

Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado

Marzo de 2009

Equipo de trabajo:

Renee Berger, Directora de proyecto

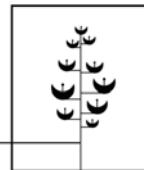
Diana Bermúdez

Patricia Carrillo Collard

Mónica Tapia Álvarez

TEAMWORKS

alternativas y
capacidades a.c.



Índice

Prefacio.....	iii
Agradecimientos	iv
Resumen de investigación	v
I. Introducción.....	2
II. Metodología	3
III. El contexto mexicano	5
IV. Resultados.....	10
R1. Avances considerables en el desarrollo institucional de las FCs	10
A. Características organizacionales	11
Estructura institucional	11
Características y participación del consejo directivo	12
Perfil del personal y condiciones de trabajo	15
Actividades de las fundaciones comunitarias	19
Visibilidad	29
B. Características financieras.....	31
Activos	31
Fondos patrimoniales.....	33
Ingresos y fuentes de financiamiento	35
Gastos organizacionales y financiamientos otorgados	41
R2. Cubrir sus necesidades de fortalecimiento: Un problema complejo	43
A. Elementos esenciales para el fortalecimiento de las fundaciones comunitarias	43
B. Financiamientos para gasto operativo	44
C. Capacitación y asistencia técnica para promover la profesionalización.....	47
D. Promover cambios en políticas públicas	52
V. Recomendaciones	54
1. Construir un sentido de comunidad entre las fundaciones comunitarias	55
2. Construir la capacidad para demostrar impacto y aumentar su visibilidad	56
3. Fomentar la profesionalización y el fortalecimiento institucional.....	57
4. Aumentar los recursos	58
5. Crear un entorno más favorable	59
Anexos	62
Anexo 1: Lista de fundaciones participantes.....	63
Anexo 2: Instrumentos	64
Anexo 3: Lista de personas entrevistadas	89
Anexo 4: Fuentes consultadas.....	92
Anexo 5: Glosario	95

Copias del informe, en inglés y en español, están disponibles en los siguientes sitios web:

www.sfteamworks.com www.alternativasociales.org

Prefacio

Hace menos de dos décadas, las fundaciones comunitarias emergieron como instituciones filantrópicas en México. Al tiempo en que la sociedad civil mexicana florecía, numerosos líderes con visión estratégica comprendieron que era necesario crear instituciones a fin de reunir y canalizar de manera eficaz recursos locales para apoyar diversas iniciativas de desarrollo social. Para ello, los guió la convicción de que las entidades del ámbito local, en la mayoría de los casos, pueden responder mejor a las necesidades de la comunidad que aquéllas que se encuentran fuera de la comunidad, particularmente en el largo plazo.

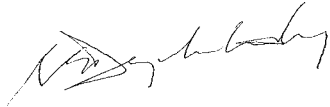
A comienzos de 2008, la Fundación C. S. Mott, la Fundación Ford, la Fundación Interamericana y el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias se unieron para comisionar un estudio amplio del estado de las fundaciones comunitarias en México. Nuestro objetivo era establecer una visión general actualizada de las fundaciones comunitarias mexicanas, al describir sus características principales, así como el sistema de apoyo para su desarrollo. Intencionalmente, optamos por financiar un estudio en lugar de una evaluación. Los puntos de vista u opiniones expresados en este informe corresponden exclusivamente a sus autores, y las declaraciones aquí formuladas no reflejan necesariamente los criterios o políticas de las organizaciones que proporcionaron financiamiento para este estudio.

La meta del estudio era que fuera informativo, constructivo y prospectivo en vez de retrospectivo y sentencioso. Estamos convencidos de que el estudio puede ayudar a incrementar la visibilidad de las fundaciones comunitarias mexicanas y a crear conciencia de su importancia en el desarrollo de la sociedad civil local. También, creemos que puede ser útil para investigadores, donantes actuales y potenciales, y grupos que proporcionan asistencia técnica y otros apoyos, tanto en este momento, como en el futuro. Sobre todo, esperamos que el estudio sea útil para las fundaciones comunitarias, al ubicarlas en un contexto más amplio de desarrollo de la filantropía en México y de desarrollo de las fundaciones comunitarias en el mundo.

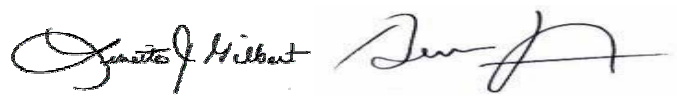
El equipo que preparó este informe combinó experiencias y conocimientos sobre fundaciones comunitarias tanto en México como en el ámbito internacional. Estamos agradecidos por su arduo trabajo, así como por la participación generosa del personal y miembros del Consejo de fundaciones comunitarias mexicanas y de otros expertos.

Creemos que el estudio cumple a cabalidad con nuestras esperanzas y objetivos, así que lo recomendamos a todos los interesados en promover el desarrollo de las fundaciones comunitarias, de la filantropía y de la sociedad civil en México. Las conclusiones muestran que las fundaciones comunitarias buscan fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil, fomentar la sustentabilidad mediante el desarrollo económico en áreas rurales de difícil acceso, y están haciendo frente a una gama de necesidades educativas, particularmente de los jóvenes, para proporcionarles una base de apoyo para su futuro. De manera crucial, están asumiendo diversos roles creando puentes y acercando a entidades sin fines de lucro, a empresas y a gobiernos, lo que es esencial para compartir conocimientos y, potencialmente, mejorar la utilización de los recursos.

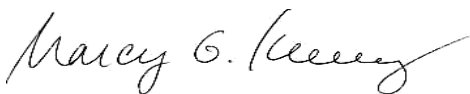
Aunque varios donantes han financiado este trabajo en el transcurso del tiempo, algunos podrían no continuar, pero prevemos que otros donantes, tanto en México como en Estados Unidos, se adherirán a este esfuerzo. También esperamos que este estudio sea útil para quienes están comprometidos con el desarrollo de las fundaciones comunitarias en todo el mundo, quienes están lidiando con las mismas situaciones a las que hacen frente las fundaciones comunitarias mexicanas.



Nick Deychakiwsky
Fundación C. S. Mott



Linetta Gilbert and Mario Bronfman
Fundación Ford



Marcy Kelley
Fundación Interamericana



Vadim Samorodov
Fondo Global para Fundaciones Comunitarias

Agradecimientos

La realización de este estudio fue posible gracias a la inestimable participación de consejeros, directores ejecutivos y personal de las fundaciones comunitarias. Les agradecemos haber tomado parte en nuestras entrevistas, respondido la encuesta electrónica, habernos proporcionado información financiera y respondido a nuestras múltiples preguntas. Todos ellos compartieron generosamente con nosotros su tiempo, sus expectativas y sus experiencias de aprendizaje en el sector. Les expresamos nuestra admiración por su trabajo y por su compromiso para mejorar las vidas de quienes habitan en sus regiones.

Agradecemos también a los expertos entrevistados, quienes contribuyeron al análisis que se presenta en este informe con su perspicacia, opiniones y experiencias con las fundaciones comunitarias y la sociedad civil. Estamos especialmente agradecidos con Jorge Villalobos y Lourdes Sanz, del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), quienes generosamente compartieron sus reflexiones e información sobre el sector.

Los financiadores de este estudio merecen una mención especial, por tener la visión y el interés de fortalecer a las fundaciones comunitarias en México. Este grupo incluye a Nick Deychakiwsky de la Fundación Charles Stewart Mott, Marcy Kelley de la Fundación Interamericana, Vadim Samorodov del Fondo Global para Fundaciones Comunitarias, Mario Bronfman y Linetta Gilbert de la Fundación Ford, y Cristina Galíndez, consultora de la Fundación Ford. Ellos apoyaron este estudio, intuyeron la conveniencia de establecer un equipo de trabajo binacional, y nos ofrecieron valiosos consejos a lo largo del camino, por lo cual les estamos enormemente agradecidas.

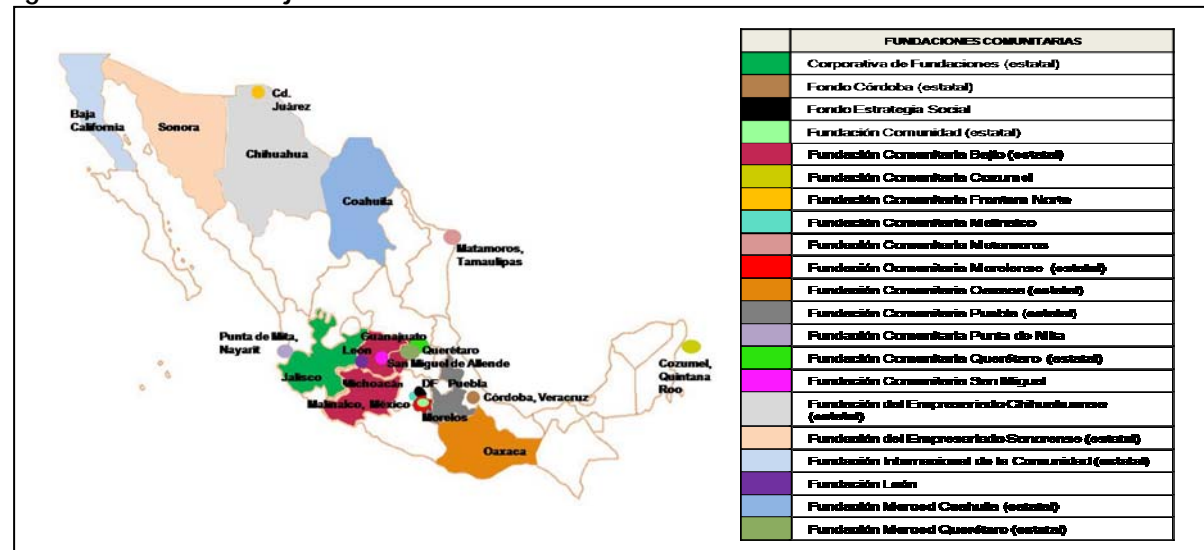
Resumen de investigación

México es el país latinoamericano donde existen más fundaciones comunitarias. Las fundaciones comunitarias (FCs) son organizaciones que vinculan, por una parte, a líderes de organizaciones de base y organizaciones de la sociedad civil (OSCs) y, por otra, al empresariado, la academia y otros ciudadanos que quieren involucrarse cívicamente para fortalecer a la sociedad civil, fomentar la filantropía local, construir puentes entre los sectores social, público y privado y resolver los problemas sociales de sus comunidades. Aquí resumimos los aspectos más importantes del primer estudio exhaustivo sobre las FCs en México, cuyo propósito fue dibujar un panorama general sobre sus características organizacionales, financieras y programáticas, investigar cómo resuelven sus necesidades de fortalecimiento institucional e identificar los obstáculos que enfrentan para cumplir sus objetivos, a partir de información detallada sobre el período 2005-2007. Este resumen incluye únicamente los resultados y las recomendaciones más importantes del estudio.

Se calcula que en todo el mundo hay aproximadamente 1,500 FCs y México es uno de los países donde el número de FCs ha crecido más en los últimos años.¹ La mayoría de las FCs mexicanas son de reciente creación y, a pesar de su corta edad y de que enfrentan un entorno difícil para su desarrollo, han logrado avances sustanciales en la conformación de un nuevo tipo de organización, más profesional, y que sirve como puente entre los distintos sectores, promoviendo la filantropía local, cultivando el liderazgo cívico y buscando resolver las necesidades de la comunidad.

Para fines del estudio, una FC se definió como una organización de la sociedad civil que focaliza su trabajo en un área geográfica específica, responde a las necesidades diversas de su comunidad, trabaja para generar una amplia gama de recursos locales, es o está intentando convertirse en una institución donante y se esfuerza por permanecer en el tiempo. El estudio se basa en la información que proporcionaron 21 FCs. La Figura 1 lista las FCs y muestra las regiones en donde trabajan.

Figura 1. Área de trabajo de las fundaciones comunitarias mexicanas



¹ Aunque la regla en muchos países de habla hispana es usar las comas para indicar decimales y los puntos para indicar miles, en México sucede a la inversa.

Las fundaciones fueron divididas en tres grupos, con base en su experiencia y grado de consolidación. En total, 17 de las 21 FCs participaron en una encuesta electrónica, 14 proporcionaron información financiera y se realizaron 34 entrevistas a consejeros y colaboradores de 15 fundaciones. Además, se llevaron a cabo 11 entrevistas con expertos en los temas de fundaciones comunitarias, filantropía y sociedad civil en México.

A continuación presentamos una breve descripción del contexto sociopolítico de México, para luego discutir los resultados y las recomendaciones principales. Este estudio fue comisionado por la Fundación Charles Stewart Mott, la Fundación Ford, la Fundación Interamericana (IAF) y el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias. Fue realizado por un equipo de trabajo binacional integrado por la consultora estadounidense Teamworks y la organización fortalecedora mexicana Alternativas y Capacidades.

El contexto mexicano

La solidaridad y la generosidad, características culturales subyacentes de la sociedad mexicana, se expresan mediante donaciones personales. En general, los mexicanos tienen poca confianza en las organizaciones, prefieren dar directamente a individuos y hacer trabajo voluntario a través de iglesias y grupos religiosos. Históricamente, debido a que el gobierno y la iglesia han sido los principales responsables de resolver las necesidades sociales de la población, la sociedad y el empresariado no se han sentido obligados a organizar e invertir tiempo y dinero en promover el bien común.

Estadísticas sobre México

- Población (2005): 103 millones
- Pobreza (2005): 47% (18% vive en extrema pobreza)
- Concentración de la riqueza (2007): 40% del ingreso total está en manos del 10% de la población

Para el tamaño y la riqueza de México, el sector de organizaciones de la sociedad civil se considera pequeño. En 2007 sólo había 5,280 organizaciones con el estatus de donataria autorizada y 5,849 organizaciones inscritas en el Registro Federal de OSCs.² Hay una fuerte presencia de organizaciones informales, que se calcula supera las 20,000, aunque la cifra real no se conoce. El sector donante es particularmente pequeño, pues en 2002 se calculaba que había solamente 125 instituciones donantes.³ Además, el sector está sumamente fragmentado. Las organizaciones tienen grandes diferencias derivadas de su origen histórico, sus figuras jurídicas y sus fuentes de financiamiento, así como marcadas divisiones respecto a su ideología, cultura política y enfoque de trabajo. Algunas OSCs han comenzado a tener acceso a recursos públicos a nivel federal, a través de convocatorias y procedimientos que evitan el uso político de estos recursos. Sin embargo, los programas que otorgan recursos son frágiles, dependen de la voluntad política de los servidores públicos y tienen a menudo regulaciones poco flexibles que impiden a las organizaciones trabajar de manera efectiva. Entre la clase política, no se comprende el trabajo de las OSCs y no se aprecia el valor de la filantropía. Lo anterior fue evidente en 2007 cuando el gobierno de Calderón presentó la iniciativa de un nuevo impuesto, que

² Información basada en el *Directorio de Donatarias Autorizadas* publicado por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en 2007. El estatus de donataria autorizada permite a las organizaciones no lucrativas mexicanas estar exentas del Impuesto Sobre la Renta y emitir recibos deducibles de impuestos por los donativos que obtienen. Estar inscritas en el Registro Federal les permite acceder a fondos del gobierno federal.

³ Ver *Directorio de fundaciones y entidades donantes en México* (Cemefi, 2006), p. 127.

de haberse aprobado, no habría permitido deducir las donaciones a organizaciones y habría gravado sus bienes y servicios.⁴ Aunque esta propuesta fue rechazada por presión de OSCs y filántropos, el debate público demostró la falta de conocimiento sobre las instituciones filantrópicas y las OSCs, así como una arraigada desconfianza en las donaciones, consideradas por algunos como medios de evasión fiscal o de intercambio de favores políticos.

El marco legal y fiscal que regula al sector civil en México es extremadamente complejo, con duplicaciones y lagunas jurídicas que crean obstáculos y trámites costosos para las OSCs. El estatus de donataria autorizada actualmente no reconoce la gama completa de actividades realizadas por la sociedad civil (reconocidas ya por la Ley de Fomento a las Actividades de las OSCs) y las organizaciones tienen que pagar Impuesto al Valor Agregado o IVA (el equivalente al impuesto a las ventas en Estados Unidos) sobre cualquier bien o servicio que compren. Para mantener el estatus de donataria autorizada, las organizaciones se deben someter a una costosa auditoría externa anual y solamente pueden utilizar 5% de las donaciones recibidas para gastos administrativos. Entre la mayoría de los contadores y abogados hay poco conocimiento sobre el funcionamiento y las regulaciones del sector no lucrativo. No existen normas o estándares para reportar información financiera, lo cual dificulta la transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones. El marco regulatorio actual requiere que las organizaciones reporten de manera poco homogénea ante diversos registros oficiales y donantes públicos y privados, aumentando así los costos de cumplir con obligaciones legales y fiscales.

Surgimiento de las fundaciones comunitarias

En este complejo entorno, las FCs han comenzado a consolidarse en México. Se han convertido en constructoras de puentes, convocantes, promotoras de la filantropía y fortalecedoras del sector civil. Como en otros países, las FCs tienen una historia y orígenes únicos, y no necesariamente nacieron como una organización de este tipo, en parte porque el concepto no era conocido en el país durante los primeros años de su desarrollo. Las primeras organizaciones fueron Fondo Córdoba (1986), la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC, 1990) y Fundación Cozumel (1991), formadas por empresarios con la conciencia de aportar soluciones a las necesidades de sus comunidades. Córdoba y Cozumel se concentraron en mejorar las oportunidades educativas y FECHAC se dedicó en sus inicios a la reconstrucción de infraestructura después de inundaciones devastadoras.

La primera reunión importante sobre FCs en México, con el propósito de promover este concepto, se llevó a cabo en 1993, organizada por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)⁵. A fines de los años 90 hubo un rápido crecimiento en el número de fundaciones comunitarias impulsado, en parte, por un grupo de donantes internacionales interesados en promover el crecimiento y la profesionalización de este tipo de organizaciones⁶. En 2002 comenzó la Alianza Fronteriza de Filantropía México-Estados Unidos (AFF), una iniciativa promovida por la Fundación Ford para mejorar la calidad de vida de las familias de escasos recursos y de las comunidades fronterizas,

⁴ La ley que fue aprobada (Impuesto Empresarial a Tasa Única o IETU) permite bajo ciertos límites la deducción de donativos y no grava los bienes y servicios. La deducibilidad para las donatarias autorizadas está incluida en la ley federal del Impuesto Sobre la Renta, la cual coexiste con el IETU.

⁵ Cemefi es una organización no lucrativa con una diversa membresía integrada por fundaciones, asociaciones, individuos, y empresas, y tiene la misión de promover una cultura de filantropía, responsabilidad social y participación del sector civil.

⁶ Entre los más importantes estaban la Fundación Mott y la IAF.

mediante el fortalecimiento de fundaciones comunitarias en ambos lados de la frontera. El Instituto Synergos⁷ ha trabajado de cerca con Cemefi y la AFF con el objetivo de fortalecer las capacidades de las FCs.

Las FCs se consideran a sí mismas como organizaciones de segundo piso (intermediarias), que en el caso de México operan proyectos directamente y/o dan financiamientos a organizaciones⁸. En un contexto donde las personas están acostumbradas a dar dinero directamente a los necesitados, el papel de organizaciones intermediarias puede parecer superfluo. Por lo tanto, para las FCs resulta difícil recaudar fondos. El sector de FCs en México, al igual que en otros países en desarrollo, enfrenta desafíos en su entorno y su cultura y despierta debates intensos sobre las características fundamentales de este tipo de organizaciones.

**Las FCs en México en breve:
Un sector en expansión en Latinoamérica**

- Las FCs han aumentado la filantropía local. En 2007, las donaciones privadas nacionales equivalían al 85% de los fondos recaudados.
- Los activos totales de las 14 fundaciones que reportaron información suman más de \$336.3 millones de pesos.
- Las FCs, al mismo tiempo que construyen sus propias capacidades, apoyan la profesionalización de las OSCs de su región.
- Todas las FCs que participaron en la encuesta han canalizando recursos.
- Los financiamientos que otorgan son muy pequeños.
- Las FCs son jóvenes, pues el 86% tiene menos de 12 años de vida.
- Las FCs tienen poco personal: casi la mitad cuenta con menos de dos empleados o sólo voluntarios.
- Las FCs han construido consejos que trabajan con políticas escritas y sus consejeros se involucran en la recaudación de fondos.

Resultado 1. Avances considerables en el desarrollo institucional de las FCs

Las FCs mexicanas están en proceso de constituirse como un nuevo sector y han avanzado considerablemente en su desarrollo institucional, destacando logros en sus consejos directivos, su personal y sus programas. La tendencia de crecimiento en sus activos e ingresos totales es resultado evidente de sus esfuerzos por fomentar la filantropía.

Desarrollando consejos profesionales

La mayoría de las fundaciones (18) participantes en el estudio tienen menos de 12 años de existencia. Todas están constituidas como organizaciones no lucrativas y, a excepción de las dos más nuevas, todas son donatarias autorizadas. Tradicionalmente, en México los patronatos o consejos directivos se caracterizan por tener un papel limitado y no ser activos en la dirección de la organización, la supervisión de las finanzas y el desarrollo de lineamientos estratégicos. En cambio, las FCs estudiadas reportan resultados positivos en muchas de las características clave

⁷ Synergos es una organización no lucrativa basada en Estados Unidos con experiencia internacional en el desarrollo de la filantropía.

⁸ La identidad de las FCs mexicanas todavía está en proceso de definición pues no existe una categoría legal formal para ellas como fundaciones.

de un consejo profesional, que trabaja y se involucra en el gobierno de la fundación. Algunos de estos resultados son:

- Políticas escritas sobre fondos patrimoniales (12), procedimientos para otorgar financiamientos o donaciones (13), evaluaciones de financiamientos o programas (14), políticas laborales (9) y de conflicto de intereses (8);
- Un alto nivel de participación del consejo directivo en promover a la fundación en la comunidad (17), tomar decisiones financieras (14), facilitar relaciones con líderes dentro de la comunidad (15) y aprobar informes financieros y presupuestos anuales (16);
- Un alto grado de involucramiento del consejo directivo en la recaudación de fondos, porque ellos mismos donan (16) sea dinero en efectivo, acciones, inversiones, terrenos o edificios (74% en 2007) o hacen donaciones en especie (33%); por ejemplo, 10 de las 17 fundaciones participantes en la encuesta electrónica tienen espacio de oficina donado por algún consejero; y
- Casi la mitad de los consejeros (45%) participa muy activamente en la recaudación de fondos, mientras que un cuarto (23%) participa más o menos activamente y un tercio (32%) no participa.

Otro elemento importante de un consejo directivo profesional es su diversidad. Varias de las FCs fueron fundadas por líderes empresariales y sus consejos directivos continúan teniendo una representación mayoritaria del sector empresarial. Algunas FCs han diversificado estratégicamente la membresía en sus consejos para atraer otras perspectivas y conocimientos. En total, el 66% de los consejeros proviene del sector empresarial y los restantes son representantes de OSCs (14%), la academia (8%), el sector educativo (4%) y otros sectores (12%). Los consejos directivos tienen un porcentaje importante de mujeres (39%), que en su mayoría son empresarias.

El equipo operativo: condiciones difíciles de trabajo

Otro aspecto clave de una organización profesional es contar con un equipo operativo capaz y con condiciones de trabajo que fomenten su estabilidad y crecimiento. En México, las FCs necesitan un nuevo perfil laboral, pues su personal requiere excelentes habilidades para desarrollar vínculos, recaudar fondos y otorgar financiamientos, conocimientos que no se adquieren en la universidad ni en trabajos anteriores. La mayoría del personal se contrata por nómina, lo cual refleja el compromiso de las fundaciones por lograr mayor estabilidad e invertir en mejores prestaciones.⁹ Las FCs mexicanas en su mayoría son pequeñas, con directores ejecutivos con altos niveles de preparación y experiencia, que –a pesar de sueldos que resultan modestos en comparación con las tareas que deben desempeñar– se han mantenido en sus puestos de trabajo. Sin embargo, los

Condiciones de trabajo difíciles

- Las FCs tienen poco personal: casi la mitad tiene menos de 2 empleados o sólo voluntarios, 59% tiene menos de 6 empleados. El personal total de las 17 FC que reportan información es de 136, de las cuales 127 trabajan de tiempo completo.
- 81% del personal de tiempo completo está contratado por nómina, reflejando un compromiso con el empleo formal, aunque los salarios parecen ser bajos

⁹ Nómina es el tipo de empleo que incluye salario y prestaciones exigidas por la Ley Federal del Trabajo, incluyendo seguridad social y pensión, entre otros. En México, a menudo los empleados son contratados como profesionales independientes (por honorarios), con la principal implicación de que ellos son los responsables de pagar su seguridad social.

desafíos a los que se enfrentan son desgastantes y los directores desean sentirse más apoyados, a pesar de que sus consejos directivos los ayudan de muchas maneras.

Del mismo modo que sucede en organizaciones del sector público o privado, mucha de la responsabilidad de las FCs descansa en los hombros de sus directores ejecutivos. El director ejecutivo de una fundación comunitaria debe tener múltiples habilidades y talentos, que incluyen saber trabajar con OSCs, sentirse cómodo cultivando donantes potenciales, motivando y comprometiendo a los consejeros y contar con la visión y las habilidades prácticas para operar una fundación. Los directores ejecutivos reportan altos niveles académicos, cuatro de ellos con posgrados y el resto con licenciaturas. Considerando su educación y experiencia y que realizan un trabajo excepcional y demandante, la remuneración de los directores ejecutivos parece baja: ocho de las 17 FCs participantes indicaron que pagan a sus directores sueldos mensuales netos de \$20,000 pesos o menos, siete les pagan entre \$20,000 y \$40,000 y dos reportaron sueldos por encima de \$40,000 pesos al mes¹⁰. La rotación entre los directores ejecutivos es generalmente baja, aunque hay excepciones. Nueve de los 17 directores que contestaron la encuesta han estado en sus puestos durante más de tres años.

Otra característica del trabajo de los directores ejecutivos que se identificó en el estudio, es que se sienten aislados, lo cual se puede atribuir a que se desempeñan en una nueva profesión en un sector en desarrollo que enfrenta diversas exigencias y retos del entorno, a que tienen pocos pares con quienes compartir experiencias y a que las FCs se distribuyen geográficamente en todo el país. Además de los directores ejecutivos, el personal es a menudo joven, con bajos niveles de remuneración y pocos recursos para invertir en su desarrollo profesional. Destaca que una forma en que se ha atraído e involucrado al personal en las fundaciones comunitarias ha sido por medio del servicio social, un requisito para obtener una licenciatura.¹¹

Actividades de las FCs

Tres temas dominan el trabajo de las FCs estudiadas: 1) fortalecer el sector civil, 2) fomentar una cultura de filantropía organizada y 3) atender las necesidades de poblaciones vulnerables y de bajos recursos. Nueve de las 17 fundaciones que contestaron la encuesta trabajan a nivel estatal, una a nivel municipal (la ciudad y el campo circundante), seis se concentran en la ciudad donde se ubican y una en ciertos barrios de la ciudad.

Las principales áreas de interés de las FCs son los jóvenes (12), las mujeres (11), las familias (11), los niños (10) y la salud (10). Otras áreas señaladas con frecuencia fueron los ancianos y las personas con discapacidades (7 cada una), el desarrollo rural (6), las adicciones, el medio ambiente y la nutrición (5 cada una). Su trabajo incluye tanto a las OSCs como a los grupos de base, y se conciben a sí mismas como enfocadas más al desarrollo que al asistencialismo. A continuación, se mencionan los principales resultados del trabajo de las FCs, como su capacidad

¹⁰ Durante el período del estudio, el tipo de cambio promedio era de alrededor de 10.5 pesos por dólar estadounidense.

¹¹ El servicio social es un requisito de la Secretaría de Educación Pública. Establece 480 horas de trabajo sin remuneración o con una pequeña beca, en una organización o institución con propósitos sociales y en un área relacionada con el campo de estudios.

de convocatoria, su desempeño como instituciones donantes y operadores de programas, sus finanzas y sus esfuerzos de visibilidad.

Usando su capacidad de convocatoria para impulsar al sector civil

Las FCs usan dos tipos de recursos para alcanzar sus objetivos. El primero es su reputación, es decir, las habilidades y el prestigio que le confieren el promover la profesionalización del sector civil, crear redes, facilitar la comunicación entre sectores y fomentar el liderazgo cívico. El segundo recurso es el financiero, y se da a través de los financiamientos o donaciones y/o la operación de programas. Debe recordarse que la mayoría de las FCs todavía están en una etapa inicial, por lo que siguen construyendo su reputación y cuentan generalmente con escasos recursos para dar financiamientos u operar programas.

Una sociedad civil fuerte es uno de los pilares para construir una democracia. Las FCs, al mismo tiempo que construyen sus propias capacidades, han enfatizado los servicios de fortalecimiento a las OSCs y los grupos de base de su región. Las cuatro actividades más importantes de las FCs en 2007 fueron el fortalecimiento institucional a OSCs (100% de los grupos que respondieron), la promoción del voluntariado, la promoción de redes y grupos de intereses comunes y el fortalecimiento institucional a grupos comunitarios o de base. El número de fundaciones que reportaron cada una de estas actividades aumentó durante el período de estudio.

Aprovechando su poder de convocatoria, las FCs han desarrollado cuatro estrategias básicas para fortalecer a la sociedad civil: 1) promover y apoyar programas de fortalecimiento —algunas manejan sus propios programas, otras actúan como sedes convocantes para programas de capacitación nacionales y otras proporcionan financiamiento para asistir a la capacitación; 2) crear redes de organizaciones con intereses comunes para promover trabajo conjunto, investigación y procesos de incidencia; 3) tender puentes entre sectores a través de la creación de espacios neutrales y apartidistas donde los ciudadanos interesados puedan participar en el fomento de un buen gobierno y la promoción del cambio social; y 4) cultivar el liderazgo con conciencia cívica mediante el involucramiento de personas de diversos sectores y con distintas experiencias que pueden ser miembros del consejo directivo, del equipo operativo, o de organizaciones de base y beneficiarios de sus programas.

Influyendo como donantes y operadores de programas

Todas las fundaciones que respondieron a la encuesta electrónica reportaron otorgar financiamientos (*grants*). En México, desde hace varios años, ha habido un intenso debate sobre si las FCs deben concentrarse exclusivamente en dar financiamientos, o si se puede considerar un

Desarrollando redes

La FC Querétaro reporta haber desempeñado un papel central en la creación y facilitación de redes estatales de OSCs que trabajan temas de fortalecimiento, economía solidaria y derechos humanos; sus responsabilidades incluyen convocar, tomar minutas y dar seguimiento a acuerdos. La FC Puebla también tuvo un papel determinante en la creación de la Red por la Infancia y la Adolescencia, y recientemente ha apoyado a grupos en la red a través de talleres (por ejemplo, sobre recaudación de fondos) y con un diagnóstico organizacional, para definir sus fortalezas y debilidades.

modelo “híbrido” en el que operen sus propios proyectos y actúen como donantes¹². El panorama que encontramos es que las FCs mexicanas operan bajo un modelo híbrido.

- Las 15 fundaciones que contestaron la pregunta dijeron que en 2007 dieron financiamientos, canalizaron fondos e identificaron proyectos para donativos de otras organizaciones.
- En general, los montos de sus financiamientos son muy modestos. Nueve de las 17 fundaciones que respondieron tenían presupuestos de donación de \$1.5 millones de pesos o menos en 2007, mientras que tres tenían presupuestos de donación de entre \$1.5 y \$5 millones de pesos y cinco tenían más de \$5 millones de pesos.
- Una parte importante de su papel como donantes es el procedimiento, el cual a menudo refleja valores como la inclusividad, la objetividad y la transparencia, elementos esenciales para construir credibilidad hacia estas instituciones y fortalecer la cultura filantrópica.

Las fundaciones informaron que operaban programas de desarrollo comunitario (7), educación (6), salud (2) y servicios sociales (1).¹³ Sus actividades pueden incluir desde la responsabilidad de implementar un programa, fungir como coordinadores o facilitadores, apoyar en la recaudación de fondos, hasta abogar en general por el éxito del programa. En la mayor parte de los casos mencionados, las FCs obtuvieron fondos de fundaciones como la Fundación Ford y la Fundación Interamericana para implementar actividades que incluyen convocar, hacer diagnósticos de necesidades, otorgar financiamientos y dar seguimiento a las acciones.

Características financieras

La siguiente información se basa en el análisis de los estados financieros proporcionados por las FCs, la mayoría de ellos auditados, y en datos recolectados a través de la encuesta electrónica y preguntas adicionales. El estudio trajo a la luz problemas relacionados con la falta de estándares consistentes en México para reportar información financiera de las fundaciones. La filantropía es un campo nuevo para los contadores y los auditores, quienes entienden en gran parte las necesidades contables de las FCs a través de los directores y consejeros de las fundaciones, quienes a su vez están en un proceso de aprendizaje. Entre los resultados, destacan los siguientes:

- Los activos totales han aumentado en los últimos tres años (2005-2007). El monto acumulado por las 14 fundaciones que informaron en 2007 es de \$336.3 millones de pesos, cantidad 28% mayor a la reportada en 2005. FECHAC comprende el 67% de estos activos, mientras que la segunda con mayores activos es San Miguel (10%). En total, 10 fundaciones tienen menos de \$10 millones de pesos en activos.
- El ingreso total (incluyendo donaciones recibidas) de las FCs que reportaron en 2007 fue de \$233.7 millones de pesos, 41% más que en 2005. FECHAC representa el 60% de este ingreso y Corporativa el 10%. Nueve fundaciones reportaron ingresos de menos de \$10 millones de pesos.

¹² La definición de *grantmaking* aún está evolucionando en México. Algunas fundaciones lo definen como el proceso de aplicar criterios de selección específicos a solicitudes presentadas para competir por fondos. El término “operar programas” describe el caso en que una fundación utiliza una parte de sus ingresos para administrar sus propios programas. En este caso, las fundaciones se convierten en proveedoras directas de servicios e incurrir en gastos por esos servicios.

¹³ El término “desarrollo comunitario” abarca el desarrollo económico y proyectos de microfinanciamiento.

- El total de donaciones (de fuentes públicas y privadas) recibidas por las 11 FCs que proporcionaron información aumentó 45% en 2007, con respecto a 2005; 73% de estas donaciones fueron recibidas por FECHAC. Las donaciones privadas de fuentes mexicanas ascendieron a \$142.4 millones de pesos en 2007, lo cual representa un aumento del 55% en relación con 2005. En 2007, FECHAC obtuvo el 77% del total de donaciones privadas reportadas.¹⁴ En la mayoría de los casos, las donaciones privadas han mostrado un aumento sostenido.
- Once fundaciones informaron tener un fondo patrimonial, y de ellas 9 participaron en el programa de construcción de fondos patrimoniales auspiciado por la IAF y coordinado por Cemefi. Con un total de 27 millones de pesos, los fondos patrimoniales de 2007 fueron más del doble que los de 2005. Cozumel representa el 45% de la cantidad total de fondos patrimoniales reportados.
- El financiamiento internacional recibido por las FCs que respondieron ha permanecido bastante estable desde 2005, entre un mínimo de \$12.4 y un máximo de \$14.6 millones de pesos. En 2007, tres fundaciones obtuvieron la mayor parte de estas donaciones internacionales: FECHAC, con 47%; Oaxaca, con 29%; y FIC, con 14%.
- El apoyo del gobierno en 2007 ascendió a \$10.3 millones de pesos para las fundaciones que reportaron. Un 75% de estos fondos provinieron de gobiernos locales y un 25% del gobierno federal, mientras que los fondos estatales estuvieron prácticamente ausentes.

Visibilidad

Obtener visibilidad es un ingrediente esencial para el éxito de las FCs, dado que son jóvenes, están desempeñando un nuevo papel en una sociedad donde la filantropía es débil, el trabajo del sector civil no es muy conocido y el papel de las organizaciones intermediarias lo es menos aún. Todas las fundaciones que respondieron la encuesta (17) producen boletines de noticias o informes por lo menos una vez al año y 6 de ellas los producen mensual o cuatrimestralmente. La mayoría (15) tienen página web, muchas de los cuales (11) se actualizaron más de dos veces durante 2007. En cuanto a los medios de comunicación, 10 de las 17 fundaciones informaron tener presencia en radio por lo menos una vez al año y 8 de éstas mencionaron tenerla por lo menos cuatro veces al año. Seis fundaciones reportaron utilizar la televisión, 4 de ellas en dos o más ocasiones por año.

La mayoría de las fundaciones ha buscado aumentar su visibilidad a nivel local, y coinciden en que su trabajo tiene poca visibilidad a nivel nacional. Las fundaciones centran sus esfuerzos de comunicación sobre todo en sus donantes actuales, los miembros del consejo directivo y otras OSCs. Los esfuerzos dirigidos a los donantes potenciales, el gobierno y el público en general son pocos.

Resultado 2. Cubriendo sus necesidades de fortalecimiento: un problema complejo

Los grupos y organizaciones en México enfrentan un panorama de claroscuros al tratar de resolver sus necesidades de fortalecimiento. Entre los aspectos positivos destacan los esfuerzos realizados por las FCs, sus consejos directivos y sus equipos operativos, para generar recursos para su operación, el compromiso por impulsar su desarrollo institucional y su involucramiento,

¹⁴ La mayoría de los fondos de FECHAC provienen de una sobretasa al impuesto sobre nómina y se recolectan a través del sistema impositivo estatal. Se los trata como privados porque proceden de las empresas de ese estado, que voluntariamente aceptaron este mecanismo para promover las contribuciones del sector empresarial.

aunque cauteloso, en las políticas públicas. Además, en los últimos años (hace menos de una década), han surgido en México programas de capacitación para OSCs y capacitadores y consultores individuales que constituyen una buena oferta de fortalecimiento institucional.

Los financiamientos para gasto operativo son escasos

Como otras OSCs, las FCs mexicanas tienen pocas fuentes de financiamiento, públicas o privadas, de las cuales obtener recursos para cubrir su gasto operativo. Atraer este tipo de fondos es difícil, dado que las FCs son organizaciones emergentes en una sociedad con bajos niveles de confianza en las instituciones y donde es poco usual donar a través de un intermediario. Como parte de este panorama complejo, los fondos gubernamentales pueden utilizarse solamente para cubrir salarios y gastos relacionados con un proyecto en particular, con claros límites para financiar gastos operativos. Además, solamente se puede utilizar 5% del monto de los donativos de fundaciones, empresas y/o individuos para cubrir gastos administrativos. Las opciones para obtener fondos para gasto operativo –como el desarrollo de fondos patrimoniales o como porcentajes de la captación de fondos de donantes– requieren de tiempo y generalmente no se ven como soluciones viables a las demandas inmediatas de recursos. Como resultado de la escasez de este tipo de financiamiento, los directores ejecutivos expresaron su frustración e incomodidad al sentir que han llegado al límite de la generosidad de sus consejeros y, en ocasiones, algunos consejeros también compartieron este sentimiento de agotamiento como donantes.

Las oportunidades de profesionalización para las FCs son limitadas

A pesar de la relativa juventud del sector de OSCs, existe una gama de organizaciones e individuos que proporcionan servicios de capacitación y asistencia técnica. Las FCs reportan haber aprovechado los programas dirigidos a las OSCs en general (por ejemplo, en gerencia de recursos y en obligaciones legales/fiscales) ofrecidos de vez en cuando por universidades y sedes locales de programas nacionales de profesionalización. El Grupo de Fundaciones Comunitarias (GFC), un grupo de afinidad de Cemefi, el Instituto Synergos y la Alianza Fronteriza de Filantropía han ofrecido servicios de capacitación diseñados específicamente para FCs, los cuales se han llevado a cabo aproximadamente durante los últimos ocho años, abarcando en gran medida un nuevo territorio.

Sin embargo, la oferta de servicios de capacitación no avanzó en la medida en que las FCs avanzaron a otras etapas de desarrollo, y llegó un momento en que la capacitación no satisfacía sus necesidades particulares. Por ejemplo, las FCs indicaron que la oferta de capacitación y materiales del GFC fueron más valiosos en sus primeras etapas de desarrollo, reduciendo su relevancia conforme maduraban. Son pocos o inexistentes los materiales disponibles en español adaptados al contexto local y con relevancia para su trabajo, por ejemplo, para diseño de programas/otorgamiento de financiamientos, educación de donantes y promoción de la filantropía. Además los equipos operativos y consejeros de las FCs no cuentan con recursos para asistir a eventos o programas de capacitación, o para contratar consultores y asistencia técnica personalizada.

Los capacitadores y proveedores de fortalecimiento con experiencia se concentran en la Ciudad de México y en algunos centros regionales, como Chihuahua, Guadalajara y Oaxaca, por lo que las FCs localizadas en otros estados se ven obligadas a trabajar con consultores con menos experiencia o a conseguir fondos para pagar los altos costos de viaje. Además, no hay un proceso

formal ni constante de sistematización de experiencias o de intercambio de conocimientos, lo cual, aunado a la alta rotación de personal, obstaculiza la eficacia del fortalecimiento y la capacitación.

El involucramiento en políticas públicas es escaso

En México, debido a la polarización política y social del país, el gobierno y las élites desconfían del cambio social impulsado por el sector civil y temen movimientos radicales. No obstante, dentro de este mismo contexto, algunas FCs mexicanas han comenzado a participar en un diálogo público acerca de asuntos sociales, generalmente por invitación del propio gobierno que ha buscado consultarlos en algunos temas. Si bien la actuación como grupo ha sido mínima, las entrevistas revelaron ocasiones en que las FCs han participado en políticas públicas a nivel estatal o local, dando pasos pequeños y graduales para informar el debate local y estatal respecto a ciertos eventos y programas sociales. Esto es significativo porque la política estatal y local es notoriamente partidista y polarizada, y las FCs evidentemente han tratado de abrir espacios apartidistas confiables para sus intervenciones en diálogos públicos.

Los procesos que las FCs han llevado a cabo han sido más reactivos y no han seguido un plan elaborado por iniciativa propia. Han respondido cuando se les pide su opinión o se han movilizado frente a políticas o iniciativas legislativas propuestas por el gobierno o por el Congreso que les afectan negativamente. Dado que están concentradas en su propia sobrevivencia, es poco realista esperar que las fundaciones dediquen mucho tiempo y recursos a la incidencia en políticas públicas, a menos que se relacione integralmente con su misión. Esto fue evidente a inicios de la Presidencia de Calderón, cuando las FCs se unieron a la movilización nacional para que el nuevo Impuesto Empresarial a Tasa Única incluyera la deducción de las donaciones.

Recomendaciones

Con el propósito de fortalecer al sector de fundaciones comunitarias, hemos organizado las recomendaciones del estudio en cinco áreas esenciales.

1. Construir sentido de comunidad entre las fundaciones comunitarias

Es crucial que las FCs se vinculen a nivel nacional por su propia conveniencia (y no impulsadas por factores externos), identificando más los puntos de acuerdo y los retos compartidos, desarrollando relaciones de confianza mutua, manejando las diferencias dentro del sector y creando su propia agenda para el futuro. Ahora que existe una masa crítica de FCs en México, es momento para fomentar el diálogo entre ellas y desarrollar una identidad nacional, apropiándose del concepto de FCs y del modelo híbrido de fundaciones comunitarias que fortalecen organizaciones, operan programas y otorgan financiamientos. Como un primer paso en esta dirección, las FCs deberían iniciar con una tarea concreta, como trabajar en el establecimiento de estándares para reportar información financiera de forma común, junto con un grupo de contadores especializados. Esto ayudaría a que se viva la experiencia de trabajar de manera conjunta en un asunto apremiante y se logre un éxito colectivo.

2. Construir la capacidad para demostrar impacto y aumentar su visibilidad

Las fundaciones comunitarias necesitan articular una estrategia para demostrar la importancia de su trabajo para la sociedad, distinguiéndolo del que realizan otras organizaciones, y para aumentar su visibilidad a nivel nacional. Para ayudar a las fundaciones a hablar de una manera más efectiva sobre su impacto y elevar su visibilidad local y nacional, se requieren esfuerzos de comunicación de cada una de las FCs y del sector en su conjunto. En el nivel individual, las FCs

pueden desarrollar un plan de comunicación estratégica y sistemas de información para reportar a financiadores y donantes con información de calidad (datos e historias) y, al mismo tiempo, establecer sus propias expectativas sobre su desempeño. A nivel del sector, el conjunto de FCs debe desarrollar un marco conceptual sobre lo que significa desempeñarse exitosamente en el contexto mexicano, que incluya la definición de éxito y la identificación de indicadores de desempeño, así como la actualización de materiales que les ayuden a promover su trabajo y a explicar su quehacer ante diversos públicos.

3. Fomentar la profesionalización y el fortalecimiento institucional

Para construir sobre los primeros logros de las FCs mexicanas y asegurar el impacto y la permanencia del sector, se necesitan esfuerzos recurrentes para aumentar su nivel de profesionalización y consolidar su capacidad institucional. Las necesidades son de tres tipos: 1) identificar las mejores prácticas de fortalecimiento, promoviendo la gestión del conocimiento y la documentación al interior de las fundaciones y capturando lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado en el contexto mexicano; 2) impulsar la profesionalización, diseñando estrategias de aprendizaje que sean apropiadas para diversas etapas del desarrollo organizacional, estableciendo financiamientos para contar con acompañamientos y consultorías personalizadas, fomentando oportunidades para el aprendizaje entre pares y el diálogo con expertos, considerando una perspectiva global sobre la filantropía y promoviendo el desarrollo continuo del personal y condiciones de trabajo más favorables; y 3) aumentar la experiencia y el alcance de los fortalecedores, especialmente a nivel local y regional, y utilizar la tecnología para crear documentos y manuales que ayuden a superar las distancias y las limitaciones geográficas.

4. Aumentar los recursos

Para que las FCs mexicanas puedan ampliar la escala de su trabajo y tener un mayor impacto, deben obtener el apoyo de la sociedad en general. Es necesario, para ello, desarrollar una comunidad de donantes a través de financiamientos tipo *challenge grants* (financiamientos que deben de ser empatados con recursos nacionales o locales), compartiendo experiencias y lecciones aprendidas sobre cómo procurar fondos para financiar su gasto operativo; aumentando el perfil de las FCs mediante eventos locales y reclutando a líderes de alto perfil para promover los intereses de las FCs; y promoviendo planes de sustentabilidad financiera.

5. Crear un entorno más favorable

Se necesita un marco fiscal y legal más favorable que reconozca el valor del sector civil en general y el papel que desempeñan las fundaciones en particular. En el frente fiscal, y dirigido también a aumentar la visibilidad de las FCs, se requiere una estrategia para educar a quienes formulan las políticas públicas y otros líderes clave sobre la necesidad de actualizar y simplificar las leyes de impuestos a la renta (Ley del Impuesto sobre la Renta y Ley del Impuesto Empresarial de Tasa Única) para que sean consistentes con la Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil.¹⁵ De manera similar, el marco regulatorio del estatus de donataria autorizada y la acreditación requieren simplificarse y homogeneizarse para fomentar su cumplimiento. Para

¹⁵ El Impuesto Empresarial de Tasa Única (IETU) es un impuesto federal que se paga de acuerdo con el ingreso obtenido por una persona o empresa, independientemente de la manera como haya sido generado (ya sea a través de la venta o renta de activos o la provisión de servicios independientes). Se supone que sustituirá al Impuesto Sobre la Renta en algunos años. La Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil es una ley que se pasó a finales de 2003, la cual reconoce el propósito de interés público del trabajo de las OSCs y su elegibilidad para obtener recursos públicos (del gobierno).

las instituciones donantes, particularmente, se debe buscar un marco más flexible de modo que no se prohíba otorgar financiamientos a organizaciones que no son donatarias autorizadas.

Desde la perspectiva legal, el sector de OSCs obtendría un gran beneficio de trabajar con quienes diseñan las políticas públicas y otros líderes clave para actualizar y mejorar el marco jurídico, en particular, el acceso a los fondos públicos por las OSCs y la simplificación de su rendición de cuentas. Para crear un ambiente más favorable en México, se requiere simplificar y coordinar los procesos de registro de las OSCs en todos los niveles de gobierno, ampliar los períodos para canalizar y ejercer los recursos públicos, volver más eficiente el proceso de reportar información y fomentar la transparencia. Para lograr este entorno más favorable también es esencial generar conocimientos sobre el trabajo y el impacto de las OSCs, así como crear un sistema estandarizado para reportar información que permita la recopilación de estadísticas sobre las organizaciones y sus finanzas. Finalmente, es importante contar con contadores y abogados especializados en el marco fiscal y legal no lucrativo. Crear materiales y planes de estudios universitarios especializados ayudaría a mejorar su práctica, trayendo importantes beneficios tanto para las FCs como para las OSCs.

En conclusión, los datos muestran que las fundaciones comunitarias en México han establecido sus estructuras organizacionales. Se están convirtiendo en promotoras importantes de la filantropía comunitaria, detonando diversos esfuerzos para fortalecer a las OSCs y grupos de base y poniendo en práctica programas enfocados al desarrollo social y económico. Si bien, en ocasiones, el camino recorrido ha sido difícil, el estudio proporciona evidencia de que existe ahora una infraestructura importante sobre la cual construir.

Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado

Marzo de 2009

I. Introducción

Las fundaciones comunitarias (FCs) son organizaciones locales que se distinguen por sus esfuerzos para desarrollar una cultura filantrópica local. Se extienden por todo el mundo, desde Osaka (Japón) hasta el sur del Sinaí (Egipto) y de Tauranga (Nueva Zelanda) a Rubtsovsk (Rusia), entre otros lugares. Las hay en ciudades grandes y pequeñas, en ubicaciones urbanas y rurales, y demuestran rutinariamente que a pesar de existir en contextos culturales, políticos y económicos sumamente diversos, las FCs desempeñan papeles importantes, como ser creadoras de puentes entre sectores, lo cual las convierte en fuerzas para crear conciencia sobre el sector civil, fortalecer sus organizaciones y enfrentar necesidades sociales críticas. Al mismo tiempo en que asumen estos roles, las FCs también están involucrando a sus comunidades en la identificación de sus activos y ayudándolas a convertirse en administradoras de recursos de largo plazo.

De acuerdo con el *2008 Community Foundation Global Status Report* (Sacks, 2008) existen actualmente casi 1,500 FCs en todo el mundo. Si bien la mayoría está situada en los Estados Unidos, Alemania (que ahora cuenta con 19 y se halla en segundo lugar tras los Estados Unidos), Canadá y el Reino Unido, se están arraigando rápidamente a lo largo de Europa del Este y Europa Central, Medio Oriente y Asia. Entre los lugares de expansión más reciente se encuentra Latinoamérica y México está a la vanguardia de este desarrollo.

De manera similar a como han evolucionado en otros países, cada una de las FCs en México tiene un origen único. En sus inicios algunas no necesariamente se identificaron como FCs, en parte porque el concepto no era conocido en este país. Las primeras instituciones de este tipo fueron el Fondo Córdoba (1986), la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC, 1990) y la Fundación Cozumel (1991), formadas por empresarios cuya conciencia cívica los llevó a enfrentar necesidades críticas en sus comunidades. Córdoba y Cozumel se centraron en mejorar oportunidades educativas y FECHAC en la reconstrucción de infraestructura después de inundaciones devastadoras. Como decíamos, todas ellas fueron establecidas antes de que el concepto formal de fundación comunitaria se introdujera en y asimilara al vocabulario filantrópico de México.¹⁶

La primera reunión importante sobre FCs llevada a cabo en México —con el propósito de introducir el concepto— se celebró en 1993 y fue organizada por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Ésta es una organización no lucrativa y con membresía diversa integrada por fundaciones, asociaciones, individuos y empresas, y tiene la misión de promover la cultura de filantropía, responsabilidad social y participación del sector civil. En 1995 la Fundación Charles Stewart Mott comenzó a apoyar a Cemefi para promover la filantropía mexicana, incluyendo a las fundaciones comunitarias como una de sus manifestaciones. Otras organizaciones nacionales de alto perfil, tales como DEMOS y Vamos F.D.S., también realizaban esfuerzos para crear y consolidar la comunidad filantrópica de México. A fines de 1998 se formó el Grupo de Fundaciones Comunitarias (GFC) mediante una sociedad entre Cemefi y el Instituto Synergos. Esta última es una organización no lucrativa, basada en los Estados Unidos, con experiencia internacional en el desarrollo de la filantropía y en el modelo de fundaciones comunitarias.

¹⁶ FECHAC se estableció inicialmente como un fondo y se constituyó como fundación en 1996. La introducción del concepto de FC llevó a la Fundación Cozumel a cambiar su nombre a Fundación Comunitaria Cozumel, I.A.P., en 2001.

Por esas fechas, los representantes de las fundaciones Ford, MacArthur y Rockefeller, de la *International Youth Foundation* y empresarios de la Ciudad de México y de Oaxaca, preocupados por el descontento político y social en el sur de México, comenzaron reuniones que dieron origen a la Fundación Comunitaria Oaxaca (1996), la primera organización en México que fue concebida desde su creación como fundación comunitaria.

Poco después hubo un rápido crecimiento en el número de fundaciones comunitarias. Esto se debió en parte a un grupo de donantes internacionales interesados en promover el desarrollo y la profesionalización de las fundaciones comunitarias y dispuestos a otorgar financiamientos durante varios años. Clave entre ellos fueron las fundaciones Ford, Mott e Interamericana (IAF por sus siglas en inglés). En 2002 se lanzó la Alianza Fronteriza de Filantropía México-Estados Unidos (AFF), una iniciativa impulsada por la Fundación Ford para mejorar la calidad de vida de las familias de escasos recursos y de las comunidades fronterizas, mediante el fortalecimiento de fundaciones comunitarias en ambos lados de la frontera. El Instituto Synergos, que ya había estado trabajando con FCs en México, fue invitado a actuar como socio gestor de la AFF y estuvo encargado de su establecimiento.¹⁷

Al darse cuenta del rápido crecimiento de fundaciones comunitarias en México y de su potencial, la Fundación Charles Stewart Mott, la Fundación Ford, la Fundación Interamericana y el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias comisionaron este estudio, con el propósito de obtener un panorama detallado de las características institucionales, programáticas y financieras de las fundaciones comunitarias en México, y proporcionar una línea de base desde la cual dar seguimiento a los avances futuros. Si bien hay estudios anteriores sobre las FCs en México, muchos de los cuales proporcionaron antecedentes útiles para este proyecto, ninguno de ellos había llegado a este nivel de detalle. El reporte comienza con una descripción de la metodología del estudio, seguida por una discusión de los aspectos claves de la cultura y el ambiente político de México, que proporcionan un contexto para interpretar los resultados; y cierra con un conjunto de recomendaciones diseñadas para fortalecer el sector de las fundaciones comunitarias en México.

II. Metodología

El objetivo de este trabajo fue presentar un panorama detallado de las fundaciones comunitarias mexicanas y de su trabajo, así como identificar las necesidades y los obstáculos a los que hacen frente y explorar cómo se apoya su desarrollo institucional. Para fines del estudio, una fundación comunitaria se definió como una organización no lucrativa que enfoca su trabajo en un área geográfica específica, responde a las necesidades diversas de su comunidad, trabaja hacia la generación de una amplia gama de recursos locales, es o está intentando convertirse en un donante, y se esfuerza por permanecer en el tiempo.¹⁸

Los financiadores vieron este estudio como una oportunidad importante para recolectar datos confiables y optaron por un enfoque inclusivo para identificar el conjunto de fundaciones comunitarias. Partiendo de la definición indicada anteriormente, elaboramos una lista de 21

¹⁷ Esta historia tiene por objeto destacar los momentos clave en el desarrollo de las FCs en México y se basa en la revisión de documentos y entrevistas (Tapia, mimeo, pp. 15-17 y Cemefi, 2005, pp. 2-3).

¹⁸ Esta definición fue articulada en una reunión de financiadores/consultores en la Ciudad de México, el 6 de enero de 2008.

fundaciones.¹⁹ Con el propósito de recopilar la mayor cantidad de información posible, organizamos a las 21 FCs en tres grupos, con base en su experiencia y consolidación. Los financiadores también decidieron que un equipo binacional realizara el estudio, para obtener conocimientos profundos de la realidad mexicana y una perspectiva internacional sobre filantropía estratégica y fortalecimiento de fundaciones comunitarias.

El proceso de recolección de información se realizó en los tres grupos de fundaciones comunitarias e incluyó: 1) solicitar información financiera a las fundaciones en los grupos A y B; 2) entrevistar en persona al director, un consejero y un miembro del personal para cada una de las fundaciones del grupo A; 3) entrevistar por teléfono a los directores de las fundaciones del grupo B; e 4) invitar a las 21 fundaciones a participar en una encuesta electrónica que recopiló información organizacional, operativa y financiera. El equipo también realizó 11 entrevistas con expertos en temas de fundaciones comunitarias, filantropía y sociedad civil en México.²⁰ Los instrumentos diseñados para recopilar la información se incluyen en el Anexo 2 y la lista de las personas entrevistadas en el Anexo 3.²¹

Las fundaciones se mostraron abiertas a compartir información y fueron muy generosas con su tiempo. En total, 17 de las 21 fundaciones participaron en la encuesta electrónica, 14 proporcionaron información financiera, y se realizó un total de 34 entrevistas con consejeros y colaboradores de 15 fundaciones. A pesar de que éstas ya habían participado en varios estudios anteriores, el presente estudio fue bien recibido por las FCs, quienes lo vieron como una buena oportunidad para obtener un panorama de la gama de actividades realizadas por las fundaciones comunitarias en México.

Como suele suceder en proyectos de investigación, este estudio tiene limitaciones. Las principales son: 1) calidad desigual en la información financiera obtenida y falta de comparabilidad debida a la ausencia de estándares contables y/o de acuerdo sobre cómo deben ser interpretados los datos; 2) información autoreferenciada recopilada por medio de la encuesta electrónica y las entrevistas, la cual corre el riesgo de ser subjetiva; y 3) el no haber solicitado documentos, tales como políticas laborales y de funcionamiento del consejo directivo (por ejemplo, de conflicto de intereses), debido a que los alcances del estudio no incluyeron una revisión de las fundaciones a nivel individual y para reducir al mínimo las solicitudes de información realizadas a las FCs.

A estas limitaciones se suma el tamaño reducido del grupo estudiado, lo cual nos llevó a equilibrar cuidadosamente el uso de cifras absolutas y porcentajes (los cuales varían significativamente cuando se trata de grupos pequeños) para obtener una descripción detallada. A pesar de estas

¹⁹ La lista de las 21 fundaciones se incluye en el Anexo 1. Este grupo se basa en las directrices proporcionadas por los financiadores en la reunión de financiadores/consultores convocada en enero y en el seguimiento realizado por Alternativas y Capacidades. No implica que éstas sean las únicas FCs que existen México, pues tal vez haya otras organizaciones que podrían caer en esta amplia definición.

²⁰ Las visitas a las fundaciones y las entrevistas en persona se realizaron en mayo de 2008. La encuesta electrónica estuvo abierta desde mediados de junio hasta mediados de julio y los documentos financieros se solicitaron a comienzos de mayo y se recibieron hasta mediados de julio. El resto de las entrevistas, incluyendo las realizadas con expertos, se iniciaron en mayo y completaron en agosto de ese mismo año.

²¹ Estos instrumentos incluyen la encuesta electrónica, los cuestionarios de entrevista para directores, consejeros, miembros del personal y expertos, y un formato para la revisión de información financiera. Todos fueron revisados por los financiadores del estudio.

limitaciones, la información obtenida fue abundante y bastante consistente, lo cual nos ayudó a mostrar un panorama confiable sobre las fundaciones comunitarias en México.

III. El contexto mexicano

México ocupa un área de 1,964,375 metros cuadrados. El conteo de población más reciente, realizado en 2005, reportó alrededor de 103 millones de habitantes. Las estadísticas de ese mismo año revelaron que casi la mitad de la población (47%) vivía en la pobreza y cerca de un quinto (18%) en pobreza extrema (Coneval, 2007). En términos de desigualdad, 10% de la población con ingresos más elevados obtiene 40% del ingreso nacional total y 20% de la población con ingresos más bajos obtiene 3.8% (Coneval, 2007). Estos porcentajes se han mantenido más o menos constantes durante la última década.²²

Esta sección aborda cuatro temas importantes que resumen el contexto en el que funcionan las fundaciones comunitarias. Estos son: la historia y cultura filantrópicas en México; la sociedad civil mexicana y el sector no lucrativo; el entorno político, legal y fiscal del país; y el trabajo de las fundaciones comunitarias.

Historia y cultura filantrópicas

En México siempre ha habido una cultura subyacente de solidaridad y generosidad que se expresa mediante donaciones personales. Se arraiga en la creencia católica de ayudar al prójimo, pero también proviene de las tradiciones prehispánicas de ayuda comunal. Los mexicanos prefieren dar directamente a individuos y, en general, tienen poca confianza en las organizaciones (ENAFI, 2005).²³ También prefieren hacer trabajo voluntario por medio de iglesias y grupos religiosos, y participar en actividades manuales principalmente, como plantar árboles, construir viviendas o envolver regalos, así como cuidar a personas vulnerables (Butcher, 2008).

Históricamente, el gobierno y la iglesia han sido los principales responsables de resolver las necesidades sociales de la población. Aún hoy, la creencia de que el gobierno es responsable de satisfacer las necesidades sociales y de impulsar el desarrollo está profundamente arraigada en la cultura política mexicana. Tradicionalmente, las iniciativas ciudadanas han sido débiles, pues la sociedad y el empresariado no se han sentido obligados a organizar e invertir tiempo y dinero para impulsar el bien común. Sin embargo, el gobierno tampoco ha llenado este vacío y la población no lo percibe como un actor receptivo y confiable. Por lo tanto, la participación ciudadana como medio para resolver los problemas sociales sigue teniendo poca prioridad (ENCUP, 2005).²⁴ Estas circunstancias han limitado el crecimiento y desarrollo de la filantropía organizada en México.

Según información elaborada por el Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), en 2007 había 5,280 organizaciones con estatus de donataria autorizada, de las cuales aproximadamente 2,000 eran hospitales, escuelas y

²² Según un estudio reciente de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, México tiene la mayor desigualdad dentro del grupo de 30 naciones que la constituyen (OECD, 2008, p. 24).

²³ Según esta encuesta, 79% de los participantes dijo que prefería dar dinero directamente a las personas necesitadas, mientras que sólo 13% prefería darlo a una organización.

²⁴ Según esta encuesta, 59% de la población cree que los ciudadanos tienen poca o ninguna influencia en la vida política del país, sólo 39% de los mexicanos se ha organizado con otros para resolver un problema que los afecta directamente y sólo 33% se ha quejado ante las autoridades.

universidades.²⁵ Esta información muestra, además, que dichas organizaciones están concentradas sobre todo en la Ciudad de México, donde se encuentra 30% del total. Otro 24% se localiza en los estados de Nuevo León, Jalisco, México y Chihuahua, mientras que 46% se divide entre los 27 estados restantes del país.

En 2002 se calculaba que había aproximadamente 125 instituciones donantes en México (Cemefi, 2006). Si bien no hay mecanismos formales para dar seguimiento al número de fundaciones o a las cantidades de dinero que se invierten en causas sociales, se supone que éstas han crecido, puesto que hacer donativos y realizar voluntariado se han convertido en actividades más comunes y cada vez son más las empresas que consideran la filantropía corporativa y la responsabilidad social como parte del papel que deben desempeñar en la sociedad.

La sociedad civil y el sector no lucrativo

La sociedad civil en México todavía se está desarrollando, al igual que en muchos otros países en Latinoamérica. Durante décadas, las organizaciones no lucrativas se han desarrollado y encontrado maneras de prosperar, a pesar de los muchos obstáculos que enfrentan. El sector es pequeño, tanto en lo referente al porcentaje de personas empleadas en las organizaciones de la sociedad civil (OSCs) como a los recursos que obtiene de fuentes públicas y privadas (Salamon *et al.*, 2003). Tradicionalmente, estas circunstancias han creado organizaciones no lucrativas con bajos niveles de remuneración y alto porcentaje de ingresos autogenerados.²⁶

El sector está sumamente fragmentado, a raíz de tres movimientos que han contribuido a la formación de distintos tipos de organizaciones que coexisten actualmente. El primero se relaciona con las organizaciones asistenciales que surgen de instituciones religiosas y sus benefactores, desde épocas coloniales (1500-1800 aproximadamente). Tradicionalmente, estas organizaciones han construido y administrado hospitales, casas hogar, escuelas y casas de empeño, para proporcionar recursos financieros a los pobres (Fuentes, 1998). Con las reformas seculares del siglo XIX y los años veinte del siglo pasado, estas organizaciones comenzaron a ser supervisadas a nivel estatal por las Juntas de Asistencia Privada (JAPs), y a tener cierta intervención gubernamental en su gobernanza. Generalmente se han constituido como Instituciones de Asistencia Privada (IAP) y han obtenido siempre el estatus de donataria autorizada para recibir donaciones deducibles de impuestos. Están más acostumbradas que otras organizaciones a solicitar donaciones de individuos y empresas, aunque confían más en la voluntad y los contactos personales de sus consejeros que en la presentación de propuestas para obtener recursos.

El segundo movimiento —las organizaciones sociales basadas en la membresía o el beneficio propio— surgió después de la revolución mexicana (1920s) con el objetivo de canalizar favores públicos bajo un marco clientelar.²⁷ Por medio de él, los líderes y las organizaciones que apoyaron al partido de estado (PRI) gozaron de mayor acceso a los programas y recursos gubernamentales,

²⁵ Información basada en el *Directorio de Donatarias Autorizadas* publicado por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) en 2007. Las donatarias autorizadas son organizaciones no lucrativas autorizadas para emitir recibos deducibles de impuestos por las donaciones que reciben. Estos recibos son necesarios para que individuos y empresas puedan deducir esas donaciones de su impuesto a la renta.

²⁶ Algunos ejemplos de ingresos autogenerados incluyen la venta de bienes, como publicaciones, y el cobro de honorarios por ciertos servicios. Según Salamon *et al.*, 2003, el ingreso autogenerado representa 85% del ingreso total de las OSCs en México.

²⁷ El clientelismo implica conceder recursos públicos a cambio de favores políticos, tales como apoyar a un funcionario de gobierno en particular o votar por un candidato o un partido político específico (Rouquié, 1986).

mientras que las organizaciones independientes fueron excluidas y con frecuencia acosadas y reprimidas por el gobierno. Las lealtades políticas eran de importancia extrema y muchas organizaciones dependían únicamente de fondos públicos para financiar sus proyectos, y de contactos en el gobierno para obtenerlos, con frecuencia a cambio de votos y control político (Fox, 1992).

El tercer movimiento —las organizaciones civiles y aquéllas orientadas a la defensa de los derechos humanos y el desarrollo comunitario— se originó a partir de los movimientos sociales de los años sesenta y setenta del siglo pasado, y que llegaron a ser más fuertes en la década de los ochenta (Hernández y Fox, 1995 y Reygadas, 1998). Éstas enfatizaron los principios de solidaridad y justicia social, y se opusieron al asistencialismo y a la caridad a favor de estrategias de desarrollo social.²⁸ También rechazaron los fondos gubernamentales, los cuales se daban generalmente a cambio de la subordinación y el apoyo incondicional al gobierno. Como se vio en otros países latinoamericanos que salieron del autoritarismo, estas organizaciones eran esencialmente opositoras al régimen, lo cual explica su carácter informal y la filosofía alternativa de desarrollo que abrazaron. Muchas trabajaban con la ayuda de donantes internacionales y decidieron no constituirse legalmente. Posteriormente se constituyeron como Asociaciones Civiles (AC), lo cual les permitió mayor autonomía que el estatus de IAP. Durante los años ochenta y noventa este sector llevó a cabo la defensa del voto, de las elecciones competitivas, de la equidad en la cobertura de medios para las campañas electorales y de la lucha contra el uso político de los programas sociales. El trabajo continúa en áreas tales como el impulso a la rendición de cuentas por parte del gobierno, la participación ciudadana, la organización y el desarrollo comunitario con enfoque de base.

Actualmente, estos tres tipos de organizaciones coexisten, resultando en una sociedad civil altamente fragmentada, con grandes diferencias en sus figuras jurídicas y fuentes de financiamiento, así como marcadas divisiones respecto a su ideología, cultura política y enfoque de trabajo. A mediados de la década de los noventa, cuando los financiamientos internacionales para proyectos en México comenzaron a disminuir, las organizaciones de desarrollo fueron las más afectadas, ya que sufrieron recortes de programas, personal y sueldos (Shepard, 2003, para Latinoamérica). Muchas de estas organizaciones no eran donatarias autorizadas y no estaban acostumbradas a realizar campañas de recaudación de fondos ni a solicitar donaciones individuales. En su opinión, éstas eran estrategias del sector asistencial, que solamente tenían éxito cuando usaban mensajes que inspiraban lástima e iban en contra de la dignidad de sus causas.

Con el tiempo, el número de OSCs ha aumentado, pero los recursos para desarrollar y profesionalizar su trabajo siguen siendo escasos y han resultado en organizaciones con ciclos de vida cortos. En general, las OSCs tienen limitada visibilidad y sus actividades son poco conocidas, y frecuentemente malinterpretadas, pues muchas personas piensan que tienen fines políticos o de negocios. Colaborar con el gobierno también ha sido difícil, pues a veces compiten con el sector

²⁸ El asistencialismo implica entender la filantropía como caridad y responde a las necesidades inmediatas sin enfrentar sus causas (por ejemplo, alimentar a los pobres o albergar a los niños de la calle). El desarrollo implica concebir la filantropía como una herramienta para empoderar a los beneficiarios a participar en su propio desarrollo, responde a las causas de los problemas y no sólo a sus síntomas y busca soluciones a la pobreza con una perspectiva de mediano y largo plazo.

no lucrativo que ofrece sus propios programas y suplanta el trabajo de estas organizaciones. Con frecuencia, las políticas y los programas públicos se modelan sobre proyectos iniciados por OSCs, y los gobiernos a menudo solicitan donaciones de empresas locales para implementarlos y operarlos.²⁹ Desafortunadamente, esto puede burocratizar los programas, obstaculizar la prestación de servicios y fomentar la dependencia en el gobierno.

Recientemente, las OSCs —tanto las progresistas y orientadas al desarrollo como las asistenciales o clientelares— han comenzado a tener acceso y trabajar con recursos públicos federales, por medio de convocatorias para presentar propuestas y mecanismos similares que despolitizan el proceso de asignación de recursos. Esto se ha convertido en una práctica común, y ha provisto una fuente alternativa de financiamiento y promovido un cambio en las relaciones con el gobierno. De esta manera, las OSCs han comenzado a dejar atrás su actitud confrontativa hacia el gobierno (y viceversa) a favor de relaciones más cooperativas. Sin embargo, los programas de financiamiento federales aún son frágiles y no están bien institucionalizados; dependen de la voluntad política de los servidores públicos y tienen reglamentaciones inflexibles que limitan el impacto de los proyectos financiados (Tapia y Robles, 2006 y Campillo *et al.*, 2008).

Entorno político, legal y fiscal

El marco legal y fiscal que regula a las OSCs es extremadamente complejo. Entre la clase política, hay incompreensión sobre las OSCs y no se aprecia el valor de la filantropía, lo cual resultó evidente en 2007 cuando el gobierno de Calderón presentó la iniciativa de un nuevo impuesto a la renta que, de haberse aprobado, no habría permitido deducir las donaciones a organizaciones y habría gravado sus bienes y servicios.³⁰ Esto inició un debate público acerca de la filantropía, el cuál demostró la falta de conocimiento que existe entre la sociedad, los líderes de opinión y quienes formulan las políticas públicas respecto de las instituciones filantrópicas y las OSCs, y el papel que pueden desempeñar en la solución de los problemas sociales, así como una desconfianza muy arraigada sobre las donaciones, consideradas por algunos como medios de evasión fiscal o de intercambio de favores políticos. Las recientes condiciones socioeconómicas también han obstaculizado la actividad filantrópica, pues la inseguridad que prevalece a lo largo de la frontera y en los estados del norte del país ha llevado a algunas personas a mudarse a Estados Unidos y ha desalentado las donaciones, pues muchos temen convertirse en blanco para secuestros.

Las leyes, los reglamentos y las prácticas que regulan al sector civil en México son extremadamente complejas, con duplicaciones y lagunas jurídicas que crean obstáculos y trámites costosos para las OSCs. El proceso de constitución legal se realiza ante notario público, tarda aproximadamente tres meses y cuesta alrededor de \$7,000-8,000 pesos.³¹ Obtener el estatus de donataria autorizada puede tardar desde tres meses hasta un par de años; sin embargo, no se reconoce la gama completa de actividades realizadas por la sociedad civil y las organizaciones tienen que pagar el Impuesto al Valor Agregado o IVA (equivalente al impuesto a las ventas en los Estados Unidos) sobre cualquier bien y servicio que compren. Mantener el estatus de donataria

²⁹ En un estudio reciente sobre la filantropía corporativa mexicana, más de la mitad de los participantes (56%) dijeron dar donaciones a dependencias del gobierno, las cuales en México son deducibles de impuestos (Carrillo *et al.*, 2008).

³⁰ La ley que fue aprobada (Impuesto Empresarial a Tasa Única o IETU) sigue permitiendo la deducción de donativos (y no grava los bienes y servicios). La deducibilidad para las organizaciones no lucrativas está incluida en la ley federal del Impuesto Sobre la Renta, la cual coexiste con el IETU.

³¹ Durante el período de estudio, el tipo de cambio promedio fue de alrededor de 10.5 pesos por dólar.

autorizada requiere que las organizaciones se sometan a una auditoría externa anual, que puede costar hasta \$30,000 pesos, y establece que solamente 5% de las donaciones recibidas puede utilizarse para gastos administrativos.

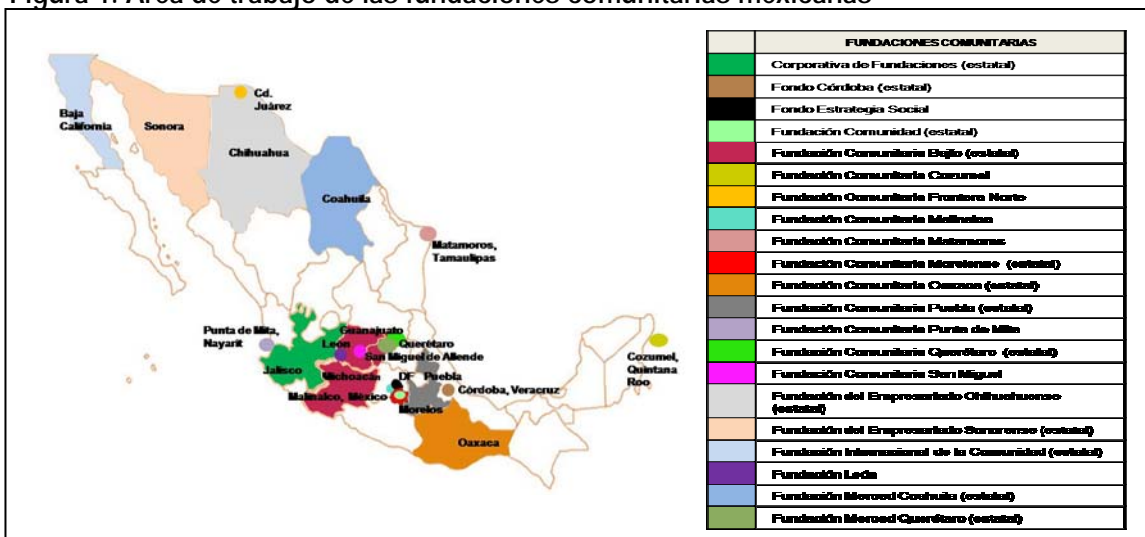
El marco legal también afecta la gobernanza y el funcionamiento interno de las organizaciones. Para las que están constituidas como ACs, tener un consejo directivo no es obligatorio, aunque la mayoría forma algún tipo de consejo o asamblea. Sin embargo, los miembros del consejo directivo no son responsables por las acciones de la organización, solamente lo es la persona designada como representante legal (generalmente el director ejecutivo o un consejero). Para que los consejeros queden inscritos en el acta constitutiva de la organización, las actas de las asambleas en las que son electos o removidos deben ser certificadas por un notario público. Este procedimiento tarda aproximadamente un mes y cuesta alrededor de \$2,500 pesos cada vez que se requiere hacer cambios.

Finalmente, entre la mayoría de los contadores y abogados hay poco conocimiento sobre el funcionamiento y las regulaciones del sector no lucrativo. No existen normas o estándares para reportar información financiera, lo cual dificulta la transparencia y rendición de cuentas de las organizaciones. La nueva legislación —que no es consistente con regulaciones preexistentes— requiere que las organizaciones reporten de manera poco homogénea, ante diversos registros oficiales y donantes públicos y privados, aumentando así los costos de cumplir con obligaciones legales y fiscales.

El trabajo de las fundaciones comunitarias

No obstante este complejo entorno, en México han surgido más FCs que en cualquier otro país de Latinoamérica. Como se puede ver en la Figura 1, las fundaciones están dispersas a lo largo del país, concentrándose sobre todo en el centro y en el norte. Sus historias y orígenes son muy diversos, al igual que las actividades que realizan. Muchas de ellas fueron impulsadas por líderes empresariales con la conciencia de aportar soluciones a las necesidades de sus comunidades, y la mayoría no comenzó como fundaciones comunitarias *per se*. Como ha sucedido en otros países, las FCs mexicanas todavía están definiendo el enfoque que funcione mejor dentro de su contexto y su cultura. Una parte clave de ese enfoque es su papel como creadoras de vínculos, convocantes, promotoras de filantropía y fortalecedoras del sector, roles relativamente nuevos para la sociedad civil mexicana que las FCs aún están tratando de comunicar a la sociedad en general.

Figura 1. Área de trabajo de las fundaciones comunitarias mexicanas



Como parte de esta evolución de su identidad, un debate fundamental distingue dos posibles líneas de acción para las FCs mexicanas, frecuentemente enmarcadas como excluyentes. Las FCs se conciben como organizaciones que operan proyectos directamente o que actúan como donantes. Generalmente, para diferenciarse de otras OSCs llamadas fundaciones,³² las FCs enfatizan su papel como organizaciones intermediarias o de segundo piso. Sin embargo, en un contexto donde las personas están acostumbradas a dar dinero directamente a los necesitados, el papel de organizaciones intermediarias puede parecer superfluo, por lo que resulta un concepto difícil de comprender en el contexto mexicano. Como hay poca comprensión sobre la necesidad de organizaciones intermediarias es muy difícil para las FCs recaudar fondos, puesto que los donantes prefieren financiar organizaciones que prestan servicios o dar dinero directamente a los necesitados. Esto ha llevado a algunas fundaciones a acercarse más al modelo operativo, pues facilita la recaudación de fondos y es más fácil de comprender. Como es característico de los sectores en desarrollo, otros temas se siguen debatiendo, como por ejemplo la diversidad del consejo directivo. El caso de México, aunque con sus problemas y características propios, se asemeja a otros, pues a menudo los sectores de FCs en desarrollo encuentran desafíos en su entorno y discuten acaloradamente sobre las características fundamentales con las que deben cumplir las fundaciones.

IV. Resultados

Los financiadores de este estudio estaban interesados en obtener un panorama del sector de fundaciones comunitarias, por lo que el trabajo se orientó a responder tres preguntas de investigación: 1) ¿Cuál es el estado financiero y organizacional de las fundaciones comunitarias?; 2) ¿Cómo resuelven sus necesidades de fortalecimiento institucional (por ejemplo, servicios de capacitación, financiamientos)?; y 3) ¿Cuáles son las necesidades y los obstáculos que enfrentan para servir a sus comunidades y promover el cambio social? El resultado 1 se divide en dos partes y trata del estado organizacional y financiero actual de las fundaciones comunitarias mexicanas. El resultado 2 revisa la manera en que las FCs satisfacen sus necesidades de desarrollo institucional, así como las necesidades y obstáculos que enfrentan para alcanzar sus metas.

R1. Avances considerables en el desarrollo institucional de las FCs

Las fundaciones comunitarias mexicanas han avanzado considerablemente en su desarrollo institucional, aun cuando siguen siendo un sector nuevo. Los datos muestran que la mayoría son organizaciones jóvenes, con un equipo operativo pequeño, que han desarrollado sus estructuras básicas, como el consejo directivo, y han creado políticas de gobernanza que incluyen el manejo de fondos patrimoniales, conflictos de interés y personal. Casi todas reportaron que sus actividades se centran en el fortalecimiento de las OSCs, incluyendo las de base, al mismo tiempo en que desarrollan sus propias capacidades y cuentan con presupuestos para otorgar financiamientos que son generalmente modestos (por debajo de un millón y medio de pesos). Sus esfuerzos para fomentar la filantropía son evidentes en los patrones crecientes de los activos y los ingresos totales.

³² En México cualquier organización creada para “ayudar” puede ser llamada una fundación, aun si no actúa como donante.

A. Características organizacionales

En esta sección describimos la estructura organizacional y las actividades de las fundaciones estudiadas, incluyendo su estructura legal, las características del consejo directivo y del personal, sus actividades, su visibilidad y los esfuerzos que realizan para fortalecer a la sociedad civil.

Estructura institucional

Como grupo, las fundaciones comunitarias mexicanas son jóvenes y constituyen un nuevo sector en México, donde la sociedad civil todavía es emergente. La mayor parte de las fundaciones (18) que participaron en el estudio tienen menos de 12 años. Un número importante (11) se constituyó entre 1996 y 2000, en una época en que hubo fondos internacionales para ayudarles a empezar y en la que se impulsó el concepto de fundación comunitaria. Antes de 1986, cuando se estableció Fondo Córdoba, la única fundación comunitaria que existía en México era la Fundación Comunitaria San Miguel, la cual es un tanto anómala pues fue constituida como 501(c)(3) en los Estados Unidos. Las fundaciones más jóvenes, entre las participantes, son Punta de Mita y Malinalco, ambas constituidas en 2007.

La mayoría de estas organizaciones no se concibieron como fundaciones comunitarias en sus inicios, pues este concepto no era conocido en México. Muchas fueron fundadas por empresarios con conciencia cívica, mientras que otras comenzaron como organizaciones de desarrollo local o comunitario. De las 17 fundaciones que contestaron la encuesta electrónica, 15 se constituyeron como Asociación Civil (AC), figura jurídica usada por muchas organizaciones no lucrativas en México, que permite mayor flexibilidad en sus actividades. Las dos restantes se constituyeron como Institución de Asistencia Privada (IAP) e Institución de Beneficencia Pública (IBP), variaciones legales que deben cumplir con un conjunto adicional de regulaciones emitidas por los gobiernos estatales. Todas las fundaciones que respondieron a la encuesta electrónica, a excepción de las dos constituidas más recientemente, son donatarias autorizadas. La mayor parte de ellas obtuvo su estatus de donataria en un plazo de máximo dos años a partir de su constitución.

La mayoría de las fundaciones informó tener políticas escritas, las cuales son componentes clave de la profesionalización de sus operaciones. Mencionaron políticas para fondos patrimoniales (12), para otorgar financiamientos (13) y para evaluar financiamientos o programas (14), así como políticas laborales (9) y de conflicto de interés (8). Esto podría ser uno de los resultados de su participación en el Grupo de Fundaciones Comunitarias (GFC), un grupo de afinidad del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Cemefi realizó un proceso de certificación para las fundaciones comunitarias en 2004, el cual incluyó un componente de fortalecimiento institucional, como parte de un programa de fondos patrimoniales financiado por la Fundación Interamericana (IAF). No obstante, observamos que algunas de las fundaciones que no participaron en el proceso de Cemefi también reportaron tener dichas políticas.

En cuanto a los órganos de gobierno, observamos que predominan los consejos directivos, los cuales no siempre se incorporan a la estructura legal de la organización, a menos de que formen parte de la asamblea de asociados. Las fundaciones participantes constituidas como IAPs o IBPs (2) están obligadas por ley a tener un patronato, el cual es legalmente responsable de la organización y generalmente participa en la toma de decisiones. Para aquéllas constituidas como ACs la ley solamente establece que deben tener una asamblea de asociados, la cual está conformada por las personas mencionadas en el acta constitutiva. La asamblea de asociados no

es responsable de la organización (sólo lo es la persona designada como representante legal) y puede o no participar activamente en la toma de decisiones. Como se explicó en la sección de contexto, esto se debe en parte a que reflejar los cambios del consejo directivo en los documentos legales de la organización implica gastar dinero y tiempo, puesto que los documentos deben certificarse ante notario público. Entre las 15 fundaciones restantes, ocho dijeron tener un consejo directivo para guiar la fundación, cinco reportaron tener un consejo directivo y una asamblea de asociados, y dos más dijeron combinar la asamblea de asociados con un comité ejecutivo o con un consejo directivo y un comité asesor.

Características y participación del consejo directivo

En México, el concepto de un consejo directivo que se involucra activamente en la organización es bastante nuevo. Tradicionalmente, el equipo operativo es quien dirige la organización y el consejo directivo desempeña un papel limitado y no participa en decisiones relacionadas con la gobernanza. En gran parte, el principal papel de los consejeros ha sido añadir su prestigio al nombre de una organización. Sin embargo, conforme el sector civil ha madurado y crecido, los consejeros han empezado a desempeñar papeles más significativos y han comprendido mejor sus responsabilidades y las capacidades que necesitan desarrollar para ser consejeros más eficaces.

La mayoría de las fundaciones participantes presentan los elementos esenciales de un consejo directivo profesional. El primero es un grupo muy activo de participantes de entre un grupo más grande de personas que constituyen el consejo directivo. En general los consejos directivos tienen hasta 20 miembros, pero casi todas las fundaciones informan que tienen entre 11 y 20. La mayoría también establece plazos limitados en que pueden servir los consejeros. De las 16 fundaciones que respondieron a esta pregunta, dos reportaron plazos vitalicios, mientras que 13 dijeron tener plazos de dos, tres o cuatro años, y una más de seis años. Sin embargo, cinco de las fundaciones con plazos limitados permiten que se renueven indefinidamente.

El segundo elemento de un consejo directivo profesional es su diversidad. Dado el papel que desempeñan las FCs, las características deseables de sus consejeros incluyen interés en las necesidades cívicas de la comunidad, disponibilidad para promover la filantropía y una gama de habilidades y capacidades para entender las leyes, las finanzas y otros aspectos importantes para el funcionamiento de una FC.

Figura 2. Diversidad del consejo directivo, según sector de pertenencia y género para las 17 fundaciones encuestadas

Sector del que proviene el consejero	Total	%	Hombres	% Hombres	Mujeres	% Mujeres
Sector empresarial	138	66%	94	45%	44	21%
OSCs	28	14%	12	7%	16	8%
Academia (investigadores y profesores universitarios)	17	8%	11	5%	6	3%
Sector educativo (profesores y especialistas en educación básica, media y técnica)	8	4%	4	2%	4	2%
Otro sector	7	3%	2	1%	5	2%
Voluntariado	6	3%	2	1%	4	2%
Sector gubernamental	4	2%	1	0%	3	1%
Total	208	100%	126	61%	82	39%

Los diversos orígenes de las fundaciones comunitarias mexicanas tienen influencia en sus vínculos y la composición de sus consejos directivos, pues siguen patrones establecidos desde sus inicios. Varias de las FCs fueron fundadas por líderes empresariales interesados en las necesidades de sus comunidades y sus consejos directivos continúan representando en su mayoría al sector empresarial. Éste es el caso de por lo menos siete de las fundaciones, algunas de las cuales mantienen sus vínculos cercanos con el sector empresarial hasta la fecha. No obstante, las FCs se han acercado cada vez más a otros sectores, como la academia y la sociedad civil, para reclutar consejeros y obtener una perspectiva distinta y una mayor comprensión de los problemas que afectan a sus comunidades. Como se puede ver en la Figura 2, los consejos directivos incluyen un porcentaje importante de mujeres (39%), que provienen sobre todo de empresas y de OSCs.

Algunas FCs han diversificado estratégicamente la membresía en sus consejos directivos. Por ejemplo, algunas de las que tienen una fuerte representación del sector empresarial han procurado equilibrar el consejo directivo con personas que tengan conocimientos sobre el sector no lucrativo y sobre las características de las comunidades en las que se enfocan. Sin embargo, escuchamos en las entrevistas que tener representantes de OSCs ha sido difícil, principalmente por dos razones: primero, pues a veces abogan a favor de sus propias organizaciones; y en segundo lugar, porque su tendencia a concentrarse en las necesidades inmediatas de la comunidad a veces obstaculiza actividades relacionadas con la planeación de largo plazo y la sustentabilidad de las fundaciones. Esto destaca la importancia de asegurarse de que existan los

mecanismos necesarios para facilitar la participación de miembros de distintos sectores, tales como políticas de conflicto de interés y lineamientos de sustentabilidad.

El tercer elemento de un consejo directivo profesional es un alto nivel de participación de sus miembros. Según respuestas a la encuesta, los consejeros ayudan a promover a sus fundaciones en la comunidad (17), participan en las decisiones financieras (14) y facilitan relaciones con los líderes de la comunidad (15). También aprueban informes financieros y presupuestos anuales para 16 de 17 fundaciones. No obstante, muchos directores ejecutivos mencionaron que quisieran una mayor participación de sus consejeros, especialmente en cuanto a aumentar la visibilidad y hacer contactos para la recaudación de fondos.

El cuarto elemento es un alto grado de participación del consejo directivo en la recaudación de fondos, tanto por medio de sus propias donaciones como de su participación en actividades relacionadas. Dieciséis (16) de las 17 fundaciones encuestadas mencionaron que sus consejeros hacen donativos a la fundación. Del total de consejeros de estas fundaciones 74% hizo donaciones en efectivo, acciones, inversiones, terrenos o edificios en 2007 y 33% dio ayuda en especie. Ocho de estas fundaciones reportaron que el porcentaje de consejeros que hace donaciones en efectivo o en terrenos aumentó de 2005 a 2007, y nueve de ellas dijeron que el porcentaje que hace donaciones en especie aumentó en este mismo período. Solamente una fundación informó que el porcentaje disminuyó para las donaciones en especie. El proceso de certificación de Cemefi/GFC mencionado anteriormente enfatizó la participación de los consejeros en la recaudación de fondos, al igual que Synergos y la AFF, y pudo haber influido en el nivel de donaciones realizadas por los consejeros.

Las donaciones de los consejeros toman distintas formas. Fundación Comunitaria (FC) Puebla,³³ por ejemplo, tiene 29 miembros fundadores y cada uno de ellos contribuyó con aproximadamente \$50,000 pesos al integrarse a la fundación. Desde 2006, FC Oaxaca pide que cada uno de sus consejeros contribuya con aproximadamente \$100,000 pesos a la fundación, los cuales pueden recaudar o donar directamente. Fondo Córdoba mencionó que, en sus inicios, cada uno de los empresarios que ayudó a crear la fundación contribuyó con un millón de pesos.

En cuanto a las donaciones en especie, 10 de las 17 fundaciones que participaron en la encuesta cuentan con espacio de oficina donado por sus consejeros. El valor mensual de estas donaciones va desde menos de \$5,000 pesos hasta más de \$15,000. Una fundación más recibe un subsidio a la renta por un valor mensual de alrededor de \$1,500 pesos.

Además de las donaciones que realizan de manera directa, todas las fundaciones encuestadas reportaron que sus consejeros ayudan a recaudar fondos. Casi la mitad de los consejeros (45%) participaron muy activamente en estas tareas, mientras que un cuarto (23%) participó más o menos activamente y un tercio (32%) no participó. Por otra parte, nueve fundaciones mencionaron que el porcentaje de consejeros que participaba en actividades de recaudación de fondos ha aumentado desde 2005, mientras que siete dijeron que ha permanecido constante.

El quinto y último elemento de los consejos directivos profesionales es tener planes estratégicos, como los tienen casi todas las fundaciones (14) encuestadas. Los planes estratégicos son un buen

³³ En este reporte se usan los nombres en español de las fundaciones comunitarias. Ver el Anexo 1 para una lista de las fundaciones participantes.

indicador de que la organización establece prioridades y una trayectoria para lograrlas. La mayor parte de estos planes fueron aprobados recientemente: en 2007 o 2008 para 10 de las 14 fundaciones que los tienen. Por lo general, las fundaciones cubren el costo de estos planes estratégicos con donaciones de sus consejeros o mediante financiamientos. Durante las entrevistas con FC Oaxaca y FC Querétaro pudimos observar el uso que se da a estos planes, al notar que los consejeros tenían copias subrayadas de los mismos. En otros casos, los consejeros o el personal se refirieron a sus planes estratégicos durante las entrevistas. Desde hace mucho tiempo, Oaxaca incluye la planeación estratégica como un medio para fijar su rumbo, mientras que el plan estratégico más reciente de FECHAC le ayudó a seleccionar áreas de enfoque, como educación, salud preventiva y desarrollo del capital social. Otras fundaciones comentaron sobre la necesidad de desarrollar un plan estratégico, o de actualizar un plan existente, como parte de sus prácticas organizacionales.

Perfil del personal y condiciones de trabajo

Otro aspecto clave en una organización profesional es contar con un personal operativo capaz y condiciones de trabajo que fomenten su estabilidad y crecimiento. En México, las FCs necesitan un nuevo perfil laboral, pues su personal requiere excelentes habilidades para desarrollar vínculos, recaudar fondos y otorgar financiamientos, conocimientos que no se adquieren en la universidad ni en trabajos anteriores. La mayoría de las fundaciones tiene un equipo operativo pequeño, con directores ejecutivos con altos niveles de preparación y experiencia que, a pesar de sueldos que resultan modestos en comparación con las tareas que deben desempeñar, se han mantenido en sus puestos de trabajo. Sin embargo, los desafíos a los que se enfrentan son desgastantes y los directores expresan sentirse aislados y desear mayor apoyo, a pesar de que sus consejeros los ayudan de muchas maneras.

Salvo algunas excepciones, la mayoría de las fundaciones participantes tienen poco personal. El total de personas empleadas en las 17 fundaciones que respondieron la encuesta es de 136, de las cuales 127 son de tiempo completo. FECHAC es la organización más grande, con una planta de 50 empleados, mientras que Corporativa y Merced Querétaro le sigue en tamaño, con 12 personas contratadas. Como muestra la Figura 3, casi dos tercios (59%) de las fundaciones tienen menos de seis empleados y cerca de la mitad (47%) son muy pequeñas, con uno o dos empleados o sólo voluntarios. La mayoría de los empleados (81%) están contratados de tiempo completo y por nómina.³⁴ Esto refleja el compromiso de las fundaciones por tener un personal más estable e invertir en mejores prestaciones y condiciones de trabajo, aunque también puede deberse al proceso de certificación de Cemefi/GFC, el cual promovió las contrataciones por nómina, y a que éstas son un requisito de la IAF para sus donatarias.

³⁴ Nómina es el tipo de empleo que incluye salario y prestaciones exigidas por la Ley Federal del Trabajo, incluyendo seguridad social y pensión, entre otros. En México, a menudo se contrata a los empleados como profesionistas independientes (por honorarios), con la principal implicación de que ellos son los responsables de pagar su seguridad social.

Figura 3. Fundaciones según número de empleados de tiempo completo en 2007

Empleados de tiempo completo	Fundaciones
0	2
1 a 2	6
3 a 5	2
6 a 10	4
11 a 15	2
16 a 20	0
Más de 20	1
Fundaciones que respondieron	17

Los directores ejecutivos tienen altos niveles de preparación y experiencia principalmente en negocios (11), OSCs (9), y otras fundaciones (6). Parece haber una tendencia a que los directores ejecutivos sean promovidos de entre el personal, o por lo menos a que lleguen a ese puesto desde otras posiciones al interior de las fundaciones (algunos habían sido consejeros o directores de programa). Éste fue el caso de ocho de los participantes. En cuanto a su nivel académico, cuatro de ellos tienen posgrados y el resto licenciaturas.

Del mismo modo que sucede en organizaciones del sector público o privado, gran parte de la responsabilidad de las FCs descansa en los hombros de sus directores ejecutivos. El director ejecutivo de una fundación comunitaria debe tener múltiples habilidades y talentos, que incluyen saber trabajar con OSCs, sentirse cómodo cultivando donantes potenciales, motivando y comprometiendo a los consejeros y contar con la visión y las habilidades prácticas para operar una fundación. Por otra parte, él o ella debe poder construir alianzas con otros actores y trabajar con sus consejeros para identificar las habilidades que necesitan para convertirse en líderes más efectivos, además de atraer dichas habilidades a la fundación por medio de nuevos consejeros (Synergos y VBA 2007, p.15). Este documento explica además que los “directores ejecutivos desempeñan un papel decisivo en la consolidación de una fundación comunitaria” (p.15).

En vista de los niveles de capacitación y experiencia que tienen muchos directores ejecutivos y del hecho de que realizan trabajos inusuales y demandantes, su remuneración parece ser baja. Como se puede ver en la Figura 4, los directores ejecutivos de ocho de las 17 fundaciones comunitarias participantes en la encuesta reportaron sueldos mensuales netos de \$20,000 pesos o menos.

Figura 4. Salario neto mensual del director ejecutivo (después de impuestos o retenciones)

Salario neto mensual del director ejecutivo	Fundaciones
Menos de \$10,000	2
\$10,001 a \$20,000	6
\$20,001 a \$30,000	2
\$30,001 a \$40,000	5
Más de \$40,000	2
Fundaciones que respondieron	17

Dado que en México no existen estudios sobre sueldos en el sector no lucrativo, comparamos (a grandes rasgos) los sueldos mensuales de los directores ejecutivos con los niveles de remuneración de los mandos medios en el gobierno de tres estados diferentes, los cuales varían

entre \$37,000 y \$56,000 pesos.³⁵ Los sueldos netos de 15 de los 17 directores ejecutivos están por debajo del extremo superior de este rango y 10 de ellos ganan sueldos menores al extremo inferior del rango. Por ello, no es de sorprender que el personal del sector no lucrativo suela dejar sus empleos por trabajos en el gobierno o el sector privado.

En términos de prestaciones, las más comunes son el aguinaldo o la bonificación de fin de año, un horario de trabajo flexible y acceso al paquete de prestaciones sociales, que incluyen el sistema de salud pública, apoyos para comprar casa y ahorro para el retiro. A pesar de estas prestaciones y de la flexibilidad que les brindan sus trabajos, la remuneración que reciben los directores ejecutivos de las fundaciones comunitarias no parece estar alineado con la carga laboral que desempeñan. Esto se explica, en parte, porque los niveles de remuneración en el sector no lucrativo mexicano han sido tradicionalmente bajos, debido a las dificultades que enfrentan las organizaciones para recaudar fondos y a la percepción de que este tipo de trabajo debe realizarse de manera voluntaria.

En general, la rotación entre los directores ejecutivos parece baja. Como se puede ver en la Figura 5, nueve de los 17 directores que contestaron la encuesta han estado en sus puestos durante más de tres años. Aunque los ocho restantes se han desempeñado como directores por períodos más cortos, debe tomarse en cuenta que algunas fundaciones son nuevas y otras tuvieron cambios de director. No obstante, las entrevistas nos hicieron ver que algunas fundaciones definitivamente han experimentado una alta rotación en este puesto. Una de ellas, por ejemplo, mencionó haber tenido tres directores en cinco años, y otra dijo haber tenido nueve directores en 11 años. Esto puede indicar que las fundaciones comunitarias aún están formando y aprendiendo a manejar las expectativas relacionadas con el desempeño del director ejecutivo.

Figura 5. Fundaciones según año de inicio del director ejecutivo

Año en que inició sus labores el actual director ejecutivo	Fundaciones
1996 – 2000	2
2001 – 2005	7
2006 – 2008	8
Fundaciones que respondieron	17

En varias ocasiones durante las entrevistas escuchamos a los directores ejecutivos expresar que se sienten aislados, lo cual se puede atribuir a que se desempeñan en una nueva profesión en un sector en desarrollo que enfrenta diversas exigencias y retos del entorno, a que tienen pocos pares con quienes compartir experiencias y a que las FCs se distribuyen geográficamente en todo el país y sus representantes tienen pocas oportunidades para reunirse.

La recaudación de fondos es una actividad clave a la que los directores ejecutivos y otras personas del equipo operativo dedican una cantidad considerable de tiempo. La importancia de esta labor deriva de dos factores: lograr la estabilidad organizacional y fomentar la filantropía, parte central de la misión de las fundaciones comunitarias. Recaudar fondos es siempre un reto y

³⁵ Los niveles de paga de los gobiernos estatales corresponden al puesto de Director General, el cual es similar a un subdirector en una dependencia federal. Los datos provienen de los estados de Puebla, Sonora y Veracruz. Una de las dificultades para hacer esta comparación fue la falta de comparabilidad en la información reportada por los gobiernos estatales, puesto que algunos informan salarios brutos y otros salarios netos.

es particularmente difícil en el contexto de México, como se mencionó anteriormente. De acuerdo con la Figura 6, la encuesta indica que 13 de los 17 directores ejecutivos pasan más de un cuarto de su tiempo en la recaudación de fondos, incluyendo cuatro que utilizan más de tres cuartas partes de su tiempo en esta actividad. Además de los directores ejecutivos, 30% del personal de tiempo completo (33) participa en este tipo de actividades. De ellos, la mitad pasa más de tres cuartas partes de su tiempo en esta tarea y 24% más de un cuarto.

Figura 6. Fundaciones según porcentaje del tiempo que el director ejecutivo utiliza en la recaudación de fondos

Porcentaje del tiempo del director ejecutivo utilizado en la recaudación de fondos	Fundaciones
25% o menos	4
26 – 50%	6
51 – 75%	3
76% o más	4
Fundaciones que respondieron	17

Durante las entrevistas, los directores ejecutivos expresaron los retos que enfrentan en la recaudación de fondos y su deseo por obtener mayor apoyo de su consejo directivo para esta actividad. En algunos casos detectamos descontento mutuo, pues los directores sienten que tienen demasiado trabajo y les falta apoyo de su consejo, mientras que los consejeros sienten que los directores no hacen lo suficiente para obtener recursos.

Las entrevistas también permitieron vislumbrar la importancia de la idiosincrasia local en la recaudación de fondos, especialmente en comunidades cerradas donde quienes vienen de fuera no suelen ser bien recibidos. En algunos lugares, los entrevistados mencionaron la necesidad de ser parte de la élite local para ser aceptados en los círculos de donantes potenciales. Esto sucede particularmente cuando se pretende recaudar fondos de individuos ricos y de empresas familiares, las cuales son muy comunes en estados como Jalisco, Puebla, Querétaro y Sonora, donde las comunidades de donantes están estrechamente vinculadas.

Aparte de los directores ejecutivos, el personal es a menudo joven y cuenta con poca experiencia, obtiene bajos niveles de remuneración y tiene pocos recursos para invertir en su desarrollo. La encuesta recopiló información limitada sobre el resto del personal, puesto que el énfasis estaba en explorar las condiciones de trabajo de los directores ejecutivos. Sin embargo, por medio de las visitas y entrevistas pudimos notar que el servicio social, requisito para obtener un título universitario, juega un papel estratégico en atraer personas al sector. En muchos casos, especialmente para quienes ingresan por medio del servicio social, el personal obtiene sus primeras experiencias profesionales gracias a su trabajo en la FC.

En cuanto a la remuneración del personal, el estudio recopiló información de 12 fundaciones acerca de los sueldos más bajos y los más altos, excluyendo a los directores ejecutivos. Para nueve de estas fundaciones, el sueldo mensual más bajo para empleados de tiempo completo varió entre \$3,000 y \$6,000 pesos. Con respecto a los sueldos más altos, seis fundaciones reportaron niveles entre \$8,000 y \$16,000 pesos mensuales. Como sucede en el caso de los

directores ejecutivos, los niveles de remuneración parecen bajos y repercuten en dificultades para atraer personal con experiencia y retenerlo.

Las entrevistas también ayudaron a obtener información anecdótica sobre la rotación del resto del equipo operativo, la cual presenta un panorama complejo. Algunas fundaciones tienen más estabilidad de lo que normalmente se esperaría, mientras que otras tienen una alta rotación de personal. En una fundación, por ejemplo, el personal ha estado trabajando durante un promedio de 4.7 años y el administrador durante 12 años. En otra fundación conocimos a dos personas relacionadas con la operación de programas que han estado trabajando entre cuatro y cinco años. Sin embargo, conocemos otros casos con alta rotación y personas que se van en menos de un año.

Emplear a personas con experiencia es una de las principales dificultades que enfrentan las FCs, en gran parte debido a la escasa remuneración. Las FCs informaron carecer de recursos y tiempo para invertir en la capacitación del personal, la cual es costosa, sobre todo cuando se tiene una alta rotación de personal. Varias fundaciones mencionaron la necesidad de programas educativos que entrenen a gente joven para trabajar en el sector y de mayores recursos para capacitar al personal, para lo cual solamente algunas fundaciones tienen programas específicos.

Actividades de las fundaciones comunitarias

Tres temas dominan el trabajo de las FCs estudiadas: 1) fortalecer el sector civil, 2) fomentar una cultura de filantropía organizada, y 3) atender las necesidades de poblaciones vulnerables y de bajos recursos. Si bien la manera en que desempeñan su trabajo es distinta, en parte debido a sus orígenes y a la diversidad de sus contextos locales y estatales, estos tres temas son algo que las FCs tienen en común. Las FCs trabajan con organizaciones formales y con organizaciones de base y están desarrollando una base de apoyo dentro de México. Como grupo, se consideran a sí mismas como enfocadas al desarrollo más que a proyectos asistenciales.

Una característica importante del México actual, que afecta el trabajo de las FCs, es que el sentido de comunidad se limita en gran parte a un círculo familiar que tiende a ser muy cerrado. El rápido crecimiento de las ciudades, la urbanización intensiva y los altos niveles de migración han contribuido a una sociedad caracterizada por la falta de confianza e importantes diferencias de clase, las cuales impiden el desarrollo de un sentido de comunidad. Explícita o implícitamente, las FCs están intentando fomentar esta sensibilidad, como puede verse en sus acciones para fomentar vínculos intra e intersectoriales, en torno a temas de interés común. Las fundaciones trabajan en áreas extensas y en contextos muy diversos, y se muestran abiertas a una amplia gama de actores potencialmente interesados. Asimismo, se centran en los elementos esenciales para desarrollar vínculos, por ejemplo, mediante la creación y participación en redes formales e informales, lo cual es una condición previa para desarrollar un sentido de comunidad.

Esta sección del reporte comienza con una breve descripción de las áreas geográficas en las que trabajan las FCs, discute cómo diagnostican las necesidades de sus comunidades, y examina los programas que diseñan para atender las necesidades identificadas. Las FCs usan dos tipos de recursos para alcanzar sus objetivos. El primero es su reputación, es decir, las habilidades y el prestigio que le confieren el promover la profesionalización del sector civil, crear redes, facilitar la comunicación entre sectores y fomentar el liderazgo cívico. A menudo, estas estrategias están

incorporadas en la implementación de programas específicos. El segundo recurso es el financiero y se da por medio de los financiamientos o donaciones y/o la operación de programas.

La información que presentamos a continuación debe interpretarse teniendo en cuenta que, si bien algunas fundaciones han llegado a una etapa madura, muchas continúan en una etapa inicial y siguen construyendo su reputación. Además, generalmente cuentan con escasos recursos para dar financiamientos u operar programas. Los avances de las FCs en el desarrollo de la filantropía se discuten en la parte financiera de este informe (véase la página 31).

Áreas de trabajo de las FCs

Todas las fundaciones participantes identifican un área geográfica para su trabajo, lo cual es consistente con la definición de FC utilizada para este proyecto. Nueve de las 17 fundaciones que contestaron la encuesta enfocan su trabajo a nivel estatal, una a nivel municipal (la ciudad y el campo circundante), seis a nivel ciudad y una más se enfoca en barrios específicos dentro de la ciudad. Trabajar a nivel estatal ofrece a las fundaciones la oportunidad de desarrollar una base de donantes más grande, pero añade complejidad a su trabajo, pues implica áreas urbanas y rurales, largas distancias en topografías diversas y a veces poblaciones indígenas que hablan distintos idiomas. En el estado de Oaxaca, por ejemplo, hay 17 grupos étnicos, 16 lenguas indígenas y 570 municipios. Desplazarse de la ciudad de Puerto Ángel a Tuxtepec implica recorrer 590.5 km y viajar durante siete horas; llegar a las comunidades en medio de la sierra puede requerir más de 10 horas de viaje. La situación es similar en los estados de Sonora, Chihuahua y Puebla. Sin embargo, en cada uno, la fundación comunitaria ha ido más allá de las ciudades principales para trabajar con comunidades indígenas aisladas. Para las FCs que enfocan su trabajo en una ciudad, tal como Frontera Norte, en Ciudad Juárez, es suficiente mencionar que también encuentran retos importantes, como los altos niveles de pobreza y sus devastadoras consecuencias.

Entender las necesidades de sus comunidades

Las FCs se esfuerzan por conocer más sobre sus comunidades. Para ello utilizan diversos métodos, como invitar a expertos de universidades a hablar con sus consejos directivos, revisar estudios y visitar programas u organizaciones. Las fundaciones también participan en los consejos de autoridades estatales o locales y en consultas sobre las necesidades de la comunidad. Otras fuentes de información útiles para las FCs son las redes locales de OSCs en las que participan, sus convocatorias y el uso de metodologías, como el

Conocer las necesidades de la comunidad

FC Querétaro realizó grupos de enfoque con participantes de diferentes sectores, para informar su plan estratégico. Punta de Mita hizo una encuesta a personas de la comunidad, de organizaciones no lucrativas locales y comerciantes, para identificar las necesidades de la comunidad y ayudar a definir las prioridades de la fundación. Frontera Norte determinó que promover la participación ciudadana y aumentar el número de jóvenes líderes comprometidos con la filantropía son elementos clave del trabajo de una FC. El consejo directivo y el personal estaban preocupados por el aumento en la cantidad de jóvenes que no trabajan ni van a la escuela. Tras considerar un número de estudios, Frontera Norte contactó redes de FCs en Michigan, Estados Unidos y en Canadá, para identificar prácticas que utilizaron para diseñar su programa de Jóvenes y Filantropía. Tanto FC Oaxaca como FC Bajío mencionaron utilizar una metodología estructurada para recolectar opiniones e insumos locales que informan de su trabajo en comunidades rurales.

desarrollo comunitario basado en activos.³⁶ Las FCs también se apoyan en sus consejeros para conocer mejor a sus comunidades, pues muchos de ellos han participado en los consejos directivos de otras organizaciones.

Trabajar por la profesionalización de la sociedad civil

Una sociedad civil fuerte es uno de los pilares para construir una democracia. Es esencial para fomentar la participación cívica, lograr la rendición de cuentas por parte del gobierno, mejorar la gobernanza y la política pública, promover innovaciones sociales y mejorar la calidad de los servicios para grupos vulnerables. Las FCs, al mismo tiempo que construyen sus propias capacidades, han enfatizado los servicios de fortalecimiento a las organizaciones de la sociedad civil y los grupos de base de su región. En la Figura 7 se muestran las cuatro actividades desarrolladas más frecuentemente en 2007: dar servicios de fortalecimiento (100% de los grupos que respondieron), promover el voluntariado, promover redes y grupos de intereses afines y dar servicios de fortalecimiento a grupos comunitarios o de base. En general, el número de fundaciones que reportaron estas actividades aumentó durante el período bajo estudio.

Figura 7. Actividades realizadas durante 2005–2007

Actividades	2005	2006	2007
Dar servicios de fortalecimiento institucional para OSCs (asesorías, cursos, talleres, etc.)	11	12	15
Promover el voluntariado en la comunidad	7	12	14
Promover redes y grupos de interés compartido	6	10	13
Dar servicios de fortalecimiento institucional para organizaciones comunitarias o de base (asesorías, cursos, talleres, etc.)	9	10	11
Organizar foros para discutir temas de interés local	4	5	9
Reunir a expertos y/o personas de la comunidad	6	10	8
Cabildear temas de interés para el sector no lucrativo o de las OSCs	4	6	8
Promover la filantropía local y reconocer a filántropos locales	8	8	7
Educar a la comunidad o el público sobre temas locales (incluyendo conferencias y charlas)	3	5	7
Informar e incidir en la elaboración de las políticas públicas	4	6	6
Cabildear temas de interés para la comunidad	4	6	6
Fundaciones que respondieron	13	15	15

Anteriormente mencionamos que las FCs han utilizado recursos basados en su reputación. A continuación describimos cuatro estrategias que se relacionan con este tipo de recursos:

³⁶ El desarrollo comunitario basado en activos es un enfoque de investigación que se concentra en las fortalezas de una comunidad, en vez de en sus carencias, y trata de movilizar estas capacidades para enfrentar las necesidades locales (Kretzmann y McKnight).

- *Promover y apoyar programas de fortalecimiento:* Algunas fundaciones tienen sus propios programas de fortalecimiento, otras actúan como facilitadoras o convocantes para la capacitación y otras más dan recursos para que las organizaciones adquieran servicios de este tipo. Corporativa, por ejemplo, realiza diagnósticos sobre las necesidades de las organizaciones, como un medio para definir los componentes de su programa de fortalecimiento, y requiere que las que solicitan financiamiento obtengan capacitación y acompañamiento antes de ser consideradas para obtener recursos. FES apoya el fortalecimiento de las organizaciones seleccionadas con la ayuda de consultores. FECHAC está asociada con el Tecnológico de Monterrey para crear los Centros de Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil, donde éstas tienen acceso a materiales, asesorías y capacitación. Varias fundaciones también han servido como convocantes locales para el Diplomado de Profesionalización de Indesol³⁷ y otras, incluyendo la Fundación Internacional de la Comunidad (FIC), Frontera Norte, la Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC), FC Oaxaca, FC Querétaro y FC Puebla, mencionaron tener programas para apoyar a grupos de base en su fortalecimiento. (Para mayores detalles sobre el papel de las FCs en el fortalecimiento del sector civil ver el Resultado 2 de este reporte.)
- *Crear redes:* Las FCs capitalizan su posición en el sector civil local para promover la formación de redes temáticas de organizaciones. Éstas impulsan el trabajo conjunto y el desarrollo de alianzas, llevan a cabo investigación e incidencia en política pública y frecuentemente incorporan un componente de fortalecimiento. Como ejemplo está la Red por la Infancia y la Adolescencia, en cuya creación participó FC Puebla. Recientemente, esta fundación ayudó al fortalecimiento de algunos grupos de la red al impartir talleres (sobre recaudación de fondos, por mencionar uno) y mediante una evaluación organizacional para identificar sus fortalezas y debilidades. FC Querétaro también informa haber desempeñado un papel importante en la creación y facilitación de redes de OSCs que trabajan a nivel estatal en actividades de generación de ingresos y derechos humanos, con responsabilidades que incluyen convocar, tomar minutas y dar seguimiento.
- *Construir puentes:* Durante las entrevistas, muchas fundaciones hablaron de su trabajo para crear puentes entre sectores, mediante comunicación, acompañamientos y alianzas. Varios consejeros subrayaron la importancia de las FCs como espacios neutrales y apartidistas donde los ciudadanos interesados pueden participar para impulsar el buen gobierno y promover el cambio social.

Creando puentes entre sectores

El trabajo intersectorial es una pieza clave en la filosofía de trabajo de FC Bajío. Todos sus proyectos se diseñan para que OSCs, empresas, el gobierno y el sector académico trabajen juntos en el tema de migración en áreas rurales. La fundación entra en una comunidad solamente si tiene el compromiso de los cuatro sectores para trabajar juntos en torno a un proyecto específico. Con proyectos de generación de ingresos, por ejemplo, la fundación consigue que una compañía privada “adopte” a una comunidad durante tres años. Purina ha hecho esto, asesorando sobre infraestructura, apoyando la comercialización de productos y haciendo voluntariado en la comunidad, además de que ha dado donativos en efectivo. Otros ejemplos incluyen los centros comunitarios, que son construidos por el gobierno, equipados por una compañía privada y operados por una OSC o una universidad.

³⁷ Fundación Comunitaria Querétaro, Fundación Merced Querétaro, Fundación Comunidad, Fundación Comunitaria Morelense, Fundación Comunitaria del Bajío y los Centros de Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Chihuahua.

Éste es un papel crucial para las FCs mexicanas, particularmente en el actual contexto de polarización social y política. Algunas fundaciones se han convertido en puntos de referencia en la comunidad, ya que participan en comités público-privados o en consejos asesores para organismos gubernamentales. Por lo general, las fundaciones crean vínculos entre los sectores privado, público, académico y civil, pero también entre ricos y pobres, entre comunidades locales y migrantes, entre expatriados y comunidades locales. Como se mencionó antes, muchas de las FCs han establecido relaciones productivas con universidades para trabajar por la profesionalización de las OSCs. Otras han creado alianzas con gobiernos locales para operar programas, como es el caso del proyecto Educación para la Vida de FC Querétaro, el cual incluye capacitar a maestros y proporcionar a los estudiantes habilidades para la vida, tales como para la prevención de embarazos adolescentes y de adicciones. El proyecto fue diseñado de manera conjunta por la FC y el gobierno del estado, y la fundación lo opera junto con el gobierno, ciertas escuelas y el sindicato de maestros. Es importante mencionar que en México es particularmente difícil desarrollar vínculos, pues los niveles de participación cívica y de confianza en las instituciones son bajos y el trabajo intersectorial no es una experiencia común.

- *Impulsar el liderazgo con conciencia cívica:* Las FCs ayudan a incubar el liderazgo con conciencia cívica o comunitaria mediante la participación de personas de diferentes sectores y antecedentes, ya sea como miembros del consejo directivo o de su equipo operativo. Incluso alientan la participación de las organizaciones de base y sus beneficiarios. A menudo, los

entrevistados mencionaron que su participación en la FC les había permitido aprender acerca de las necesidades sociales de su comunidad, el trabajo de las OSCs y lo que ellos podían hacer para ayudar a enfrentar los problemas locales. Para jóvenes recién egresados, colaborar con la fundación — durante su servicio social, por ejemplo— ayuda a orientar su carrera precisamente hacia ese tipo de servicio. Durante las entrevistas nos enteramos de que algunas fundaciones, entre ellas FC Querétaro, Puebla, Oaxaca, y Fondo

Promoviendo la participación ciudadana

Como un primer paso en su compromiso por cambiar las actitudes sobre responsabilidad cívica, Frontera Norte ha trabajado creativamente a nivel de base en dos de sus programas, con el objetivo de aumentar el liderazgo, la filantropía y la conciencia cívica. El programa de Desarrollo Comunitario Sustentable intenta cambiar la “negatividad” y “explotación” predominantes a favor de “un cambio de paradigma donde el desarrollo comunitario crece desde adentro hacia fuera y se basa en los activos y en tener una visión positiva de la comunidad”. El objetivo de este programa es involucrar a las personas y formar grupos de base que identifiquen y desarrollen proyectos para enfrentar las necesidades más importantes de sus comunidades. El programa trata de fomentar la participación, la cual se considera como requisito para ejercer la ciudadanía. Mientras que los grupos trabajan en áreas que ellos mismos definen (por ejemplo, medio ambiente y salud), los elementos clave son el énfasis en establecer una red (entre individuos y con organizaciones no lucrativas) y modelar diversos roles.

Córdoba, han tenido o actualmente tienen estudiantes de servicio social trabajando con ellas. Para los empresarios (quienes actualmente constituyen más de 66% de los consejeros), participar en las FCs a menudo significa que se les abren nuevos horizontes y pueden profundizar su comprensión del lugar donde viven y trabajan. En este sentido, las FCs desempeñan un papel importante en promover la participación de las personas, su trabajo en conjunto y el interés común.

De vez en cuando, las fundaciones han creado espacios para el diálogo que promueven entendimientos comunes. Refiriéndonos nuevamente a la Figura 7, los datos muestran que un número importante de fundaciones está trabajando en promover la filantropía local, convocando a expertos y a personas de la comunidad, y discutiendo, informando e incidiendo en temas de interés local. Por ejemplo, FIC y FC Puebla llevan a cabo eventos anuales para celebrar la filantropía, que les ayudan a recaudar fondos y aumentar su visibilidad. Fondo Córdoba participa en un maratón anual de música para recaudar fondos y dar a conocer sus programas de salud.

La encuesta electrónica también preguntó si las FCs tenían áreas de interés específicas. Éstas se muestran en la Figura 8 y son producto de los esfuerzos de las FCs por identificar prioridades. Por ejemplo, en el caso de Frontera Norte es la juventud, FC Oaxaca pugna por el desarrollo económico y FC León dirige su enfoque hacia la educación y el medio ambiente (agua potable y reforestación). Las áreas de interés también son resultado de los intereses de los donantes, lo cual se ejemplifica en el caso de FC Puebla, que opera casi 30 fondos, incluyendo algunos para las necesidades de niños con discapacidad, niños de la calle y programas de desarrollo económico en áreas indígenas. Solamente una fundación dijo no tener áreas de interés específicas.

Figura 8. Número de fundaciones según área temática de interés

Áreas temáticas	Fundaciones
Jóvenes	12
Educación	11
Familias	11
Mujeres	11
Niños	10
Salud (excluyendo nutrición)	10
Adultos mayores	7
Discapacitados	7
Desarrollo rural	6
Adicciones	5
Medio ambiente	5
Nutrición	5
Desastres	4
Fomento cultural	4
Indígenas	4
Microcrédito/Proyectos productivos	3
Vivienda	3
VIH/SIDA	2
Derechos humanos	1

Para otorgar financiamientos y operar programas

Desde un principio ha habido un intenso debate en México sobre si las fundaciones comunitarias deben concentrarse exclusivamente en otorgar financiamientos (*grants*) o si se pueden considerar un modelo “híbrido” en el que operen sus propios proyectos y actúen como donantes al mismo tiempo. Discusiones similares han surgido en otros países. En Alemania, por ejemplo, las FCs

tienden a operar programas, lo cual es consistente con la historia de sus instituciones filantrópicas. Sin embargo, esta tendencia está comenzando a cambiar, pues un número de fundaciones comunitarias alemanas ha reconocido que el papel de donantes les permite tener un mayor impacto.³⁸ En México, los entrevistados señalaron que a veces es preferible operar programas cuando se tiene poca experiencia en otorgar financiamientos, se trabaja en un sector civil subdesarrollado y existen necesidades comunitarias urgentes que no están siendo satisfechas.

Entre las FCs mexicanas, el debate respecto su papel como donantes y operadoras de programas ha sido particularmente fuerte y se ha manifestado dentro del Grupo de Fundaciones Comunitarias (GFC), el grupo de afinidad del Cemefi. En enero de 2000, el GFC aprobó un documento llamado *Naturaleza y propósito de una fundación comunitaria*, que establece que “es inherente a una fundación comunitaria ser una herramienta para canalizar recursos, principalmente financieros, y no operar proyectos directamente”. Entre las características de una fundación comunitaria descritas en el documento se menciona que “no operan proyectos que dan servicios directamente a la población, sino que ayudan a quienes lo hacen.” Esta distinción aparentemente llevó a algunas fundaciones comunitarias a salirse del GFC y sigue siendo un tema de discusión frecuente, aunque divisivo. Las actividades programáticas de las FCs, sin embargo, son mucho más ricas y variadas. Algunas FCs otorgan financiamientos y operan programas, y algunos de los programas que operan incluyen dar financiamientos. Las FCs mexicanas ya son un híbrido, producto de su adaptación a las condiciones locales y regionales del país.

Las implicaciones de otorgar financiamientos aún se están delineando en México, y no existe una definición exacta del término *grantmaking*, aunque algunas fundaciones lo entienden como el proceso de aplicar criterios de selección específicos a solicitudes competitivas de financiamiento. Usando esta definición, algunas personas en México consideran que la canalización o entrega de donativos por parte de otras personas no es equivalente a dar financiamientos, puesto que solamente implica seguir las instrucciones del donante respecto al propósito de su donativo y quién debe recibirlo. De las 15 fundaciones que contestaron la pregunta planteada en la encuesta electrónica sobre sus actividades en los tres últimos años, todas respondieron que en 2007 dieron financiamientos, canalizaron fondos e identificaron proyectos para donaciones realizadas por otras organizaciones o personas. Según lo indicado en la Figura 9, durante ese mismo año siete fundaciones operaban programas de desarrollo comunitario y seis operaban programas educativos.

³⁸ Comunicación vía correo electrónico entre Renee Berger y Eleanor Sacks, 20 de octubre de 2008 y 15 de noviembre de 2008.

Figura 9. Número de fundaciones según actividades desarrolladas en los últimos tres años para lograr sus objetivos

Actividades	2005	2006	2007
Número de fundaciones que respondieron	13	15	15
Dar financiamientos a proyectos u organizaciones	11	12	15
Entregar fondos aportados por otra organización o persona	10	14	15
Identificar proyectos u organizaciones para las donaciones de otras organizaciones o personas	9	12	15
Hacer donaciones en especie (materiales, equipo, etc.)	12	13	13
Dar becas a individuos	4	7	9
Dar microcréditos y financiar proyectos productivos	3	4	3
Operar programas de desarrollo comunitario	5	5	7
Operar programas educativos	4	5	6
Operar programas de salud	1	3	2
Operar programas de asistencia social (casas hogar, asilos de ancianos, etc.)	0	1	1

Otorgar financiamientos

La expresión “otorgar financiamientos” hace pensar que las fundaciones tienen recursos considerables y la libertad de decidir a qué y a quién otorgarlos. La realidad es que generalmente sus recursos son escasos y su flexibilidad para decidir en torno a ellos es limitada. Las FCs obtienen dinero para dar financiamientos principalmente de fondos que manejan para otros donantes y presentando propuestas a otras fundaciones para obtener recursos que puedan otorgar en sus comunidades. Según la Figura 10, la mayoría de las fundaciones mencionó tener fondos designados (12) o aconsejados (10), y varias de ellas dijeron tener fondos por áreas de interés específicas (9). Tratándose de fondos de donantes, las FCs deben seguir las indicaciones de estos y, por lo tanto, tienen poca libertad para dirigirlos a las prioridades que han identificado en sus comunidades. FECHAC es un caso inusual, porque obtiene recursos considerables de la sobretasa al impuesto sobre nómina y tiene la flexibilidad para establecer sus propias prioridades para otorgar financiamientos.

Figura 10. Fundaciones con diferentes tipos de fondos para dar financiamientos

Tipos de fondos	Número
Designados	12
Aconsejados	10
Por área de interés (temáticos)	9
Irrestringidos	9
Familiares	1
Fondos de coinversión con gobierno, empresas e individuos	1
No tienen fondos	2
Fundaciones que respondieron	16

En 2007, a pesar del debate en torno a las actividades que deben desarrollar las FCs (otorgar financiamientos y/u operar de programas), la mayoría de éstas (12 de 17) recaudó fondos específicamente para otorgar financiamientos. Como se puede ver en la Figura 11, la mitad de ellas recaudó más de un millón de pesos y la otra mitad recaudó menos.

Figura 11. Fundaciones según monto recaudado específicamente para financiamientos (en pesos)

Monto recaudado específicamente para dar financiamientos	Fundaciones
Más de \$5,000,000	3
\$1,000,001 a \$5,000,000	3
\$100,001 a \$1,000,000	5
Menos de \$100,000	1
Fundaciones que respondieron	12

En general, los presupuestos para otorgar financiamientos son bastante modestos. La Figura 12 muestra que en 2007 nueve de las 17 fundaciones que respondieron a la encuesta tenían presupuestos para financiamientos de \$1.5 millones de pesos o menos, mientras que tres tenían presupuestos de entre \$1.5 y \$5 millones de pesos y cinco de más de \$5 millones de pesos. Casi todas las fundaciones (13) que respondieron a la encuesta hicieron 80% o más de sus donativos en efectivo. Esto se puede interpretar como una señal importante de la creciente confianza en las FCs, dada la tendencia mexicana a donar en especie más que en efectivo y a la preferencia por donar directamente en vez de hacerlo por medio de un intermediario.

Figura 12. Fundaciones según el tamaño de su presupuesto para financiamientos en 2007 (en pesos)

Presupuesto para dar financiamientos	Fundaciones
Más de \$10,000,000	2
De \$5,000,001 - \$10,000,000	3
De \$1,500,001 - \$5,000,000	3
De \$700,001 - \$1,500,000	2
De \$200,001 - \$700,000	3
Menos de \$200,000	4
Total de fundaciones	17

Para la mayoría de las fundaciones (10), casi todos los financiamientos otorgados están en el rango de \$30,000 a \$300,000 pesos, pero hay mucha variación en el monto. Ha habido donaciones de menos de \$500 pesos y de más de \$1,000,000. El número de organizaciones o proyectos financiados en 2007 también presenta un amplio rango de variación: cuatro fundaciones financiaron cinco o menos organizaciones o proyectos, mientras que otras cinco dijeron haber financiado más de cuarenta.

Una parte importante de las actividades para otorgar financiamientos es que a menudo los procedimientos utilizados sirven como modelo de inclusión, imparcialidad y transparencia, características esenciales para desarrollar la credibilidad de estas instituciones y consolidar una cultura de filantropía. Respecto a la manera en que seleccionan proyectos y organizaciones para financiar, la mayoría de las fundaciones dijeron utilizar recomendaciones de sus consejeros y

visitas (15), tener reuniones con OSCs (14), invitar a organizaciones apoyadas anteriormente (12), o publicar convocatorias para que se presenten propuestas (10). Otras cinco de las 17 fundaciones involucran a expertos locales en sus procedimientos de toma de decisión y cuatro más involucran a donantes. Mediante convocatorias públicas para presentar propuestas y criterios bien definidos para seleccionar proyectos, las FCs contribuyen a la creación de una cultura filantrópica abierta y transparente que promueve el trabajo conjunto en torno al bien común. Un buen ejemplo de esto es la FC Puebla, que maneja el fondo Volkswagen y emite convocatorias públicas para propuestas e involucra a ejecutivos de la compañía y representantes del sindicato en la toma de decisiones sobre los financiamientos otorgados. Las fundaciones también utilizan otros mecanismos de asignación de recursos. Por ejemplo, los fondos designados incluyen cláusulas establecidas por el donante para apoyar a las organizaciones que ellos especifican.

Además de dar financiamientos, las FCs también canalizan recursos financieros y en especie a otras organizaciones. Ejemplos de esto son las campañas de redondeo de FESAC,³⁹ mediante las cuales la fundación recibe los fondos recaudados y maneja la asignación de recursos para organizaciones locales, y el papel desempeñado por Corporativa como un centro de información para donaciones en especie destinadas a organizaciones no lucrativas locales.

Operación de programas

Las fundaciones también operan programas de desarrollo comunitario (7), educación (6), salud (2) y asistencia social (1). Sus actividades en este rubro pueden incluir: la responsabilidad total por la implementación, fungir como coordinadores o facilitadores, asistir con la recaudación de fondos e incidir de alguna otra manera en el éxito del programa. Frecuentemente, las FCs optan por la operación de proyectos, pues se sienten bien posicionadas para atender una necesidad urgente. Algunas mencionaron sentir mayor control sobre tales programas, lo que les permite definir más claramente el impacto deseado y sus indicadores.

Los ejemplos de programas operados directamente por las FCs son muchos y muy variados. Aunque todavía maneja varios fondos de donantes, FC Oaxaca se enfoca principalmente en tres microrregiones, en las que trabaja de la mano con comunidades rurales e indígenas pobres en proyectos de generación de ingresos y desarrollo comunitario. FC Puebla tiene un fondo de donantes para proyectos de desarrollo comunitario en comunidades periféricas, para el cual también recibe fondos del gobierno federal. Un ejemplo de este trabajo se encuentra en las faldas del volcán Popocatepetl, donde la fundación opera un centro comunitario por medio del cual ha proporcionado computadoras y acceso a Internet, y apoya proyectos de generación de ingresos relacionados con la siembra y la cría de animales (ovejas y ganado). La meta de ambas fundaciones es reducir al mínimo los incentivos económicos para emigrar al norte y mantener unidas a las familias, al promover la autosuficiencia económica. FC Bajío también trabaja con comunidades de migrantes y recientemente desarrolló un programa de cooperación con organizaciones de los Estados Unidos. Estudiantes de la universidad de Carolina del Norte, por ejemplo, recaudaron fondos y se involucraron directamente en proyectos de educación, desarrollo humano y deportes. FECHAC ha centrado parte de su trabajo en las poblaciones indígenas de la Sierra Tarahumara, que están entre las más pobres del país, y ha creado un centro donde los

³⁹ Las campañas de redondeo son implementadas por los cajeros en las tiendas participantes. Se les pregunta a los clientes si quieren “redondear” el monto de su compra al siguiente peso. Los comercios suman los centavos donados por los clientes y canalizan los fondos a organizaciones no lucrativas.

rarámuri pueden intercambiar sus productos. FESAC y FIC trabajan con organizaciones de base. Les ayudan a organizarse, proporcionándoles capacitación y financiando proyectos pequeños.

Como puede verse a partir de estos ejemplos, la línea que divide las actividades relacionadas con otorgar financiamientos de las actividades de operación de programas es menos clara y definida de lo que se esperaría, tomando en cuenta las discusiones que se han venido dando. En la mayor parte de los casos mencionados, las FCs obtuvieron fondos de fundaciones como la Ford y la Fundación Interamericana, para implementar actividades que incluyen convocar, evaluar necesidades, otorgar fondos y dar seguimiento. Todas estas actividades se asemejan a las tareas relacionadas con el manejo de fondos de donantes y por lo tanto se pueden comparar con las actividades que realiza un donante.

Para terminar, los entrevistados se mostraron muy interesados en identificar la mejor manera de dar seguimiento a los avances e impactos de su trabajo. En este tema es importante distinguir entre la responsabilidad administrativa de dar seguimiento a donaciones o financiamientos mediante informes para los consejeros y/o financiadores y la realización de evaluaciones independientes por parte de organizaciones o individuos con conocimientos especializados y experiencia en el tema. A partir de la encuesta electrónica se observa que las 17 fundaciones dan seguimiento a sus financiamientos o becas. La mayoría solicita informes escritos de sus donatarias (16) o realiza visitas y pide la comprobación de gastos (14).

Realizar evaluaciones externas requiere recursos adicionales, y varias FCs recaudaron fondos o destinaron una porción de financiamientos recibidos para comisionarlas. FC Oaxaca, por ejemplo, ha valorado la evaluación desde hace mucho tiempo, y se vale de los servicios de Procura, Espiral y algunos académicos.⁴⁰ Los resultados de estas evaluaciones fueron fundamentales para que FC Oaxaca decidiera reducir sus áreas de enfoque y trabajar con mayor profundidad en un número limitado de regiones. Frontera Norte contrató a GESOC para hacer una evaluación de sus programas de Desarrollo Comunitario Sustentable y Jóvenes y Filantropía. Sin embargo, las evaluaciones independientes como éstas son poco frecuentes debido a la carencia de recursos y la falta de evaluadores con experiencia. Asimismo, el personal de las FCs generalmente no sabe qué esperar de una evaluación y le falta experiencia para evaluar la viabilidad de las metodologías propuestas y para saber manejar la relación con un evaluador.

Visibilidad

Los entrevistados indicaron en varias ocasiones que es prioritario lograr una mayor visibilidad de las FCs. Éste es un ingrediente clave para su éxito, dada su corta edad y el hecho de que desempeñan un papel nuevo en una sociedad donde la filantropía es débil, el trabajo del sector civil no es bien conocido y el papel de los intermediarios lo es menos. En este contexto, las FCs enfrentan el reto de comunicar su mensaje a grupos diversos, incluyendo donantes potenciales, organizaciones no lucrativas, organizaciones de base, empresas y gobierno. Los entrevistados también mencionaron que los recursos disponibles para mejorar su tecnología de comunicación (computadoras, sitio Web, video) son mínimos, al igual que para documentar y diseminar información sobre su trabajo, incluso mediante informes anuales.

⁴⁰ Espiral fue una de las organizaciones fortalecedoras pioneras en México de 1992 a 2002. Creó una metodología de autoevaluación que aún es usada por organizaciones fortalecedoras en México. Procura es una organización no lucrativa, fundada en 1995 para capacitar a OSCs. Se concentra en recaudación de fondos, aunque también trata otros temas de desarrollo institucional (Carrillo *et al.*, 2005).

Las FCs se valen de diversas herramientas de comunicación, como boletines de noticias, sitios Web y los medios de comunicación. Todas las fundaciones que respondieron a la encuesta (17) producen boletines o informes por lo menos una vez al año, y seis de ellas los producen de forma mensual o cuatrimestral. La mayoría (15) tiene sitio Web, y muchos de éstos (11) fueron actualizados más de dos veces durante 2007. En cuanto a medios de comunicación, 10 de 17 fundaciones dijeron tener presencia en radio por lo menos una vez al año, y ocho dijeron tenerla por lo menos cuatro veces en ese mismo período. Seis fundaciones reportaron usar la televisión, cuatro de ellas dos o más veces durante el año.

La mayor parte de las fundaciones se concentra en aumentar su visibilidad a nivel local, y comenta que su trabajo tiene poca visibilidad a escala nacional. Fundación Comunidad y FC Querétaro mencionaron participar regularmente en programas de radio para educar y dar información sobre el sector civil en general, y para discutir temas específicos, como los derechos humanos, la mujer y el desarrollo económico. Durante sus primeros años, FC Oaxaca, con la ayuda de la Fundación Kellogg, comisionó un estudio sobre la responsabilidad social en el estado. El estudio concluyó que el conocimiento que la mayoría de las personas tenía del sector civil se limitaba en gran medida a la Cruz Roja. Consecuentemente, la fundación creó alianzas con periódicos para circular suplementos que destacaban el trabajo de las OSCs. Este trabajo de difusión se complementó con programas semanales de radio y con foros públicos para aumentar el conocimiento sobre los líderes y las estrategias de los grupos locales. La fundación informa que la visibilidad del sector civil ha crecido significativamente, pues ahora se le cubre de manera rutinaria en la prensa y la radio.

Los esfuerzos de comunicación de las fundaciones se enfocan sobre todo en sus donantes actuales, sus consejeros y en otras OSCs. En cambio, como se puede ver en la Figura 13, los esfuerzos dirigidos a donantes potenciales, al gobierno y al público en general parecen pocos, especialmente en vista de la necesidad de aumentar la visibilidad, comprensión y las posibilidades de recaudación de fondos de las FCs mexicanas.

Figura 13. Fundaciones según públicos a los que se dirigen sus esfuerzos de comunicación

Público	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente
Miembros del consejo directivo o patronato	14	2	0
Donantes actuales	12	4	1
OSCs, su personal y consejos o patronatos	12	4	0
Beneficiarios de programas de la fundación	10	4	1
Donantes potenciales	6	4	4
Dependencias de gobierno y servidores públicos	4	7	5
Otros (medios de comunicación y público en general)	3	0	0
Familiares y conocidos del personal de la fundación	2	6	5

Como puede verse, las FCs han explorado variedad de mecanismos de comunicación y han logrado aumentar su visibilidad. Estos esfuerzos también son evidentes en la participación de su personal y sus consejos directivos en instancias internacionales patrocinadas por el programa de *Senior Fellows* de Synergos y la Alianza Fronteriza de Filantropía (AFF). Empero, la visibilidad sigue siendo un desafío para estas organizaciones debido a las complejidades intrínsecas de su trabajo, la participación desigual de sus consejos directivos en promoverlas y sus limitados recursos y experiencia en esta área.

B. Características financieras

Uno de los principales propósitos de las FCs es hacer crecer la filantropía, particularmente la filantropía local. Por lo general, los indicadores que se utilizan para evaluar su éxito incluyen el crecimiento de sus activos y los fondos obtenidos de fuentes locales. Los resultados que se presentan en esta sección muestran un crecimiento considerable de la filantropía en México, con una participación nacional importante. Aunque con algunas limitantes, este estudio representa el primer esfuerzo por recopilar información financiera de las FCs de una manera sistemática, establecer tendencias para algunas variables importantes e identificar debilidades en los datos.⁴¹

Presentar un panorama financiero de las fundaciones comunitarias mexicanas es una tarea difícil, principalmente debido a la carencia de estándares para reportar información financiera y a la existencia de inconsistencias en dicha información. Estas circunstancias no sólo afectan el análisis de los datos, sino que limitan la capacidad de las FCs, tanto de manera individual como a nivel sector, para dar seguimiento a sus avances, evaluar el logro de metas y obtener mayor visibilidad. Igualmente importante es la carencia de datos confiables, la cual impide a las fundaciones actuar de manera estratégica. Las inconsistencias en la información reportada se deben en gran parte al hecho de que la contabilidad para organizaciones no lucrativas es un campo nuevo, sin contadores especializados, y con regulaciones incompletas y sujetas a interpretación. Con frecuencia, la información financiera más importante no se encuentra en la FC, sino que está en posesión de un contador externo. Consecuentemente, los directores ejecutivos no siempre tienen esta información a la mano, y cuando la tienen generalmente no se presenta en un formato que les sea útil para fines de recaudación de fondos, rendición de cuentas y transparencia. No obstante, con la cooperación de las FCs participantes y sus contadores, el estudio pudo recopilar cantidad importante de información sobre sus finanzas.⁴²

Activos

Los activos de las fundaciones que se muestran en la Figura 14 se obtuvieron directamente de sus estados financieros (Balance General o Estado de Posición Financiera). El único ajuste hecho a la

⁴¹ Vivian Blair & Asociados recopiló información financiera de FCs mexicanas participantes en la Alianza Fronteriza de Filantropía y otras tres FCs (Synergos y VBA, febrero 2007). Además, Cemefi recopiló datos de FCs miembros, por medio de información autoreferenciada, que incluía variables como: ingresos, gastos, fondo patrimonial y personal.

⁴² La sección B presenta el análisis de información obtenida por medio de la encuesta electrónica, los estados financieros y las respuestas a nuestras preguntas. Para la mayoría de las FCs, revisamos los estados financieros auditados para 2005 y 2006 y los estados financieros sin auditar para 2007 (recibidos antes de que las auditorías se terminaran, a mediados de 2008). Los estados financieros auditados han sido revisados por auditores externos, supuestamente independientes de los contadores. En el caso de la Fundación Comunitaria San Miguel, constituida en los Estados Unidos, revisamos las formas IRS-990 para 2005, 2006, y 2007, obtenidas por medio de Guidestar. La información autoreferenciada no fue verificada.

información fue aclarar si los fondos de donantes en manos de la fundación, tales como fondos aconsejados o por área de interés, estaban incluidos como parte de los activos.

Figura 14. Activos por fundación para 2005-2007 (en pesos mexicanos)

Total de activos	2005	2006	2007
Comunidad	1,122,633	1,047,626	1,052,956
Corporativa	4,830,174	4,476,647	24,320,672
FECHAC	190,501,857	225,931,192	226,666,084
FES	-	7,815	90,179
FESAC*	8,463,819	14,420,310	12,394,715
FIC*	5,566,756	7,317,965	8,290,963
Fondo Córdoba**	1,454,290	2,064,630	2,003,969
Frontera Norte*	5,430,803	9,232,845	9,486,630
León*	868,238	1,243,283	1,834,484
Matamoros	NA	NA	176,176
Merced Querétaro*	4,115,200	3,943,709	4,335,208
Oaxaca	7,659,570	4,250,452	6,065,616
Puebla	2,866,332	4,590,255	4,799,592
San Miguel	29,195,866	34,297,341	34,788,387
Total de activos	262,075,539	312,824,070	336,305,632

Clave: FES se constituyó en 2006; "NA" significa no disponible.

Notas:

* FESAC, FIC, Frontera Norte, León y Merced Querétaro consideran que los fondos de donantes no son parte de los activos de la fundación. En estos casos, sumamos esos fondos a los activos para obtener un número comparable al que presentaron las demás fundaciones.

** No pudimos aclarar si Fondo Córdoba incluye sus fondos de donantes en los activos.

Fuente: Estados financieros auditados (2005 y 2006) y sin auditar (2007).

La Figura 14 muestra que los activos totales han crecido durante los últimos tres años. Para las 14 fundaciones que informaron en 2007, el total es de \$336.3 millones de pesos, lo cual representa un aumento de 28% a partir de 2005. FECHAC por sí sola representa 67% de estos activos, mientras que la segunda fundación más grande, la que le sigue, es San Miguel, con 10%. En total, 10 fundaciones tienen menos de \$10 millones de pesos en activos. Este panorama es consistente con el desarrollo de las FCs en otros países, donde inicialmente la mayoría de las FCs son pequeñas y hay una o dos más grandes que fueron fundadas bajo circunstancias particulares, tales como recibir un donativo importante de un donante inicial.

De las 14 fundaciones que proporcionaron información financiera, 12 contaban con mayores activos en 2007 que en 2005.⁴³ Ocho de ellas mostraron aumentos en los tres años del período analizado. En cambio, solamente dos fundaciones reportaron menores activos en 2007 que en

⁴³ El total de 14 fundaciones incluye a San Miguel (constituida en los Estados Unidos), la cual tiene la misión de apoyar a organizaciones en la ciudad de San Miguel de Allende, Guanajuato.

2005, lo cual no representa una tendencia a la baja, sino una disminución seguida por un aumento más pequeño en 2007.

Aun cuando existen ciertos lineamientos contables con respecto a restricciones en los activos, solamente cinco fundaciones presentan los activos por restricción en sus estados financieros. Según se mencionó previamente, obtener información sobre fondos de donantes es un problema, puesto que habitualmente no se presentan explícitamente en estos documentos. En la muestra del estudio, solamente dos fundaciones reportaron sus fondos por separado. Sin embargo, según respuestas a la encuesta electrónica, 15 de ellas tienen fondos para donantes (distintos de un fondo patrimonial).

Fondos patrimoniales

Como herramienta financiera, los fondos patrimoniales fomentan la visión de largo plazo y la sustentabilidad. Los esfuerzos para crear y desarrollar fondos patrimoniales en FCs fuera de los Estados Unidos han tenido diversos resultados. Entre los obstáculos encontrados más comúnmente se incluyen la ausencia de una cultura filantrópica, la falta de conocimiento y de reconocimiento legal de los fondos patrimoniales como instrumentos financieros, y las presiones para satisfacer necesidades sociales inmediatas. En México, el Tercer Sector no tiene una cultura de fondos patrimoniales y a las personas frecuentemente se les dificulta entender este concepto.

En 2002, la Fundación Interamericana (IAF, por sus siglas en inglés) estableció un programa para apoyar la creación y el crecimiento de fondos patrimoniales: se trataba de canalizar fondos a las fundaciones del GFC por medio de Cemefi. Durante cinco años este programa apoyó a 13 fundaciones con: capacitación para la recaudación de fondos, acompañamiento en el diseño y la implementación de programas de recaudación, y fondos de contrapartida de hasta \$400,000 pesos cada una, para desarrollar fondos patrimoniales. Todas las fundaciones que participaron lograron recaudar fondos de contrapartida en una proporción aproximada de uno a uno. Según las conclusiones del programa, los aspectos más importantes de la experiencia, además de los fondos recaudados, fueron desarrollar habilidades en recaudación de fondos y poder tener capacitación y personal dedicado a este propósito. Si bien todas las organizaciones desarrollaron fondos patrimoniales, en 2008 sólo tres de ellas continúan creciéndolos (Frontera Norte, FESAC y FECHAC).

Para las FCs que participaron en este estudio, obtener información sobre fondos patrimoniales requirió, antes que nada, aclarar ciertos términos. Puesto que la contabilidad para las organizaciones no lucrativas en México sigue de cerca las prácticas contables para organizaciones lucrativas, algunas organizaciones o fundaciones han sustituido el término “capital” por el de “patrimonio” en sus estados financieros.⁴⁴ Por lo tanto, nosotros distinguimos entre patrimonio y fondo patrimonial (*endowment*). A partir de nuestro análisis, no siempre fue posible determinar cuándo las cifras se referían al patrimonio y cuándo se referían a un fondo patrimonial, pues los fondos patrimoniales generalmente no se reportan en los estados financieros. Sólo en un caso (Frontera Norte) obtuvimos de los estados financieros un número consistente con el que se reportó en la encuesta electrónica. Debido a esto, en el caso de los fondos patrimoniales,

⁴⁴ En el caso de las organizaciones lucrativas, el capital se compone del ingreso menos los gastos al final del año y esta cifra se agrega al capital transferido de años anteriores. Sin embargo, esto no necesariamente es un fondo patrimonial.

limitamos nuestro análisis a la información reportada por las fundaciones en la encuesta electrónica.

Como se muestra en la Figura 15, 11 fundaciones reportaron tener un fondo patrimonial, nueve de las cuales participaron en el programa de IAF/Cemefi. Con un total de \$27 millones de pesos, los fondos patrimoniales en 2007 fueron más del doble que los de 2005. Cozumel representa 45% del total de éstos. El resto de las fundaciones que reportaron información tienen fondos patrimoniales de menos de \$5 millones de pesos. Los de siete fundaciones aumentaron durante el período. En total, obtuvimos información de 13 fundaciones con fondos patrimoniales, del grupo de 21 participantes.⁴⁵

Figura 15. Fondos patrimoniales para 2005-2007 (en pesos mexicanos)

Fundación	¿Cuál era el monto de su fondo patrimonial para el período 2005-2007?		
	2005	2006	2007
Corporativa*	NA	NA	1,500,000
Cozumel	6,928,501	6,946,621	12,272,172
FECHAC*+	NA	1,482,557	1,912,804
FES	-	0	52,688
FESAC*	1,710,150	1,812,759	2,534,150
FIC*	935,000	935,000	4,188,000
Fondo Córdoba*	NA	NA	800,000
Frontera Norte*	1,297,446	1,403,511	1,524,143
Merced Coahuila*	257,386	400,000	1,008,438
Merced Querétaro*	600,000	900,000	1,300,000
Puebla*	NA	NA	NA
Total fondos patrimoniales	11,728,483	13,880,448	27,092,395

Clave: "NA" significa no disponible.

Notas:

* Indica que la fundación participó en el programa de fondos patrimoniales de IAF/Cemefi.

+ No refleja un fondo de préstamo de \$261,000 dólares que fue depositado en el fondo patrimonial bajo un memorando de entendimiento con la IAF.

Fuente: Respuestas a la encuesta electrónica.

⁴⁵ Además de Puebla, que no proporcionó esta información, cuatro fundaciones no participaron en la encuesta. Sabemos que dos (Comunidad y FC Querétaro) habían participado en el programa de desarrollo de fondos patrimoniales. De acuerdo con la revisión de estados financieros, comprobamos que Comunidad y San Miguel también tienen fondos patrimoniales. Sabemos, por medio de las entrevistas, que FIC, León y Oaxaca utilizaron sus fondos patrimoniales para cubrir necesidades operativas y adquirir terrenos. Otras cuatro fundaciones respondieron que no tienen fondo patrimonial (Bajío, Matamoros, Punta de Mita y Malinalco).

En general, los entrevistados mencionaron enfrentar enormes obstáculos para desarrollar fondos patrimoniales. Una de las fundaciones, que obtiene donaciones por medio de membresías, mencionó que sus miembros no hacen donativos para fondos patrimoniales. Sin embargo, ha habido cierto éxito en la creación y el crecimiento de fondos patrimoniales, incluso en un contexto desfavorable.

Ingresos y fuentes de financiamiento

Según se indica en la Figura 16, el ingreso total (incluyendo las donaciones recibidas) de las fundaciones que reportaron información en 2007 era de \$233.7 millones de pesos, 41% más que en 2005. FECHAC representa 60% de estos ingresos y Corporativa 10%. En total, nueve fundaciones reportaron ingresos menores a los \$10 millones de pesos. Si bien 11 fundaciones reportaron ingresos más altos en 2007 que en 2005, sólo tres informaron haber tenido ingresos menores al final del período.

Figura 16. Ingresos totales para 2005-2007 (en pesos mexicanos)

Fundaciones	2005	2006	2007
Fundación Comunidad	1,968,928	2,053,640	1,583,166
Corporativa	19,248,157	18,009,605	23,376,875
FECHAC	97,379,515	154,000,587	139,104,552
FES	-	120,000	1,154,972
FESAC	7,172,125	10,755,053	12,076,008
FIC	2,903,842	7,979,578	10,091,414
Fondo Córdoba	1,650,861	1,770,674	1,228,836
Frontera Norte	4,836,774	7,768,510	5,221,147
León	630,292	687,375	2,188,083
Matamoros	NA	NA	329,369
Merced Querétaro	6,443,439	4,211,972	6,994,081
Oaxaca	8,222,663	7,080,523	8,092,397
Puebla	8,482,470	8,303,967	8,975,954
San Miguel	7,070,863	9,484,778	13,299,915
Ingresos totales	166,009,929	232,226,261	233,716,769

Clave: "NA" significa no disponible.

Fuente: Estados financieros auditados (2005 y 2006) y sin auditar (2007).

La encuesta electrónica preguntó acerca de las fuentes de financiamiento más importantes para el período bajo estudio y les pidió a las fundaciones que identificaran las tres principales en orden de importancia. Para las que indicaron un orden de importancia, 2007 muestra claramente una mayor dependencia en los individuos como la principal fuente de financiamiento.⁴⁶

⁴⁶ Sin embargo, en la mayoría de los casos la pregunta se entendió mal y las fundaciones seleccionaron todas las fuentes de financiamiento que tenían.

El estudio también exploró los orígenes geográficos de los recursos de las fundaciones. La información proporcionada mediante la encuesta electrónica mostró que, en su mayor parte, los recursos son de origen local, pues ocho de 15 fundaciones informaron que 90% de sus recursos o más provienen de la ciudad o el estado donde están ubicadas. La dependencia de recursos a escala nacional es menor, pues ocho de 15 fundaciones dijeron que no tienen recursos que provengan de este nivel y una dijo que menos de 10% de sus recursos provienen de esta fuente. Finalmente, sólo dos fundaciones reportaron una alta dependencia de recursos internacionales: Malinalco, con 100% de sus recursos provenientes del extranjero, y Punta de Mita, que informó que 60% de sus recursos vienen de fuentes internacionales.⁴⁷ Este último caso es comprensible, puesto que la fundación fue creada para capturar donaciones de ciudadanos extranjeros que construyen casas de descanso en la región. Las restantes 13 informaron que 30% o menos de sus recursos tienen orígenes internacionales, y cuatro de ellas mencionaron que no reciben financiamiento internacional.⁴⁸

Con respecto a los orígenes geográficos de las donaciones recibidas por las FCs, fue necesario crear un instrumento complementario para obtener estos datos directamente de las fundaciones, puesto que no se reflejan en sus estados financieros.⁴⁹ En conjunto, como se muestra en la Figura 17, la mayor parte de las donaciones proviene de fuentes nacionales privadas. Éstas constituyen entre 80-85% de todas las donaciones recibidas en los últimos tres años por las fundaciones que dieron datos. El resto del financiamiento viene de donaciones internacionales, que han sido relativamente estables aunque han disminuido como porcentaje de las donaciones totales, y del gobierno.

Figura 17. Donaciones recibidas en 2007 según fuente (en pesos mexicanos)



Fuente: Información reportada por las fundaciones según el instrumento complementario preparado para el estudio.

Las donaciones totales recibidas por las fundaciones que reportaron información, según muestra la Figura 18, ascendieron a \$167.3 millones de pesos en 2007, un aumento de 45% con respecto a 2005. FECHAC representó 73% de estas donaciones. Para las fundaciones que proporcionaron información para más de un año, siete muestran haber recibido más donaciones en 2007 que en

⁴⁷ San Miguel también depende de fondos internacionales, puesto que se financia por medio de un fondo patrimonial establecido en los Estados Unidos.

⁴⁸ León, FES, Matamoros y Merced Coahuila.

⁴⁹ Once fundaciones proporcionaron esta información, aunque a veces incompleta.

2005 y dos presentan un aumento sostenido. Sólo una fundación reportó donaciones menores al final del período.

Figura 18. Donaciones recibidas en 2005-2007 (en pesos mexicanos)

Fundaciones	2005	2006	2007
Comunidad	1,929,012	2,005,780	1,517,062
Corporativa	NA	NA	NA
FECHAC*	79,529,602	134,190,633	121,480,258
FES	-	120,000	1,155,000
FESAC	7,040,951	10,234,178	11,345,959
FIC	9,106,104	7,704,411	9,859,705
Fondo Córdoba	NA	893,796	NA
Frontera Norte	4,321,698	5,837,034	4,899,396
Matamoros	NA	NA	307,550
Oaxaca*	5,411,819	6,341,886	8,092,397
Puebla*	8,247,238	8,114,919	8,668,535
Total de donaciones recibidas	115,586,423	175,442,637	167,325,862

Clave: "NA" significa no disponible.

Notas:

* Las donaciones totales en esta Figura no coinciden con la información de los estados financieros, Fuente: Información reportada por las fundaciones según el instrumento preparado para el estudio.

Históricamente, el financiamiento internacional ha sido una fuente importante de donaciones, y ha ayudado a movilizar recursos mexicanos a nivel local, regional y nacional. El financiamiento internacional también ha proporcionado los medios para que las fundaciones puedan institucionalizarse, contratar personal, profesionalizarse y otorgar financiamientos. Al comprender las necesidades de desarrollo institucional de las fundaciones comunitarias y tener una visión de largo plazo, por lo general han sido los donantes internacionales quienes han proporcionado los medios para desarrollar el sector. En menor grado, algunas fundaciones han incluido en sus estrategias de recaudación de fondos el cultivo de donantes individuales en los Estados Unidos, a menudo expatriados y mexicano-americanos exitosos que buscan maneras de contribuir al desarrollo de México. Éste es el caso de las fundaciones situadas en la frontera, por ejemplo, y de FC Oaxaca, que obtiene fondos de la comunidad oaxaqueña en los Estados Unidos.

Tradicionalmente, el financiamiento internacional ha adoptado tres variantes: 1) recursos para Cemefi, utilizados en diversos esfuerzos para desarrollar el sector, tales como reuniones, intercambios y visitas; 2) fondos otorgados directamente a las fundaciones, típicamente para proyectos específicos como otorgar financiamientos o participar en el programa de desarrollo de fondos patrimoniales de la IAF; y 3) recursos utilizados para contratar consultores, como para prestar servicios de fortalecimiento y realizar evaluaciones. La siguiente Figura considera solamente los

fondos recibidos directamente por las FCs, presentándolos en el período en el que fueron recibidos, independientemente de los tiempos establecidos en el financiamiento.⁵⁰

Como se puede ver en la Figura 19, la cantidad total de financiamiento internacional entre las fundaciones que reportaron información se ha mantenido bastante estable desde 2005, entre un mínimo de \$12.4 y un máximo de \$14.6 millones de pesos.⁵¹ Como porcentaje del total de donaciones recibidas, los fondos internacionales han disminuido de 12% (2005) a 9% (2007). Las entrevistas revelaron altos niveles de ansiedad entre los directores ejecutivos respecto a una reducción en el apoyo de donantes internacionales y existe incertidumbre con respecto al futuro de esta fuente de fondos. Por un lado ha disminuido el apoyo para el GFC y el sector de fundaciones comunitarias perdió recientemente a un aliado importante cuando Synergos decidió concentrar sus intereses en otros aspectos de la filantropía; por otra, la transición de la AFF para convertirse en una entidad independiente recibió una cantidad importante de financiamiento multianual por parte de la Fundación Ford, la IAF y la Fundación Mott, para funcionar como una fuente de apoyo para las FCs fronterizas, y promete ser un vehículo para atraer a más donantes.

Figura 19. Donaciones internacionales recibidas en 2005-2007 (en pesos mexicanos)

Fundaciones	Donaciones internacionales			% de donaciones recibidas		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Comunidad	405,699	547,936	355,968	21%	27%	23%
Corporativa*	NA	NA	NA	0%	0%	0%
FECHAC	3,527,873	5,734,968	6,885,391	4%	4%	6%
FES	-	0	0			
FESAC	971,042	707,579	972,993	14%	7%	9%
FIC	6,139,017	2,540,049	2,048,666	67%	33%	21%
Fondo Córdoba	NA	27,175	NA		3%	
Frontera Norte	832,425	1,506,287	109,934	19%	26%	2%
Matamoros	NA	NA	0			
Oaxaca*	2,273,617	1,386,141	4,278,379	42%	22%	53%
Puebla	0	0	0			
Donaciones internacionales	14,149,673	12,450,134	14,651,332	12%	7%	9%

Clave: "NA" significa no disponible.

Notas:

* En la encuesta electrónica, Corporativa respondió que 10% de sus recursos en 2007 provinieron de donaciones internacionales; Oaxaca respondió que 30% de sus recursos para ese mismo año provinieron de fuentes internacionales.

Fuente: Información reportada por las fundaciones en el instrumento complementario.

⁵⁰ Por ejemplo, los financiamientos que cubren dos años o más y que se entregan al inicio del período estarían incluidos en el año en que se desembolsan, mientras que los años subsecuentes no mostrarían más fondos.

⁵¹ Si bien las fundaciones que informaron probablemente representan la mayor parte de las donaciones internacionales recibidas, la información obtenida es incompleta porque no todas las participantes respondieron al instrumento.

En 2007 tres fundaciones obtuvieron la mayor parte de las donaciones internacionales recibidas: FECHAC, con 47%; Oaxaca, que recibió ayuda de emergencia después del conflicto de 2006, con 29%; y FIC, con 14%. Entre las fundaciones restantes, cuatro indicaron no tener fondos internacionales y el resto recibió cantidades de menos de un millón de pesos.

Uno de los objetivos del financiamiento internacional es despertar el interés de donantes locales. Como se muestra en las siguientes figuras, las FCs han tenido éxito en recaudar fondos de fuentes mexicanas, sobre todo del sector privado (negocios, individuos y algunas fundaciones), pero también del gobierno. El nivel de estas contribuciones ha sido significativo, y las donaciones privadas han ayudado a compensar las disminuciones en los fondos internacionales y gubernamentales. Como se observa en la Figura 20, las donaciones privadas de fuentes mexicanas ascendieron a \$142.4 millones de pesos en 2007, lo cual representa un aumento de 55% con respecto a 2005.

De 2006 a 2007 hubo una caída de 5% en el total de donaciones privadas, en gran parte debida a la disminución de las donaciones recibidas por FECHAC, lo cual fue compensado parcialmente por aumentos en las donaciones recibidas por otras fundaciones.⁵² En 2007 FECHAC obtuvo 77% de todas las donaciones privadas reportadas por las fundaciones, mientras que FESAC —en segundo lugar entre las que reportaron información (Corporativa no la proporcionó)— obtuvo 7%. En la mayoría de los casos, las donaciones privadas recibidas por las fundaciones han estado aumentando de manera sostenida. Algunos ejemplos notorios son FIC, que triplicó la cantidad de donaciones privadas durante el período; FESAC, que aumentó estas donaciones en 61%; y Frontera Norte, que aumentó en 37%.

⁵² La mayor parte de los fondos de FECHAC provienen de una sobretasa al impuesto sobre nómina estatal y se recaudan por medio del sistema impositivo estatal. Tratamos estos fondos como privados porque provienen de compañías ubicadas en el estado, que voluntariamente acordaron utilizar este mecanismo para promover contribuciones por parte del sector empresarial.

Figura 20. Donaciones nacionales privadas recibidas en 2005-2007 (en pesos mexicanos)

Fundaciones	Donaciones privadas			% de donaciones recibidas		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Comunidad	1,033,313	1,084,244	1,161,094	54%	54%	77%
Corporativa	NA	NA	NA	100%	100%	100%
FECHAC	69,743,771	120,434,792	109,356,551	88%	90%	90%
FES	-	120,000	1,155,000		100%	100%
FESAC	6,024,909	9,526,599	9,714,504	86%	93%	86%
FIC	1,828,534	3,014,361	5,708,976	20%	39%	58%
Fondo Córdoba	NA	716,621	NA	NA	80%	NA
Frontera Norte	3,489,273	4,330,748	4,789,462	81%	74%	98%
Matamoros	NA	NA	283,609			92%
Oaxaca	2,988,202	3,464,005	3,464,634	55%	55%	43%
Puebla	6,747,238	6,614,919	6,723,878	82%	82%	78%
Donaciones privadas	91,855,240	149,306,290	142,357,708	79%	85%	85%

Clave: "NA" significa no disponible.

Fuente: Información reportada por las fundaciones por medio del instrumento complementario.

En general, las FCs han buscado principalmente donativos privados, debido a que se enfocan al crecimiento de la filantropía y a que desean establecerse como entidades apartidistas (aunque también han solicitado fondos al gobierno). Como se muestra en la Figura 21, los fondos gubernamentales obtenidos en 2007 ascendieron a \$10.3 millones de pesos, para las fundaciones que proporcionaron información. En total, ésta es la fuente de financiamiento más pequeña para las fundaciones, y se utiliza exclusivamente para proyectos. Los fondos del gobierno provienen sobre todo del nivel local, que representó aproximadamente 75% de todo el financiamiento público del período. Si bien los fondos federales contribuyeron alrededor de 25%, los recursos estatales estuvieron prácticamente ausentes, pues representaron 1% o menos del total. Los principales receptores de fondos gubernamentales son FECHAC (51%) y FIC (20%), sobre todo con fondos locales, y Puebla (19%), solamente con financiamiento federal.

Figura 21. Fondos gubernamentales recibidos en 2005-2007 (en pesos mexicanos)

Fundaciones	Fondos gubernamentales			% de donaciones recibidas		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Comunidad	490,000	373,600	NA	25%	19%	0%
Corporativa	NA	NA	NA	0%	0%	0%
FECHAC	6,257,957	8,020,872	5,238,315	8%	6%	4%
FES	-	0	0	-	0	0
FESAC	45,000	0	658,462	1%	0%	6%
FIC	1,138,553	2,150,000	2,102,063	13%	28%	21%
Fondo Córdoba	NA	150,000	NA	NA	17%	NA
Frontera Norte	0	0	0	0%	0%	0%
Matamoros	NA	NA	23,941	NA	NA	8%
Oaxaca	150,000	1,491,741	349,384	3%	24%	4%
Puebla	1,500,000	1,500,000	1,944,657	18%	18%	22%
Fondos gubernamentales	9,581,510	13,686,213	10,316,822	8%	8%	6%

Clave: "NA" significa no disponible.

Fuente: Información reportada por las fundaciones por medio del instrumento complementario.

Gastos organizacionales y financiamientos otorgados

Muchas fundaciones incluyen los financiamientos otorgados como parte de sus gastos totales, y no los identifican por separado en sus estados financieros. Cuando se dio este caso, realizamos un seguimiento para obtener mayores detalles y asegurarnos de que la información obtenida fuera comparable.

La Figura 22 presenta los gastos totales de las fundaciones, incluyendo los financiamientos otorgados, que en 2007 ascendieron a \$222.8 millones de pesos. FECHAC representó 65% de los gastos totales y Corporativa 9%. Como se puede ver, 11 fundaciones reportaron mayores gastos en 2007 que en 2005, siete de ellas con aumentos sostenidos durante los tres años. Tres fundaciones reportaron menores gastos en 2007 que en 2005, pero solamente una muestra una tendencia a la baja durante los tres años (Oaxaca).⁵³

La cantidad de donativos o financiamientos otorgados por las FCs fue más difícil de obtener, debido a la manera en que se reporta la información financiera. En el caso de 10 fundaciones pudimos restar los financiamientos o las donaciones de los gastos totales, pues habían sido identificados claramente en los estados financieros o proporcionados por separado. Estas cifras se presentan en la Figura 23. En 2007, el total de donaciones o financiamientos otorgados ascendió a \$142.9 millones de pesos. Para FECHAC fue 70% del total y Corporativa se llevó 11%. Para las siete fundaciones que proporcionaron información para más de un año, seis dieron más donaciones o

⁵³ En el 2006 hubo una crisis política importante en Oaxaca. Durante este conflicto, los profesores y los grupos sociales pidieron la renuncia del gobernador. La inestabilidad política y económica causó una disminución considerable en las donaciones recibidas por FC Oaxaca.

financiamientos en 2007 (cinco de las cuales mostraron un aumento sostenido) y dos reportaron haber dado menos.

Figura 22. Gastos totales para 2005-2007 (en pesos mexicanos)

Fundaciones	2005	2006	2007
Comunidad	1,721,242	2,097,244	1,601,887
Corporativa	19,512,716	18,364,371	20,324,491
FECHAC	83,270,999	124,260,089	144,711,272
FES	-	220,636	997,530
FESAC	7,132,414	9,250,004	11,288,150
FIC	2,815,923	3,311,466	3,600,780
Fondo Córdoba*	812,316	1,427,016	1,289,719
Frontera Norte	5,799,180	7,139,833	5,460,137
León**	294,871	551,358	1,571,645
Merced Querétaro	4,175,184	4,444,742	6,596,344
Oaxaca	10,381,782	9,712,982	6,453,479
Puebla	7,720,425	6,550,034	8,824,673
San Miguel	6,596,978	7,589,549	10,165,442
Total de gastos	150,234,031	194,919,324	222,885,549

Notas:

* No aclaró si los financiamientos otorgados están incluidos en los gastos totales.

** No aclaró si los financiamientos otorgados están incluidos en los gastos totales para 2005 y 2006.

Fuente: Estados financieros auditados (2005 y 2006) y sin auditar (2007), y Forma IRS- 990.

Figura 23. Donaciones o financiamientos otorgados en 2005-2007 (en pesos mexicanos)

Fundación	2005	2006	2007
Corporativa	14,728,370	14,514,842	16,350,027
FECHAC	57,287,371	84,919,646	101,254,119
FESAC	5,869,291	7,655,267	8,283,260
FIC	1,843,728	2,038,308	719,475
Fondo Córdoba	NA	98,200	NA
Frontera Norte	4,448,255	5,505,696	3,818,846
León	NA	NA	643,110
Matamoros	NA	NA	240,118
Merced Querétaro	1,843,357	1,954,154	2,823,778
San Miguel	5,610,904	6,328,882	8,798,259
Total de donaciones	91,631,276	123,014,994	142,930,992

Clave: "NA" significa no disponible.

Fuente: Estados financieros auditados (2005 y 2006) y sin auditar (2007), y Forma IRS- 990.

En general, si bien las FCs parecen haber logrado mayores avances de desarrollo institucional en los aspectos organizacional y programático, aún se muestran débiles en el área de información financiera. Esto es comprensible, puesto que México como país carece de estándares consistentes para reportar información financiera por parte de las fundaciones, y la cultura de la transparencia que podría impulsarlas a mejorar estas prácticas por su cuenta todavía es incipiente. Además, éste es un nuevo campo para contadores y auditores, quienes aprenden sobre las necesidades contables de las FCs por medio de sus directores ejecutivos y consejeros, quienes a su vez están en un proceso de aprendizaje. Establecer estándares consistentes para reportar información ayudaría a las fundaciones a proporcionar información financiera útil a sus donantes actuales y potenciales, y aumentaría su transparencia y credibilidad.

R2. Cubrir sus necesidades de fortalecimiento: Un problema complejo

El resultado anterior muestra que las FCs mexicanas han logrado avances considerables en su desarrollo institucional. Este resultado expone las maneras en que están satisfaciendo sus necesidades de desarrollo (por ejemplo, de fortalecimiento y financiamiento) y los obstáculos a los que se enfrentan para cumplir con sus objetivos.

La AFF y el GFC han sido vehículos importantes para canalizar recursos a las fundaciones comunitarias, para desarrollar habilidades de recaudación de fondos y profesionalización del consejo directivo/personal, y darles oportunidades para el aprendizaje entre pares. Otros programas dirigidos a las organizaciones no lucrativas en general, como el Diplomado de Profesionalización de Indesol, auspiciado por el gobierno federal, también han proporcionado oportunidades importantes para que el personal de las fundaciones comunitarias obtenga conocimientos y perfeccione sus habilidades. Además, las FCs se están esforzando por ser creativas y emprendedoras, para satisfacer sus necesidades de recursos, particularmente con respecto a la generación de medios para financiar el gasto operativo. Por ejemplo, varias de ellas han intentado desarrollar negocios con el propósito de generar ingresos que se puedan utilizar en las operaciones.

No obstante, además de las dificultades presentadas por el contexto filantrópico, las FCs están preocupadas por la manera en que enfrentarán necesidades recurrentes de profesionalización, a causa de transiciones en iniciativas que apoyaban a las FCs y de la incertidumbre sobre la existencia futura de fondos para el gasto operativo y el fortalecimiento. Aparte de los obstáculos descritos en la sección de contexto, los principales problemas que han hecho más lento el desarrollo de las fundaciones son la carencia de recursos flexibles para cubrir costos de personal y administración; la variación en los alcances y la calidad de la capacitación y la asistencia técnica; las dificultades para comunicar su trabajo y lograr que se aprecie su valor; y la falta de mecanismos para intercambiar experiencias, desarrollar un sentido de comunidad, definir una agenda propia y aumentar la visibilidad del sector.

A. Elementos esenciales para el fortalecimiento de las fundaciones comunitarias

Los principales propósitos de las FCs son fomentar la cultura de la filantropía y fortalecer al sector civil como medios para mejorar la calidad de vida de las personas con escasos recursos. Existen factores externos y de contexto, así como factores internos, que influyen en su capacidad para lograr estos objetivos. La sección de contexto describió algunos de los principales obstáculos externos que impiden el desarrollo de las FCs en México, como la falta generalizada de confianza en las

instituciones; la carencia de una tradición de filantropía organizada; y una cantidad de impedimentos fiscales, legales y burocráticos. Esta sección se centra principalmente en la manera en que las FCs están desarrollando sus capacidades para cumplir con su misión.

Utilizamos el término “fortalecimiento” para referirnos a los ingredientes esenciales –operaciones, desarrollo de habilidades, una agenda de políticas públicas– necesarios para impulsar el desarrollo de organizaciones, a nivel individual y del sector en general, de modo que puedan alcanzar sus metas. En el sector filantrópico, el fortalecimiento a menudo no sólo abarca las inversiones que se hacen en organizaciones individuales, sino que implica una estrategia para desarrollar un grupo de organizaciones que, por medio de alianzas estratégicas, pueden contribuir a mejorar la sociedad. En la actualidad ya existen patrones convincentes con respecto a los ingredientes fundamentales del fortalecimiento que ayudan a fomentar dichos cambios.⁵⁴ Estos incluyen:

- financiamiento para gasto operativo, al nivel y la duración necesarios para ayudar a madurar a múltiples organizaciones;
- una amplia gama de proveedores de capacitación/asistencia técnica ,dedicados a desarrollar las habilidades del sector; y
- un conjunto de instituciones comprometidas con la investigación, organización y la incidencia, para lograr un entorno favorable al cumplimiento de los objetivos de las FCs, a saber, aumentar las donaciones filantrópicas y fortalecer a la sociedad civil.

Enseguida analizaremos la manera en que esas necesidades están siendo satisfechas.

B. Financiamientos para gasto operativo

El financiamiento para gasto operativo incluye recursos para pagar los costos de personal y de oficina, como materiales, equipo y renta.⁵⁵ Este financiamiento es esencial para atraer liderazgo de calidad y mantener abiertas las puertas de la organización, y es un prerrequisito para poder lograr los objetivos programáticos. Sin embargo, estos son los fondos más difíciles de conseguir. Como se explicó en una publicación reciente de la Fundación Ford sobre lecciones aprendidas a partir de las experiencias de movilización de recursos de las FCs: “el apoyo para gasto operativo es crítico pero escaso” (Fundación Ford, junio de 2006, p. 25). También es bien sabido que recaudar los fondos iniciales es lo más difícil, pues la institución es nueva y no cuenta con una trayectoria comprobable.

Como otras OSCs, las FCs en México tienen pocas fuentes, públicas o privadas, de las cuales obtener fondos para su gasto operativo. Los fondos del gobierno pueden cubrir solamente gastos de personal y de oficina relacionados con proyectos específicos, por lo que son intrínsecamente

⁵⁴ Estos ingredientes fueron fundamentales para los programas de fortalecimiento de la Fundación Ford, lanzados en las décadas de los ochenta y noventa del siglo pasado, para “escalar” el número y las capacidades de las organizaciones de desarrollo comunitario y de las fundaciones comunitarias. Otros programas, por ejemplo para fundaciones comunitarias emergentes (como los auspiciados por *Lilly Endowment* y *The California Endowment*), basaron sus enfoques parcialmente en el modelo iniciado por la Fundación Ford.

⁵⁵ Obtener información confiable sobre el gasto operativo es muy difícil. Actualmente, dadas las inconsistencias que presenta la contabilidad para organizaciones no lucrativas, no existe información válida y confiable sobre el gasto operativo de las FCs en México. Sin embargo, éste no es el único país que enfrenta este desafío. En los Estados Unidos es bien sabido que los datos incluidos en la Forma IRS 990, con respecto a gastos de programa y gastos administrativos, son inconsistentes, a raíz de las distintas maneras en que las organizaciones asignan el costo del tiempo del personal.

inflexibles. Según los datos presentados en el resultado anterior, apenas 6% del total de donaciones recibidas por las FCs provino del gobierno en 2007 (para las 11 fundaciones que proporcionaron información) y 90% de estos fondos fue recibido sólo por tres fundaciones.

Además, quienes obtienen fondos de las pocas fundaciones o fuentes empresariales disponibles deben cumplir con una ley que establece que sólo 5% de las donaciones se pueden utilizar para gastos administrativos. Un estudio reciente sobre los efectos del marco fiscal y legal de México en el sector civil (estudio de la agenda fiscal) explica que este límite es poco razonable y que impide que las organizaciones desarrollen sus capacidades, cubran los costos de sus reuniones de consejo directivo y produzcan publicaciones que podrían ayudar a demostrar su transparencia y ganar visibilidad para sus esfuerzos (Incide Social *et al.*, 2007). Llevado al extremo, este límite se convierte en un incentivo perverso para que las organizaciones inventen propuestas y mecanismos de contabilidad para aparentar su cumplimiento.

Además de estas restricciones, las FCs enfrentan otros retos en la procuración de fondos para gasto operativo. Estos incluyen el hecho de ser organizaciones nuevas y poco conocidas, en una sociedad con bajos niveles de confianza en las instituciones, en la que las personas prefieren dar directamente a los individuos en vez de a las organizaciones y donde dar por medio de un intermediario es poco común. Las FCs necesitan ser capaces de atraer a líderes con experiencia y bien informados sobre sus comunidades, con una capacidad excepcional para movilizar recursos y que puedan desarrollar vínculos de una manera efectiva. La escasez de recursos para el gasto operativo y los obstáculos para conseguirlos crean inestabilidad y hacen más lento el desarrollo de las capacidades de las FCs y sus avances para cumplir con su misión.

A continuación se describe la manera en que las FCs participantes obtienen recursos para cubrir los costos de su equipo operativo y oficina.

- La mayoría de las FCs usan su creatividad para reunir fondos para el gasto operativo a partir de una mezcla de donativos mensuales y anuales de sus consejeros, donaciones en especie, donaciones de empresas e individuos y galas/eventos de reconocimiento. También asignan un porcentaje de los costos administrativos y de personal a los financiamientos para programas, cobran membresías y cuotas administrativas por manejo de fondos de donantes, y utilizan los intereses sobre el fondo patrimonial y los ingresos por la venta de bienes y servicios. El resultado anterior explica por qué las FCs generalmente tienen un equipo operativo pequeño, pues es una manera de reducir sus gastos operativos. También han sido creativas para minimizar sus gastos de oficina, pues la mayoría usan espacio donados por sus consejeros, quienes además de dar donaciones en efectivo a veces donan papelería y equipo.
- Muy pocas FCs tienen fuentes de recursos estables y confiables para cubrir su gasto operativo. FECHAC ha tenido un flujo de recursos por medio de las contribuciones de hasta 40,000 empresas en Chihuahua, que son recaudados por medio del sistema impositivo estatal; Corporativa inició con una donación importante del fundador de Laboratorios Sophía y la compañía continúa proporcionándole un ingreso estable y una oficina, lo cual le permite diversificar sus fuentes de recursos de manera gradual. Si bien los recursos para el gasto operativo de estas dos fundaciones parecen estables, no están garantizados. Como un ejemplo, el decreto gubernamental que autoriza la sobretasa al impuesto sobre nómina para

FECHAC debe ser renovado cada seis años, lo cual implica incertidumbre, dada la polarización del clima político actual en México.

- En los últimos años, varias FCs (FIC, Frontera Norte, Oaxaca, Matamoros, Bajío y Comunidad) han enfrentado crisis financieras que requirieron inyecciones de efectivo de emergencia, a menudo por parte de sus consejeros. Estas crisis ocurrieron a pesar de que se habían realizado avances constantes en el aumento del número de fondos de donantes, creado fondos patrimoniales y obtenido donaciones de sus consejeros. Sus causas incluyen una combinación de factores relacionados con el crecimiento de organizaciones nuevas, los cuales se complicaron al tratarse de un nuevo tipo de organización en un contexto difícil.
- En los Estados Unidos, las fundaciones comunitarias conciben la creación de un fondo patrimonial como una herramienta para generar apoyo para sus operaciones, y reconocen que aún en un terreno fértil se calcula que pueden pasar entre 15 y 20 años para que un fondo patrimonial sea lo suficientemente grande como para financiar la operación diaria de una organización. Veteranos de iniciativas para desarrollar FCs fuera de los Estados Unidos subrayan que los fondos patrimoniales, según son concebidos en ese país, no han logrado arraigarse y sugieren que las estrategias para generar ingresos y lograr la sustentabilidad se adapten a las características de cada país. Anteriormente explicamos que en México prácticamente no se tiene experiencia con fondos patrimoniales, lo cual confiere mayor mérito al hecho de que los 13 grupos financiados por la IAF hayan cumplido con las metas del programa. Sin embargo, casi todos los participantes decidieron no invertir su tiempo en crecer sus fondos patrimoniales, ya que prefirieron enfocarse a la generación de recursos para el gasto operativo y usar enfoques más acordes al contexto mexicano. Éstos incluyen el negocio iniciado recientemente por Frontera Norte, basado a grandes rasgos en un modelo desarrollado por Fundación Merced Querétaro, y los intentos de FESAC por crear una sobretasa al impuesto sobre nómina en el estado de Sonora, similar a la que usa FECHAC.⁵⁶
- En la última década, un pequeño grupo de fundaciones en los Estados Unidos, que incluye a la Fundación Ford, la Fundación William y Flora Hewlett, la Fundación Interamericana, la Fundación Kellogg, la Fundación MacArthur y la Fundación Charles S. Mott,⁵⁷ ha otorgado financiamientos para cubrir costos operativos. Sin embargo, en los últimos años, varias de estas fundaciones cambiaron sus prioridades y dejaron de otorgar fondos directamente a las FCs en México. Por ejemplo, la Fundación Hewlett, que antes era un donante generoso, redefinió sus intereses para concentrarse en la incidencia en políticas públicas para ayudar a los más necesitados. La Fundación mexicana Gonzalo Río Arronte participó en la fase inicial de la AFF, aunque como la Fundación Hewlett cambió sus prioridades suspendió su apoyo.⁵⁸

⁵⁶ Cuando el negocio de Frontera Norte comience a tener ganancias, un porcentaje (aún sin determinar) irá al fondo patrimonial.

⁵⁷ La Fundación Mott no ha dado financiamientos a FCs en particular.

⁵⁸ Inicialmente, algunas FCs pensaron que la Fundación del Empresariado en México (FUNDEMEX) se convertiría en una entidad que canalizaría fondos a los estados por medio de las fundaciones comunitarias; sin embargo, hasta la publicación de este informe esto no se había dado.

En resumen, la evidencia muestra una diversidad de esfuerzos por parte de las FCs para recaudar fondos para cubrir los gastos de personal y las necesidades administrativas, aunque frecuentemente se les dificulte alcanzar sus metas, y de vez en cuando no lo logren. Una y otra vez, los directores ejecutivos expresaron sentirse incómodos de haber llegado al máximo de la generosidad de sus consejeros y algunos consejeros compartieron también su agotamiento como donantes. Existe preocupación por el número limitado y aparentemente en disminución de donantes estadounidenses y de otros países interesados en seguir apoyando el desarrollo de las FCs en México. El resultado anterior revela que el financiamiento internacional es una parte pequeña del ingreso total de estas organizaciones; sin embargo, trae consigo credibilidad y fondos para institucionalización y profesionalización, y cubre necesidades vitales rara vez financiadas por donantes mexicanos. Estas preocupaciones se agravan ante la dificultad de obtener recursos estables de fuentes nacionales y locales. Otras opciones para desarrollar recursos, como los fondos patrimoniales y el cultivo de donantes, requieren de mucho tiempo y generalmente no se conciben como soluciones viables a la situación actual de las FCs.

C. Capacitación y asistencia técnica para promover la profesionalización

Al igual que otras OSCs, las FCs requieren habilidades de liderazgo; saber involucrar al consejo en el gobierno de la organización; conocimientos de recursos humanos, contabilidad y finanzas; sistemas de información, procuración de fondos y servicios para donantes; y comunicación. Para funcionar de manera efectiva, necesitan aprovechar herramientas como la planeación estratégica y la evaluación. Además, las FCs deben desarrollar habilidades relacionadas con su papel como constructoras de puentes (creando redes, fomentando alianzas, usando su capacidad de convocatoria) y como donantes, así como con la movilización de recursos y el diseño de programas.

La Figura 24 presenta un panorama de las necesidades de profesionalización más importantes para las FCs y las principales alternativas con las que cuentan para satisfacerlas. Algunos programas están enfocados a OSCs y otros fueron diseñados específicamente para las FCs. A pesar de la relativamente corta vida del sector civil en México, existe todo un espectro de organizaciones e individuos que proporcionan capacitación y asistencia técnica para OSCs. Cuando se les preguntó sobre la manera en que cubren sus necesidades de fortalecimiento y capacitación, los entrevistados frecuentemente mencionaron los cursos ofrecidos por medio del Diplomado de Profesionalización patrocinado por Indesol, así como cursos universitarios. Varias de las FCs tienen programas de fortalecimiento para OSCs. Algunos ejemplos son FECHAC, que estableció una alianza con el Tecnológico de Monterrey para crear dos Centros para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, en las principales ciudades del estado de Chihuahua, y Corporativa, que se alió con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO) y el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario (IMDEC), una OSC especializada en la educación popular, del estado de Jalisco, para ofrecer un programa de capacitación y acompañamiento de un año.

El Diplomado de Profesionalización de Indesol, patrocinado por el gobierno federal, ha sido un esfuerzo nacional por capacitar de forma gratuita, tanto a nivel básico como avanzado, a las OSCs.⁵⁹

⁵⁹ El Diplomado de Profesionalización inició en 2003, durante la presidencia de Vicente Fox, cuyo gobierno demostró su apoyo al sector civil al invitar a líderes de OSCs a ocupar puestos clave y por su compromiso con este programa. El gobierno actual ha recortado fondos y el programa ya no es un Diplomado que requiere 120 horas de capacitación. En su forma actual, el programa ofrece capacitación básica y está dirigido a organizaciones nuevas. Excluye los módulos sobre comunicación, incidencia y evaluación, entre otros importantes.

Las FCs se han involucrado con el Diplomado principalmente de dos maneras: como participantes en la capacitación y como socios en hacer la capacitación accesible en sus comunidades. Los capacitadores a menudo provienen de fortalecedoras que trabajan a nivel nacional o de OSCs con más experiencia, y los entrevistados que habían participado en el programa hablaron favorablemente sobre éste. Como muestra la Figura 24, los cursos del Diplomado cubren toda una gama de temas. Para las FCs éste cumple dos propósitos: es una fuente de capacitación para su personal y es un aliado/convocante que les ayuda a cumplir su objetivo de fortalecer a las OSCs locales.

Figura 24. Oferta de fortalecimiento para cubrir necesidades de profesionalización de las FCs

Conocimientos/habilidades	Comentarios	Oferta de fortalecimiento a la que han recurrido las FCs
Comunicación/relaciones con medios	Todas las FCs se mostraron interesadas en aumentar su visibilidad.	Diplomado de Profesionalización, Fundación Merced, GFC, consultores locales
Fundaciones comunitarias en México y el mundo	El personal administrativo y el que trabaja directamente en programas conocía el trabajo de su organización pero desconocía el sector de las FCs en general.	GFC, Synergos, AFF
Identificación de necesidades de la comunidad	Se usan diversas técnicas, como revisión de estudios, grupos de enfoque, discusiones con expertos. Falta buena documentación y análisis, y compartir estas prácticas para desarrollar habilidades.	GFC, AFF, VBA y Synergos, así como algunas universidades y consultores.
Creación de consejos profesionales	Se han logrado avances a pesar de que no hay una tradición de consejos profesionales. Se reportan niveles desiguales de participación: dispuestos a donar de manera personal, pero renuentes a participar en la recaudación de fondos.	GFC, Synergos, AFF, VBA, Fundación Merced
Evaluación/Evaluadores	Las FCs generalmente carecen de conocimientos, habilidades de evaluación, recursos para contratar evaluadores (de los cuales hay pocos que comprendan el trabajo/contexto de las FCs y sus programas). Qué esperar de una evaluación y cómo supervisarla.	Diplomado de Profesionalización para capacitación. Pocos evaluadores de FCs con experiencia: Alternativas y Capacidades, Espiral, GESOC y VBA
Administración financiera/Usar información financiera para planear	Alta dependencia en contadores y auditores con niveles desiguales de conocimiento entre los consejeros y personal de las FCs para asegurar la calidad de la documentación. Poca evidencia de habilidad para usar información financiera para planear.	Diplomado de Profesionalización, Centro de Fortalecimiento en Chihuahua, GFC, Fundación Merced y Foro Agenda Fiscal
Recaudación de fondos	Conjunto de habilidades relativamente nuevas en México. Poca experiencia en cómo desarrollar planes de recaudación de fondos, cultivar y desarrollar donantes (particularmente acercarse a individuos) y comunicarse efectivamente con distintos públicos	Cemefi, Synergos, AFF, Procura, VBA, Fundación Merced, <i>International Community Foundation</i> , <i>Association of Fundraising Professionals</i> , consultores locales, universidades regionales

Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado
Teamworks/Alternativas y Capacidades

Conocimientos/habilidades	Comentarios	Oferta de fortalecimiento a la que han recurrido las FCs
Dar financiamientos	Gran parte del aprendizaje se ha dado en el trabajo, usando documentos y consejo de pares. Hay poco material de capacitación y que esté adaptado al contexto; por ejemplo, en manejo y evaluación de donaciones y sistemas de información que puedan proporcionar datos importantes y transparencia.	No se señala ninguna oferta en particular. Las FCs se han puesto en contacto con organizaciones en Brasil, Canadá, Colombia, Ecuador y los Estados Unidos, en busca de modelos.
Historia del sector civil en México	Conocimiento desigual del sector civil, brechas más evidentes entre el personal de programas y entre los consejeros.	Diplomado de Profesionalización
Administración del conocimiento/uso de la tecnología para compartir experiencias	Poca sistematización para fomentar y sostener el aprendizaje, uso limitado de la tecnología de Internet para compartir el aprendizaje (por ejemplo, teleconferencia).	No se señaló oferta alguna
Creación de alianzas/usando su poder de convocatoria	Algunas habilidades demostradas en el desarrollo de redes. Hay carencia de documentación, análisis e intercambio de estas prácticas para desarrollar dichas habilidades.	Las FCs han estado aprendiendo estas habilidades en el trabajo (Red Puentes, Synergos)
Incidencia e investigación en políticas públicas	La investigación en políticas públicas requiere financiamiento y un marco de grupo. Las FCs se han relacionado con el sector de OSCs en general para la investigación; por ejemplo marcos fiscal y legal.	Diplomado de Profesionalización, investigación de políticas públicas realizada por ITAM y otros sobre impedimentos del marco fiscal y legal
Diseño de programas	Se aprende sobre todo en el trabajo y a veces por medio de contactos con organizaciones en México y el exterior.	<i>Senior Fellows</i> de Synergos, GFC, consultores locales, redes nacionales. Para modelos de desarrollo económico de base las FCs se apoyan en Latinoamérica. Las FCs indicaron que obtuvieron ideas de viajes patrocinados por el programa de <i>Senior Fellows</i> de Synergos y asistiendo a conferencias.
Desarrollo de liderazgo	Profundizar habilidades gerenciales y cómo trabajar efectivamente con los consejos directivos.	Diplomado de Profesionalización, Cemefi, Synergos, AFF, Fundación Merced, universidades locales y regionales
Planeación estratégica	Cierta planeación de calidad. Recursos limitados para contratar a planeadores estratégicos. A veces falta claridad respecto a qué a esperar de un consultor en el tema.	Las FCs consiguen recursos para contratar consultores. Pocos consultores tienen experiencia en trabajar con FCs y generalizan a partir de otras experiencias, a menudo empresariales

El GFC, Synergos y la Alianza Fronteriza de Filantropía han proporcionado capacitación diseñada específicamente para las FCs. Para ello, cada una de estas entidades se apoyó en un pequeño grupo de consultores con experiencia, sobre todo Vivian Blair & Asociados (VBA) y los *Senior Fellows* de Synergos. Estos programas se llevaron a cabo durante los últimos ocho años, cubriendo temas relativamente nuevos para México. Como se puede ver en la Figura 24, la oferta de capacitación del GFC, Synergos, y la AFF cubrió una amplia gama de temas relacionados con

conocimientos básicos y el desarrollo de habilidades. Los programas utilizaron diversas metodologías de capacitación, incluyendo aprendizaje entre pares, talleres y viajes de estudio. También proporcionaron distintas formas de asistencia técnica, incluyendo consultorías de corto y largo plazo y acompañamientos. Quienes participaron en la AFF enfatizaron el valor del aprendizaje entre pares, que se dio por medio de conferencias anuales de aprendizaje, reuniones entre pares para tratar temas específicos e intercambios realizados a raíz de contactos desarrollados en estos eventos (Teamworks, 2007). En particular, se consideraron muy valiosas las oportunidades de intercambio mediante viajes, y se observó que los directores ejecutivos hicieron uso de ideas y contactos logrados por medio de ellas.⁶⁰

Uno de los retos más importantes de la capacitación diseñada para las FCs fue que éstas iniciaron o avanzaron a distintas etapas de desarrollo, por lo que la oferta no siempre era adecuada para la diversidad de necesidades de fortalecimiento. Por ejemplo, las FCs indicaron que la oferta del GFC fue más valiosa durante su primera etapa de desarrollo y se fue volviendo menos útil conforme maduraron. Para las FCs que estaban relativamente aisladas y en una etapa inicial de desarrollo, las oportunidades de capacitación y vinculación fueron muy bien recibidas. En cambio, hubo cierto descontento entre las fundaciones más desarrolladas y con más contactos, pues sentían que sus necesidades de capacitación y asistencia técnica no estaban siendo cubiertas. Las fortalezas y debilidades del trabajo de Cemefi y del GFC, con respecto al desarrollo de las FCs, se han documentado y analizado ampliamente en dos evaluaciones independientes (Alternativas y Capacidades, 2005; GESOC, 2007). Estas evaluaciones son una fuente invaluable de información sobre las lecciones aprendidas en torno a la capacitación y el desarrollo de habilidades.

La profesionalización de organizaciones frecuentemente se apoya en el desarrollo de indicadores y una línea de base, los cuales permiten dar seguimiento a los avances. Anteriormente mencionamos el proceso de certificación llevado a cabo por Cemefi. Otra herramienta fue la línea de base desarrollada por VBA para las FCs mexicanas que participaron en la AFF. En ambos casos se suscitaron desacuerdos entre los fortalecedores, los facilitadores y las FCs. Sin embargo, los entrevistados que participaron en estos procesos o estaban enterados de ellos opinaron que fueron útiles para enfocarse en un conjunto básico de lineamientos y expectativas, y observaron que la interacción con el grupo para desarrollar los indicadores de desempeño para el GFC fue particularmente útil.

Los programas enfocados a las FCs fueron financiados principalmente por fundaciones de los Estados Unidos y, como hemos indicado, han surgido temores respecto a cambios en sus prioridades y su posible impacto sobre el financiamiento de estas actividades. Típicamente, las FCs obtienen fondos de sus consejeros para contratar expertos, o piden financiamientos; a menudo consiguen servicios *pro bono* o piden descuentos en el cobro de honorarios. La situación geográfica de los proveedores de asistencia técnica presenta otro reto. Más allá de tener acceso al Diplomado de Profesionalización, la mayoría de las FCs no tienen recursos para capacitar a su personal o contratar consultores, con la excepción de FECHAC y Corporativa.

Los entrevistados identificaron varios impedimentos para desarrollar sus capacidades. Entre los más importantes se encuentran éstos:

⁶⁰ El programa de liderazgo juvenil y filantropía desarrollado por Frontera Norte, con base en intercambios con colegas canadienses, es un excelente ejemplo.

- las fundaciones comunitarias son un nuevo tipo de organización, por lo que existen pocos o nulos materiales en español, adaptados al contexto local, por ejemplo para diseño de programas/financiamientos, educación de donantes y promoción de la filantropía;
- las FCs no tienen recursos para que su equipo operativo/consejo directivo asistan a programas de capacitación o para contratar a proveedores de asistencia técnica, y en los casos en los que había este tipo de recursos ahora están disminuyendo;
- los consultores con experiencia se concentran principalmente en la Ciudad de México y en algunos centros regionales, como Chihuahua, Guadalajara y Oaxaca, y en numerosas localidades se ven obligados a trabajar con consultores con menos experiencia o a intentar conseguir fondos para pagar gastos de viaje que pueden ser prohibitivos;
- no existe un proceso formal y continuo para sistematizar y compartir el conocimiento entre las FCs por medio de las telecomunicaciones como teleconferencias por Internet, que permita desarrollar una base de conocimientos y hacer más eficiente el uso del tiempo;
- la rotación de personal y los bajos niveles de institucionalización y documentación obstaculizan la efectividad del fortalecimiento y la capacitación;
- quienes reciben, facilitan y proporcionan servicios de fortalecimiento, frecuentemente están desarrollando al mismo tiempo sus propias capacidades/habilidades;
- las instituciones nuevas suelen ser muy dinámicas en sus primeras etapas de desarrollo, con necesidades que cambian rápidamente y ponen enorme presión en quienes coordinan y/o proporcionan servicios de fortalecimiento, lo cual les exige estar listos para enfrentar nuevas necesidades según se presenten;
- el trabajo de las fundaciones comunitarias es nuevo y requiere desarrollar acuerdos sobre la manera de dar seguimiento a los avances, medir el éxito, describir el impacto y obtener credibilidad y visibilidad;
- ciertas áreas, como reglas contables para organizaciones no lucrativas, aún se están desarrollando, lo cual resulta en confusión acerca de cómo proporcionar mejor capacitación/asistencia técnica; y
- En su mayor parte, las FCs tienen un equipo operativo pequeño y sus consejeros a menudo tienen demasiados compromisos y poco tiempo para capacitación; como ya se señaló, los consejos directivos en México tradicionalmente no se involucran en el trabajo de las organizaciones, por lo que no suelen ver la necesidad de desarrollar sus habilidades.

Finalmente, a un nivel más básico, los capacitadores y proveedores de asistencia técnica cuentan con pocos materiales disponibles en español. Esto se complica por el hecho de que muchos de los términos utilizados por las FCs no tienen traducción directa a este idioma, sino que es necesario desarrollarlos, como es el caso de *grantmaking* y *endowment*.

D. Promover cambios en políticas públicas

El tema de políticas públicas es complejo, tanto a nivel general, como para las FCs en particular. En un ambiente comparativamente más estable, como el de los Estados Unidos, con un sector filantrópico maduro, las fundaciones encaran las políticas públicas de manera cautelosa. Unas pocas han saltado al ruedo al financiar investigación e incidencia, y desarrollar relaciones con los medios de comunicación, pero la gran mayoría se ha mantenido al margen (*New York Times*, 7 de noviembre de 2008). Esto se debe a la posibilidad de tener problemas legales y al temor de ofender a distintos grupos de interés (como gobierno, donantes, OSCs). En el contexto mexicano, el gobierno y las élites desconfían del cambio político impulsado por el sector civil, ya que lo asocian con movimientos de izquierda y temen movimientos radicales. No obstante, dentro de este mismo contexto, algunas FCs han comenzado a participar en un diálogo público sobre temas sociales, generalmente a instancias del gobierno.

Algunos de los elementos básicos que contribuyen a cambiar las políticas públicas son: información confiable, una identidad de grupo y la capacidad de ese grupo para trabajar en coaliciones. Obviamente existen muchos otros factores, como la coyuntura, la estrategia y la capacidad para acceder a y canalizar efectivamente la influencia política. En el caso de México, poco a poco se ha ido desarrollando un conjunto de investigaciones sobre el sector civil, pero aún falta mucha información. Por ejemplo, no existen datos sobre la escala de su desempeño económico, la cantidad de personas que emplea, ni los sueldos que paga, así como tampoco los hay sobre el alcance y las características de la filantropía. El financiamiento para la investigación es prácticamente nulo y los investigadores se enfrentan invariablemente a problemas para obtener información (falta de transparencia) y tienen pocos medios para diseminar los resultados de su trabajo. Hasta el intercambio informal de información se ve limitado, pues existen pocas redes o asociaciones de profesionistas dedicados a la sociedad civil en México.

El apoyo de la Fundación Hewlett al estudio de la agenda fiscal es un buen ejemplo de los esfuerzos realizados para fomentar cambios en políticas públicas. Esta investigación reunió una red de organizaciones, en la que participaron las FCs (Incede Social *et al.*, 2007) e implicó vincularse con cientos de organizaciones y participantes en todo México. Si bien el proyecto abarcó a la sociedad civil en general, las FCs desempeñaron un papel importante al proporcionar y recopilar información de organizaciones locales, diseminar los resultados del estudio y producir un documento propio sobre los impedimentos que el marco fiscal/legal impone a su crecimiento como sector. Los resultados se dieron a conocer en 2007 y fueron útiles para oponerse a la propuesta del gobierno de Calderón sobre el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU), la cual no habría permitido las donaciones deducibles de impuestos y habría gravado los bienes y servicios de las organizaciones no lucrativas.

En México, el principal vehículo para reunir a las FCs ha sido el GFC, que se ha desempeñado sobre todo como un medio para fortalecer sus capacidades. Sin embargo, no han surgido en el grupo conversaciones sobre cómo trabajar en conjunto en el tema de políticas públicas, sino que el estudio de la agenda fiscal fue el primer ejemplo de colaboración entre ellas. Debido a esto, las evaluaciones del GFC han observado que carece de visibilidad y de una identidad compartida, lo cual afecta la capacidad de las fundaciones para actuar como grupo y buscar cambios en las políticas públicas (Alternativas y Capacidades, 2005; GESOC, 2007).

Aunque las acciones como grupo han sido mínimas, las entrevistas revelaron que algunas FCs han participado en política pública a nivel estatal o local. Esto es significativo, pues las política estatal y local suelen ser notoriamente partidistas y polarizadas, y porque las FCs se están esforzando por funcionar de manera apartidista y desarrollar espacios donde los problemas se puedan tratar de una manera neutral. De hecho, varios consejeros subrayaron precisamente estas características como el gran atractivo del modelo de FCs, pues las ven como una de las pocas alternativas que existen en México para tratar asuntos públicos al margen de los partidos políticos.

Las FCs están dando pasos pequeños y graduales para informar el diálogo local y estatal sobre los problemas sociales. Por ejemplo, las redes de OSCs facilitadas por varias FCs no sólo aumentan la coordinación de sus servicios, sino que expresan sus problemas y preocupaciones. FC Bajío ha organizado redes no lucrativas para tratar temas de infancia, discapacitados, jóvenes, deportes, arte y cultura, salud y prevención de adicciones y ha trabajado en proyectos conjuntos con objetivos de política pública. A las FCs también se les invita a participar en consejos directivos y comités locales, y a opinar sobre temas sociales específicos. FECHAC, por ejemplo, participó en el Consejo Consultivo del Registro Federal de OSCs y recogió opiniones de las organizaciones locales para la promoción de una versión estatal de la Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, la cual todavía no ha sido aprobada por el congreso estatal. Otro ejemplo importante es el proyecto Educación para la Vida de FC Queretaro, mencionado en la sección sobre actividades de las fundaciones, el cual se diseñó conjuntamente con el gobierno del estado y se implementa junto con el gobierno local. Recientemente, la AFF se convirtió en una organización binacional independiente y una de sus prioridades, acordada por sus miembros en ambos lados de la frontera, es realizar un estudio sobre la calidad de vida, con la intención de utilizar los resultados para impulsar cambios de política pública.

En el último año las FCs no parecen haberse enfocado mucho en sus necesidades comunes, debido en parte a que los líderes de algunas fundaciones tuvieron que reconcentrar sus energías en asuntos más urgentes, como las crisis que afectaron la sustentabilidad de sus propias organizaciones. El trabajo de incidencia que han realizado ha sido más bien reactivo, estimulado por peticiones de opinión o por propuestas presentadas por el gobierno que podrían afectarles negativamente, y no ha surgido de una agenda de trabajo planeada. Dado a que la atención está puesta en su propia sobrevivencia, es poco realista esperar que las fundaciones dediquen tiempo a la incidencia en políticas públicas, a menos de que se relacione directamente con su misión. Ejemplo de esto fue lo que sucedió a inicios de la presidencia de Calderón, cuando las FCs se unieron en la lucha para que el nuevo Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU) incluyera la deducción de donaciones, así como su participación en la agenda fiscal. No obstante, su potencial como espacios cívicos apartidistas, con la meta de involucrar a los ciudadanos en la solución de los problemas públicos, es un primer paso hacia la incidencia exitosa.

En resumen, el panorama general de cómo los grupos satisfacen sus necesidades de fortalecimiento es complejo. Los puntos más importantes son el esfuerzo realizado por las FCs, sus consejos directivos y sus equipos operativos por generar recursos para el gasto operativo, así como su compromiso por continuar su desarrollo institucional y sus intentos por incursionar en el campo de las políticas públicas. En los últimos años, hasta hace una década, México ha visto el surgimiento de programas de capacitación para OSCs y de un grupo de capacitadores y consultores. Las FCs enfrentan el reto de desarrollar su propia capacidad y sustentabilidad, mientras que se dedican a

ayudar a otras organizaciones a hacer lo mismo. En resumen, las debilidades principales que impiden el progreso de las FCs son:

- la calidad de los capacitadores y proveedores de asistencia técnica es irregular y sólo pocos tienen conocimiento de las FCs en particular;
- la capacitación no necesariamente va de acuerdo con las diferentes etapas de desarrollo de las FCs;
- hay escasez de materiales/herramientas relevantes para las FCs;
- aún no se han desarrollado algunos elementos esenciales para profesionalizar el sector (como estándares de contabilidad, medios para sistematizar y compartir el conocimiento, herramientas de seguimiento y evaluación con indicadores relevantes); y
- las FCs están geográficamente dispersas por todo el país, mientras que la oferta de fortalecimiento se concentra sobre todo en la Ciudad de México y algunas otras regiones.

Finalmente, y corriendo el riesgo de mencionar algo obvio, la carencia e inestabilidad de financiamientos para cubrir el costo del equipo operativo y las operaciones, para la capacitación/asistencia técnica y para realizar investigación e incidencia, disminuye la capacidad de las FCs para lograr sus objetivos.

V. Recomendaciones

Las fundaciones comunitarias mexicanas presentan características muy diversas en cuanto a su edad, experiencia y contextos locales. Los resultados de este estudio muestran que están avanzando de manera constante en su institucionalización.

Resumiendo brevemente algunos de los puntos más importantes, las FCs tienen una estructura organizacional establecida, están avanzando en su profesionalización y desempeñan actividades relacionadas con el otorgamiento de financiamientos y/o la operación de programas. Sus avances en el desarrollo de la filantropía local han sido considerables y se muestran comprometidas a fortalecer a las OSCs locales, lo cual incluye tanto a grupos formales como a grupos de base. Las FCs también han empezado a desempeñar actividades vitales, usando su poder de convocatoria y desarrollando vínculos intra e intersectoriales.

Sin embargo, a pesar de su diversidad, comparten las mismas necesidades de fortalecimiento y enfrentan obstáculos similares en su crecimiento. A nivel individual, muchas de las fundaciones son frágiles y no tienen asegurada la sustentabilidad. Como sector, necesitan intensificar su liderazgo para desarrollar una agenda nacional e involucrar al resto de la sociedad en la consecución de su misión.

Con la meta de promover el fortalecimiento del sector, hemos organizado las recomendaciones del estudio en cinco áreas clave: construir un sentido de comunidad al interior del sector; comunicar el impacto y aumentar la visibilidad; continuar la profesionalización y el desarrollo institucional; aumentar los recursos operativos; y crear un ambiente más favorable al crecimiento de las fundaciones. Para impulsar al sector será necesario trabajar en cada una de estas áreas de manera estratégica y con una perspectiva de largo plazo. Sólo entonces las FCs mexicanas podrán alcanzar el siguiente nivel de desarrollo, impacto y crecimiento.

1. Construir un sentido de comunidad entre las fundaciones comunitarias

Para que un sector crezca debe existir un sentido de comunidad entre sus miembros y un consenso sobre el papel que desempeñan en la sociedad. De manera similar, las iniciativas para desarrollar un sector sólo pueden echar raíces si las instituciones interesadas asumen la responsabilidad de impulsarlas. En México, el GFC ha sido el principal vehículo, a nivel nacional, para desarrollar un entendimiento sobre el papel de las fundaciones comunitarias y su potencial, para capacitarlas y vincularlas. El GFC ha sido constructivo en muchos aspectos, aunque también ha sido el origen de los desacuerdos sobre las características de una fundación comunitaria, centrandó la discusión en si deben otorgar financiamientos o pueden operar programas. De esta manera, la discusión ha acentuado las diferencias entre las fundaciones, en vez de enfocarse en sus similitudes. Por ello, es indispensable que las FCs tengan el espacio, el tiempo y los recursos necesarios para reunirse a nivel nacional e identificar puntos comunes en cuanto a sus propósitos y experiencias compartidas, para que desarrollen vínculos y confianza entre ellas, para que enfrenten sus diferencias y creen su propia agenda para el futuro. Este es un proceso que no puede aplazarse, pues dialogar y construir confianza son actividades que toman tiempo. Un ejemplo a seguir podría ser la manera en que las FCs que participaron en la AFF asumieron la responsabilidad y el liderazgo para crear un plan de acción que está siendo implementando, con el objetivo de mantener la vitalidad del sector a lo largo de la frontera entre México y los Estados Unidos.

Impulsar el diálogo

- Promover el diálogo entre FCs por medio de una serie de reuniones facilitadas, con el objetivo de identificar los elementos necesarios para crear un sentido de comunidad y establecer claramente los pasos a seguir. El enfoque de estas reuniones sería crear una cultura de conversación en torno a las oportunidades y el potencial de las FCs en México, para avanzar sobre las recomendaciones de este estudio.
- Crear estrategias de telecomunicaciones, basadas en Internet, para fomentar la vinculación a nivel nacional, de manera que se puedan superar los obstáculos que implican la distancia geográfica entre las FCs y los altos costos de viajar.

Desarrollar una identidad nacional

- Lograr la apropiación del concepto de FCs en México, de manera que se pueda desarrollar una identidad nacional que les permita aumentar su visibilidad. Esto llevaría a las fundaciones a superar la actual percepción de que el modelo de FCs fue importado, lo cual ha obstaculizado hasta cierto punto el desarrollo de un concepto adaptado al contexto mexicano.
- Recopilar opiniones de organizaciones no lucrativas (por ejemplo, por medio de grupos de enfoque) y de otros actores que han participado en promover el desarrollo de las FCs en México, como Cemefi y algunos donantes internacionales. Abrir el proceso permite obtener una amplia gama de opiniones, generar ideas y perspectivas nuevas, y tiene el potencial de generar más actores interesados (*stakeholders*) en el sector.
- Abordar una tarea concreta, como trabajar con contadores en el establecimiento de estándares para reportar información financiera, lo cual podría dar a las FCs un logro compartido en un tema apremiante.

2. Construir la capacidad para demostrar impacto y aumentar su visibilidad

El estudio sugiere que las FCs son conocidas en sus localidades por un pequeño —aunque creciente— grupo de donantes empresariales e individuales, quienes han apoyado sus operaciones en los últimos años. Sin embargo, el concepto de FC sigue siendo difícil de entender para la comunidad donante en general, el gobierno y el sector no lucrativo. Consecuentemente, las expectativas de lo que las FCs pueden y deben hacer varían y a menudo son poco realistas, ya que se forman opiniones —ya sean exactas o no— acerca de su impacto. Las fundaciones comunitarias deben articular mejor la manera en que se distinguen de otras OSCs y el valor que su trabajo tiene para la sociedad, así como aumentar su visibilidad. Afortunadamente, México tiene ya un grupo importante de fundaciones comunitarias y experiencia de la cual sacar historias de éxito. Se necesitan esfuerzos de comunicación, tanto a nivel individual como de sector, para ayudar a las fundaciones a hablar más efectivamente sobre su impacto, en sus propios términos, y a aumentar su visibilidad local y nacional.

A nivel individual

- Desarrollar un plan de comunicación estratégica y sistemas de información para los financiamientos, que proporcionen buena información y den seguimiento a las historias, de manera que las fundaciones puedan hablar con otros sobre su trabajo y sus logros. Esto elevaría su perfil y les ayudaría a ganar credibilidad.
- Alentar a las FCs mexicanas a establecer sus propias expectativas de desempeño, explicando su papel como organizaciones intermediarias.
- Dar financiamientos para autoevaluación, como los que se usaron en Rusia,⁶¹ para ayudar a las fundaciones a desarrollar un lenguaje y unos conceptos para promover su trabajo y fortalecer sus prácticas de comunicación.

A nivel sector

- Involucrar a las FCs en el desarrollo de su propio marco para hablar del éxito, incluyendo la definición de lo que significa el éxito y la identificación de indicadores de desempeño. Esto ayudaría a las FCs a comunicar mejor su trabajo y a desarrollar confianza en la sociedad en general.
- Actualizar materiales, como hojas de datos, folletos o presentaciones, sobre las FCs en México, para ayudarlas a promover su trabajo y dar a conocer lo que hacen, tanto a nivel estatal como nacional.⁶² Esto incluiría diseñar materiales para diferentes públicos, como donantes individuales, empresarios o gobierno, y permitir que las FCs adapten dichos materiales para su uso individual.
- Desarrollar un sitio Web con información sobre el sector de FCs en México y sobre las fundaciones, a nivel individual, que sería útil para crear vínculos entre ellas y con públicos internacionales. El sitio debería basarse en el trabajo desarrollado por Cemefi y seguir el ejemplo de sitios Web como los de *Community Foundation Network* (Reino Unido), *Council of Foundations* (Estados Unidos), *Community Foundations of Canada*, *Transatlantic Community Foundation Network* y el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias.

⁶¹ CAF Rusia (la oficina representante de *Charities Aid Foundation* del Reino Unido) usó financiamientos de autoevaluación para ayudar a FCs más desarrolladas a evaluar su lugar en la comunidad, realizar análisis de impacto e identificar financiamientos que habían promovido cambios reales en la comunidad.

⁶² Inicialmente, el GFC desarrolló materiales profesionales para efectos de comunicación, los cuales resultaron valiosos y fueron utilizados por gran número de FCs.

3. Fomentar la profesionalización y el fortalecimiento institucional

Operar una fundación comunitaria exitosa implica toda una gama de capacidades. En estos momentos, las FCs mexicanas se encuentran en diversas etapas respecto al desarrollo de estas capacidades, según sus experiencias y las habilidades de su personal y su consejo directivo. Sin embargo, para que puedan desempeñar un papel en el fortalecimiento de las OSCs, al mismo tiempo que promueven la filantropía, las FCs deben fortalecerse y ser un ejemplo para otras organizaciones. Para construir sobre sus logros iniciales y asegurar la credibilidad, el impacto y la permanencia del sector, se necesitan esfuerzos continuos para profundizar su nivel de profesionalización y fortalecer su capacidad institucional.

Identificar mejores prácticas para el fortalecimiento institucional

- Estructurar los esfuerzos de fortalecimiento en torno a temas concretos y prácticos, para que las fundaciones perciban fácilmente su valor y relevancia. Por ejemplo, la asesoría de planeación para la sustentabilidad llevada a cabo por la AFF fue un mecanismo de capacitación efectivo para los consejos directivos porque se realizó de manera muy ejecutiva: fue concreta, de aplicación inmediata, y requirió preparación limitada, la participación de un pequeño grupo de personas y una cantidad razonable de tiempo para reuniones.
- Fomentar la administración del conocimiento y la documentación de mejores prácticas entre las fundaciones, para promover la reflexión y la documentación en torno a su trabajo. Con el tiempo, estos esfuerzos ayudan a preservar y desarrollar la memoria institucional. Con este objetivo, serían muy útiles las alianzas con universidades y centros de investigación, así como la existencia de un centro de información o sitio Web para publicar y diseminar prácticas, pues complementarían los escasos recursos con los que cuentan las FCs para este propósito y les ayudarían a desarrollar sus habilidades de investigación y documentación.
- Documentar lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado en el contexto mexicano, en cuanto al fortalecimiento de las FCs, con base en los documentos que hasta la fecha han preparado distintos consultores e investigadores.⁶³

Impulsar la profesionalización y la institucionalización por medio de un enfoque por capas

- Diseñar estrategias de aprendizaje adecuadas a los diferentes niveles de desarrollo organizacional, basadas en el trabajo desarrollado para FCs nuevas y para crear nuevas oportunidades para las FCs más avanzadas.
- Dar financiamientos de consultoría para que las FCs con más experiencia puedan ayudar a las más nuevas,⁶⁴ como incentivos económicos para la transferencia de conocimientos y la documentación de prácticas.
- Fomentar las oportunidades para que las FCs se reúnan con expertos y con sus pares, potencialmente por medio de financiamientos para viajes. Muchas fundaciones mencionaron que estos mecanismos habían sido importantes en su desarrollo.
- Incorporar una perspectiva global sobre filantropía a los esfuerzos de fortalecimiento, incluyendo el papel y las actividades de las fundaciones comunitarias en diferentes partes del mundo.

⁶³ Estos incluyen los documentos de Blair *et al.* (2004), Tapia y Carrillo (2005), Carrillo *et al.* (2006), Synergos y VBA (2007), Velasco y Ruesga (2007), Berger y Bermúdez (2007) y Tapia (mimeo).

⁶⁴ CAF Rusia también usó financiamientos de consultoría para fomentar que las FCs más desarrolladas compartieran su experiencia con fundaciones nuevas.

- Apoyar los intercambios internacionales sobre temas específicos, particularmente para FCs más desarrolladas, que a su vez pueden transferir su aprendizaje a otras fundaciones.
- Proporcionar recursos para capacitar al personal y promover condiciones de trabajo más favorables, que ayuden retener a personas con experiencia y a reducir la rotación del personal.

Aumentar la experiencia y el alcance de la comunidad fortalecedora

- Aumentar el número y la experiencia de profesionistas y organizaciones que dan servicios de capacitación, acompañamiento y consultoría a las FCs mexicanas, sobre todo a niveles local y regional. Entre los temas más necesarios se encuentran el desarrollo de consejos directivos, la recaudación de fondos, la evaluación, la planeación organizacional, el reporte de información financiera y las comunicaciones.
- Reforzar una red de fortalecedores locales y nacionales, lo cual podría lograrse por medio de reuniones anuales para compartir mejores prácticas y experiencias en el campo del fortalecimiento de las FCs.
- Promover la existencia de fortalecedores locales, la creación de documentos y manuales y el uso de la tecnología para superar las limitaciones geográficas y reducir los gastos de viaje. Las tecnologías Web, las reuniones virtuales y las herramientas de telecomunicación, por ejemplo, podrían aumentar el acceso a fortalecedores calificados y expertos, a menor costo.

4. Aumentar los recursos

Un objetivo importante de promover a las FCs es desarrollar una cultura de filantropía local surgida de la comunidad. Los resultados proporcionan evidencia de que el sector cuenta con apoyo considerable por parte de individuos y empresas al interior de México. Las FCs han tenido que trabajar arduamente para lograrlo, pues siguen siendo relativamente jóvenes y se desempeñan dentro de un difícil marco fiscal y legal. Las fundaciones han sido emprendedoras, pero siguen siendo frágiles dada la falta de apoyos consistentes y continuos.⁶⁵ Para que las FCs mexicanas puedan escalar su trabajo y alcanzar un mayor impacto, requieren la ayuda de la sociedad en general.

Aumentar la comunidad de donantes mediante financiamientos tipo *challenge grants*⁶⁶

- Otorgar financiamientos para gasto operativo tipo *challenge grants*, ayuda a las FCs a diversificar sus recursos, sobre todo hacia el gobierno y el sector privado, y aumenta el número de actores que las apoyan. Un grupo que merece atención especial son las fundaciones privadas en México, instituciones que podrían desempeñar un papel vital en la expansión de la filantropía y la consolidación del sector civil por medio de su apoyo a las FCs. Los financiamientos tipo *challenge grants* también promueven la noción de apalancar recursos, un concepto importante para desarrollar la filantropía y lograr un mayor impacto en la comunidad.

Compartir experiencias

- Promover entre las FCs el intercambio de prácticas exitosas para la generación de fondos para gasto operativo, tales como membresías, tiendas de segunda mano y tiendas de descuento.

⁶⁵ Algunas excepciones son FECHAC, que tiene un flujo de ingresos constante por medio de una sobretasa al impuesto estatal sobre nómina; Corporativa, que ha recibido apoyo continuo de un donante empresarial; y Merced Querétaro, que genera una cantidad importante de ingresos por medio de su tienda de descuento.

⁶⁶ Financiamientos que deben de ser empatados con recursos nacionales o locales.

- Compartir técnicas y herramientas de recaudación de bajo costo, como la tecnología para donaciones en línea.
- Promover el desarrollo de habilidades para cultivar y prestar servicios a donantes, así como el intercambio de lecciones aprendidas en estos temas.

Elevar el perfil de las FCs

- Promover la filantropía local mediante eventos locales, como lo están haciendo ya algunas fundaciones. Algunos ejemplos son las ceremonias de premiación para reconocer las contribuciones de organizaciones comunitarias, filántropos y empresas de la región.
- Reclutar activamente a líderes de alto perfil como promotores de las FCs, para ayudar a aumentar su credibilidad y atraer más recursos. Para que estos esfuerzos tengan éxito es crucial que las FCs comuniquen efectivamente su papel y sus logros ante distintos públicos.

Promover la planeación para la sustentabilidad

- Aumentar la capacidad del equipo operativo para comunicar y para recaudar recursos de manera estratégica.
- Financiar personal dedicado a la recaudación de fondos durante varios años, para alcanzar objetivos relacionados con este tema a corto y largo plazos.
- Desarrollar planes de recaudación de fondos que sean consistentes con los planes operativos, de manera que estos sean factibles.
- Llevar a cabo planeación para la sustentabilidad y para el fondo patrimonial, fomentando una visión de largo plazo y dando un carácter más permanente a las actividades de las FCs mexicanas.

5. Crear un entorno más favorable

Un sector sólo puede florecer y prosperar cuando el entorno lo favorece. En México se necesita promover un marco fiscal y legal que reconozca el valor que el sector civil tiene para la sociedad y ayude al trabajo de las FCs en vez de obstaculizarlo. Afortunadamente, se ha avanzado mucho en la identificación de los puntos que impiden el crecimiento,⁶⁷ y el sector está bien posicionado para dar el siguiente paso.

Mejorar el marco fiscal

- Apoyar el desarrollo de una estrategia para educar a los formuladores de políticas públicas y a otros líderes clave en la actualización y simplificación de la Ley del Impuesto sobre la Renta y la Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única. Esto implicaría:
 - ➔ hacer estas leyes consistentes con la Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, en términos de las actividades reconocidas como exentas y deducibles de impuestos;
 - ➔ simplificar los procedimientos para convertirse en donataria autorizada, racionalizando los procesos requeridos por cada autoridad (por ejemplo, la Secretaría de Educación Pública y

⁶⁷ Este trabajo incluye los documentos de Bolaños e Incide Social *et al.*, así como las discusiones y documentos derivados del reciente foro *Retos y Perspectivas de las Políticas para el fortalecimiento de la Sociedad Civil, balance a dos años de Gobierno*, organizado por Incide Social. Los espacios de diálogo con las autoridades incluyen el Consejo Consultivo del Registro Federal para OSCs y el grupo de trabajo *ad hoc* para discusión con las autoridades fiscales.

el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia) para emitir las cartas de acreditamiento;⁶⁸ y

- ➔ operacionalizar el proceso de acreditación para las instituciones donantes en particular, y permitirles hacer donaciones a organizaciones que no son donatarias autorizadas.⁶⁹

Mejorar el marco legal

- Apoyar el desarrollo de una estrategia para educar a los formuladores de políticas públicas y a otros líderes clave, para que puedan actualizar y simplificar el marco legal de las organizaciones no lucrativas y la asignación de fondos públicos para el sector. Esto implicaría:
 - ➔ mejorar la coordinación de los registros de OSCs a niveles federal, estatal, y sectorial, así como los requisitos de rendición de cuentas, para evitar la duplicación y minimizar la burocracia; y
 - ➔ transparentar la asignación de fondos públicos a organizaciones no lucrativas, simplificando los requisitos y aumentando el periodo para utilizar los fondos, haciéndolo más razonable (actualmente, el proceso reduce significativamente los periodos de utilización de los fondos, lo cual vuelve poco realista la implementación de los programas).⁷⁰

Generar conocimientos

- Recopilar y dar seguimiento a información útil, por ejemplo sobre la magnitud de la filantropía en México, los salarios en el sector no lucrativo, el potencial para la filantropía y las posibles fuentes de fondos. Las universidades, empresas de investigación, institutos de investigación y otros actores podrían realizar investigación de alta calidad para ayudar a establecer líneas de base y tendencias, así como evaluar los avances del sector.
- Promover la transparencia dentro del sector no lucrativo y la implementación de un sistema estandarizado para reportar información financiera, que esté disponible al público por medio de herramientas como *Guidestar*. Esto desempeñaría un papel crucial en el desarrollo de la confianza y la generación de conocimientos sobre las FCs.

Capacitar a contadores y abogados especializados en el sector civil

- Crear materiales que informen sobre las prácticas contables y legales actuales, sobre el trabajo del sector no lucrativo. La divulgación de estos materiales debería incluir asociaciones nacionales de profesionistas y sus capítulos locales.
- Promover el desarrollo de planes de estudio universitarios para contadores y abogados en el sector no lucrativo, incluyendo programas de educación continua.

⁶⁸ “Para acreditar el cumplimiento de la actividad por la cual se solicita la autorización para recibir donativos deducibles, la organización debe presentar un documento emitido por una entidad gubernamental en el cual se señale que conoce y le consta que la asociación o sociedad civil realiza las actividades mencionadas en el objeto social” (*Incide Social et al.*, 2007, p. 60).

⁶⁹ Según la ley, la carta de acreditamiento para una institución donante es el “convenio celebrado al efecto con la beneficiaria, misma que deberá tener el carácter de donataria autorizada” (*Incide Social et al.*, 2007, p. 61). No obstante, esto no resuelve la necesidad de que la institución donante se convierta en donataria autorizada antes de que pueda hacer donativos a otras donatarias autorizadas.

⁷⁰ Por lo general, los fondos se liberan en el verano y deben gastarse a más tardar al final de diciembre, mientras que no hay fondos disponibles a principios de año.

Esperamos que este panorama refleje adecuadamente el trabajo de las fundaciones comunitarias que generosamente participaron en el estudio. La información muestra que las fundaciones comunitarias en México han establecido sus estructuras organizacionales. Asimismo, se están convirtiendo en promotoras importantes de la filantropía comunitaria, ya que han iniciado diversos esfuerzos para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil e implementando programas enfocados al desarrollo social y económico. Hace poco más de una década prácticamente no había fundación comunitaria alguna en México y, si bien el camino recorrido a veces ha sido difícil, el reporte muestra que actualmente existe una infraestructura sobre la cual construir.

ANEXOS

Anexo 1: Lista de fundaciones participantes

FUNDACIONES COMUNITARIAS	Nombre/Siglas*	Grupo**
1. Corporativa de Fundaciones, A. C.	Corporativa	A
2. Fundación Comunidad, A.C.	mismo	A
3. Fundación Comunitaria Frontera Norte, A. C.	Frontera Norte	A
4. Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C.	FC Oaxaca	A
5. Fundación Comunitaria Puebla, I. B. P.	FC Puebla	A
6. Fundación Comunitaria Querétaro, A. C.	FC Querétaro	A
7. Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C.	FECHAC	A
8. Fundación del Empresariado Sonorense, A. C.	FESAC	A
9. Fundación Internacional de la Comunidad, A. C.	FIC	A
10. Fondo Córdoba, A. C.	Fondo Córdoba	B
11. Fondo Estrategia Social, A.C.	FES	B
12. Fundación Comunitaria Matamoros, A.C.	FC Matamoros	B
13. Fundación Comunitaria Punta de Mita, A.C.	FC Punta de Mita	B
14. Fundación León, A. C.	mismo	B
15. Fundación Merced Querétaro, A. C.	FC Merced Querétaro	B
16. San Miguel Community Foundation	mismo	B
17. Fundación Comunitaria Bajío, A.C.	FC Bajío	C
18. Fundación Comunitaria Cozumel, I. A. P.	FC Cozumel	C
19. Fundación Comunitaria Malinalco A.C.	FC Malinalco	C
20. Fundación Comunitaria Morelense, I.A.P.	FC Morelense	C
21. Fundación Merced Coahuila, A. C.	mismo	C

*Estos son los nombres/siglas utilizados en el reporte para las 21 FCs.

**Grupos en que se dividieron las fundaciones para efectos de recolección de información (ver detalles en la sección de metodología del reporte).

Anexo 2: Instrumentos

a) Encuesta electrónica

I. Antecedentes organizacionales

1. ¿En qué año se constituyó legalmente la fundación?

2. ¿Cuál es su figura legal?

	AC (asociación civil)
	IAP (institución de asistencia privada)
	IBP (institución de beneficencia pública)
	Otra (por favor especifique)

3. ¿Tiene estatus de donataria autorizada?

	Sí
	No

3a. SI CONTESTA QUE SÍ:

¿En qué año obtuvo el estatus de donataria autorizada? _____

SI CONTESTA QUE NO SALTAR A LA PREGUNTA 4.

II. Estructura de gobierno y su operación

4. ¿Cuál o cuáles son los órganos de toma de decisiones en la fundación? Puede marcar más de uno.

	Asamblea de asociados
	Consejo directivo
	Patronato
	Otro (por favor especifique)

5. ¿De acuerdo a su acta constitutiva y su reglamento, cuál es el máximo número de personas que pueden conformar su consejo directivo o patronato? _____

6. ¿Con cuántos miembros cuenta su consejo directivo o patronato actualmente?

7. ¿Cuál es la procedencia de los actuales miembros de su consejo directivo o patronato? Por favor clasifique a cada uno de los miembros en sólo una de las categorías. Si la persona está retirada, identifique el sector en el que trabajó antes de su retiro:

Procedencia de los miembros del consejo o patronato	Hombres	Mujeres
Sector empresarial		
Sector gubernamental		
Academia (investigadores y profesores universitarios)		
Sector educativo (profesores y especialistas en educación básica, media y técnica)		
Organizaciones de la sociedad civil (OSCs)		
Voluntariado		
Otro sector (por favor especifique): _____		

8. ¿Cuál es la procedencia de los actuales miembros de su mesa directiva? Por favor clasifique a cada uno de los miembros en sólo una de las categorías. Si la persona está retirada, identifique el sector en el que trabajó antes de su retiro:

Procedencia de los miembros del consejo o patronato	Hombres	Mujeres
Sector empresarial		
Sector gubernamental		
Academia (investigadores y profesores universitarios)		
Sector educativo (profesores y especialistas en educación básica, media y técnica)		
Organizaciones de la sociedad civil (OSCs)		
Voluntariado		
Otro sector (por favor especifique): _____		

9. ¿Cuántos miembros de su consejo directivo o patronato viven o trabajan en el área geográfica en la que trabaja la fundación?
10. ¿Cuál es el nivel educativo de los miembros de su consejo directivo o patronato? Indique cuántas personas se encuentran en cada una de las categorías.

	Posgrado (maestría o doctorado)
	Licenciatura o equivalente
	Preparatoria
	Menos de preparatoria

11. Según su acta constitutiva o reglamento, ¿los cargos de los miembros del consejo directivo o patronato son vitalicios o con límite de tiempo?

	Vitalicios
	Con límite de tiempo

- 11a. SI CONTESTA CON LÍMITE DE TIEMPO:

¿De cuántos años?

- 11b. ¿Estos cargos se pueden renovar de manera indefinida?

	Sí
	No

12. ¿Los miembros de su consejo directivo o patronato hacen donativos a la fundación?

	Sí
	No

12a. SI CONTESTA QUE SÍ:

En el 2007, ¿cuántos hicieron donaciones en efectivo, de acciones o inversiones, o de bienes raíces?

12b. Desde el 2005, el número de miembros del consejo directivo o patronato que ha hecho este tipo de donaciones ha:

	Aumentado
	Permanecido igual
	Disminuido

12c. En el 2007, ¿cuántos miembros del consejo directivo o patronato hicieron donaciones en especie?

12d. Desde el 2005, el número de miembros del consejo directivo o patronato que ha hecho este tipo de donaciones ha:

	Aumentado
	Permanecido igual
	Disminuido

SI CONTESTA QUE NO SALTAR A LA PREGUNTA 13.

13. ¿Algún miembro del consejo directivo o patronato dona espacio de oficina para que la fundación no pague renta?

	Sí
	No

13a. SI CONTESTA QUE SÍ:

¿Cuál es el valor mensual aproximado de esta donación (en pesos)?

SI CONTESTA QUE NO:

13b. ¿Algún miembro del consejo directivo o patronato subsidia la renta de la fundación?

	Sí
	No

SI CONTESTA QUE SÍ:

13c. ¿Cuál es el valor mensual aproximado de este subsidio (en pesos)?

SI CONTESTA QUE NO SALTAR A LA PREGUNTA 14.

14. ¿Los miembros de su consejo directivo o patronato ayudan a recaudar fondos para la fundación?

	Sí
	No

14a. SI CONTESTA QUE SÍ:

En el 2007, cuántos miembros:

<input type="checkbox"/>	Participaron muy activamente en las actividades para recaudar fondos
<input type="checkbox"/>	Participaron más o menos activamente
<input type="checkbox"/>	No participaron

14b. Desde el 2005, el número de miembros que participa muy o más o menos activamente en este tipo de actividades ha:

<input type="checkbox"/>	Aumentado
<input type="checkbox"/>	Permanecido igual
<input type="checkbox"/>	Disminuido

SI CONTESTA QUE NO SALTAR A LA PREGUNTA 15.

15. ¿De qué otras maneras contribuyen los miembros del consejo directivo o patronato al trabajo de la fundación? Marque la casilla que corresponda.

Contribución	Muy involucrados	Bastante involucrados	Poco involucrados	No se involucran
Dar a conocer a la fundación en la comunidad				
Ayudar en la toma de decisiones financieras				
Facilitar relaciones con líderes dentro de la comunidad				
Otra: _____				

16. ¿El consejo directivo o patronato aprueba los informes financieros de la fundación?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

17. ¿El consejo directivo o patronato aprueba el presupuesto anual de la fundación?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

III. Desarrollo institucional de la fundación

18. ¿Con cuáles de los siguientes cuenta la fundación?

Tipo de políticas	Sí	No
Políticas escritas de uso del fondo patrimonial		
Políticas escritas de conflicto de interés		
Políticas o procedimientos por escrito para dar financiamientos o apoyos		
Políticas o procedimientos por escrito para evaluar sus programas o los que financia		
Políticas laborales escritas		

19. ¿Existe actualmente un plan estratégico para la fundación?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

19a. SI CONTESTA QUE SÍ:

¿En qué año se aprobó este plan por parte del consejo directivo o patronato?

19b. ¿Qué periodo cubre dicho plan?

SI CONTESTA QUE NO:

¿Se tiene pensado desarrollar un plan de este tipo en los próximos doce meses?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

IV. Características del personal de la fundación y su funcionamiento interno

La información sobre sueldos será tratada de manera confidencial y no será reportada a nivel individual, sino que servirá para establecer patrones para las fundaciones comunitarias mexicanas en general.

20. ¿Cuántos empleados de tiempo completo tuvo la fundación en el 2007? (Posteriormente, se pregunta por los empleados de medio tiempo. Por favor, no los incluya en su respuesta.)

21. ¿Cuántos empleados de medio tiempo tuvo la fundación en el 2007?

22. En el 2007, ¿los empleados de la fundación estaban contratados por nómina o por honorarios? Marque el número adecuado en cada una de las casillas.

	En nómina	Por honorarios
Empleados de tiempo completo		
Empleados de medio tiempo		

23. En el 2007, sin incluir a el/la directora(a) de la fundación, ¿cuál fue el sueldo neto más bajo y el sueldo neto más alto que la fundación pagó a sus empleados (en pesos)? Conteste dependiendo de si se trata de un empleado de tiempo completo o de medio tiempo.

	Sueldo más bajo	Sueldo más alto
Empleados de tiempo completo		
Empleados de medio tiempo		

24. ¿Cuál es el sueldo neto (sin considerar impuestos ni retenciones) mensual del/la directora(a) de la fundación (en pesos)?

<input type="checkbox"/>	El/la directora(a) no recibe un sueldo por su trabajo
<input type="checkbox"/>	Menos de \$10,000
<input type="checkbox"/>	De \$10,001 a \$20,000
<input type="checkbox"/>	De \$20,001 a \$30,000
<input type="checkbox"/>	De \$30,001 a \$40,000
<input type="checkbox"/>	Más de \$40,000

25. ¿El/la directora(a) recibe alguna de las siguientes prestaciones? Por favor marque todas las que correspondan:

	Horario de trabajo flexible
	Prestaciones sociales (IMSS, Infonavit, SAR)
	Seguro de gastos médicos mayores
	Ahorro para el retiro
	Vacaciones pagadas
	Aguinaldo
	Otro: _____

26. ¿En qué año inició el/la director(a) actual de la fundación a desempeñar este cargo?

27. ¿El/la director(a) desempeñó otros cargos anteriormente en la fundación?

	Sí
	No

28. En los 5 años antes de asumir el cargo de director(a) de la fundación, la persona trabajó en (marque todas las opciones que correspondan):

	Otra fundación
	Organización de la sociedad civil
	Empresa
	Gobierno
	Otro (especifique): _____

29. ¿Cuál es el nivel educativo del/la director(a) de la fundación?

	Posgrado (maestría o doctorado)
	Licenciatura o equivalente
	Preparatoria
	Menos de preparatoria

30. En el 2007, ¿aproximadamente qué porcentaje de su tiempo invirtió el/la director(a) de la fundación en recaudación de fondos?

	25% o menos
	26%-50%
	51%-75%
	76% o más

31. Además del Director y los consejeros o patronos, ¿cuántos empleados de tiempo completo y de medio tiempo realizan actividades de recaudación de fondos como parte de su trabajo, y qué porcentaje de su tiempo invierten en estas actividades?

Tipo de empleados	Número de empleados según el porcentaje de su tiempo que invierten en recaudación de fondos			
	Menos de 25%	26%-50%	51%-75%	76% o más
De tiempo completo				
De medio tiempo				

V. Características de las actividades de la fundación

32. ¿La fundación enfoca sus actividades a ciertas áreas geográficas?

	Sí
	No

32a. SI CONTESTA QUE SÍ:

¿Cuáles?

	Una o varias colonias o barrios determinados
	La ciudad en la que está ubicada
	El estado en el que está ubicada
	Otro: _____

SI CONTESTA QUE NO SALTAR A LA PREGUNTA 33.

33. ¿Cómo identifica la fundación las necesidades de la comunidad? Marque las cinco opciones más utilizadas con los números del 1 al 5, donde 1 es la más utilizada.

	Identificación de prioridades por parte del/la directora(a) de la fundación
	Discusión de prioridades por parte del consejo directivo o comité
	Mapeo de activos y vacíos de la comunidad
	Realización de investigaciones
	Consultas con personalidades académicas
	Consultas con líderes de opinión locales
	Consultas con autoridades del gobierno local o estatal
	Asistencia a reuniones con organizaciones de la sociedad civil local
	Consultas con grupos focales de grupos interesados (<i>stakeholders</i>)
	Organización de foros de discusión
	Otro: _____

34. ¿En qué áreas temáticas enfoca sus actividades la fundación? Marque todas las opciones que correspondan.

	Adicciones		Indígenas
	Adultos Mayores		Jóvenes
	Ciencia y tecnología		Medio ambiente
	Derechos humanos		Microcrédito/proyectos productivos
	Desarrollo rural		Mujeres
	Desastres		Niños
	Discapacitados		Nutrición
	Educación		Salud
	Familias		VIH/SIDA
	Fomento cultural		Vivienda
	Otras (por favor, especifique)		Ninguna

35. ¿Cuáles de estas actividades realizó la fundación en los tres años anteriores para lograr sus objetivos? Por favor marque todas las opciones relevantes.

Actividad	2005	2006	2007
-----------	------	------	------

Actividad	2005	2006	2007
Dar financiamientos a proyectos u organizaciones			
Identificar proyectos u organizaciones para las donaciones de otras organizaciones o personas			
Entregar fondos aportados por otra organización o persona			
Hacer donaciones en especie (material, equipo, etc.)			
Dar microcréditos y financiar proyectos productivos			
Dar becas a individuos			
Operar programas educativos			
Operar programas de salud			
Operar programas de asistencia social (casas hogar, asilos de ancianos, etc.)			
Operar programas de desarrollo comunitario			
Otra: _____			

36. ¿Cómo identifica la fundación organizaciones o proyectos para financiar? Por favor marque todas las opciones relevantes, indicando la frecuencia con que se usan (1 es el más utilizado y 6 el menos utilizado).

Método	Sí	No	Frecuencia con que se utiliza
Recomendaciones de miembros del consejo o patronato			
Recomendaciones de familiares o amigos			
Convocatorias públicas para proyectos			
Invitaciones a organizaciones apoyadas anteriormente			
Asistencia a reuniones con OSCs			
Visita de proyectos			
Otro: _____			

37. ¿Quién participa en la toma de decisiones respecto a los principales financiamientos otorgados o principales fondos que opera la fundación? Marque solamente una opción.

<input type="checkbox"/>	Solamente el/la director(a)
<input type="checkbox"/>	El personal, incluyendo al director(a)
<input type="checkbox"/>	Solamente el consejo directivo o patronato
<input type="checkbox"/>	Un comité conformado por miembros del consejo directivo o patronato
<input type="checkbox"/>	Un comité conformado por miembros del consejo o patronato y el personal
<input type="checkbox"/>	Un comité conformado por miembros del consejo o patronato, del personal, y expertos locales
<input type="checkbox"/>	Solamente expertos locales

	Un comité conformado por miembros del consejo o patronato, del personal, y donantes
	Solamente los donantes
	Otro: _____

38. Durante el 2007, ¿la fundación dio asistencia de algún tipo (cursos, talleres, asesorías) a organizaciones que le solicitan fondos?

	Sí
	No

SI CONTESTA SI

38a. Aproximadamente, ¿a cuántas organizaciones ofreció este tipo de servicios?

SI CONTESTA QUE NO SALTAR A LA PREGUNTA 39.

39. ¿La fundación da seguimiento a los financiamientos o becas otorgadas?

	Sí
	No

39a. SI CONTESTA QUE SÍ:

¿De qué tipo? (marque todos los que correspondan)

	Tipo de seguimiento
	Seguimiento telefónico
	Visitas
	Reportes escritos por parte de la organización o becario
	Comprobación de gastos
	Auditoría de fondos utilizados
	Otro: _____

SI CONTESTA QUE NO SALTAR A LA PREGUNTA 40.

40. En los últimos tres años, ¿la fundación ha comisionado una evaluación externa de alguno de sus programas?

	Sí
	No

VI. Visibilidad de la fundación y relación con la comunidad

41. ¿A qué públicos se enfoca la comunicación de la fundación y con qué frecuencia?

Público	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca
Donantes actuales				
Donantes potenciales				
OSCs, su personal y consejos o patronatos				

Público	Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Nunca
Beneficiarios de programas de la fundación				
Dependencias de gobierno y servidores públicos				
Familiares y conocidos del personal de la fundación				
Miembros del consejo directivo o patronato de la fundación				
Otros: _____				

42. ¿La fundación tiene presencia en la televisión?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

42a. SI CONTESTA QUE SÍ

¿Con qué frecuencia?

<input type="checkbox"/>	Cuatro veces al año o más
<input type="checkbox"/>	Dos veces al año
<input type="checkbox"/>	Una vez al año
<input type="checkbox"/>	Menos de una vez al año

SI CONTESTA QUE NO SALTAR A LA PREGUNTA 43.

43. ¿La fundación tiene presencia en la radio?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

43a. SI CONTESTA QUE SÍ

¿Con qué frecuencia?

<input type="checkbox"/>	Cuatro veces al año o más
<input type="checkbox"/>	Dos veces al año
<input type="checkbox"/>	Una vez al año
<input type="checkbox"/>	Menos de una vez al año

SI CONTESTA QUE NO SALTAR A LA PREGUNTA 44.

44. ¿La fundación produce boletines o reportes impresos o electrónicos para comunicar sus actividades a la comunidad, informar sobre oportunidades de financiamiento para organizaciones civiles y/o tratar temas de interés para la comunidad?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

44a. SI CONTESTA QUE SÍ:

¿Cuántas veces al año se distribuyen dichos boletines o reportes?

<input type="checkbox"/>	Mensualmente
--------------------------	--------------

	Bimestralmente
	Anualmente
	Otro: _____

SI CONTESTA QUE NO SALTAR A LA PREGUNTA 45.

45. ¿La fundación cuenta con una página de internet?

	Sí
	No

45a. SI CONTESTA QUE SÍ:

¿Cuál es la dirección de la página?

45b. ¿Cuántas veces se actualizó la página en el 2007?

SI CONTESTA QUE NO SALTAR A LA PREGUNTA 46.

46. ¿Cuáles de estas actividades realizó la fundación en los tres años anteriores para lograr sus objetivos? Por favor marque todas las opciones relevantes.

Actividad	2005	2006	2007
Reunir a expertos y/o personas de la comunidad			
Organizar foros para discutir temas de interés local			
Educar a la comunidad o el público sobre temas locales (incluyendo conferencias o charlas)			
Promover la filantropía local y reconocer a filántropos locales			
Promover el voluntariado en la comunidad			
Informar e incidir en la elaboración de las políticas públicas			
Cabildear temas de interés para el sector no lucrativo o de las organizaciones de la sociedad civil			
Cabildear temas de interés para la comunidad			
Dar servicios de fortalecimiento institucional para OSCs (asesorías, cursos, talleres, etc.)			
Dar servicios de fortalecimiento institucional para organizaciones comunitarias o de base (asesorías, cursos, talleres, etc.)			
Promover redes y grupos de intereses afines			
Otra: _____			

VII. Información financiera

47. Durante el 2007, ¿de qué región geográfica provinieron los recursos de la fundación? Indique aproximadamente los porcentajes (el total debe sumar 100%).

Procedencia de los fondos	Porcentaje
---------------------------	------------

De la ciudad en la que se ubica la fundación	
Del estado en el que se ubica la fundación	
Nacional	
Internacional	

48. Indique cuáles fueron las tres principales fuentes de financiamiento para la fundación en cada uno de estos años, usando los números del 1 al 3 (1 es el financiamiento de mayor cantidad):

Fuentes de financiamiento	2005	2006	2007
Individuos			
Empresas			
Gobierno federal			
Gobierno estatal o local			
Impuestos voluntarios			
Fundaciones nacionales			
Fundaciones internacionales			
Cuotas por servicios			
Otro: _____			

49. Indique cuáles fueron las tres principales fuentes de financiamiento del gasto operativo en cada uno de estos años, usando los números del 1 al 3 (1 es el financiamiento de mayor cantidad):

Fuentes de financiamiento	2005	2006	2007
Donaciones de individuos			
Donaciones de empresas			
Fondos del gobierno federal			
Fondos del gobierno estatal o local			
Impuestos voluntarios			
Donaciones de fundaciones nacionales			
Donaciones de fundaciones internacionales			
Cuotas por servicios			
Rendimientos de inversiones			
Otro: _____			

50. Durante el 2007, ¿cuál fue el presupuesto con que contó la fundación para dar financiamientos a organizaciones o proyectos (en pesos)?

	Menos de \$200,000
	Entre \$200,001 - \$700,000
	Entre \$700,001 - \$1,500,000
	Entre \$1,500,001 - \$5,000,000
	Entre \$5,000,001 - \$10,000,000
	Más de \$10,000,000

51. ¿Qué tipo de donativos ha hecho la fundación durante el periodo 2005-2007? Indique el porcentaje aproximado (cada columna debe sumar 100%).

Tipo de donativos	2005	2006	2007
En efectivo			

Tipo de donativos	2005	2006	2007
En especie			

52. ¿De qué cantidad es el menor financiamiento que ha otorgado la fundación, en pesos?
53. ¿De qué cantidad es el mayor financiamiento que ha otorgado la fundación, en pesos?
54. Durante el 2007, ¿en qué rango se encontraron la mayoría de los financiamientos otorgados por la fundación, en pesos?

	Menos de \$5,000
	Entre \$5,000 - \$30,000
	Entre \$30,001 a \$100,000
	Entre \$100,001 a \$300,000
	Entre \$300,000 a \$1,000,000
	Más de \$1,000,000

55. ¿A cuántas organizaciones o proyectos les dio financiamientos la fundación durante el 2007?

	1 – 5
	6 – 10
	11 – 20
	Más de 20

56. ¿Con qué tipos de fondos cuenta la fundación? Señale todos los que correspondan.

	Fondo patrimonial
	Fondos irrestrictos (sin restricciones, la fundación decide a qué los dedica)
	Fondos aconsejados (los donantes participan en la asignación de estos recursos)
	Fondos designados (la fundación simplemente canaliza estos recursos a las organizaciones o proyectos designados previamente por el donante)
	Fondos por área de interés (educación, salud, etc.)

- 56a. SI CONTESTO QUE SÍ TIENE FONDO PATRIMONIAL:

¿Cuál era el monto de su fondo patrimonial durante el periodo 2005-2007 (en pesos)?

	2005	2006	2007
Monto del fondo patrimonial			

57. ¿Durante el 2007, la fundación recaudó fondos específicamente para dar financiamientos?

	Sí
	No

- 57a. SI CONTESTA QUE SÍ:

¿Qué cantidad se recaudó para este propósito?

FINAL DEL CUESTIONARIO

Agradecemos el tiempo que dedicó a responder este cuestionario. Como comentamos en un principio, la información proporcionada por usted será utilizada para producir un reporte sobre el

estado de las fundaciones comunitarias en México. Este reporte se publicará tanto en inglés como en español a principios del 2009 y su fundación recibirá por lo menos un ejemplar.

b) Cuestionarios para entrevistas

Cuestionario para el director ejecutivo de la fundación

I. Antecedentes sobre la fundación

1. ¿Cómo se creó la fundación?
2. ¿Cómo se establecieron las prioridades de la fundación y quién participó en definir las?
3. ¿Quiénes han sido los principales financiadores y fortalecedores de la fundación? ¿Cómo le han ayudado a la fundación a consolidarse?

II. Relación con la comunidad

4. ¿Cómo define la fundación a su comunidad?
5. ¿Cuáles son las principales necesidades de la comunidad que pretende atender la fundación? ¿Cómo ha identificado estas necesidades la fundación (investigación, análisis de datos, información de OSCs o de la comunidad)?
6. ¿En qué tipo de eventos de la comunidad participa la fundación, o cuáles apoya? ¿Puede dar ejemplos?
7. ¿Qué tipo de cambio social pretende lograr la fundación? ¿La fundación ha organizado reuniones públicas para promover la participación de la comunidad en estos temas? ¿Ha cabildeado para lograr cambios? ¿Ha trabajado para fortalecer organizaciones de base? ¿Puede darnos ejemplos?
8. ¿Hasta qué punto se ve la fundación desempeñando un papel en el desarrollo de la sociedad civil?
9. ¿La fundación colabora con otros actores, como el gobierno, las universidades, las empresas, para implementar sus programas o realizar sus actividades? ¿De qué manera?
10. ¿Qué necesita la fundación para convertirse en un actor más efectivo dentro de la comunidad?

III. Consejo y personal de la fundación

11. ¿Cuál fue su experiencia de trabajo y trayectoria profesional antes de entrar a la fundación?
12. ¿El consejo directivo o patronato está estructurado en comités o comisiones de trabajo? ¿Cuáles son y cómo trabajan (son permanentes o temporales, cuántas veces se reúnen al año, tipo de actividades que realizan)?
13. ¿Hay planes para cambiar la composición de su consejo directivo o patronato en el futuro? ¿Cómo? (más mujeres o personas de la localidad, incluir a otras disciplinas o profesiones, etc.)
14. ¿Los miembros del consejo o patronato asisten a conferencias o cursos? ¿De qué tipo? ¿Comparten sus aprendizajes con los demás miembros de la fundación? ¿Cómo?
15. ¿Y el personal, asiste a conferencias o cursos? ¿De qué tipo? ¿Comparte sus aprendizajes al interior de la fundación? ¿Cómo?
16. ¿Quién apoya a el/la director(a) de la fundación en la recaudación de fondos? ¿Qué actividades realiza esa persona?
17. ¿Qué podría hacer el consejo directivo o patronato para ayudarlo a desempeñar mejor su trabajo como director(a)?

IV. Fortalecimiento de la fundación

18. ¿Cuáles diría que son los principales obstáculos que enfrenta la fundación para lograr cumplir con sus prioridades (prioridades establecidas en la pregunta 2)?
19. ¿La fundación ha participado o participa en algún programa de fortalecimiento? ¿Cuál? ¿Cuáles han sido los resultados?
20. ¿Cuáles son las tres necesidades prioritarias de fortalecimiento institucional de la fundación? ¿Cómo piensa que se cubrirían mejor estas necesidades (financiamientos, talleres, cursos, asesorías, etc.)?
21. Pensando en los siguientes tres años, ¿cuáles le parece que serán los mayores retos de la fundación en cuanto a su sustentabilidad? ¿Hasta qué punto y de qué manera toma en cuenta esto retos el plan estratégico de la fundación?

V. Sobre las fundaciones comunitarias en México

22. En su opinión, ¿en qué estado se encuentran las fundaciones comunitarias en México, respecto a establecer su identidad y su estabilidad institucional?
23. En su opinión, ¿qué papel han desempeñado las fundaciones comunitarias en el desarrollo de la sociedad civil mexicana? ¿Y en promover la justicia social (combatir pobreza y desigualdad)? ¿Cuál ha sido su impacto en estos dos puntos? ¿Qué potencial les ve a futuro?
24. ¿Qué organizaciones conoce que trabajen para fortalecer a las fundaciones comunitarias en México? ¿Qué tipo de trabajo hacen?
25. En su opinión, ¿cuál sería la mejor manera para que éstos y otros actores apoyaran el desarrollo de las fundaciones comunitarias en México (especialmente los donantes)?

Cuestionario para miembro del consejo directivo de la fundación

I. Antecedentes

1. ¿Cómo se involucró en la fundación? ¿Quién lo identificó y reclutó como consejero?
2. ¿Qué elementos le dieron en la fundación para empezar a participar efectivamente (capacitación, inducción, manual, visitas, etc.)?
3. Desde su perspectiva, ¿cuál es la misión de la fundación?

II. Relación con la comunidad

4. ¿Cómo define la fundación a su comunidad?
5. ¿Cuáles son las principales necesidades de la comunidad que pretende atender la fundación? ¿Cómo ha identificado estas necesidades la fundación (investigación, análisis de datos, información de OSCs o de la comunidad)?
6. ¿Qué tipo de cambio social pretende lograr la fundación? ¿La fundación ha organizado reuniones públicas para promover la participación de la comunidad en estos temas? ¿Ha cabildeado para lograr cambios? ¿Ha trabajado para fortalecer organizaciones de base? ¿Puede darnos ejemplos?
7. ¿Qué papel ha jugado el consejo directivo o patronato en identificar este cambio social como uno de los objetivos de la fundación?
8. ¿La fundación trabaja para fortalecer la sociedad civil local? ¿Cómo lo hace? ¿Qué papel ha jugado el consejo directivo o patronato en identificar estas actividades como parte del trabajo de la fundación?
9. ¿La fundación colabora con otros actores, como el gobierno, las universidades, las empresas, para implementar sus programas o realizar sus actividades? ¿De qué manera?
10. ¿Qué necesita la fundación para convertirse en un actor más efectivo dentro de la comunidad?
11. ¿Qué papel tiene el consejo directivo o patronato en la visibilidad de la fundación y su relación con la comunidad?

III. Desempeño de la fundación

12. En su opinión, ¿cuáles son las tres necesidades de fortalecimiento institucional de la fundación?
13. ¿Qué papel desempeña el consejo directivo o patronato en el fortalecimiento y crecimiento de la fundación?
14. ¿Cuáles diría que son los principales obstáculos que enfrenta la fundación para alcanzar sus prioridades?
15. Pensando en los siguientes tres años, ¿cuáles le parece que serán los mayores retos de la fundación en cuanto a su sustentabilidad? ¿Hasta qué punto y de qué manera toma en cuenta esto retos el plan estratégico de la fundación?
16. Desde su perspectiva, ¿qué cambios o resultados ha logrado la fundación en la comunidad o región en la que trabaja?
17. ¿Qué cambios o resultados deberían lograrse en los siguientes 3 años?

IV. El papel del consejo directivo o patronato de la fundación

18. ¿Cuál es su opinión de la composición del consejo directivo o patronato? ¿De dónde vienen los consejeros? ¿Qué visiones y habilidades traen al consejo?
19. Desde su perspectiva, ¿qué papel se espera que desempeñen los consejeros de la fundación y qué tan bien lo cumplen?
20. ¿Qué apoyo han recibido los miembros del consejo directivo o patronato para facilitar y mejorar su participación en la fundación (capacitaciones, facilitaciones, conferencias, etc.)?
21. ¿El comité directivo o patronato está organizado en comités o comisiones de trabajo? ¿Qué comités existen y cómo trabajan?
22. ¿Hay planes para cambiar la composición del consejo directivo o patronato en el futuro? ¿Cómo? (más mujeres o personas de la localidad, incluir a otras disciplinas o profesiones, etc.)
23. ¿Qué papel tiene el consejo directivo o patronato en la recaudación de fondos para la fundación? ¿Qué necesita el consejo directivo o patronato para fortalecer su capacidad para recaudar fondos?
24. En su opinión, ¿qué necesitaría hacer la fundación para tener más consejeros involucrados y comprometidos con el trabajo de la fundación?

V. Sobre las fundaciones comunitarias en México

25. En su opinión, ¿en qué estado se encuentran las fundaciones comunitarias en México, respecto a establecer su identidad y su estabilidad institucional?
26. En su opinión, ¿qué papel han desempeñado las fundaciones comunitarias en el desarrollo de la sociedad civil mexicana? ¿Y en promover la justicia social (combatir pobreza y desigualdad)? ¿Cuál ha sido su impacto en estos dos puntos? ¿Qué potencial les ve a futuro?
27. En su opinión, ¿cuál sería la mejor manera para que las organizaciones que trabajan para fortalecer a las fundaciones comunitarias en México y otros actores apoyaran su desarrollo (especialmente los donantes)?

Cuestionario para personal de la fundación comunitaria

I. Antecedentes

1. ¿Cómo empezó a trabajar en la fundación? ¿Quién lo reclutó? ¿Qué elementos le dio la fundación para que empezara a colaborar efectivamente (capacitación, inducción, manual, etc.)?
2. ¿Cuál fue su experiencia de trabajo y trayectoria profesional antes de entrar a la fundación?

II. Relación con la comunidad

3. ¿Cómo define la fundación a su comunidad?
4. ¿Cuáles son las principales necesidades de la comunidad que pretende atender la fundación? ¿Cómo ha identificado estas necesidades la fundación (investigación, análisis de datos, información de OSCs o de la comunidad)?
5. ¿Cuáles son los programas actuales de la fundación?
6. De éstos, ¿cuáles son los programas que le ayudan a acercarse o vincularse con la comunidad?
7. ¿De qué maneras promueve la fundación el cambio social? ¿De qué maneras atiende las necesidades de poblaciones de bajos ingresos?
8. En su opinión, ¿cómo percibe la comunidad a la fundación? ¿Cómo es la relación entre la fundación y la comunidad?
9. ¿La fundación colabora con otros actores, como el gobierno, las universidades, las empresas, para implementar sus programas o realizar sus actividades? ¿De qué manera?
10. ¿Cuáles son las principales necesidades de las organizaciones civiles locales? ¿Hay algo que la fundación esté haciendo para cubrirlas?
11. ¿Hasta qué punto se ve la fundación desempeñando un papel en el desarrollo de la sociedad civil?

III. Desempeño de la fundación

12. En su opinión, ¿cuáles son las tres necesidades prioritarias de fortalecimiento institucional de la fundación? ¿Cómo piensa que se cubrirían mejor estas necesidades (financiamientos, talleres, cursos, asesorías, etc.)?
13. ¿Cuáles diría que son los principales obstáculos que enfrenta la fundación para alcanzar sus prioridades?
14. Pensando en los siguientes tres años, ¿cuáles le parece que serán los mayores retos de la fundación en cuanto a su sustentabilidad? ¿Hasta qué punto y de qué manera toma en cuenta esto retos el plan estratégico de la fundación?
15. Desde su perspectiva, ¿qué cambios o resultados ha logrado la fundación en la comunidad o región en la que trabaja?
16. ¿Qué apoyo ha recibido el personal de la fundación para facilitar y mejorar el desempeño de su trabajo (capacitaciones, facilitaciones, conferencias, etc.)? ¿Qué le ha faltado?

IV. Sobre las fundaciones comunitarias en México

17. En su opinión, ¿en qué estado se encuentran las fundaciones comunitarias en México, respecto a establecer su identidad y su estabilidad institucional?
18. En su opinión, ¿qué papel han desempeñado las fundaciones comunitarias en el desarrollo de la sociedad civil mexicana? ¿Y en promover la justicia social (combatir pobreza y

desigualdad)? ¿Cuál ha sido su impacto en estos dos puntos? ¿Qué potencial les ve a futuro?

Cuestionario para entrevista con experto

I. Antecedentes

1. ¿Qué entiende usted por “fundación comunitaria”?
2. ¿Cuál ha sido su experiencia y relación con las fundaciones comunitarias mexicanas?
3. En su opinión, ¿en qué estado se encuentran las fundaciones comunitarias en México, respecto a su identidad y su estabilidad institucional?
4. En su opinión, ¿qué papel cumplen estas fundaciones en nuestro país? ¿Qué potencial les ve a futuro?

II. Sobre el sector en general

5. Desde su perspectiva, ¿en qué estado se encuentran las organizaciones de la sociedad civil en México?
6. ¿Qué papel desempeñan las fundaciones comunitarias mexicanas en la relación entre la sociedad y estas organizaciones de la sociedad civil? ¿Cómo lo hacen?
7. ¿Ve usted algún vacío en esta relación que las fundaciones comunitarias puedan llenar y no lo hayan hecho?
8. ¿Qué papel desempeñan estas fundaciones en el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil? ¿Cómo lo hacen?

III. Desempeño de las fundaciones

9. ¿Cuál es su opinión de la composición de los consejos directivos o patronatos de estas fundaciones?
10. ¿Cómo percibe usted las relaciones que estas fundaciones establecen con otros actores, como el gobierno, las universidades, las empresas, para implementar sus programas o realizar sus actividades?
11. ¿Cómo se han desempeñado estas fundaciones como convocantes de distintos actores a nivel local?
12. ¿y como recaudadores de fondos que puedan dirigirse a programas o proyectos que contribuyan al desarrollo social?
13. ¿y como canalizadoras de fondos para proyectos o programas que contribuyan al desarrollo social?
14. En su opinión, ¿qué papel han desempeñado las fundaciones comunitarias en el desarrollo de la sociedad civil mexicana? ¿Y en promover la justicia social (combatir pobreza y desigualdad)? ¿Cuál ha sido su impacto en estos dos puntos? ¿Qué potencial les ve a futuro?
15. Desde su perspectiva, ¿qué necesitan estas fundaciones para convertirse en actores más efectivos dentro de sus comunidades?

IV. Fortalecimiento de las fundaciones

16. ¿Qué necesidades de fortalecimiento ve usted entre las fundaciones comunitarias mexicanas?
17. ¿Qué opinión tiene sobre las organizaciones que trabajan por fortalecer a las fundaciones comunitarias mexicanas (organizaciones, consultoras, universidades)? ¿Le parece que están atendiendo las necesidades de fortalecimiento que usted ve que existen entre las fundaciones comunitarias?

18. En su opinión, ¿cuál sería la mejor manera para que las organizaciones que trabajan para fortalecer a las fundaciones comunitarias en México y otros actores apoyaran su desarrollo (especialmente los donantes)?

c) Instrumento para información financiera

Nombre de la fundación:

Fecha:

1. Tipos de activos:

Tipos de activos	2005	2006	2007	Observaciones
Sin restricciones				
Temporalmente restringidos				
Permanentemente restringidos				
Total de activos	0	0	0	

2. Composición de los activos:

Composición de activos	2005	2006	2007	Observaciones
Efectivo				
Inversiones				
Fondos				
Cuentas por cobrar				
Inmuebles, mobiliario y equipo				
Intangibles o diferidos				
Total de activos	0	0	0	

3. Patrimonio:

	2005	2006	2007	Observaciones
Patrimonio de la fundación				

4. Composición de los ingresos:

Composición de ingresos	2005	2006	2007	Observaciones
Aportaciones de fideicomisos				
Donativos recibidos (totales)				
Rendimiento de inversiones o productos financieros				
Ingresos por servicios				
Ingresos por venta de productos				
Ingresos por eventos				
Ingresos por renta de propiedades				
Préstamos				

Otros ingresos				
Total de ingresos	0	0	0	

5. Composición de donativos recibidos:

Composición de donativos recibidos	2005	2006	2007	Observaciones
Donativos internacionales				
Donativos de fundaciones nacionales				
Donativos de empresas nacionales				
Donativos de individuos				
Fondos del gobierno federal				
Fondos del gobierno estatal				
Fondos de gobiernos locales				
Total de donativos recibidos	0	0	0	

6. Donativos realizados:

Donativos efectuados	2005	2006	2007	Observaciones
Financiamientos en efectivo				
Financiamientos en especie				
Microcréditos				
Becas				
Patrocinios				
Otros donativos				
Total de donativos	0	0	0	

7. Otros gastos organizacionales:

Gastos organizacionales	2005	2006	2007	Observaciones
Desarrollo institucional (recaudación de fondos, comunicación, y otras actividades para fortalecer a la fundación)				
Fortalecimiento institucional de donatarias u organizaciones de la sociedad civil (asistencia técnica, capacitación, asesoría)				

Costo de operación de programas o proyectos propios				
Gastos administrativos (sin incluir gastos en especie)				
Otros gastos (depreciación, impuestos, gastos financieros, pérdida por posición monetaria)				
Total gastos organizacionales	0	0	0	

Anexo 3: Lista de personas entrevistadas

a) Entrevistas con fundaciones comunitarias

Nombre de la fundación	Contacto	Puesto
Corporativa de Fundaciones, A. C.	David Pérez Rulfo Torres	Director ejecutivo
	Felipe Herzenborn Jonisz	Consejero
	Ixánar Uriza Soto	Coordinadora de programa
Fundación Comunidad, A.C.	Andrea García de la Rosa	Directora ejecutiva
	Erik B. Friend	Presidente del consejo directivo
	Orly Mateo	Asistente administrativo
Fundación Comunitaria Frontera Norte, A. C.	Karen Yarza Sieber	Directora ejecutiva
	Jorge Contreras	Consejero
Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C.	Jaime Bolaños Cacho	Director ejecutivo
	José Manuel Bello Fernández	Consejero
	Julio Córdova	Director de desarrollo
Fundación Comunitaria Puebla, I. B. P.	Oscar Hernández Guzmán	Director ejecutivo
	Raymundo Gómez Álvarez	Presidente del consejo directivo
	Saira Montellano Rivas	Directora de programa
Fundación Comunitaria Querétaro, A. C.	Elvia Quintanar Quintanar	Directora ejecutiva
	Aurora Niembro	Consejera
	Javier Vargas	Consejero
Fundación del Empresariado Chihuahuense, A. C.	Francisco Bohórquez González	Coordinador de desarrollo comunitario
	Adrián Aguirre	Director ejecutivo
	Eduardo Touché	Presidente del consejo directivo estatal
Fundación del Empresariado Sonorense, A. C.	Guadalupe Jurado	Departamento de finanzas y administración
	Marco Iván Márquez	Coordinador estatal
	David Amaya	Consejero local (Capítulo Obregón)
	Ana Silvia Lozano de la Rosa	Directora Capítulo Obregón

Nombre de la fundación	Contacto	Puesto
Fundación Internacional de la Comunidad, A. C.	Ma. Antonieta Beguerisse de Beltrán	Directora ejecutiva
	Jacinto Astiazarán	Secretario del consejo directivo
Fondo Córdoba, A. C.	María Obdulia Díaz Guadarrama	Directora ejecutiva
Fondo Estrategia Social, A.C.	Lorenza Reyes Retana	Directora ejecutiva
Fundación Comunitaria Bajío, A.C.	Adriana Cortés Jiménez	Directora ejecutiva
Fundación Comunitaria Matamoros, A.C.	Miroslava De la Garza	Directora ejecutiva
	Ana De la Garza	Consejera
Fundación Comunitaria Punta de Mita, A.C.	Erica Martling	Directora ejecutiva
Fundación León, A. C.	Guadalupe Chico	Directora ejecutiva
Fundación Merced Querétaro, A. C.	Jannette Salinas Franceschi	Directora ejecutiva

b) Entrevistas con expertos

Nombre	Afiliación	Experiencia
Deborah K. Acevedo	Consultora	Una de las fundadoras, consejera, y ex directora de FC Puebla. Consultora para fundaciones comunitarias.
Sergio García	Incide Social, A.C., Proyecto Reforma Fiscal	Involucrado en sociedad civil desde hace muchos años. Experiencia en OSCs, necesidades de fortalecimiento.
Rogelio Gómez Hermosillo	Alianza Cívica, A.C. Presidente	Ex coordinador de Oportunidades. Experiencia en sociedad civil mexicana, desafíos, necesidades y desarrollo social.
Samuel Kalisch	Empresario	Uno de los fundadores de FECHAC, ex presidente de Cemefi, participa activamente en el tercer sector.
Agustín Landa	Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla Vicerrector de Vinculación y Desarrollo	Uno de los fundadores y primer presidente de FC Puebla.

Nombre	Afiliación	Experiencia
Michael D. Layton	Instituto Tecnológico Autónomo de México Director del Programa de Sociedad Civil y Filantropía	Experiencia en marco fiscal y legal para OSCs.
Alejandro Natal	El Colegio Mexiquense Investigador	Experiencia en el tercer sector y fundaciones comunitarias mexicanas.
Cristina Parnetti	<i>The Synergos Institute</i> <i>Senior Manager, Networks</i>	Consultora del GFC. También consultora de FC Oaxaca, Fundación Comunidad y FC Puebla.
Carolina Ruesga	Gestión Social y Cooperación, A.C. Directora de programas sociales	Experiencia en evaluación y trabajando y evaluando fundaciones comunitarias.
Alfonso Topete	Fundación Omnilife Director	Primer director de Corporativa de Fundaciones, A.C. Experiencia en marco fiscal y legal para fundaciones.
Jorge Villalobos	Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. Presidente ejecutivo	Experiencia en sector civil y filantropía en México. Conocimiento de la historia de las FCs de México.

Nota: Antes de lanzar formalmente el estudio entrevistamos a Lourdes Sanz, quien había fungido como coordinadora de programa del GFC para Cemefi y es ahora Directora de Efectividad y Servicios. A lo largo del estudio, tanto por cuestión de antecedentes como para estar actualizadas respecto a las actividades del GFC, mantuvimos correspondencia con la Mtra. Sanz y hablamos con Bárbara Torres, Líder de Servicios de Responsabilidad Social Empresarial, y con Ausencio Miranda, Oficial de Coordinación y Promoción de Filantropía. Los financiadores de este estudio también proporcionaron información detallada, partiendo de su experiencia directa con fundaciones comunitarias y con el sector civil en Rusia, México, Estados Unidos y Latinoamérica.

Anexo 4: Fuentes consultadas

- Berger, Renee y Diana Bermúdez (2007): *US-Mexico Border Philanthropy Partnership. A Midcourse Assessment of Phase II Progress*. San Francisco, Teamworks (mimeo).
- Blair, Vivian, Magdalena Rubio y Laura Sarvide (2003) *Fundaciones Comunitarias. Ejercicio de Ciudadanía*. México, Vivian Blair y Asociados.
- Blair, Vivian, et al. (2004): *Fundaciones Comunitarias. Sacando Lecciones de la Experiencia*. México, Vivian Blair y Asociados.
- Bolaños Cacho, Jaime (2007): *El Marco Fiscal y las Fundaciones Comunitarias en México*. New York, Synergos Institute.
- Butcher, Jacqueline, editora (2008) *México Solidario. Participación ciudadana y voluntariado*. México, Cemefi.
- Campillo, Beatriz, et. al. (2008): *Transparencia e imparcialidad en la asignación de fondos del Programa de Coinversión Social a las organizaciones de la sociedad civil*. México, Alternativas y Capacidades, A. C.
- Carrillo, Patricia, Mónica Tapia y Paola García (2005): *El Fortalecimiento Institucional de OSCs en México. Debates, oferta y demanda*. México, Alternativas y Capacidades, A.C. www.alternativasociales.org/images/contenidos/cuaderno_azul.pdf (15 de octubre de 2007).
- Carrillo, Patricia, Gisela Robles, Mónica Tapia y Andrea Tapia (2006): *Construyendo tu Organización en 16 Pasos, Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*. México, Alternativas y Capacidades, A.C-Indesol-Instituto Mexicano de la Juventud.
- Carrillo, Patricia, Mónica Tapia y Gisela Robles (2006): *Buscando la Sustentabilidad Financiera: el caso de la Fundación del Empresariado Sonorense*. México, mimeo.
- Carrillo, Patricia, Socorro Vargas, Mónica Tapia y Michael Layton (2008): *Segundo Diagnóstico sobre Filantropía Corporativa en México*. México, Alternativas y Capacidades, A.C.
- Cemefi, *Directorio de Instituciones*, consultado en www.cemefi.org
- Cemefi (2005): *Cemefi informa: Órgano Informativo del Centro Mexicano para la Filantropía*. México, Cemefi, Año XII No. Agosto.
- Cemefi (2006): *Directorio de fundaciones y entidades donantes en México*. México, Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL): *Informe Ejecutivo de Pobreza México 2007*, http://www.coneval.gob.mx/coneval/pdf/Informe_Ejecutivo_Pobreza07.pdf
- Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP)* (2005): México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y Secretaría de Gobernación.
- Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI)* (2005): México, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Ford Foundation (2006): *Funding Foundations, Report on Ford Foundation Support of Grantmaking Institutions, 1975-2001*.

- Fox, Jonathan (1992): *The politics of food in Mexico. State Power and Social Mobilization*. Ithaca, Cornell University Press.
- Fuentes, Mario Luis (1998): *La asistencia social en México: historia y perspectivas*. México, Ediciones del Milenio.
- GESOC (2007): *Evaluación organizativa de los Servicios del Centro Mexicano para la Filantropía, Cemefi Estudio Complementario del Grupo de Afinidad de Fundaciones Comunitarias (GAFC)*.
- Grupo de Fundaciones Comunitarias (2000): "Naturaleza y Propósitos de una Fundación Comunitaria", Cemefi.
- González Amador, Roberto (2006): "Equivale a un tercio del PIB la economía informal de México", en *La Jornada*. México, La Jornada, 13 de octubre de 2006.
- Hernández, Luis y Jonathan Fox (1995): "Mexico's Difficult Democracy: Grassroots Movements, NGOs, and Local Government" en Charles A. Reilly (ed.) *New Paths to Democratic Development in Latin America*, Boulder: Lynne Rienner Publishers.
- Incide Social, ITAM, ICNL y Cemefi (2007): *Definición de una Agenda Fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*. México, Incide Social, A.C.
- Kretzmann, John y John McKnight (1993): *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*. Evanston, Illinois, Institute for Policy Research, Northwestern University.
- Mott Foundation (2001): *Sowing the Seeds of Local Philanthropy: Two Decades in the Field of Community Foundations*.
- OECD (2008): *Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries*. Paris, OECD.
- Patten, Monica, Alexey Kuzmin y Vladimir Balakirev (2006): *Russian Community Foundations Study Report* (presentado a: Charles Stewart Mott Foundation y Russian Donors Forum).
- Reygadas Robles Gil, Rafael (1998): *Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*. México: Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia.
- Rouquié, Alain (1986): "Análisis de elecciones no competitivas: control clientelista y situaciones autoritarias" en Guy Hermet, Alain Rouquié y Juan Linz (eds.) *¿Para qué sirven las elecciones?*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Sacks, Eleanor (2005): *2005 Community Foundation Global Status Report*. Brussels: WINGS. www.wingsweb.org/information/publications_community.cfm. (9 de octubre de 2007).
- Sacks, Eleanor (2008): *2008 Community Foundation Global Status Report*. Brussels: WINGS.
- Safa, Ma. Cristina y Alejandra Safa (2006): "Sistematización y análisis sobre necesidades de fortalecimiento institucional de las OSCs". Reporte final preparado para el *Consejo Técnico Consultivo*. Mimeo.
- Salamon, Lester M., S. Wojciech Sokolowski y Regina List (2003): *Global Civil Society: An Overview*. Baltimore, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/globalciv.pdf>

- Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2008): Rutas Punto a Punto. http://aplicaciones4.sct.gob.mx/sibuac_internet/ControllerUI?action=cmdEscogeRuta (29 de agosto de 2008)
- Shepard, Bonnie L. (2003): "NGO Advocacy Networks in Latin America: Lessons from Experience in Promoting Women's and Reproductive Rights". *The North-South Agenda*, paper 61. Miami: The North-South Center.
- Strom, Stephanie (2008): "Some Philanthropists Are No Longer Content to Work Quietly", en *The New York Times*. New York, The New York Times, 7 de noviembre de 2008.
- Synergos and VBA (2007): *El fortalecimiento de las fundaciones comunitarias fronterizas mexicanas. Lecciones aprendidas*. New York, The Synergos Institute.
- Tapia, Mónica (de próxima publicación): *Fundaciones Comunitarias en México: encontrando el camino para promoverlas*. México, Alternativas y Capacidades A.C.
- Tapia, Mónica y Patricia Carrillo (2005): *Evaluación del Grupo de Fundaciones Comunitarias*. México, mimeo.
- Tapia, Mónica y Patricia Carrillo (de próxima publicación): "Capacity Building for Civil Society Organizations in Mexico: Debates, Trends, and Proposals for Moving Forward" en Alejandro Natal y Alberto Hernández (eds.) *Civil Society Organizations in Mexico: Challenges and Perspectives*, Mimeo.
- Tapia, Mónica y Gisela Robles (2006): *Retos Institucionales del Marco Legal y Financiamiento a las Organizaciones de la Sociedad Civil*. México, Alternativas y Capacidades, A.C.-Indesol.
- Transatlantic Community Foundation Network and Cemefi: *Más Allá del Dinero y los Donativos Financieros: El Rol Emergente de las Fundaciones Comunitarias*, http://www.tcfn.efc.be/resources/Grants_Programs_and_Projects/M_s_all_del_dinero_y_los_donativos_financieros.
- Thompson, Andrés (2005): *Local Development, Community Capacity Building and Resource Mobilization: Exploring the Potential of "Community Foundations" in Latin America*. City University of New York, mimeo.
- Velasco, Ernesto y Carolina Ruesga (2007): *Documentación de la Experiencia de Fortalecimiento Institucional de Cuatro Fundaciones Comunitarias Mexicanas en el Marco de la Alianza Fronteriza para la Filantropía*. México, mimeo.

Anexo 5: Glosario

Asamblea de asociados: Las organizaciones constituidas como ACs están obligadas por ley a tener una asamblea de asociados, la cual constituye la máxima autoridad dentro de la organización. Los asociados son las personas que firman el acta constitutiva, pero no son legalmente responsables por la organización; solamente la(s) persona(s) designada como representante legal lo es. La participación de los asociados en la toma de decisiones y la operación de la organización depende de su propio involucramiento en ella.

Asociación Civil (AC): Organización no lucrativa constituida legalmente ante notario, según las leyes estatales. Tiene una asamblea de asociados (formada a veces por miembros del equipo operativo o del consejo directivo) y algunas por decisión propia forman también un consejo directivo.

Canalización de fondos: Ocasionalmente, las fundaciones comunitarias reciben fondos para entregarlos (canalizarlos) de manera etiquetada a otra organización. Esto se considera distinto a otorgar financiamientos (*grantmaking*), porque la fundación no aplica sus propios criterios en este proceso. Esencialmente, la fundación comunitaria actúa como un intermediario para entregar los fondos.

Donataria autorizada: Estatus legal que exenta a las organizaciones no lucrativas mexicanas del pago del impuesto sobre la renta (ISR) y les permite emitir recibos deducibles de impuestos por las donaciones que reciben.

Fondo aconsejado: El *Council on Foundations*, con sede en Estados Unidos, lo define como un fondo en el que el donante, o un comité designado por el donante, recomienda beneficiarios para los financiamientos otorgados. Según Cemefi, un fondo aconsejado describe un proceso en el que el donante establece las cantidades de los donativos y es aconsejado por la fundación en la selección de las organizaciones a las que se otorgarán los fondos. Para efectos de este estudio, definimos los fondos aconsejados como aquéllos para los cuales los donantes ofrecen sugerencias que son tomadas en cuenta por la fundación comunitaria en el momento de otorgar financiamientos.

Fondo designado: El *Council on Foundations*, con sede en Estados Unidos, lo define como un fondo para el que el donante ha especificado que su ingreso o activos se deben utilizar en beneficio de una o más organizaciones específicas. Según Cemefi, éstos serían fondos etiquetados o restringidos, para los cuales el donante elige el propósito, las organizaciones que serán apoyadas y el monto de los donativos. Para efectos de este estudio, definimos los fondos designados como aquéllos para los que la fundación canaliza recursos a organizaciones o proyectos identificados previamente por el donante.

Fondo patrimonial: Los fondos patrimoniales (*endowments*) son un instrumento financiero relativamente nuevo en México. Como una guía para las fundaciones comunitarias mexicanas, Cemefi definió un fondo patrimonial como un fondo establecido por una organización no lucrativa para su propio beneficio. El interés devengado se utiliza para crear una fuente de ingreso para la organización, y el capital debe permanecer intacto para que pueda ser reinvertido. La definición en Estados Unidos es similar, y enfatiza en uso de los fondos patrimoniales para alcanzar la permanencia institucional, financiando sobre todo sus gastos operativos.

Fondo por área de interés: Según el *Council on Foundations*, es un fondo que se utiliza para un área de interés específica, como educación o salud. En México se le define de manera similar.

Fundación comunitaria (FC): Una fundación comunitaria es una organización no lucrativa que focaliza su trabajo en un área geográfica específica, responde a las diversas necesidades de su comunidad, trabaja para generar una amplia gama de recursos locales, es o claramente está intentando convertirse en una institución donante y busca permanecer en el tiempo.

Impuesto al Valor Agregado (IVA): Impuesto que se cobra sobre bienes y servicios. Es el equivalente al impuesto a las ventas en Estados Unidos.

Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU): Impuesto federal pagado sobre una tasa fija (*flat income tax*) según el ingreso obtenido por una persona o compañía, sin importar donde fue generado (a través de la venta o renta de activos o de la prestación de servicios independientes). Está a discusión si este impuesto coexistirá con el impuesto sobre la renta (ISR, ver más abajo) o si lo va a sustituir en un futuro.

Impuesto sobre la Renta (ISR): Impuesto federal sobre el ingreso; el porcentaje de impuesto y las deducciones sobre éste son variables, según un conjunto complejo de reglas fiscales.

Institución de Asistencia Privada (IAP): Organización no lucrativa que proporciona servicios de asistencia social, está legalmente constituida y debe tener la aprobación de y estar registrada ante la Junta de Asistencia Privada (JAP) del estado (o Distrito Federal) donde se localice. Las IAPs están bajo supervisión de la JAP, quien debe aprobar sus planes y presupuestos anuales, con variaciones según las distintas leyes existentes. Uno de los requisitos para ser aprobada y registrada ante la JAP es contar con un consejo directivo, llamado patronato.

Institución de Beneficencia Pública (IBP): Definida de la misma manera que una IAP, aunque se le llama IBP en algunos estados.

Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol): Organismo descentralizado del gobierno federal que depende de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), con el objetivo de promover la participación ciudadana para reducir la pobreza. Apoya proyectos presentados por organizaciones de la sociedad civil y gobiernos locales. Indesol ha financiado el Diplomado de Profesionalización y otras oportunidades de capacitación para fortalecer a las OSCs y fundaciones comunitarias.

Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil: Ley aprobada a fines de 2003 que reconoce el propósito de interés público del trabajo de las OSCs y su derecho a recibir financiamiento federal. Las organizaciones deben cumplir con ciertos requisitos, tales como realizar una de las 17 actividades incluidas en la Ley e inscribirse en el Registro Federal, lo cual requiere un proceso de solicitud y aprobación. Bajo esta ley se crearon varios organismos de participación y coordinación, como la Comisión de Fomento a las Actividades de las OSCs y el Consejo Técnico Consultivo del Registro Federal.

Operar programas: Término que se utiliza para describir la situación en la que una fundación utiliza una porción de su ingreso para administrar sus propios programas. En este papel, las fundaciones

se convierten en proveedoras de servicios directos, contratan a personal para trabajar en estos programas e incurren en gastos por esos servicios. En México, las fundaciones que operan programas pueden también dar financiamientos a organizaciones.

Organización de la sociedad civil (OSC): Un grupo de personas que se reúne para realizar actividades sociales, cívicas o humanitarias, con un propósito no lucrativo. Puede estar constituida legalmente o no.

Organización intermediaria: Una organización que opera en una posición intermedia entre las organizaciones que prestan servicios directamente y quienes proporcionan los recursos, ya sean de conocimiento, habilidades, contactos o financieros. En México, las fundaciones comunitarias se conciben como organizaciones intermediarias o “de segundo piso” porque gestionan, facilitan y obtienen recursos a nombre de otras organizaciones proveedoras de servicios.

Otorgar financiamientos (*grantmaking*): Esta definición todavía está evolucionando en México, donde algunas fundaciones lo definen como el proceso de aplicar criterios de selección específicos a solicitudes que concursan para recibir financiamientos o donativos. Usando esta definición, en México hay quienes no consideran la canalización de fondos (ver arriba) como un proceso de otorgar financiamiento, puesto que el donante señala previamente el propósito y al beneficiario de la donación. Algunas fundaciones utilizan un proceso para dar financiamientos que incluye anunciar públicamente a través de una convocatoria la disponibilidad de fondos y los criterios para seleccionar a las potenciales donatarias. En México, el uso de convocatorias públicas se considera como un elemento fundamental para demostrar transparencia y que los financiamientos se otorguen con base en el propio mérito de la solicitud o el proyecto.

Patronato: Consejo directivo de las IAPs e IBPs, según lo establece la ley estatal. Es legalmente responsable de la organización y generalmente participa en la toma de decisiones de la organización.

Plazos limitados para consejeros: Las organizaciones de la sociedad civil en México tienen tres tipos de plazos para sus consejeros: 1) vitalicios (nombramientos de por vida al consejo directivo); 2) plazos que se pueden renovar un número limitado de veces; y 3) plazos que se pueden renovar indefinidamente.

Representante legal: Persona designada legalmente como responsable de una organización, que tiene poderes legales para actuar en su nombre y también responsabilidad civil o penal por su actuar.

Servicio de Administración Tributaria (SAT): Organismo del gobierno federal a cargo de recaudar impuestos y hacer cumplir las leyes fiscales. Es un organismo independiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Servicio social: Requisito de la Secretaría de Educación Pública (federal) para obtener el grado de licenciatura, que obliga a realizar 480 horas de trabajo sin paga o con una pequeña beca en una organización o institución con un propósito social y en un área relacionada con el campo de estudio.

Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF): Organismo gubernamental que existe a nivel federal, estatal y municipal, a cargo de los programas de asistencia social.

Sobretasa al impuesto sobre nómina utilizado por FECHAC: Mecanismo establecido en el estado de Chihuahua para promover contribuciones empresariales mediante una sobretasa al impuesto estatal sobre nómina. Los empresarios del estado aceptaron pagar esta sobretasa de manera voluntaria. Posteriormente su pago se volvió obligatorio y el decreto que lo aprueba debe ser renovado cada seis años. Los fondos se recaudan a través del sistema fiscal estatal y se canalizan a través de un fideicomiso operado por FECHAC, la fundación responsable de hacer donativos y dar financiamientos dentro del estado de Chihuahua.