

ALIANZA FRONTERIZA DE FILANTROPÍA

México - EE.UU.

Una evaluación de la fase II

Resumen ejecutivo

ALIANZA
FRONTERIZA DE
FILANTROPIA
México - EE.UU.

Una evaluación
de la fase II

Resumen ejecutivo

EQUIPO DE EVALUACIÓN:
Renee Berger
Diana Bermúdez

Septiembre de 2009

TEAMWORKS

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

PRÓLOGO

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

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

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

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

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

Linetta Gilbert
Ford Foundation

Nick Deychakiwsky
C. S. Mott Foundation

Marcy Kelley
Inter-American Foundation

AGRADECIMIENTO

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

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

Donantes de la AFF

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

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

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

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

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

Fundaciones comunitarias de la fase II de la AFF: Con sede en Estados Unidos y la mira en México: International Community Foundation (ICF)

Organización coordinadora: Synergos Institute

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

RESUMEN EJECUTIVO

Datos estadísticos sobre la frontera EE.UU. - México

- La frontera tiene 2,000 millas (3,219 kilómetros)
- Toca a 4 estados de EE.UU. y 6 de México
- 15 pares de ciudades hermanas
- 14 millones de personas (proyección para 2010)

*La frontera se define como una franja de 62.5 millas (100 kilómetros) al norte y al sur de la línea limítrofe.

EE.UU. - México: Una alianza económica

EE.UU. exporta US\$151 mil millones a México (2009) y México exporta US\$216 mil millones a EE.UU. (2009).

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

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

ANTECEDENTES

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

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

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

HALLAZGOS

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

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

- *Una infraestructura más grande y sólida de fundaciones comunitarias fronterizas, aunque muchas fundaciones cuentan con personal reducido y, aunque se encuentran cercanas a la estabilidad, aún son frágiles:*

La iniciativa de la AFF ha aumentado el número de fundaciones comunitarias a lo largo de la frontera. De las 19 fundaciones participantes en la segunda fase, seis obtuvieron personería jurídica desde el año 2000. La AFF desempeñó un papel clave en la transición de varios grupos con sede en México de las ideas a la realidad, en particular Frontera Norte, FC Matamoros y FESAC/Nogales. Estas y otras participantes de la AFF no dudaron en decir que la AFF realizó importantes aportes a su desarrollo organizativo. A excepción de las fundaciones más grandes, tales como la Arizona Community Foundation, cuyos papeles en la AFF eran fortalecer a las filiales o establecer oficinas a lo largo de la frontera, la mayoría de las fundaciones estadounidenses tiene menos de un puñado de empleados, y seis de ellas tienen dos empleados a tiempo completo o menos. De las cinco fundaciones mexicanas, cuatro tienen seis empleados a tiempo completo o menos, una sólo cuenta con un director a tiempo parcial y otra con sólo una persona a tiempo completo.

- *Aumento de dólares filantrópicos:*

Ha habido un gran aumento en los activos desde el comienzo de la AFF, aunque advertimos que estos datos no toman en cuenta la vertiginosa caída de la bolsa de valores en el otoño de 2008 ni su reciente repunte. El total de Estados Unidos y México supera los US\$1.2 mil millones, aunque tan sólo dos fundaciones representan más de mil millones de ese total. Casi todas las participantes estadounidenses duplicaron sus activos, mientras que la New Mexico Community Foundation y la International Community Foundation los más que cuadruplicaron. En general, el total de las participantes más próximas a la frontera sigue siendo reducido, a menudo inferior a los US\$5 millones. Fueron limitados los datos de las fundaciones mexicanas, habiendo sólo dos que comunicaron cambios en los activos entre los años 2005 y 2008 e indicaron aumentos, aunque cada una cuenta con menos de US\$1 millón.

Desafíos

- Hay pobreza severa y elevados niveles de transitoriedad a lo largo de la frontera.
- Las intensificadas medidas de seguridad y las largas colas hacen más difícil el contacto personal entre las FC.
- La mayoría de las fundaciones que están en la frontera tienen un personal limitado.
- Los presupuestos para donaciones son típicamente muy modestos.

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

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

Las FC construyen una sociedad civil más sólida

- La Yuma CF facilitó la creación de un instituto sin fines de lucro.
- La Cochise CF financió una investigación que identificó problemas en un área local empobrecida. Luego recurrió a un organizador que ayudó a los residentes a crear una organización sin fines de lucro, La Unión del Pueblo, para encarar sus necesidades.
- FIC desarrolla las capacidades de grupos de base y establece organizaciones sin fines de lucro en la región fronteriza de Baja California mediante capacitación y donaciones.

- **Aumento de donantes:**

Aparte de medir la filantropía en función de los activos totales, también es esencial evaluar si se están estableciendo más fondos individuales. Hay una clara tendencia al alza en el número de fondos de donaciones administrados. Por ejemplo, la Laredo Community Foundation, una de las participantes más recientes de la AFF (establecida en el año 2005), aumentó de cinco fondos a 24. Los fondos de donaciones de Frontera Norte, una de las nuevas fundaciones mexicanas, se más que duplicaron en tres años de siete a 17, y otra fundación mexicana, FIC, aumentó de 20 a 28.

- **Aumento de la infraestructura para la concesión de donaciones a lo largo de la frontera, aunque los niveles de fondos son reducidos. Las fundaciones comunitarias mexicanas han logrado notables adelantos:**

Obtener una idea clara de las actividades de concesión de donaciones en la zona fronteriza y, específicamente, para sus poblaciones vulnerables es una obra en curso. Las grandes carteras de unas pocas fundaciones y la ausencia de una práctica común para la desagregación de donaciones a las zonas fronterizas deforman los datos. Dadas estas limitaciones, en los años 2007/2008 el total estadounidense fue de US\$24.7 millones y el total mexicano de US\$6.4 millones. Estas cifras se ven deformadas considerablemente en Estados Unidos (y en general) por la San Diego Foundation (US\$21.3 millones, que incluyen una donación de US\$10 millones) y en México por FECHAC/Juárez (US\$4.8 millones). Una idea más precisa es que en Estados Unidos la mayoría de las pequeñas fundaciones con sede a lo largo de la frontera, a excepción de Yuma, tiene presupuestos para la concesión de donaciones inferiores a los US\$250,000, y en México la cifra se aproxima más a los US\$500,000. Entre los grupos mexicanos es digno de mención que la concesión de fondos para becas se ha quintuplicado, ascendiendo de alrededor de US\$38,000 en el año 2005 a más de US\$207,000 en el 2008, y que las donaciones a las organizaciones de base se han más que triplicado, ascendiendo de alrededor de US\$85,000 en el año 2005 a más de US\$267,000 en el 2008⁴. El apoyo a estos grupos nacientes se ha convertido en un componente esencial de la labor de varias fundaciones fronterizas mexicanas en el fortalecimiento del sector civil, generosamente apoyada por la Fundación Interamericana y la oficina de la Fundación Ford en México. Aunque muchas de las fundaciones están ocupadas desarrollando sus propias capacidades y tienen presupuestos comparativamente reducidos, descubrimos que están dedicadas a aumentar las capacidades del sector no lucrativo, p. ej., facilitando o proporcionando directamente capacitación en la preparación de solicitudes de donación, facilitando el desarrollo de redes de organizaciones sin fines de lucro y ofreciendo asistencia en la profesionalización de los consejos directivos y el personal.

- **Surgimiento de nuevos líderes:**

La AFF ayudó a las organizaciones a fortalecer su gobernanza; debido a ello, están surgiendo nuevos líderes al nivel de los consejos directivos y del personal. Del lado mexicano, las fundaciones están desempeñando un papel esencial introduciendo el modelo de una fundación comunitaria como vehículo para la filantropía estratégica. Los miembros de los consejos directivos de las fundaciones comunitarias mexicanas suelen proceder principalmente del sector empresarial (62%), que tiene el potencial de ayudar a atraer fondos de donantes pero que también coloca a las fundaciones en la posición de ser consideradas instituciones elitistas. En Estados Unidos, una de las maneras de establecer si se están cultivando nuevos líderes en las fundaciones es determinar si hay un aumento en el número de personas de color. En el año 2005, cinco de las 12 fundaciones estadounidenses que respondieron tenían un 50% o más de personas de color; en el año 2008 esa cifra bajó a tres. Lo preocupante es que las presiones de la recaudación de fondos podrían estar influyendo en el reclutamiento de los consejos

⁴ En México, el término 'organización de base' generalmente se emplea para describir a un grupo informal que no ha obtenido aún su designación legal de entidad sin fines de lucro. Existen 5,280 organizaciones sin fines de lucro en México exentas de impuestos. Se calcula que el número de organizaciones de base supera los 20,000, pero se desconoce la cifra exacta.

directivos, al recurrir las fundaciones a las redes sociales tradicionales, compuestas principalmente de gente blanca. Además, las organizaciones de más antigüedad típicamente han mantenido la composición de sus consejos directivos, la cual es predominantemente blanca y masculina. Por último, como nota muy positiva, el personal y los consejos directivos de las fundaciones de la AFF de ambos lados de la frontera asumieron responsabilidad y demostraron liderazgo en la formulación e implementación del plan que dio lugar a la creación de la nueva entidad de la AFF.

- **Fomento del liderazgo comunitario:**

Además del parámetro tradicional de cambios en los activos, otro indicador clave del éxito de estas instituciones es su capacidad de desempeñar los papeles de convocantes y catalizadoras de cambio, considerados cruciales para lograr los objetivos de una sociedad civil. La New Mexico Community Foundation, la Laredo Area Community Foundation y la Yuma Community Foundation ya han asumido estos papeles en formas notables. En México, los obstáculos para este tipo de trabajo son grandes porque no hay una tradición de ofrecer espacios de conversación donde los grupos puedan reunirse para discutir asuntos cívicos. A pesar de los obstáculos, los dos programas principales de Frontera Norte incluyen elementos de convocación con el fin de fomentar la conciencia cívica, y además la fundación desempeñó un papel decisivo en la creación de una red de financiadores locales, con el fin de intercambiar información (lo cual hizo posible que Frontera Norte adquiriera un nuevo fondo de donaciones) y hacer más eficientes sus actividades de concesión de donaciones. Y la FIC está procurando desarrollar la capacidad de las organizaciones de base para que puedan llegar a ser más eficaces defensoras de intereses.

- **Aumento de la colaboración transfronteriza:**

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

Por último, el informe evalúa la labor de Synergos, la organización coordinadora de la iniciativa. En general, Teamworks determinó que Synergos, tras un comienzo incierto de la segunda fase, finalizó bien su labor. Aunque el personal y los consultores de Synergos siguieron luchando por encontrar la estrategia y combinación correctas para sus servicios de desarrollo de capacidad, recibió altas calificaciones de los entrevistados, por las comunidades de aprendizaje y los talleres temáticos, que fortalecieron las redes sociales entre las fundaciones y, en algunos casos, estimularon nuevas actividades en sus comunidades. Aunque gran parte del mérito del

Impulsando el liderazgo comunitario

Trabajando con Frontera Norte, un grupo de jóvenes recolectó fondos para construir una cocina que proporciona alimentos nutritivos en una escuela primaria. En el proceso, los jóvenes aprendieron destrezas de liderazgo.

Colaboración transfronteriza

Los directores ejecutivos de FESAC/Nogales y Santa Cruz CF se comunican diariamente por correo electrónico y teléfono y a menudo en persona, informándose mutuamente sobre lo que acontece e identificando formas de colaboración. También se aseguran de que los miembros de sus respectivos directorios estén al tanto de las operaciones de la otra entidad.

desarrollo de la nueva entidad es de los participantes de la AFF, especialmente los representantes del personal y de los consejos directivos que integraron el comité ejecutivo, los entrevistados reconocieron sin vacilar que Synergos desempeñó un papel esencial en la facilitación de la transición. Cuando Synergos cerró su oficina de San Diego, los participantes de la AFF ya habían contratado a un director y recibido promesas de fondos que ascendían a US\$1.5 millones, y la nueva entidad estaba siendo albergada por una fundación miembro de la AFF que cobraba un alquiler muy reducido y ofrecía otros servicios de oficina para contribuir a su puesta en marcha.

LECCIONES CLAVE

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

1. Es importante el contexto del país:

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

2. El papel de la organización coordinadora es decisivo:

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

En el caso de la AFF, describimos cuatro papeles —administradora, proveedora de servicios de desarrollo de capacidad, recaudadora de fondos y facilitadora— desempeñados por la organización coordinadora. Algunas de las aptitudes necesarias fueron la conciencia cultural, las habilidades lingüísticas, los conocimientos generales de filantropía, los conocimientos específicos sobre las fundaciones comunitarias, el brindar capacitación a las fundaciones comunitarias en diversas etapas de desarrollo, la recaudación de fondos, la facilitación, el diseño de sistemas de seguimiento para la evaluación, el diseño de programas, las comunicaciones y la administración. Otra dimensión de la selección es evaluar el compromiso de los dirigentes (consejo directivo y personal) de la intermediaria con el programa, y determinar cómo encaja con las prioridades de la organización. Por último, al seleccionar una organización, debe prestarse atención a quién en esa organización

estará encargado de dirigir el proyecto. Si se mira a través de estos filtros, es fácil ver el reto que significa encontrar una organización que satisfaga todos estos requisitos. Agregamos que, una vez que se selecciona una intermediaria, el financiador y la intermediaria deben prestar mucha atención constantemente al establecimiento de una relación basada en la confianza y una visión común.

3. Deben ponerse en claro las expectativas de la evaluación desde un principio:

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

4. Para una transición eficaz es preciso comenzar pronto, definir los papeles y contar con dirigentes capaces:

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

5. La colaboración entre los donantes—Hacer que el todo sea más que la suma de sus partes:

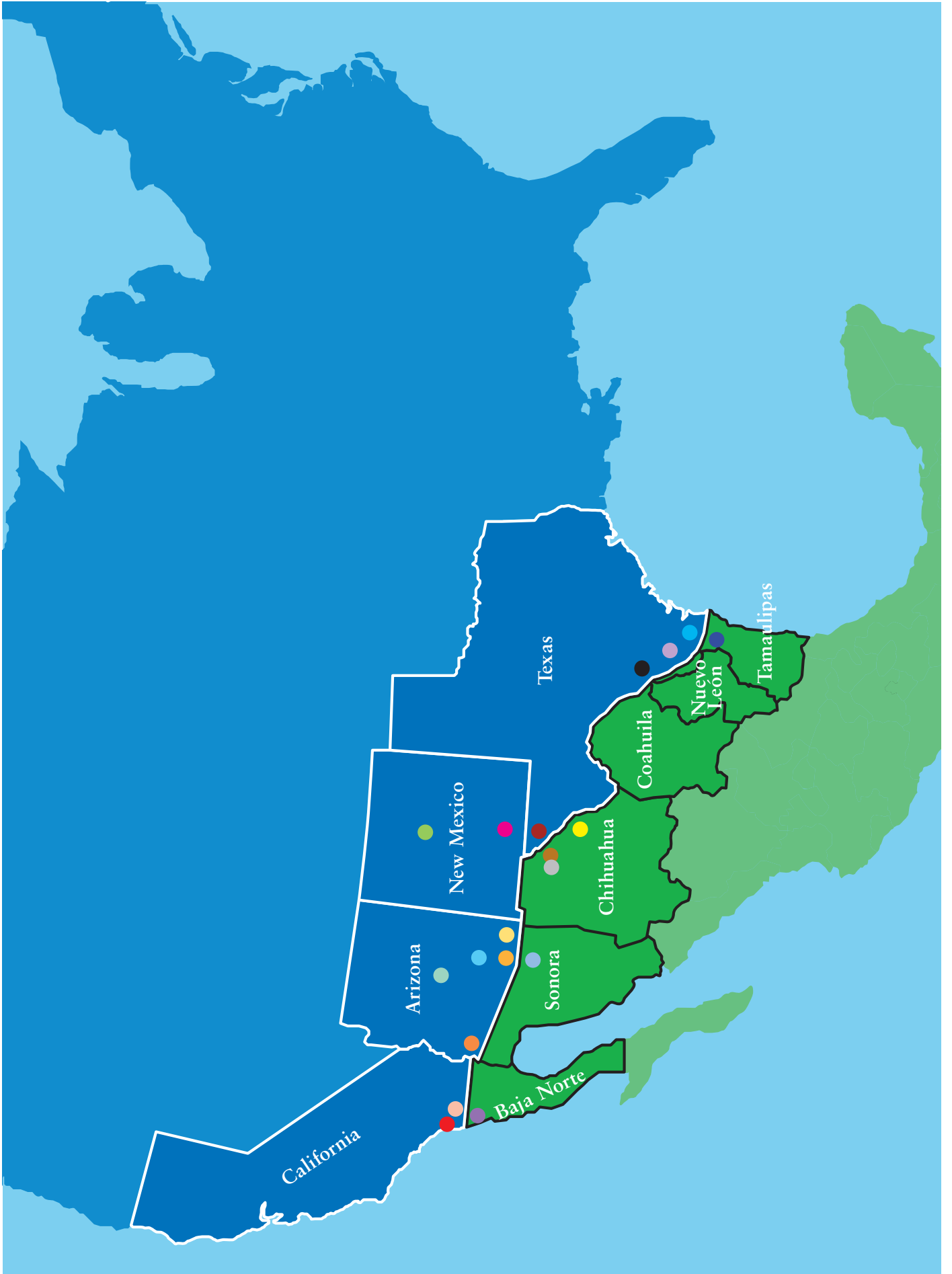
La AFF era una serie de subiniciativas que habían sido exitosamente entrelazadas para formar un todo, en gran parte debido a que los donantes (1) tenían un compromiso común con el desarrollo de fundaciones comunitarias para abordar las necesidades de la frontera, (2) respetaban sus diferencias respecto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

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

Una transición exitosa

Una nueva organización binacional, la U.S.-Mexico Border Philanthropy Partnership, fue creada en 2009. Ella busca mejorar la calidad de vida en la frontera al:

- colaborar y proporcionar liderazgo respecto a preocupaciones transfronterizas comunes,
- movilizar en forma más efectiva los recursos filantrópicos para encarar problemas de la frontera, y
- fortalecer la capacidad filantrópica para impulsar la sostenibilidad de las comunidades fronterizas.



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

COMMUNITY FOUNDATIONS - FUNDACIONES COMUNITARIAS

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