamente a San Diego en la Fase II. El cambio hizo posible un mayor grado de concentración y coordinación del personal. Además, para muchos participantes, la ubicación en la frontera aumentó la credibilidad de Synergos.

Para la fase II, Synergos propuso una serie de cuatro metas junto con objetivos detallados, que se resumen a continuación.

1. Mejorar la capacidad organizativa de las fundaciones comunitarias fronterizas intensificando el apoyo directo al desarrollo organizativo ofrecido a las fundaciones y adecuando la asistencia a la etapa de desarrollo y el nivel de sostenibilidad.
2. Fortalecer el aprendizaje entre colegas, la promoción de políticas y la red de comunicaciones ofreciendo talleres temáticos, diseñando programas para promover los intereses de las fundaciones de la AFF, y generando un plan unificado de comunicaciones para aumentar el reconocimiento de la AFF y la frontera.
3. Atraer la participación de aliados adicionales, tanto empresas, gobiernos y fundaciones, en la AFF estableciendo lazos con empresas y creando una base más grande de donantes.
4. Crear una infraestructura de apoyo al desarrollo de capacidad de la filantropía comunitaria diseñando e implementando, en colaboración con las tres comisiones directivas de la AFF, un plan de sostenibilidad para el futuro de la AFF, que entrañaría la creación de una nueva entidad fronteriza sostenible, y suministrar la asistencia necesaria durante este período de transición.

La sección a continuación trata sobre la actuación de la organización coordinadora en la gestión de las metas y objetivos de la fase II, y en el desempeño de cuatro papeles principales como organización coordinadora: administradora, proveedora de servicios de desarrollo de capacidad, recaudadora de fondos y facilitadora.

Papel: Administrador del programa

En esta segunda fase Synergos demostró ser un administrador capaz de la AFF. Como administrador, se encargó de concentrar la atención de los financiadores y participantes en la visión de la AFF y mantenerlos informados sobre las actividades de la iniciativa, de administrar fondos, de rendir informes directamente a los financiadores, y de monitorear el progreso. Synergos mejoró sus comunicaciones publicando más información web en español, aumentando su cobertura de las fundaciones mexicanas y actualizando sus materiales de comunicación con mayor regularidad. También publicó más documentos de asistencia técnica en la web, además de notas y documentos de las comunidades de aprendizaje y los eventos temáticos. Además, Synergos aumentó e hizo más sistemático su contacto con las fundaciones, aumentando y organizando mejor sus visitas de observación, y sus comunicaciones telefónicas y por correo electrónico. Una vez contratada la nueva directora, ésta no perdió tiempo en mejorar la teneduría de libros. Los documentos relativos a las visitas de observación y el coaching indican que había programas claros, a menudo basados en la situación de los planes de desarrollo organizativo y el seguimiento. Los informes de los viajes, que anteriormente habían carecido de uniformidad y regularidad, se hicieron uniformes y constituyeron exposiciones útiles sobre el estado de las fundaciones participantes. Los informes también demuestran niveles más elevados de planificación y coordinación del trabajo de los consultores de asistencia técnica.

El informe de evaluación de medio término de Teamworks señaló que Synergos carecía de un sistema de seguimiento del progreso para fines de evaluación, por ejemplo, cómo los esfuerzos de desarrollo de capacidad podrían estar reflejados en los cambios en la situación organizativa y financiera de las fundaciones participantes. La ausencia de un sistema para este tipo de datos no

es inusual en las iniciativas filantrópicas, ya que mucha de la atención de los implementadores está concentrada en poner en marcha el programa y no en la medición. Desde el comienzo de la iniciativa existió una falta de claridad respecto de quién era responsable de esta tarea y cómo se llevaría a cabo. Parece que los financiadores hicieron la suposición, en gran medida implícita, de que Synergos asumiría este papel. Sin embargo, el diseño de tal sistema requiere un conjunto de aptitudes específicas y recursos dedicados. Los hechos demuestran que Synergos se concentró en otros asuntos de mayor urgencia³³. La inquietud en cuanto a la ausencia de tales datos y a quién le correspondía reunirlos alcanzó un punto crítico con el informe de evaluación de medio término. Hacia el fin de la fase II los donantes de la AFF le solicitaron a Teamworks que se encargara de la responsabilidad de seguimiento, y modificaron el alcance de la evaluación del informe final asegurando que los datos ya reunidos para la evaluación de medio término servirían de base para este informe final.

Al final, la nueva directora del programa, con el apoyo de un pequeño grupo de empleados (que empezaron como pasantes o coordinadores y que con el tiempo asumieron cargos de mayor responsabilidad) pasó a constituir un equipo capaz. Trabajando juntos, ellos realizaron un importante cambio de rumbo en la administración de Synergos. El presente informe de evaluación se vio bien fundamentado por los documentos suministrados por el personal de Synergos. También estuvieron muy bien realizados los informes de cierre financiero de los financiadores que detallaban las fuentes de fondos y los gastos de asistencia técnica.

Papel: Proveedor de servicios de desarrollo de capacidad

Synergos aprendió de los problemas enfrentados en la primera fase, aumentando claramente su entendimiento de cómo suministrar servicios de desarrollo de capacidad en esta segunda fase. Muchas de las fundaciones de ambos lados de la frontera reconocen, sin vacilación alguna, que el personal y los consultores de Synergos contribuyeron a desarrollar su capacidad organizativa. Esto es especialmente cierto en el caso de los grupos que se encuentran en las etapas más tempranas de desarrollo, muchos de los cuales se mostraron deseosos de participar en la capacitación. En el caso de las fundaciones más grandes, las expectativas parecieron evolucionar, considerando la mayoría que la energía que Synergos dirigía al desarrollo de capacidad sería más útil dirigida a las filiales o a prestar asistencia con los objetivos relacionados con la frontera vinculados a los fondos suministrados por la Ford Foundation. Por ejemplo, para la *Arizona Community Foundation* esto significó trabajar estrechamente con sus filiales, Cochise y Yuma.

En su calidad de proveedor de servicios de desarrollo de capacidad, Synergos tenía la responsabilidad de fortalecer la gobernanza y las actividades de las fundaciones participantes, y de ayudarlas a colaborar con las fundaciones del otro lado de la frontera. Tanto en la primera evaluación como en el informe de medio término de la segunda fase se mencionó haberse observado reacciones diversas a la función de desarrollo de capacidad. La dinámica de tales servicios a menudo es bastante complicada, y la posibilidad de que sean bien recibidos y que tengan efectos positivos depende de muchas variables que van más allá de la aptitud de los

³³ A comienzos de la primera fase Synergos generó perfiles organizativos con información organizativa y financiera, pero éstos no se actualizaron. Los planes organizativos se emplearon como un marco para monitorear el progreso, pero carecían de uniformidad. En cierto sentido, estaban hechos a medida y, por consiguiente, carecían de metas concretas que pudieran aplicarse a la iniciativa en general.

proveedores. Las mismas organizaciones beneficiarias pueden tener diferentes grados de preparación para los servicios de desarrollo de capacidad, según sus propias situaciones.

A continuación describimos los componentes clave del programa de desarrollo de capacidad de la fase II, cómo se suministraron, y sus impactos. La información se obtuvo de entrevistas, de la revisión de documentos y de la observación. Los componentes incluyen las comunidades de aprendizaje/talleres temáticos y la asistencia técnica. Esta última categoría incluye las donaciones de asistencia técnica, el coaching/asesoramiento y la planificación sostenible.

Comunidades de aprendizaje y talleres temáticos

Las comunidades de aprendizaje brindaron a todos los participantes de la AFF (miembros del personal y de los consejos directivos), financiadores y expertos un lugar para reunirse con el fin de intercambiar y aumentar sus conocimientos, establecer relaciones y planificar la siguiente etapa de la AFF. También fueron vehículos para que la fundación comunitaria patrocinadora celebrara su labor y aumentara su reconocimiento a nivel local y más allá. Los talleres temáticos tenían el propósito de abordar un solo tema y hacerlo en forma exhaustiva. Cabe destacar que, en conformidad con la filosofía de empoderamiento, tanto las comunidades de aprendizaje como los programas temáticos fueron diseñados con un grado considerable de participación por parte de las fundaciones comunitarias de la AFF, encargándose Synergos de formar comisiones y facilitar conferencias telefónicas periódicas a fin de dar forma al temario. Las medidas empleadas para evaluar estos programas incluyen la asistencia, los comentarios recibidos y la información anecdótica sobre el grado al cual se intercambiaron, efectivamente, ideas, se cultivaron relaciones y se planificó para el futuro de la AFF. Las pruebas demuestran que, en todos los aspectos, este componente del grupo de servicios de desarrollo de capacidad fue exitoso.

En la segunda fase, se celebraron comunidades de aprendizaje en Brownsville, Texas, Las Cruces, Nuevo México, y Mesa, Arizona, con más de alrededor de 100 asistentes, como promedio, a las reuniones que duraron 2.5 días cada una. Se ofrecieron cuatro talleres temáticos sobre el incremento de los activos familiares, el desarrollo comunitario, la juventud y la salud, con una asistencia media de alrededor de 50 personas cada uno. Synergos solicitó comentarios escritos en las sesiones, procedimiento que produjo resultados desiguales ya que no todos los participantes dedicaron tiempo a llenar los formularios. Cuando lo hicieron, los comentarios fueron muy favorables.

En esta segunda fase, las comunidades de aprendizaje agregaron sesiones de asesoramiento entre colegas en las que los participantes ofrecían situaciones reales y solicitaban asesoramiento de sus colegas. Estas sesiones recibieron calificaciones muy altas, tanto en la resolución de problemas como en el estrechamiento de las relaciones interpersonales. Dados los diferentes subgrupos/programas que forman parte de la AFF, se reservó tiempo para reuniones adecuadas a sus necesidades. Por ejemplo, en Las Cruces hubo una sesión especial, previa a la reunión, para las fundaciones mexicanas, incluidos los consejos directivos y el personal, para hablar de los hallazgos e implicaciones normativas de un estudio sobre las limitaciones jurídicas y fiscales a las que se enfrentan el sector no lucrativo y, específicamente, las fundaciones comunitarias. Algunos de los resultados de las reuniones se han mencionado anteriormente, entre ellos: la directora de Frontera Norte se valió de la información y los contactos obtenidos para poner en marcha un programa juvenil de capacitación ciudadana y filantropía que se ha convertido en el

elemento principal de su labor, y Yuma adoptó ideas de este taller para crear dos plazas para jóvenes en su consejo directivo.

También son dignos de mención el desarrollo y la expansión de las actividades relacionadas con el incremento de los activos familiares, en relación con una iniciativa de la Fundación Annie E. Casey, tema de la primera reunión temática. Esta reunión, celebrada en el año 2005, desempeñó un papel en la ampliación de la coalición de organizaciones que ahora forman la *Family Asset Building Network* (Red de Incremento de Activos Familiares). Las fundaciones de la AFF en todos los estados estadounidenses a lo largo de la frontera son participantes activas de esta coalición. Cabe destacar que, en el período del año 2006 al 2009 los miembros de la red han prestado asistencia gratuita en la preparación de 137,000 declaraciones de impuestos federales, lo cual devolvió a la región la suma de US\$122,928,933 en reembolsos³⁴.

Asistencia técnica

La asistencia técnica de Synergos incluyó (1) hacer disponibles donaciones, según pautas que se habían establecido, para que los grupos aborden necesidades, (2) coaching/ asesoramiento, y (3) planificación sostenible³⁵.

Donaciones de asistencia técnica

A partir de los comentarios recibidos durante la primera fase, Synergos relajó los requisitos que permitirían que cada fundación tuviera acceso a hasta US\$25,000 que podrían utilizar para fines diversos, tales como contratar consultores para prestar asistencia técnica, asistir a reuniones profesionales o comprar equipo. Las nuevas pautas relativas a los usos se publicaron en la web, y se permitió un mayor grado de flexibilidad para acceder a los fondos³⁶. Un total de US\$455,000 se asignó a donaciones de asistencia técnica, del cual se gastó un total de US\$437,000, empleándose el saldo restante, principalmente, para sufragar las reuniones del comité ejecutivo destinadas a formular el plan para la tercera fase de la AFF.

Hay algunos informes individuales breves, presentados por las fundaciones, sobre la manera en que utilizarían las donaciones de asistencia técnica. Una revisión de los informes indica que las fundaciones comunitarias emplearon las donaciones para asistir a sesiones de capacitación, planificar fondos dotales, asistir a conferencias organizadas por el *Council on Foundations*, pagar la afiliación a asociaciones profesionales y, a veces, para equipo (hasta US\$2,000).

La *Cochise Community Foundation* es un buen ejemplo del uso de los fondos para un resultado productivo con beneficios a largo plazo. Cochise tomó una decisión consciente de ajustar estrechamente el uso de los fondos a su plan de desarrollo organizativo, usando el dinero para pagar un consultor que la ayudó a planificar una campaña de dotación. Se formuló un plan y la campaña se puso en marcha poco después de asumir sus funciones el nuevo director, a

³⁴ Datos suministrados por la *Annie E. Casey Foundation* de “*Frontera Impact Survey Results 2006-2009*.”

³⁵ Para simplificar hemos agrupado los términos ‘coaching’ y ‘asesoramiento’ en lugar de entrar en detalles semánticos sobre las diferencias entre los dos. Para algunas personas, el ‘coaching’ es un proceso empoderante, mientras que el ‘asesoramiento’ no está necesariamente destinado a empoderar. En la AFF, estos términos se emplearon en forma vaga y, en gran medida, como sinónimos.

³⁶ La *Arizona Community Foundation*, la FECHAC estatal y la FESAC estatal fueron declaradas por los donantes de la AFF sin derecho a fondos de asistencia técnica, aunque se les recomendó mucho participar en las comunidades de aprendizaje y los eventos sociales.

comienzos del año 2008. Al mes de agosto de 2008, Cochise había recibido promesas de contribuciones de US\$175,595 hacia su meta de US\$3 millones³⁷. Otras fundaciones utilizaron los fondos para que los miembros del personal y los consejos directivos asistieran a conferencias como parte de su capacitación, reportando resultados positivos, pero definitivamente menos duraderos que el ejemplo de Cochise.

La experiencia de México en el comienzo de la fase II fue algo diferente, porque el consultor quiso vincular el uso de las donaciones a la información inicial y los planes de desarrollo organizativo. Este nuevo rigor era consonante con los comentarios recibidos durante la fase anterior que proponían una estrategia más proactiva respecto de la asistencia técnica para las organizaciones mexicanas. Sin embargo, cuando el péndulo se desplazó hacia una postura más rigurosa, muchas fundaciones argumentaron que los nuevos requisitos eran demasiado burocráticos. Synergos intervino para reforzar su mensaje de flexibilidad respecto del acceso a los fondos de asistencia técnica, acceso que las fundaciones comunitarias finalmente lograron obtener de manera similar a sus homólogas estadounidenses. Ejemplos de usos de los fondos en esta última parte de la segunda fase son: Frontera Norte y FECHAC/Juárez enviaron a su personal a un programa de capacitación sobre el diseño y la implementación de técnicas de evaluación, y Matamoros asistió a capacitación sobre el establecimiento de contactos sociales, lo cual estaba relacionado con su interés en establecer una red local de entidades sin fines de lucro.

Sin un sistema de evaluación, es muy difícil determinar si el gasto de medio millón de dólares fue de valor, más allá de la información anecdótica suministrada. Quizás hubiese sido más prudente, desde un principio, integrar mejor los fondos a los planes de desarrollo organizativo. Cochise, que efectivamente ajustó sus necesidades al uso de los fondos, es un buen ejemplo de la obtención de un beneficio duradero de la donación de asistencia técnica.

Coaching/Asesoramiento

Otro componente de la asistencia técnica fueron los servicios de coaching/asesoramiento. Estos servicios se suministraron mediante la contratación de profesionales muy experimentados, con mucha experiencia trabajando para fundaciones comunitarias, y también en forma directa por medio del personal de Synergos. En el caso de los profesionales contratados, gran parte de su labor se concentró en Texas, sufragada con fondos del *South Texas Challenge Program*. El programa texano tenía varias características singulares, siendo la más importante el tener metas que debían lograrse para obtener fondos futuros, lo cual hacía medir el progreso relativamente simple.

Aunque tres de las cuatro fundaciones texanas finalmente lograrlo las metas exigidas para recibir fondos, solo Laredo aprovechó verdaderamente el programa de la AFF, mientras que Brownsville, la *Frontera Women's Foundation* y la *Texas Valley Communities Foundation* lo aprovecharon menos. Por ejemplo, *Texas Valley* comenzó estando afiliada a una universidad y, aunque inicialmente indicó estar dispuesta a considerar ser plenamente independiente, no lo hizo. Como nota positiva, tres organizaciones nacientes han llegado a ser proveedoras viables de servicios a sus comunidades. (Brownsville es anterior a la creación de la AFF.)

³⁷ Al mes de agosto de 2009 esta suma había aumentado a US\$502,517, un aumento notable dado el entorno económico poco favorable.

A veces los mismos consultores que trabajaban con el programa texano eran contratados por otras fundaciones de la AFF empleando fondos de donaciones de asistencia técnica. En general, las experiencias fueron desiguales, elogiando algunas fundaciones su valor mientras que otras calificaban la labor de los mismos consultores como deficiente. Gran parte de la diferencia en las opiniones parece ser atribuible a la voluntad de la organización de aceptar las recomendaciones. Un factor que debe tomarse en cuenta es que varias de las organizaciones se integraron a la AFF quizá creyendo que deseaban convertirse en fundaciones comunitarias, pero al final eligieron otro rumbo.

La experiencia de los grupos mexicanos con las donaciones de asistencia técnica es diferente. La organización seleccionada para suministrar asistencia fue una de las muy pocas en México con experiencia, y traía consigo un conocimiento tanto de México como de Estados Unidos. Esta organización fue contratada para la primera fase y la primera parte de la segunda. A partir de las opiniones recibidas de que había una necesidad de capacitación más intensiva en gobernanza, se aumentaron las horas de la empresa y la configuración cambió de ser los servicios suministrados cuando eran solicitados y adecuados a las necesidades individuales, a un programa muy estructurado. El programa incluía evaluaciones iniciales exhaustivas y un plan de capacitación que requeriría la participación de los miembros del consejo directivo. A pesar de tratar de responder rápidamente a las necesidades, esta última estrategia no fue bien recibida. Las fundaciones se quejaron de las exigencias del documento de evaluación inicial y del tiempo exigido de los miembros de los consejos directivos. México no tiene una tradición de participación activa de los consejos directivos en la gobernanza, lo cual podría explicar en parte la resistencia. Agravaron los problemas los impedimentos ya mencionados a la obtención de donaciones de asistencia técnica. Los consultores que anteriormente habían sido bien recibidos ahora eran rechazados. Los motivos incluyen el drástico cambio de estilo, la idea de una falta de discreción, y la ausencia de expectativas claras. Los servicios de coaching para México se interrumpieron cuando Synergos reevaluó su estrategia, la cual finalmente modificó para concentrarse en la planificación sostenible.

Antes de dar fin a esta sección sobre coaching, es esencial reconocer que el personal de la AFF de Synergos, en especial, su directora, suministró extensa asistencia individualizada. Al asumir sus funciones, además de abordar los problemas de las donaciones de asistencia técnica, evaluar a los consultores para determinar cuáles serían adecuados para cada fundación, y facilitar la transición de la AFF, la directora se enfrentó a una serie de planes de desarrollo organizativo de calidad muy desigual. Estos planes se prepararon principalmente en la primera fase e iban a ser un componente central del diseño del programa de desarrollo de capacidad. Se habían suministrado pautas mínimas para ayudar a los grupos a crear sus planes. Por consiguiente, los que tenían habilidad e interés típicamente produjeron los mejores planes. Algunos de los grupos tomaron muy en serio los planes, asegurándose de que los miembros de los consejos directivos participaran en su preparación y en el seguimiento del progreso; otros grupos consideraron los planes más como una obligación en su relación con Synergos que otra cosa.

En el poco tiempo que la directora ha ocupado el cargo, trató de convencer a los grupos de la importancia de los planes, trabajando individualmente con muchas de las fundaciones comunitarias para identificar las necesidades organizativas clave, los pasos a tomar y, a continuación, suministrar coaching. Esto se logró por medio de visitas de observación y

seguimiento telefónico. Existe documentación exhaustiva de los viajes y el coaching, que muestra la preparación de las visitas y su integración en los planes de desarrollo organizativo, y deja constancia de lo hablado en las reuniones. Un ejemplo de una tarea podría ser reclutar nuevos miembros del consejo directivo y ofrecer coaching que podría incluir sugerencias para lograrlo. El coaching podría incluir temas no estipulados en los planes de desarrollo organizativo, tal como prestar asistencia a los directores ejecutivos para que puedan comunicarse más eficazmente con los consejos directivos. La directora recibió evaluaciones uniformemente favorables de sus interacciones con los entrevistados, que expresaban gratitud por las sugerencias prácticas y el seguimiento sistemático. Otros empleados de Synergos también fueron reconocidos en las entrevistas por la ayuda que prestaron y la rapidez con que respondieron a sus necesidades.

Al finalizar la segunda fase Synergos preparó una serie de informes de cierre que entrañaron pedir a las fundaciones que realizaran una autoevaluación de si habían o no finalizado las tareas establecidas en sus planes. El instrumento ilustra cómo Synergos mismo había aumentado su grado de sofisticación con respecto al valor potencial de contar con un plan de desarrollo organizativo del cual la fundación respectiva haya verdaderamente asumido responsabilidad, y a la necesidad de monitorear el progreso también. Se pidió a los grupos que se autocalificaran en una escala del 1 al 5 (de excelente a malo) en el progreso alcanzado con la gobernabilidad, la administración, el desarrollo de recursos y los programas. Synergos resumió las calificaciones, que indican que los grupos se dieron mayormente calificaciones buenas o excelentes, con alguna que otra calificación más crítica reflejada principalmente en el desarrollo de recursos. De un comienzo poco prometedor, Synergos terminó logrando un buen desempeño en lo que respecta a demostrar la importancia de tal planificación, conseguir que las fundaciones asumieran responsabilidad y realizar un seguimiento eficaz.

Planificación sostenible

Con alrededor de nueve meses restantes en la iniciativa, Synergos realizó cambios en los servicios de coaching tanto para Estados Unidos como para México. Basándose en los hallazgos del informe de evaluación de medio término que suscitaban dudas sobre la sostenibilidad, Synergos convocó una reunión de sus principales consultores a fines de octubre de 2007, con el fin de formular un plan para abordar este problema. El plan de capacitación que se concibió se concentraría exclusivamente en el aspecto financiero de las fundaciones, ya que el coaching relativo al desarrollo organizativo hace tiempo que había sido una parte esencial de los servicios de desarrollo de capacidad. Esencialmente, el término ‘planificación sostenible’ era casi un sinónimo de ‘planificación de negocios’. Synergos reclutó a sus dos consultores estadounidenses más experimentados para llevar a cabo el programa. Cada uno a su vez, trabajó estrechamente con el consultor mexicano recientemente contratado, antiguo miembro del consejo directivo y director voluntario de una fundación comunitaria, para asegurar que existiera un entendimiento común de los modelos financieros.

Para ahorrar tiempo y recursos limitados, Synergos limitó esta oportunidad a las fundaciones que tenían más probabilidades de beneficiarse, es decir, no incluyó a las organizaciones estables ni a las que no se habían mostrado receptivas a otras actividades de capacitación. A las que no satisfacían los criterios se les daba acceso a los modelos creados para la capacitación y se las motivaba a seguir asistiendo a las comunidades de aprendizaje y los eventos temáticos. Además,

el personal de Synergos seguiría estando disponible para ofrecer servicios de coaching, principalmente por teléfono.

Entre las fundaciones que participaron en la capacitación se incluyeron la FIC, Frontera Norte, FESAC/Nogales, Matamoros, Santa Cruz, Laredo y Brownsville. La capacitación entrañaba que las fundaciones formaran una comisión de sostenibilidad, suministraran datos financieros (estados y previsiones de ingresos y gastos), y participaran en sesiones de asesoramiento en planificación financiera. El diseño exigía la participación de por lo menos tres miembros del consejo directivo —entre ellos los que tuvieran experiencia financiera—, y su asistencia a dos reuniones. Pocas de las fundaciones satisficieron todas las condiciones. Los motivos de las que no lo hicieron fueron que no asistieron miembros de los consejos directivos que tuvieran experiencia contable, y que varios de los grupos tardaron o tuvieron dificultades en producir los documentos financieros (estados de ingresos), todo lo cual dio lugar a un uso ineficaz del limitado tiempo de asesoramiento y a una falta de sentido de responsabilidad respecto de los resultados.

Aunque la rápida creación y puesta en marcha de este programa fue admirable, los comentarios de las fundaciones fueron variados. A algunos de los grupos, les ayudó a concentrar la atención de los consejos directivos y el personal en su situación financiera, ofreciendo una nueva perspectiva o suministrando cifras específicas recomendadas en cuanto a las necesidades de desarrollo de fondos, información que, a continuación, se implementó. En otros casos, reforzó lo que ya sabían, y en otros no hubo un impacto perceptible. En general, a los participantes les gustó la estrategia más rápida de resolución práctica de problemas, muy distinta del trabajo más conceptual exigido para tareas de desarrollo organizativo tales como la planificación estratégica o la gobernanza. De haberse integrado esta planificación financiera a la estrategia de desarrollo de capacidad al comienzo, y de haberse concebido con un seguimiento, los resultados hubiesen sido mejores.

Papel: Recaudador de fondos

Synergos logró cierto grado de éxito como recaudador de fondos de la AFF. Los financiadores contaron con que Synergos usaría su propia red y sus considerables contactos para atraer fondos adicionales a la AFF, especialmente para atraer nuevos financiadores. Los fondos totales recaudados en la segunda fase fueron US\$8,531,443. Los financiadores nuevos de la AFF en la fase II representaron el 8% del total e incluyeron a Pfizer, JPMorgan Chase, la Fundación Kellogg y *The California Endowment*. Varios de los financiadores de la fase I también aumentaron considerablemente su apoyo, siendo los más importantes los financiadores que contribuyeron al *South Texas Challenge Program*. Una preocupación en la fase II para los financiadores y para Synergos fue la falta de participación de los con base en México³⁸. Esto parece deberse al hecho de que México tiene una comunidad filantrópica pequeña y a la falta de familiaridad con las fundaciones comunitarias.

³⁸ La Fundación Gonzalo Río Arronte, de México, fue una importante fuente de financiamiento en la Fase I. Tanto en la Fase I como en la Fase II, la sucursal mexicana de la Fundación Ford fue una generosa financiadora de la iniciativa, suministrando fondos a la FIC, Frontera Norte, FESAC/Nogales y la *International Community Foundation*.

Cuadro 13:
Fase II: Financiación total para la AFF según la fuente

FINANCIADOR	Fase II: Fondos compartidos¹	Fase II: Fondos no compartidos
Fundación Annie E. Casey	US\$132,000	US\$29,000
Ford Foundation	US\$1,250,000	US\$2,800,000
Houston Endowment	US\$200,000	US\$2,300,000
Inter-American Foundation ²	US\$0	US\$512,443
McCune Charitable Foundation	US\$150,000	US\$0
Meadows Foundation	US\$173,000	US\$200,000
Fundación Charles S. Mott	US\$100,000	US\$0
Pfizer	US\$200,000	US\$0
JP Morgan	US\$295,000	US\$110,000
Fundación Kellogg	US\$75,000	US\$0
California Endowment	US\$5,000	US\$0
TOTAL	US\$2,580,000	US\$5,951,443

¹ Los fondos compartidos sufragaron al personal de Synergos y el programa de desarrollo de capacidad. Los fondos no compartidos fueron inversiones directas en fundaciones específicas hechas por los financiadores, p. ej., el apoyo de la Ford Foundation (sucursal estadounidense) a la *San Diego Foundation*, la *Arizona Community Foundation*, la *New Mexico Community Foundation*, la *International Community Foundation*, y la *Community Foundation for Southern Arizona*.

² Además de los fondos que aparecen en este cuadro, la IAF suministró donaciones para gastos de viaje (p. ej., para que los participantes asistieran a conferencias y sesiones de capacitación), y también absorbió el costo de la traducción de documentos. Además, parte de los fondos de la IAF apoyaron proyectos de las oficinas estatales de FESAC y FECHAC.

En la segunda fase, Synergos había propuesto atraer a la AFF aliados adicionales, tanto empresas, gobiernos y fundaciones, y mejorar el nivel de financiación en la región fronteriza, estableciendo lazos con empresas a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México y llevando a cabo una campaña para atraer donantes empresariales. Para otoño del 2007, Synergos se había comunicado con 25 fundaciones y empresas, y había presentado propuestas o cartas de solicitud a 13 de ellas. El papel de Synergos de atraer apoyo abarca tanto la siembra de ideas, la realización de contactos y la redacción de propuestas, como el papel algo menos directo de impulsor. La primera categoría incluye la financiación del *South Texas Challenge Program* (más de US\$2.4 millones), y el apoyo de JP Morgan, Pfizer, la Fundación Kellogg, y *The California Endowment*. El papel de Synergos fue menos directo con respecto a la Inter-American Foundation, donde hubo una confluencia de intereses en México y contactos profesionales en común, algunos de los cuales habían trabajado anteriormente para Synergos o conocían el instituto. Para todos los financiadores, un factor clave fue la credibilidad de la Ford Foundation y su considerable inversión de un total de US\$3.1 millones en la primera fase y algo más de US\$4 millones en la segunda.

Dado el acceso de Synergos a gente de recursos, los financiadores posiblemente hayan esperado más, pero el lugar ocupado por la AFF entre las prioridades de la organización pareció cambiar con el tiempo, debido en parte a cambios en el personal directivo en los niveles más altos de la

organización. A favor de Synergos, hay que decir que su fundador y su presidente asistieron a la última comunidad de aprendizaje, dando ambos una ponencia y haciendo tiempo para volar a Yuma con un director sénior de programas de la Ford Foundation para asistir a un evento privado de recaudación de fondos destinado a atraer la participación de terratenientes adinerados.

En la fase II, Synergos había propuesto atraer a la AFF aliados adicionales, tanto empresas, gobiernos y fundaciones, y mejorar el nivel de financiación en la región fronteriza, estableciendo lazos con empresas a lo largo de la frontera entre Estados Unidos y México y llevando a cabo una campaña para atraer donantes empresariales. Uno de los objetivos de la recaudación de fondos de la fase II era finalizar un estudio iniciado por la *International Community Foundation* sobre donaciones empresariales, haciendo hincapié en la industria maquiladora. Los hallazgos del estudio fueron presentados a la AFF en la Comunidad de Aprendizaje de Las Cruces por el director ejecutivo de la *International Community Foundation*. Synergos había propuesto emplear los hallazgos del estudio para organizar visitas a financiadores empresariales, cultivar relaciones con empresas mexicanas en una recepción, crear una serie de estrategias para establecer lazos con financiadores empresariales y suministrar talleres sobre donaciones empresariales a las fundaciones de la AFF.

FESAC/Nogales abordó la tarea organizando una reunión con la industria maquiladora, con el objeto de explicar el papel de una fundación comunitaria y el potencial de administrar mejor las donaciones. Esa reunión se celebró en el año 2007, y acompañaron al director ejecutivo de FESAC/Nogales un consultor de la AFF y también un becario sénior de Synergos, quienes ayudaron a explicar las ventajas de las fundaciones comunitarias. La única otra fundación comunitaria mexicana que ha estado tratando de atraer a las maquiladoras es Frontera Norte. El acercamiento estratégico por parte del director ejecutivo ya ha dado lugar al establecimiento de un fondo de donaciones por parte de una maquiladora que ya ha concedido donaciones, y actualmente se entablan conversaciones con otras dos maquiladoras. En el caso de Frontera Norte, las maquiladoras de la zona de Ciudad Juárez con frecuencia tienen vínculos con la United Way, y se trata de un proceso delicado que requiere un grado considerable de diplomacia para atraerlas a las ventajas de donar por intermedio de una fundación comunitaria. Tales obstáculos no son inusuales, pero las maquiladoras siguen siendo una fuente vital de apoyo potencial.

Al avanzar la segunda fase, además de redefinir la prioridad del tiempo dedicado a sus actividades de desarrollo de capacidad, Synergos también transfirió sus energías de la recaudación de fondos para la iniciativa en general y la concientización a lo largo de la frontera a la facilitación de la planificación de la transición. Las actividades que se habían planeado, tales como la creación de una serie de estrategias y talleres sobre el acercamiento a donantes empresariales, se relegaron a un segundo plano ante el papel de facilitador que se describe a continuación.

Papel: Facilitador

Las fundaciones de la AFF, en especial las representadas en el comité ejecutivo, reconocen y aplauden ampliamente la labor de facilitación realizada por Synergos respecto de la transición de una iniciativa administrada por otra entidad a una entidad sin fines de lucro binacional independiente. La magnitud de la labor que se pretendía realizar era considerable, a saber: cómo

administrar un proceso en el que la AFF intervendría en la decisión de sus objetivos, la determinación de cómo desarrollar sus actividades y el aseguramiento de una transición fluida a la nueva estructura. Complicaba las cosas la pregunta de cuáles eran los intereses de Synergos y de las fundaciones de la AFF en lo que respecta a la asignación de un papel al instituto en la fase III. El resumen a continuación se concentra en el papel de Synergos. No incluye el papel de los miembros del comité ejecutivo de la AFF, quienes deben ser reconocidos por trabajar más allá de las exigencias de sus propios trabajos, dedicándose incansablemente a la tarea de hacer realidad la AFF III.

La propuesta de Synergos para la segunda fase subestimó las exigencias de este proceso, reflejando el entendimiento imperfecto que tanto éste como ambos financiadores tenían de lo que se precisaba para cumplir con esta obligación en forma responsable. El paso de retirarse de una iniciativa multianual nunca ha sido fácil para financiadores y donatarios. En el caso de la AFF fue alto el grado de ansiedad de las entidades aún frágiles y muchas organizaciones con poca experiencia en las iniciativas filantrópicas y su evolución (en particular, los grupos mexicanos). Por otra parte, cuando los financiadores desafiaron a las fundaciones de la AFF en la Comunidad de Aprendizaje de Brownsville (2006) a asumir la responsabilidad de determinar el futuro de la AFF, era poco lo que se sabía del empleo de Synergos que asumiría gran parte de la responsabilidad de mantener bien encaminado el proceso. Pasarían solo unos pocos meses antes de que el comité ejecutivo de la AFF y Synergos comenzaran juntos un proceso que se inició a comienzos del año 2007 y que culminaría unos 18 meses más tarde con la financiación y formación de una entidad independiente.

Una vez que la nueva directora se instalara a tiempo completo en San Diego, ella y su equipo comenzaron el proceso de organizar reuniones y administrar las comunicaciones entre los miembros del comité ejecutivo para seguir avanzando el proceso de planificación. El proceso requería sensibilidad hacia la dinámica cultural, las relaciones entre las organizaciones y las diferencias en las prioridades individuales, y hacia la diferente capacidad de la gente de presentar argumentos a favor o en contra de ideas propuestas, en inglés o español, a pesar de la presencia de traductores. Synergos medió los conflictos dentro del comité ejecutivo, haciendo lo posible por mantenerse neutral. También investigó las opciones para la nueva estructura, ayudó a formular los procedimientos de selección para el nuevo cargo de director ejecutivo y administró un proceso intenso de entrevistas participativas y contratación. Synergos además tramitó la solicitud de personería jurídica de la entidad estadounidense. Y negoció y adquirió espacio de oficina para facilitar la transición.

Synergos llevó a cabo estas tareas a la vez que cerraba la segunda fase, presentando informes a los financiadores y preparando documentos electrónicos para facilitar el acceso a la información acumulada durante los seis años anteriores. En lo que respecta a este último paso, Synergos emprendió un exhaustivo proceso de cierre, formulando procedimientos para que cada fundación llevara a cabo una autoevaluación de su progreso en comparación con sus planes de desarrollo organizativo. Synergos además finalizó un detallado “Manual de transición” destinado al nuevo personal de la AFF III, con hiperenlaces a documentos para poder tener fácil acceso a la información sobre la historia de la AFF. El documento incluye además recomendaciones y lecciones aprendidas. Aunque hubo conflictos al final en lo que hace a diferencias en las expectativas, entre los financiadores y el personal de Synergos, con respecto a la disponibilidad

para facilitar la transición de la nueva directora, según la opinión general, el proceso, en definitiva, fue fluido.

La organización coordinadora: Conclusión

En conclusión, Synergos finalizó admirablemente esta última etapa de la segunda fase de la AFF, superando muchos de los problemas de su turbulento comienzo. En su papel de organización coordinadora, una vez que Synergos contratara al personal adecuado, sus actividades de administración y facilitación fueron sólidas. En lo que respecta a la recaudación de fondos, los documentos de Synergos indican que la formulación de propuestas lo mantuvo ocupado, y que tuvo tanto éxitos como fracasos. No consideraremos aquí si pudo haber logrado más, ya que esas expectativas nunca se hicieron explícitas para los fines de evaluación.

Sin embargo, el papel de proveedor de servicios de desarrollo de capacidad representó para Synergos su mayor desafío y la curva de aprendizaje más pronunciada. Dando una mirada retrospectiva a la primera fase y el diseño inicial, es evidente que tanto los financiadores como Synergos no apreciaron plenamente las exigencias de proporcionar servicios de desarrollo de capacidad, las aptitudes y recursos necesarios, para una iniciativa de esta magnitud. El desempeño del doble papel de administrar el suministro de fondos para la AFF y a la vez suministrar asistencia técnica, a veces presentó conflictos, aunque esto se mitigó en cierto grado con el reclutamiento de otros para proporcionar los servicios de coaching. La evaluación de la Fase I dejó constancia de esta situación, y sus hallazgos impulsaron una serie de cambios. Aumentaron los recursos (p. ej., para los grupos texanos), y Synergos incrementó su personal. En la fase II, informamos aquí que aunque las actividades de desarrollo de capacidad tuvieron sus bemoles ya que parecían estar principalmente reaccionando en lugar de seguir una estrategia convincente, se lograron progresos en las actividades de desarrollo de capacidad, en lo que hace al diseño y el suministro en general, recayendo el mérito en los empleados y consultores capaces.

Para tener éxito como organización coordinadora, Synergos tuvo que establecer una relación de confianza entre las fundaciones, un proceso que a menudo requirió tomar un camino tortuoso en lugar de directo. Sin embargo, al final, las fundaciones nacientes y nuevas atribuyeron gran parte de su progreso a Synergos, y todas se mostraron muy elogiosas de su papel como organización coordinadora y de su dedicación a la iniciativa.

Tercera parte: Lecciones

La siguiente sección ofrece cinco lecciones, que constituyen las lecciones más salientes de la implementación de la AFF. Estas lecciones se refieren al contexto del país, la organización coordinadora, las expectativas de la evaluación, la transición a la tercera fase y la colaboración entre los financiadores de la iniciativa. Los destinatarios principales de estas lecciones son los financiadores de la AFF y las partes interesadas de la comunidad filantrópica en general.

- 1. Es importante el contexto del país:** Al considerar una iniciativa internacional, es esencial llevar a cabo una etapa de descubrimiento para aumentar los conocimientos técnicos además de adquirir un entendimiento del panorama profesional, la gente destacada, del campo al que se podrían dirigir fondos. Esta etapa es el momento de aprender sobre la cultura, las leyes de la nación relativas a las organizaciones sin fines de lucro, el marco fiscal, la situación del sector civil, el papel del gobierno en relación con el sector civil, y el tema de interés. Al enfrentarse a una falta de información, por ejemplo sobre el marco jurídico y fiscal de las entidades sin fines de lucro, los financiadores deben dar seria consideración a invertir en la investigación. Tal información básica debe utilizarse para informar los objetivos y formular una estrategia. Los financiadores deben dejar en claro que las ideas exportadas, engendradas en suelo estadounidense, tales como las fundaciones comunitarias, bien podrían asumir una forma diferente que se adecúe mejor a las condiciones propias del país. A riesgo de expresar lo obvio, es esencial atraer la participación del talento local en esta etapa de descubrimiento.

Por supuesto que, durante su puesta en marcha, la AFF se valió de gente admirada por su experiencia en el tema de las fundaciones comunitarias y por sus conocimientos, de ambos lados de la frontera. Algunos financiadores, tales como la Inter-American Foundation, tenían extensa experiencia sobre el terreno en México y en otros países de América Latina también. Y la Ford Foundation tenía la ventaja de una sucursal en México. Había un estudio inicial llevado a cabo por una combinación de analistas estadounidenses y mexicanos, que se concentraba en identificar a los posibles participantes de la iniciativa, pero no examinaba el contexto en que estas entidades desarrollaban sus actividades.

Al implementarse la iniciativa hubo conversaciones frecuentes entre las fundaciones comunitarias participantes y los financiadores sobre las diferencias culturales y el hecho de que en México no había una tradición de filantropía institucionalizada estratégica, el sector civil era débil y pequeño, había poca experiencia con organizaciones intermediarias, el concepto de recaudación de fondos para dotaciones era en gran medida desconocido y las entidades sin fines de lucro estaban dirigidas por el personal, desempeñando los consejos directivos un papel muy limitado. Las participantes mexicanas de la AFF expresaban con frecuencia su inquietud por el hecho de que se les

estaba imponiendo el modelo estadounidense de fundaciones comunitarias, preocupadas que serían evaluadas según las normas estadounidenses. También del lado estadounidense eran muy variadas las condiciones sobre el terreno, abarcando desde zonas de considerable potencial filantrópico hasta zonas de mucho menos potencial.

Las etapas de descubrimiento ofrecen un punto de partida para obtener información con la cual formular una estrategia, evitan potencialmente problemas, y pueden proporcionar una base para las expectativas bien fundadas. Un buen ejemplo de inversión inteligente en el descubrimiento fue la que hizo en las primeras etapas de la formación de la AFF III la Inter-American Foundation, que financió una donación para estudiar modelos jurídicos y de gobernanza para la creación de una entidad binacional independiente.

- 2. El papel de la organización coordinadora es decisivo:** Las iniciativas grandes tales como la AFF requieren trabajar con una organización intermediaria, porque es más eficiente para los financiadores que, de lo contrario, tendrían que administrar a un grupo de proveedores responsables de tareas tales como la capacitación, la organización de conferencias y la recaudación de fondos. La selección de la organización coordinadora posiblemente sea la decisión más importante que deban tomar los financiadores al poner en marcha iniciativas de gran magnitud. La selección deberá informarse reconociendo los papeles que deberá desempeñar dicha organización y las aptitudes que necesitará para desempeñarlos.

En el caso de la AFF, describimos cuatro papeles —administradora, proveedora de servicios de desarrollo de capacidad, recaudadora de fondos y facilitadora— desempeñados por la organización coordinadora. Algunas de las aptitudes necesarias fueron la conciencia cultural, las habilidades lingüísticas, los conocimientos generales de filantropía, los conocimientos específicos sobre las fundaciones comunitarias, el brindar capacitación a las fundaciones comunitarias en diversas etapas de desarrollo, la recaudación de fondos, la facilitación, el diseño de sistemas de seguimiento para la evaluación, el diseño de programas, las comunicaciones y la administración. Otra dimensión de la selección es evaluar el compromiso de los dirigentes (consejo directivo y personal) de la intermediaria con el programa, y determinar cómo encaja con las prioridades de la organización. Por último, al seleccionar una organización, debe prestarse atención a quién en esa organización estará encargado de dirigir el proyecto. Si se mira a través de estos filtros, es fácil ver el reto que significa encontrar una organización que satisfaga todos estos requisitos. Agregamos que, una vez que se selecciona una intermediaria, el financiador y la intermediaria deben prestar mucha atención constantemente al establecimiento de una relación basada en la confianza y una visión común.

Cuando los financiadores comenzaron a definir el papel de Synergos como organización coordinadora, estaban contratando a una organización que tenía experiencia mundial en filantropía, ya había establecido muchas de las relaciones en México que se previeron como esenciales al proyecto, y prometía ser influyente en la recaudación de fondos. Estas eran excelentes características, pero Synergos nunca había administrado una iniciativa de esta magnitud y complejidad. Synergos cometió algunos errores al no reconocer que su

personal y sus recursos de capacitación no satisfacían bien los requisitos de la iniciativa, especialmente dada su estrategia personalizada de prestación de servicios. Los financiadores no notaron inicialmente este error, cuyo impacto contribuyó a las deficiencias de la primera fase de la AFF. Más tarde, los financiadores agregarían apoyo para la organización coordinadora para que su personal dedicado a la AFF pudiera recibir capacitación. El presente informe explica que, a mitad de camino de la segunda fase, Synergos adquirió las aptitudes de las que antes carecía, entre ellas conocimientos directos y experiencia trabajando con fundaciones comunitarias, y aptitudes en el desarrollo de capacidad. Un área que seguiría siendo deficiente era la capacidad de establecer sistemas de seguimiento de datos que pudieran utilizarse para fines de evaluación. Conjeturamos en la siguiente lección que los financiadores deben poner en claro las expectativas relativas a la recopilación de datos y determinar en base a ello las aptitudes y recursos que se precisan.

- 3. Deben ponerse en claro las expectativas de la evaluación desde un principio:** La experiencia de la AFF y sus dificultades en la recopilación de datos y el análisis sugieren que tales iniciativas estarían mejor informadas si: (1) se llega a un acuerdo entre los financiadores y participantes, al comienzo del proyecto, sobre las preguntas de investigación clave que se abordarán, y se eligen unos pocos indicadores esenciales de los cuales se realizará un seguimiento, (2) se pone en claro quién se encargará de la recopilación de datos y quién de su análisis (podrían ser diferentes partes, p. ej., la organización coordinadora recopila los datos y un evaluador externo realiza el análisis), y (3) se lleva a cabo una investigación inicial para determinar qué datos podrían recopilarse.

En la última década, las fundaciones han realizado inversiones más grandes en la recopilación y evaluación de datos, habiéndose llegado a entender mejor tanto sus limitaciones como su potencial. Estos progresos a veces se ven frustrados porque los financiadores y la organización coordinadora no ponen en claro quién es el responsable de recopilar los datos y quién de su evaluación, y no se aseguran de contar con las aptitudes y recursos para llevar a cabo las tareas necesarias. Los evaluadores de la AFF, tanto en la primera fase como en la segunda, comenzaron su labor a mitad de camino durante la implementación y tuvieron que lidiar con la ausencia de información de referencia y de sistemas para monitorear el progreso. Aunque la organización coordinadora hizo algunos esfuerzos, al comienzo de la AFF, por crear perfiles organizativos básicos, esa tarea fue tan solo una de una larga lista y se fue posponiendo a medida que se fueron presentando exigencias programáticas más urgentes.

Durante la segunda fase, cuando Teamworks intentaba recopilar datos, surgieron nuevos obstáculos que sacaron a la luz diferencias en las normas de cada país relativas a la manera de organizar los datos financieros, diferencias en la definición de términos tan básicos como ‘empleado’ y la falta de un idioma común para términos fundamentales tales como ‘donación’ y ‘concesión de donaciones’. Por consiguiente, responder a una pregunta aparentemente sencilla, tal como “¿Cuál es el nivel de donaciones a la región fronteriza?”, resultaba muy problemático. Hay que reconocer que la misma iniciativa ha desempeñado un papel vital en la concientización de los diferentes procedimientos

contables en Estados Unidos y México que repercuten en el análisis. Por otra parte, el sector lucrativo mexicano es relativamente nuevo y sus prácticas contables también lo son. Éste es un obstáculo importante y seguirá frustrando la recopilación de datos. Aunque se han emprendido algunos esfuerzos para hacer frente a este problema, sigue siendo una obra en curso. Del lado estadounidense, las prácticas contables de las entidades sin fines de lucro son, obviamente, más avanzadas; sin embargo, hay áreas en las que una mayor precisión (p. ej., para la AFF, cómo desagregar las donaciones a las zonas fronterizas) sería un objetivo valioso.

Trabajar con datos es un proceso dinámico y todos deben entender que habrá, inevitablemente, cambios de rumbo, a medida que se vaya aprendiendo más de la experiencia de recopilar y analizarlos. Y, a riesgo de expresar lo obvio, debe prestarse atención a invertir en las aptitudes necesarias para llevar a cabo estas tareas.

- 4. Para una transición eficaz es preciso comenzar temprano, definir los papeles y contar con dirigentes capaces:** La complejidad de poner en marcha un proyecto se ve igualada por el reto de determinar cómo realizar una transición exitosa para que pueda valerse por sí solo. Aunque el proceso de transición de la AFF tuvo sus bemoles, culminó exitosamente. Las lecciones clave de la experiencia incluyen: (1) comenzar temprano, (2) poner en claro las expectativas respecto del (de los) papel(es) que desempeñará la organización coordinadora, (3) asegurar que haya una facilitación competente y neutral, (4) empoderar a los participantes para que desempeñen un papel de liderazgo, (5) motivar a los líderes a crear un proceso que fomente el sentido de responsabilidad respecto del plan, (6) promover las comunicaciones abiertas y continuas entre todas las partes, (7) invertir en la organización de una transferencia sistematizada de conocimientos, (8) reconocer que podrían necesitarse recursos adicionales para tareas tales como la facilitación, la investigación y las comunicaciones, y (9) proporcionar un incentivo para que los participantes sepan que son grandes las probabilidades de que sus esfuerzos se vean recompensados.

Los planes de la transición deben, idealmente, formar parte de las iniciativas desde el comienzo. Las propuestas de la organización coordinadora para la primera y segunda fase se concentraron principalmente en su papel de desarrollar la capacidad de las fundaciones comunitarias, y no ofrecían una visión de la siguiente etapa de la iniciativa. Los intermediarios financiados para iniciativas tales como la AFF a menudo se encuentran en la difícil posición de no saber con seguridad si seguirá habiendo necesidad e interés en sus servicios. Los financiadores impulsaron el proceso pidiéndoles a las fundaciones comunitarias que tomaran la iniciativa en dar forma a la transición, ofreciéndoles el incentivo de su posible financiación. El esfuerzo se puso en marcha en el verano de 2006, pero comenzó lentamente, cobrando impulso más adelante, una vez que la oficina de San Diego de la organización coordinadora había sido dotada de personal y había comenzado sus actividades a comienzos del año 2007.

Uno de los problemas inmediatos a los que se enfrentó la organización coordinadora fue determinar su papel más allá de su función de administradora, además de coordinar y mantener las actas de las reuniones. Explicamos en este informe que Synergos asumió un

grado considerable de responsabilidad respecto de la facilitación y también de la investigación. Aunque había facilitadores capaces entre el personal, había también necesidad de neutralidad, lo cual hizo necesario contratar facilitadores profesionales. Numerosas tareas imprevistas recayeron en la organización coordinadora, por ejemplo, investigar modelos de organizaciones binacionales, facilitar el proceso de contratación para el nuevo director de la AFF y encargarse del trabajo preliminar para la obtención de la personería jurídica para la organización. La relación de confianza que la organización coordinadora había establecido con las participantes de la AFF, su flexibilidad y su capacidad fueron esenciales para el éxito de la transición. Gran parte del mérito, como describimos en el informe, recae en los miembros del comité ejecutivo de la AFF por crear un proceso exitoso. Lo lograron estableciendo una relación de confianza entre ellos y con la comunidad de la AFF en general, al llevar a cabo un proceso abierto y exhaustivo que ofrecía a todas las fundaciones igualdad de voz.

- 5. La colaboración entre los financiadores: Hacer que el todo sea más que la suma de sus partes:** La AFF era una serie de subiniciativas que habían sido exitosamente entrelazadas para formar un todo, en gran parte debido a los financiadores que (1) tenían un compromiso común con el desarrollo de las fundaciones comunitarias para abordar las necesidades de la frontera, (2) respetaban sus diferencias respecto de las capacidades de recursos y las prioridades, (3) reconocieron que los ingredientes clave incluirían fondos para reunir a los participantes (comunidades de aprendizaje, talleres temáticos), apoyo para los programas, apoyo operacional y fondos para asistencia técnica, (4) acordaron trabajar con un intermediario que se responsabilizaría de administrar el esfuerzo y darle coherencia, y (5) a pesar de tener las agendas llenas, lograron mantener comunicaciones continuas.

La colaboración entre los financiadores de la AFF no fue formal en el sentido de tener reuniones estructuradas dedicadas a considerar la situación de la iniciativa y de participar en el diseño conjunto de estrategias. En cambio, fue un proceso más informal de intercambiar información por medio de conferencias telefónicas, correo electrónico y la asistencia en las comunidades de aprendizaje. Los financiadores se sentaron a la mesa con diferentes capacidades de recursos, prioridades y requisitos. Sobre el terreno, esto se manifestaría en diferentes calendarios, programas con diferentes requisitos y diferentes niveles de financiación. Algunos financiadores solo podían financiar directamente a una organización mexicana mientras que otros solo podían financiar en Estados Unidos. La Ford Foundation suministró fondos directamente para apoyar a la organización coordinadora y también a varias fundaciones comunitarias; otras fundaciones solo suministraron financiación directa a las organizaciones. Sobre el terreno, los grupos texanos disfrutaron en general de niveles más altos de financiación que muchas de las otras organizaciones, y además tenían su propio calendario de reuniones. Las fundaciones más grandes, tales como la *Arizona Community Foundation* y la *New Mexico Community Foundation* tenían programas muy diferentes, concentrándose la primera en fortalecer a sus filiales y la segunda en crear una sucursal cerca de la frontera.

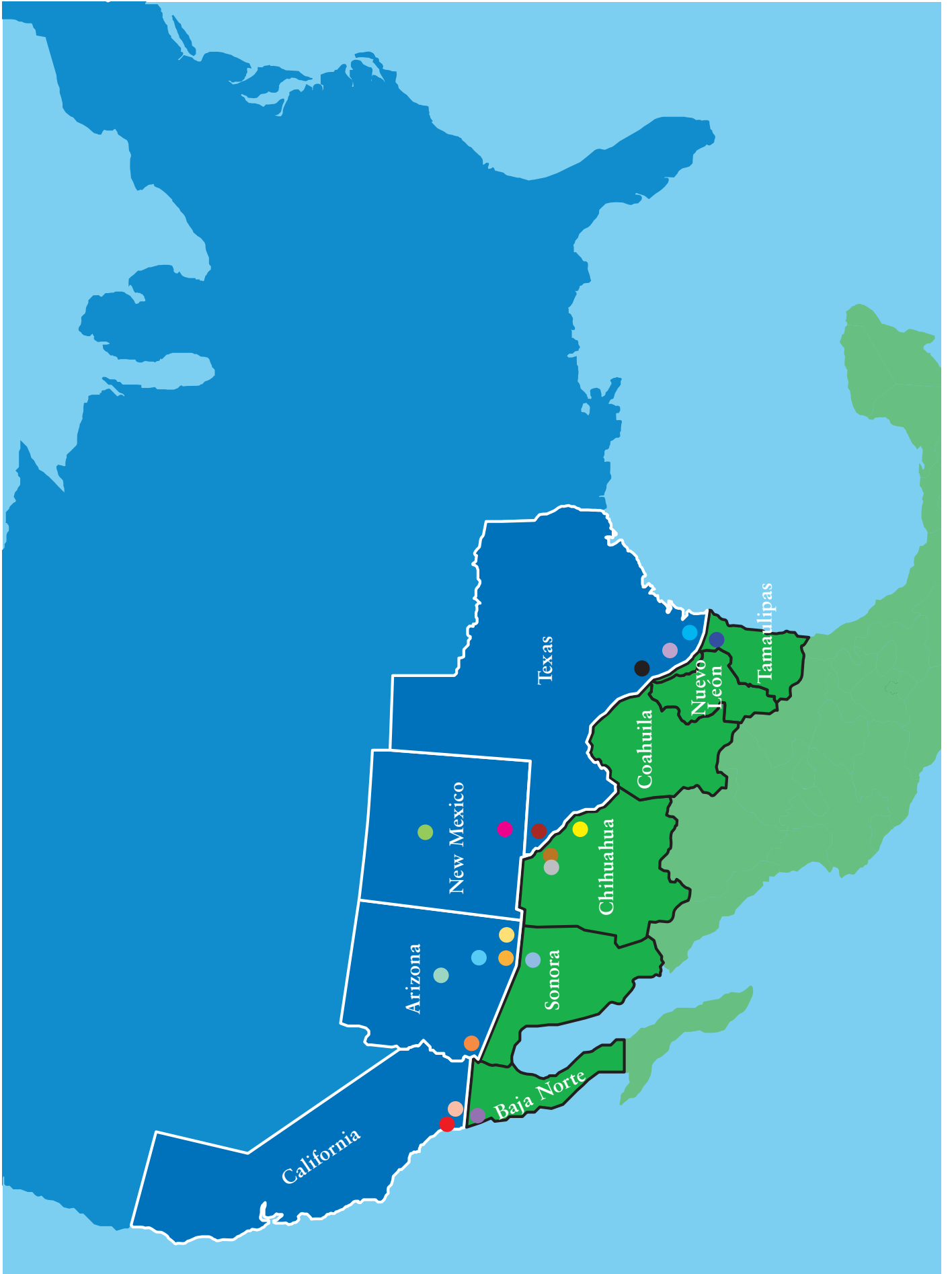
Las organizaciones mexicanas abarcaron desde la FIC, que se puso en marcha con US\$1 millón, hasta otros grupos que tenían a su disposición niveles muy inferiores de recursos.

Sin embargo, aunque fueron diferentes los calendarios, las sumas de dinero y las condiciones del apoyo, un factor crucial fue que todos los grupos, al final, recibieron una combinación de apoyo a los programas y apoyo operacional, y tuvieron acceso a fondos de asistencia técnica, a las comunidades de aprendizaje y a los talleres temáticos. Otro aspecto importante fue que los financiadores y la organización coordinadora tuvieron un compromiso común de empoderar a las participantes, algo bien reflejado en los comités ejecutivo, de programas y de comunicaciones, donde tanto los financiadores como las participantes se sentaban juntos fomentando un entendimiento común del trabajo en curso y tomando decisiones juntos. Esta estrategia no solo fue eficaz para fomentar el sentido de responsabilidad y el liderazgo, sino que también hizo posible entrelazar las diferentes partes de la AFF y crear la tela de comunidad.

En conclusión, aunque tuvo un comienzo turbulento, esta segunda fase de la AFF finalizó con una transición fluida. Las fundaciones comunitarias de la AFF, sus consejos directivos y su personal, demostraron un grado notable de dedicación y creatividad al establecer lazos con sus comunidades para desarrollar la filantropía, abordar las necesidades locales y hacer otras contribuciones para mejorar la vida de los residentes de la región fronteriza entre Estados Unidos y México. El personal de Synergos, aunque al final seguía buscando la combinación adecuada en sus actividades de desarrollo de capacidad, cumplió bien su última etapa, apoyando hábilmente a las participantes de la AFF en la determinación y el logro de su visión de una entidad independiente. Tanto Synergos como la nueva entidad estaban listas para seguir sus diferentes rumbos cuando llegó el momento de la transición. Y, considerando retrospectivamente los comienzos de la AFF, los financiadores vislumbraron que, con la creación de fundaciones comunitarias, se daría voz a los residentes en una región donde no tienen mucha voz. Hoy en día, como lo demuestra este informe, las fundaciones comunitarias son parte del panorama a lo largo de la frontera, y la relación de confianza fomentada entre ellas por intermedio de la AFF promete elevar esas voces.




















APÉNDICE "A"

Mapa de las fundaciones comunitarias de la segunda fase de la AFF



U.S.-Mexico
BORDER PHILANTHROPY PARTNERSHIP
ALIANZA FRONTERIZA DE FILANTROPÍA
México -EE.UU.

COMMUNITY FOUNDATIONS - FUNDACIONES COMUNITARIAS

-  Arizona Community Foundation (ACF) – Phoenix, AZ  Fundación Comunitaria de la Frontera Norte (FCFN)—Ciudad Juárez, Chihuahua
-  Brownsville Community Foundation (BCF)—Brownsville, TX  Fundación Comunitaria de Matamoros (FCM)—Matamoros, Tamaulipas
-  Cochise Community Foundation/ACF affiliate—Sierra Vista, AZ  Fundación Internacional de la Comunidad (FIC)—Tijuana, Baja California Norte
-  Community Foundation for Southern Arizona (CFSa)—Tucson, AZ  Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)—Juárez - Ciudad Juárez, Chihuahua
-  Community Foundation of Southern New Mexico (CFSNM)—Las Cruces, NM  Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)—Ojinaga - Ojinaga, Chihuahua
-  Frontera Women’s Fund (FWF)—El Paso, TX  Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC)—Nogales - Nogales, Sonora
-  International Community Foundation—National City, CA
-  Laredo Area Community Foundation (LACF)—Laredo, TX
-  New Mexico Community Foundation (NMcF)—Albuquerque, NM
-  San Diego Foundation (SDF)—San Diego, CA
-  Santa Cruz Community Foundation/CFSa affiliate—Nogales, AZ
-  Texas Valley Communities Foundation (TVCF)—McAllen, TX
-  Yuma Community Foundation/ACF affiliate—Yuma, AZ

APÉNDICE "B"

Información financiera de las fundaciones comunitarias de la AFF

BORDER PHILANTHROPY PARTNERSHIP
Figures for the U.S. are from the IRS-990

ARIZONA

Arizona Community Foundation

Year of Incorporation: 1978

Year	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs	Temp Restricted
2002	\$199,914,225	\$14,884,875	\$137,704,151	\$12,638,380	1571	\$2,268,130	\$13,536,265	
2003	\$229,272,018	\$20,923,786	\$162,866,224	\$15,479,151	1174	\$3,036,768	\$16,490,356	
2004	\$253,833,003	\$20,927,576	\$182,394,576	\$19,651,099	1302	\$3,555,347	\$20,657,548	
2005	\$284,865,822	\$16,166,189	\$218,023,927	\$17,509,644	1531	\$2,581,918	\$19,977,282	
2006	\$320,766,107	\$261,219,394	\$24,905,289	\$24,905,289	2005	\$3,351,989	\$24,905,289	\$16,736,510
2008	\$556,090,000	\$254,667,128	\$38,016,625	\$38,016,625	5317	\$866,401	\$6,084,505	\$19,326,707

Notes: ACF changed its fiscal year. The 2008 data covers 15 month period ending March 31, 2008. ACF disaggregated the data from their corpus to provide the information for Cochise Community Foundation and for Yuma Community Foundation. The management cost figure is principally program and fundraising. Both affiliates are treated here as "border" foundations though activity is spread across the respective counties. Figures provided below do not include support provided by the Ford Foundation for operations (\$470,901.50), endowment (\$94,598.50) and regranting (\$134,500) between 4/1/03 and 5/31/07.

Cochise Community Foundation (ACF Affiliate)

Year of Incorporation: 1998

Year	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs
2002	\$2,208,730	\$1,909,853	\$298,878	\$341,679	30	\$58,162	
2003	\$2,439,235	\$2,068,471	\$370,763	\$160,954	25	\$56,579	
2004	\$2,548,203	\$2,114,470	\$433,733	\$215,529	23	\$53,945	
2005	\$2,783,386	\$2,310,838	\$472,547	\$182,115	42	\$46,998	
2006	\$4,107,312	\$3,597,602	\$509,709	\$260,258	50	\$86,627	
2008	\$4,327,694	\$3,961,631	\$366,062	\$228,979	59	\$76,649	

Yuma Community Foundation (ACF Affiliate)

Year of Incorporation: 1994

Year	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs
2002	\$2,441,338	\$1,629,066	\$812,272	\$157,807	39	\$38,275	
2003	\$2,976,809	\$1,921,968	\$1,054,840	\$160,966	38	\$46,655	
2004	\$3,655,404	\$2,406,616	\$1,248,789	\$169,247	36	\$41,265	
2005	\$4,532,417	\$3,213,811	\$1,318,606	\$207,692	47	\$47,803	
2006	\$5,851,071	\$4,335,087	\$1,515,984	\$362,937	65	\$66,312	
2008	\$6,849,775	\$5,401,740	\$1,448,035	\$573,914	107	\$73,225	

Community Foundation For Southern Arizona (totals do not include supporting organizations)

Year of Incorporation: 1980

Year	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs
2002	\$25,718,687	\$11,814,269	\$10,360,102	\$4,187,846	1,072	\$583,470	\$4,866,533
2003	\$30,439,981	\$13,449,441	\$13,560,050	\$4,566,126	843	\$808,244	\$5,401,812
2004	\$34,524,027	\$13,670,504	\$17,066,293	\$3,615,757	326	\$771,250	\$4,437,305
2005	\$45,115,111	\$9,929,450	\$30,919,499	\$4,594,388	888	\$897,048	\$5,550,239
2006	\$51,892,360	\$11,654,295	\$35,374,790	\$6,054,224	322	\$1,020,067	\$7,149,051

Notes: (1) CFSA uses a July to June fiscal year. For example, the 2006 IRS-990 covers a period from July 1, 2006-June 30, 2007.

(2) Totals for # of grants may not be precise. The 990 forms provide a detailed list of grants, many of which are for less than \$500.

Community Foundation For Southern Arizona Consolidated with Supporting Organizations

Year	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Program Costs
2002	\$59,744,277	\$12,997,714	\$46,746,563	\$6,257,144		\$852,741	\$7,500,650
2003	\$62,046,764	\$15,181,688	\$46,865,076	\$10,489,464		\$690,940	\$11,657,523
2004	\$68,965,669	\$8,382,075	\$60,583,594	\$4,948,524		\$805,990	\$5,793,051
2005	\$91,738,857	\$12,918,459	\$78,820,398	\$8,022,795		\$961,287	\$9,044,530
2006	\$106,570,574	\$18,957,441	\$87,613,133	\$8,894,062		\$1,035,133	\$12,338,305

Santa Cruz Community Foundation (Affiliate of CFSAz)

Year of Incorp:	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs
2002	\$856,203	\$563,430	\$292,773	\$26,562	20	\$36,344	\$60,276
2003	\$1,033,960	\$641,873	\$392,087	\$32,023	24	\$35,752	\$70,157
2004	\$1,161,882	\$1,008,794	\$153,088	\$56,042	42	\$38,232	\$96,768
2005	\$1,556,883	\$1,074,815	\$482,068	\$294,659	163	\$62,646	\$313,436
2006	\$2,501,116	\$1,206,145	\$1,294,971	\$276,661	106	\$76,455	\$358,102

Notes: SCCF's assets increased primarily due to a gift of \$500,000, a life insurance policy with proceeds of approximately \$50,000, the receipt of funds from the Ford Foundation and an overall increase in gifts and the annual fundraising event.

CALIFORNIA

San Diego Foundation

Year of Incorp:	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs	Temp Res	Perm
2002	\$361,600,036	\$147,845,634	\$199,871,075	\$37,246,083	1050	\$2,162,174	\$41,578,185		
2003	\$406,620,898	\$156,802,283	\$221,658,456	\$41,081,901	1000+	2,006,111	\$44,616,937		
2004	\$451,470,225	\$165,375,234	\$251,490,589	\$41,106,060	1000+	\$876,351	\$47,549,686		
2005	\$484,163,474	\$173,295,616	\$263,161,775	\$43,519,160	1,383	\$1,037,626	\$48,330,078	\$14,133,380	\$159,162,236
2006	\$539,428,462	\$172,660,752	\$286,234,023	\$46,848,110	1000+	\$1,919,542	\$54,916,121	\$11,662,418	\$172,660,752
2007	\$511,423,000	\$191,816,000	\$244,451,000	\$52,905,876	1000+	\$1,402,000	\$56,509,000	\$13,535,000	\$178,281,000

Notes: SDF uses a July to June fiscal year. For example, the 2007 IRS-990 covers a period from July 1, 2007-June 30, 2008 (which is FY08). Totals for # of grants may not be precise.

International Community Foundation

Year of Incorp:	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs	Temp Rest	Perm Rest
2002	\$1,727,459	\$570,310	\$1,119,126	\$2,558,388	90	\$138,078	\$2,972,610		
2003	\$2,339,005	\$642,381	\$1,217,503	\$2,218,584	110	\$365,840	\$2,749,631		
2004	\$3,734,227	\$775,734	\$2,364,504	\$3,731,792	113	\$379,104	\$4,215,786		
2005	\$6,234,273	\$1,640,191	\$3,803,131	\$3,537,136	111	\$442,368	\$3,958,647	\$1,098,327	\$541,864
2006	\$9,587,202	\$3,869,618	\$4,559,376	\$3,459,691	117	\$694,858	\$3,891,176	\$3,299,854	\$569,764
2007	\$12,467,110	\$7,914,226	\$4,552,884	\$4,603,301	88	\$602,543	\$4,603,301	\$3,341,262	\$4,572,964

Notes: ICF uses a July to June fiscal year. For example, the 2007 IRS-990 covers a period from July 1, 2007-June 30, 2008 (which is FY08). FY 2008 data is from an audit that had just been completed but that had not been reviewed/approved by ICF's Board of Governors at the time of submission. Changes were not anticipated.

New Mexico Community Foundation

Year of Incorp:	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Program Costs	Temp	Perm
2002	\$6,601,224	\$5,850,336	\$166,019	\$1,684,904	117	\$307,334	\$2,140,262		
2003	\$11,839,562	\$10,115,912	\$242,616	\$2,483,101	135	\$354,217	\$3,115,429		
2004	\$18,549,931	\$14,619,588	\$191,175	\$2,962,063	166	\$584,310	\$4,113,805		
2005	\$21,646,566	\$16,189,895	\$259,237	\$3,076,309	187	\$567,837	\$4,471,989	\$10,764,107	\$5,725,788
2006	\$23,523,155	\$16,479,016	\$510,959	\$4,011,342	531	\$592,447	\$5,490,892	\$10,509,679	\$5,969,337
2007	\$34,741,983	\$26,055,253	\$666,221	\$5,834,346	711	\$937,956	\$8,746,109	\$18,708,325	\$7,346,928

Community Foundation of Southern New Mexico

Year of Incorp:	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs	Temp	Perm
2002	\$466,623	\$279,688	\$6,786	\$73,926	NA	\$14,592	\$73,926		
2003	\$580,383	\$374,172	\$2,911	\$64,087	NA	\$12,038	\$64,087		
2004	\$705,590	\$336,212	\$136,733	\$130,906	NA	\$25,913	\$130,906		
2005	\$810,695	\$425,932	\$162,834	\$203,965	NA	\$19,452	\$203,965	\$30,866	\$395,066
2006	\$1,054,152	\$641,197	\$139,726	see note	see note	\$41,448	\$367,797	\$80,835	\$560,362

Notes: CFSNM became a participant in BPP in Phase II (September 2005). It is a recipient of technical assistance only. In 2006 CFSNM made its first grants totalling \$195,874 (six grants). Information for 2006 provided by CFSNM's accountant. CFSM was initially incorporated on June 18, 1996 as Southern New Mexico Community Foundation. The name was changed to The Community Foundation Of Southern New Mexico and new articles of incorp were issued on April 24, 2000.

TEXAS

(Challenge Program began in 2005)

Brownsville Community Foundation

Year of Incorp:	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs	temporary	permanent
2002	\$3,163,539	\$3,047,662	\$107,877	\$400	1	\$39,899	\$96,534		
2003	\$2,951,119	\$2,816,127	\$111,138	\$20,000	1	\$35,258	\$208,322		
2004	\$2,849,433	\$2,756,328	\$72,919	\$50,000	1	\$52,310	\$136,768		
2005	2,898,848	\$2,743,635	\$131,584	\$25,000	1	\$128,611	\$25,000	\$2,743,635	
2006	\$3,108,177	\$2,743,750	\$353,861	\$50,000	see note	\$96,956	\$53,491	\$2,743,750	
2007	\$3,360,329	\$2,740,236	\$595,604	\$45,000	no information	\$105,340	\$17,760		

NOTE: 2006 IRS-990 Statement 2 explains that two grants were awarded and the "donees" were The Houston Endowment and the United Way of Cameron County.

Frontier Women's Fund

Year of Incorp:	Assets	Restricted	Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs	temp	perm
2002	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		
2003	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA		
2004	\$160,600	\$0	\$0	\$1,250	2	\$31,858	\$19,250		
2005	\$258,930	\$204,404	\$15,725	\$28,000	5	\$35,525	\$227,807		
2006	\$191,101	\$125,340	\$34,578	\$23,750	5	\$36,760	\$192,488	\$56,682	\$68,658
2007	\$507,494	\$429,145	\$73,079	\$647	no information	\$19,999	\$133,188		\$429,145

Laredo Area Community Foundation

Year of Incorp:	2004		Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs
	Restricted	Assets					
2002	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2003	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2004	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2005	\$634,819	\$762,575	\$0	NA	NA	\$23,719	\$19,299
2006	\$1,613,085	\$1,720,340	\$0	\$185,447	11	\$45,427	\$284,509
2007	\$946,737	\$1,875,971	\$878,234	\$241,005	7	\$49,245	\$314,313
							\$797,225
							\$0
							\$815,860
							\$946,737

Texas Valley Communities Foundation

Year of Incorp:	2005		Unrestricted	Total Grantmaking	Total # of Grants	Total Mgt Costs	Total Prog. Costs
	Restricted	Assets					
2002	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2003	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2004	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
2005	\$45,000	\$94,098	\$43,158	NA	NA	\$33,687	\$77,449
2006	\$210,053	\$276,751	\$52,849	\$25,000	5	\$64,362	\$80,379
2007	\$264,000	\$297,012	\$52,849	\$30,524	no information	\$29,210	\$30,866

Notes:(1) The participation of Texas Valley Communities Foundation in BPP II was terminated in early 2008.

(2) Notes for 2005 IRS 990 states that \$77,449 was used for technical assistance and training to assist the foundation in operating more effectively.

MEXICO COMMUNITY FOUNDATIONS

Note: Information about grantmaking obtained through email communications. For additional financial information gathered from analyzing audited reports provided by the foundations, go to www.alternativasociales.org and click the link for the comprehensive study of Mexico's community

Grantmaking by Types of Recipients (pesos)

OSC	2004	2005	2006	2007	2008
FIC	\$3,720,768	\$3,184,947	\$1,367,492	\$2,031,057	\$1,391,016
FN	\$3,543,875	\$4,004,136	\$2,773,591	\$3,418,778	\$6,956,834
FESAC	\$1,108,685	\$2,623,705	\$2,684,134	\$2,227,706	\$4,405,664
FECHAC	\$14,465,895	\$23,438,966	\$31,423,342	\$33,912,335	\$54,125,783
Total	\$22,839,223	\$33,251,754	\$38,248,559	\$41,589,876	\$66,879,297
Grassroots Grps					
FIC		\$940,000	\$903,611	\$864,184	\$2,437,397
FN				\$720,000	\$495,000
FESAC				\$38,714	\$45,556
FECHAC					
Total		\$940,000	\$903,611	\$1,622,898	\$2,977,953
Scholarships					
FIC		\$304,606	\$29,958	\$263,550	\$1,759,360
FN		\$111,619	\$183,055	\$146,472	\$139,644
FESAC			\$312,841	\$146,753	\$416,460
FECHAC					
Total		\$416,225	\$525,854	\$556,775	\$2,315,464