

# Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado

Resumen de investigación

TEAMWORKS

alternativas y  
capacidades a.c.





**Todos los contenidos son propiedad intelectual de Alternativas y Capacidades A.C. y están debidamente registrados bajo la Ley Federal de derechos de autor. Cualquier uso indebido de este material será penalizado.**

# Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado

Resumen de investigación

Marzo 2009

Equipo de trabajo

Renee Berger Directora de proyecto

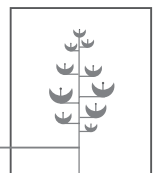
Diana Bermúdez

Patricia Carrillo Collard

Mónica Tapia Álvarez

**TEAMWORKS**

alternativas y  
capacidades a.c.



**Teamworks** es una empresa consultora en administración gerencial, establecida desde hace 25 años, que diseña programas de liderazgo y desarrollo institucional, y proporciona servicios de evaluación a fundaciones privadas, fundaciones comunitarias, empresas y gobierno. Teamworks utiliza un enfoque de colaboración, basado en el intercambio de conocimiento y el fortalecimiento de capacidades.

- 9 Van Buren Street, San Francisco, CA 94131, USA  
(415) 469-0303 (270) 569-0303 (FAX)  
[www.sfteamworks.com](http://www.sfteamworks.com)  
raberger@sfteamworks.com

**Alternativas y Capacidades** se fundó en el 2002 con la misión de contribuir al desarrollo social de México, fortaleciendo a las organizaciones de la sociedad civil y a las instituciones donantes, y creando un contexto favorable para su profesionalización, promoviendo su capacidad de incidencia e impulsando la colaboración intersectorial.

- Av. Luis Cabrera 138-1, San Jerónimo Aculco, México D.F. 10400, México  
52 (55) 56 68 85 02 52 (55) 55 95 34 81  
[www.alternativasociales.org](http://www.alternativasociales.org)  
contacto@alternativasociales.org

Este estudio fue financiado por la Fundación Charles Stewart Mott, la Fundación Ford, la Fundación Interamericana y el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias.

Fundación Charles Stewart Mott

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

Fundación Ford

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

Fundación Inter-Americana

[www.iaf.gov](http://www.iaf.gov)

Fondo Global para Fundaciones Comunitarias

[www.wings-globalfund.org](http://www.wings-globalfund.org)

# Prefacio

**Hace menos de dos décadas**, las fundaciones comunitarias emergieron como instituciones filantrópicas en México. Mientras 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. 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, 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 nos unimos 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. La meta del estudio era ser informativo, constructivo y prospectivo en vez de retrospectivo y sentencioso. Los puntos de vista u opiniones expresados en este informe corresponden exclusivamente a sus autoras, y las declaraciones aquí formuladas no reflejan necesariamente los criterios o políticas de las organizaciones que proporcionaron financiamiento para este estudio.

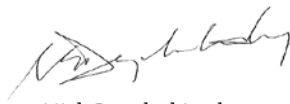
El equipo que preparó este informe combinó experiencias y conocimientos sobre fundaciones comunitarias tanto en México como en el ámbito internacional. Estamos agradecidos por su arduo trabajo, así como por la participación

generosa del personal y consejeros de las fundaciones comunitarias mexicanas y de otros expertos.

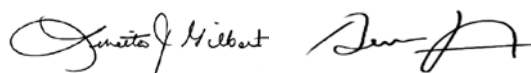
Recomendamos este estudio a todos los interesados en promover el desarrollo de las fundaciones comunitarias, de la filantropía y de la sociedad civil en México. Las conclusiones muestran que las fundaciones comunitarias buscan fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil, fomentar la sustentabilidad mediante el desarrollo económico en áreas rurales de difícil acceso, y hacer frente a una gama de necesidades educativas, particularmente de los jóvenes, para proporcionarles una base de apoyo para su futuro. De manera crucial, están creando puentes y acercando a organizaciones 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. Esperamos que este estudio sea beneficioso para aquéllos 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.

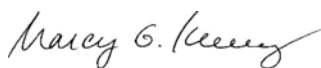
El resumen que aquí se presenta extrae las conclusiones principales del estudio. Un archivo PDF (así como este resumen) puede descargarse sin costo y está disponible tanto en español como en inglés en: [www.sfteamworks.com](http://www.sfteamworks.com) y [www.alternativasociales.org](http://www.alternativasociales.org). Este último sitio contiene también una base de datos de algunas características financieras y operativas de las 21 fundaciones comunitarias que participaron en el estudio para el período 2005-2007.



Nick Deychakiwsky  
FUNDACIÓN C.S.MOTT



Linetta Gilbert and Mario Bronfman  
FUNDACIÓN FORD



Marcy Kelley  
FUNDACIÓN INTERAMERICANA



Vadim Samorodov  
FONDO GLOBAL PARA FUNDACIONES COMUNITARIAS

# 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.

2

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. 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 enfoca 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. El mapa en medio de este reporte lista las FCs y muestra las regiones en donde trabajan.

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.

Para el tamaño y la riqueza de México, el sector de organizaciones de la sociedad civil (OSCs) 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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 de haberse aprobado, no habría permitido deducir las donaciones a organizaciones y habría gravado sus bienes y servicios.<sup>3</sup> 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 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

### 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

3

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Ver *Directorio de fundaciones y entidades donantes en México* (Cemeñi, 2006), p. 127.

<sup>3</sup> 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.

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.

4

La primera reunión importante con el propósito de promover el concepto de fundaciones comunitarias en México se llevó a cabo en 1993, organizada por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)<sup>4</sup>. 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 organizaciones. 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, mediante el fortalecimiento de fundaciones comunitarias en ambos lados de la frontera. El Instituto Synergos<sup>5</sup> 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), aunque en el caso de México operan proyectos directamente y/o dan financiamientos a organizaciones<sup>6</sup>. 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 son 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.

<sup>4</sup> 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.

<sup>5</sup> Synergos es una organización no lucrativa basada en Estados Unidos con experiencia internacional en el desarrollo de la filantropía.

<sup>6</sup> La identidad de las FCs mexicanas todavía está en proceso de definición pues no existe una categoría legal formal para ellas como fundaciones.



## 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.

### Consejos profesionales en desarrollo

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 su papel limitado y por 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 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.

### 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 FCs 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.

## 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<sup>7</sup>. Las FCs mexicanas en su mayoría son pequeñas, con directores ejecutivos con altos niveles de preparación y experiencia, que –a pesar de que los sueldos resulten 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 desean sentirse más apoyados, aún cuando 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, motivar y comprometer 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 mes<sup>8</sup>. 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 desempeñan 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, requisito para obtener una licenciatura.<sup>9</sup>

## 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.

<sup>7</sup> 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.

<sup>8</sup> Durante el periodo del estudio, el tipo de cambio promedio era de alrededor de \$10.5 pesos por dólar estadounidense.

<sup>9</sup> 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.

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

## Usan 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 tienen al 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 priorizado **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 capacitaciones, 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 un 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.

## Influyen 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 modelo híbrido en el que operan sus propios proyectos y actúan como donantes<sup>10</sup>. El panorama que encontramos es que las FCs mexicanas operan ya bajo un modelo híbrido.

<sup>10</sup> 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.

### Fomento de 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.

- 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)<sup>11</sup>. 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.
- 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.<sup>12</sup> En la mayoría de los casos, las donaciones privadas han mostrado un aumento sostenido.

<sup>11</sup> El término “desarrollo comunitario” abarca el desarrollo económico y proyectos de microfinanciamiento.

<sup>12</sup> 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 les trata como privados porque proceden de las empresas de ese estado, que voluntariamente aceptaron este mecanismo para promover las contribuciones del sector empresarial.

- 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 de 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 coincide 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

### Retos de fortalecimiento para las fundaciones comunitarias

**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, aunque cauteloso, en 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 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 o 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, así como el Instituto Synergos y la Alianza Fronteriza de Filantropía México-Estados Unidos 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

### 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 mostrar

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.<sup>13</sup> De manera similar, **el marco regulatorio del estatus de donataria autorizada y la acreditación requieren simplificarse y homogeneizarse** para fomentar su cumplimiento. Para 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.

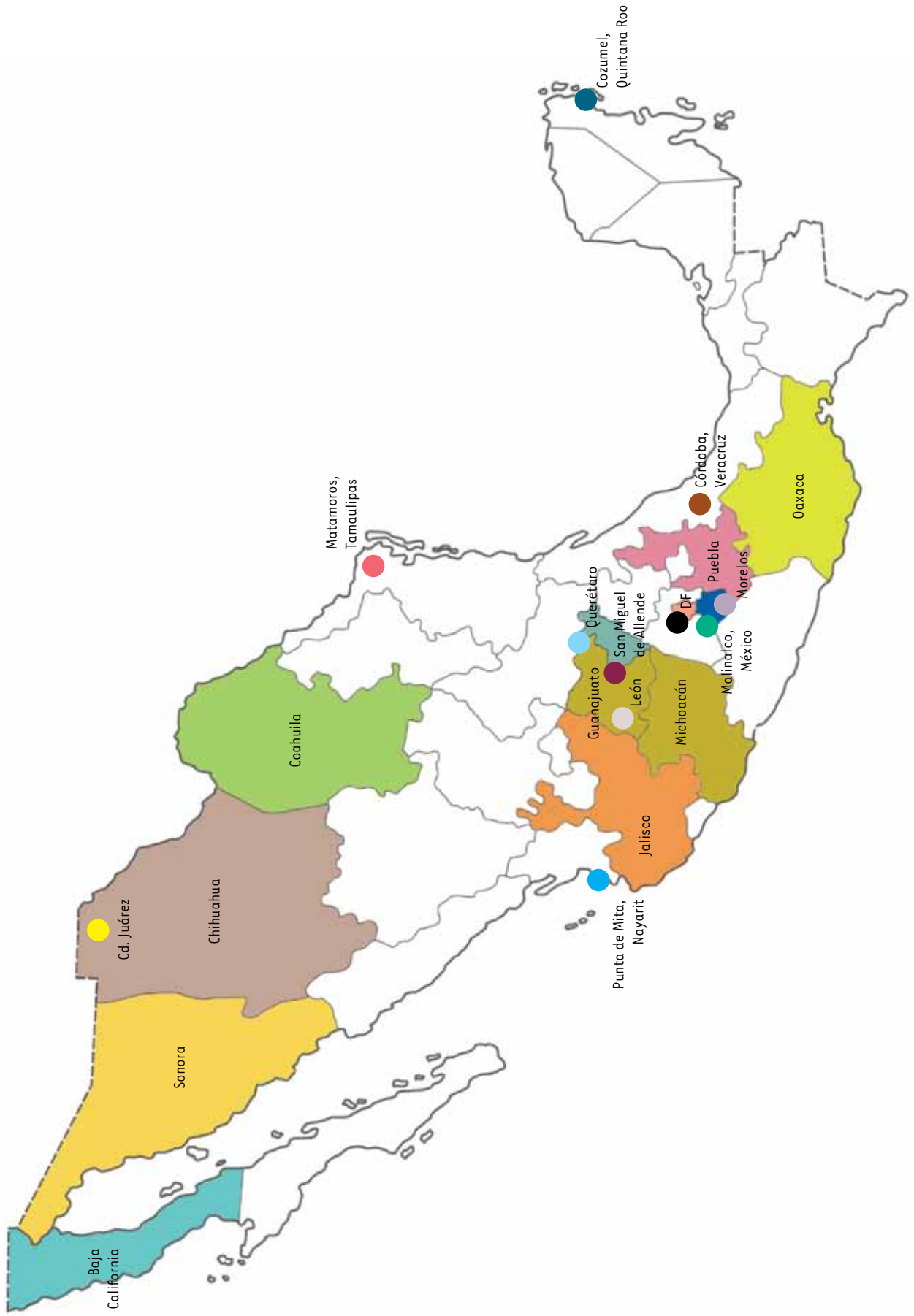
Desde la perspectiva legal, el sector de OSCs obtendría un gran beneficio de trabajar con quienes diseñan las políticas públicas y otros líderes clave para actualizar y mejorar el marco jurídico, en particular, el acceso a los fondos públicos por las OSCs y la simplificación de su rendición de cuentas. 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.




















<sup>13</sup> 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 aprobó 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).

Figura 1 - Figure 1

Área de trabajo de las fundaciones comunitarias en México  
Area Covered by Mexican Community Foundations



## Fundaciones Comunitarias – Community Foundations

-  Corporativa de Fundaciones (estatal - statewide)
-  Fondo Córdoba (estatal - statewide)
-  Fondo Estrategia Social
-  Fundación Comunidad (estatal - statewide)
-  Fundación Comunitaria del Bajío (estatal - statewide)
-  Fundación Comunitaria Cozumel
-  Fundación Comunitaria Frontera Norte
-  Fundación Comunitaria Malinalco
-  Fundación Comunitaria Matamoros
-  Fundación Comunitaria Morelense (estatal - statewide)
-  Fundación Comunitaria Oaxaca (estatal - statewide)
-  Fundación Comunitaria Puebla (estatal - statewide)
-  Fundación Comunitaria Punta de Mita
-  Fundación Comunitaria Querétaro (estatal - statewide)
-  Fundación Comunitaria San Miguel
-  Fundación del Empresariado Chihuahuense (estatal - statewide)
-  Fundación del Empresariado Sonorense (estatal - statewide)
-  Fundación Internacional de la Comunidad (estatal - statewide)
-  Fundación León
-  Fundación Merced Coahuila (estatal - statewide)
-  Fundación Merced Querétaro (estatal - statewide)