

RESUMEN DE INVESTIGACIÓN

# FUNDACIONES COMUNITARIAS EN MÉXICO:

UN PANORAMA  
DETALLADO  
2009-2016

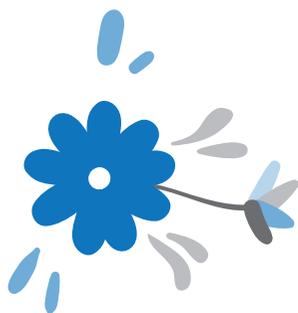
JUNIO DE 2019



## RESUMEN DE INVESTIGACIÓN

# FUNDACIONES COMUNITARIAS EN MÉXICO:

UN PANORAMA DETALLADO 2009-2016



### AUTORES:

María de los Ángeles Olvera Ortega

Michael D. Layton

Gloria Lisbeth Graterol Acevedo

Luz Magdalena Bolaños Martínez

# PRÓLOGO

**México cuenta con el mayor número de fundaciones comunitarias en América Latina y el Caribe.** Estas organizaciones de base comenzaron a surgir aproximadamente hace 30 años en la región. El origen, contexto y tamaño de cada fundación es diferente, pero tienen en común el compromiso de responder a las ideas y necesidades de las organizaciones de base con las que trabajan, mediante estrategias colectivas para generar capacidades y canalizar recursos, así como contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil organizada y mejorar el entorno en el que ésta se desenvuelve, en los 14 estados de la República Mexicana donde tienen presencia.

Desde su fundación en 2011, Comunalía, la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México, ha demostrado el poder del trabajo colaborativo para elevar la importancia y movilizar esfuerzos de filantropía local y nacional. En un programa entre la Fundación Inter-Americana (IAF por sus siglas en inglés) y la Fundación Charles Stewart Mott (Fundación Mott), enfocado en el fortalecimiento de la sociedad civil organizada, gran parte de los donantes se convirtieron en fundaciones empresariales y fundaciones comunitarias.

En 2009, la Fundación Inter-Americana, la Fundación Mott, la Fundación Ford y el Fondo Global de Fundaciones Comunitarias, comisionaron un estudio del sector de fundaciones comunitarias, con el objetivo de informar e indagar más sobre éstas, y ubicarlas en un contexto más amplio de desarrollo filantrópico en México y en relación al movimiento global de fundaciones comunitarias.

Recientemente, este esfuerzo fue renovado por la IAF y la Fundación Mott en 2016, con la finalidad de conocer el progreso que ha habido entre las fundaciones comunitarias desde el último estudio, sus desafíos y pasos a seguir. Alternativas y Capacidades, A.C. (Alternativas), organización con amplio conocimiento sobre fundaciones comunitarias, elaboró este reporte, así como también el estudio de 2009, éste último en conjunto con Teamworks. Estamos agradecidas también con la amplia participación del equipo y miembros del

Consejo de las fundaciones comunitarias en México. Recordamos al lector que las opiniones expresadas en este reporte reflejan la de los autores, y que las aseveraciones hechas aquí no necesariamente reflejan los puntos de vista o políticas de las organizaciones que brindaron financiamiento para este estudio.

Desde que Alternativas publicó el primer estudio en 2009, varios donantes mexicanos financiaron esfuerzos de fundaciones comunitarias o se asociaron con éstas: Fundación ADO, Soriana, Monex, Citibanamex, Fundación Merced, y Fondo de Acción Solidaria, por mencionar algunos. En respuesta a los sismos de 2017 que afectaron los estados de Puebla, Estado de México, Morelos y Oaxaca, se canalizaron recursos de donantes mexicanos y de EE.UU. a través de cuatro fundaciones comunitarias de dichos estados. Este financiamiento provino de fundaciones comunitarias en EE.UU. y otras fundaciones comunitarias y empresariales mexicanas. Es nuestro deseo que este estudio aporte valor a las fundaciones comunitarias en México, y también a otras de América Latina y el Caribe, así como a otras regiones donde buscan ampliar el papel de sus instituciones en la filantropía local.

**Gabriela Boyer**  
REPRESENTANTE DE LA  
FUNDACIÓN INTER-AMERICANA

**Marcy Kelley**  
DIRECTORA EJECUTIVA,  
OFICINA DE PROGRAMAS,  
FUNDACIÓN INTER-AMERICANA

**Nick Deychakiwsky**  
OFICIAL DE PROGRAMAS,  
FUNDACIÓN CHARLES STEWART MOTT

# INTRODUCCIÓN

Las fundaciones comunitarias son organizaciones de la sociedad civil (OSC) muy particulares: cultivan liderazgo local con el objetivo de resolver problemas locales, movilizan recursos, contribuyen a que otras organizaciones alcancen su misión y apoyan a donantes a lograr una inversión social estratégica; frecuentemente crean fondos patrimoniales para avanzar en sus esfuerzos de sostenibilidad; y luchan por tener consejos o patronatos representativos y con rendición de cuentas en sus comunidades (Mott 2012; Harrow et al. 2016).

En 2009, Alternativas y Capacidades, A.C. (Alternativas), en conjunto con la firma consultora Teamworks, llevó a cabo el estudio *Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado*, con el financiamiento de la Fundación Charles Stewart Mott, La Fundación Ford, la Fundación Interamericana (IAF) y el Fondo Global para Fun-

daciones Comunitarias. El presente estudio tiene por objetivo actualizar la publicación y estudio realizados en 2009, examinando posibles cambios sustanciales en las condiciones institucionales y financieras de las fundaciones comunitarias.

Este informe ejecutivo contempla el estudio de 21 fundaciones comunitarias en México (FCM), de las cuales, se revisaron las características institucionales de 17 y las condiciones financieras de las 21 FC. Además, se analiza el contexto sociopolítico en el que se desenvuelven y presenta recomendaciones con el fin de contribuir al fortalecimiento de las FCM. Al comprender sus capacidades administrativas y programáticas, las fundaciones comunitarias podrán aumentar el impacto de sus acciones de manera significativa y mantenerlas en el tiempo.

# METODOLOGÍA

Para fines del presente estudio, Alternativas realizó encuestas, de las cuales 17 fundaciones comunitarias en México respondieron. Adicionalmente, se obtuvo información financiera de los informes de transparencia que realizan las organizaciones donatarias autorizadas al Servicio de Administración Tributaria (SAT), con datos del 2008 al 2014. Con el objetivo de enriquecer el estudio, se realizaron entrevistas a profundidad con Directores Ejecutivos de dos Fundaciones Comunitarias en México y una a la colaboradora de otra FCM; asimismo, se llevó a cabo una mesa de diálogo con la participación de 15 FCM y entrevistas con siete especialistas del sector social en México.

## El modelo de las FC en México y el contexto sociopolítico

El modelo de FC surge en Estados Unidos de América en 1914, cuando el filántropo Frederick H. Goff crea la Fundación Cleveland con el objetivo de que una sola institución administrara las donaciones de distintos actores y las canalizara a proyectos dedicados a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la ciudad (Natal & Muñoz, 2014). De esta manera, se creó el modelo de FC como organizaciones de la sociedad civil que “movilizan recursos financieros, principalmente de la comunidad local, con el propósito de hacer inversiones directas en las instituciones de la comunidad que trabajan

directamente con las poblaciones beneficiarias prioritarias” (Turitz & Winder, 2008, p. 327).

En 1976 se constituyó la primera FC ubicada en México, aunque con registro en Estados Unidos de América: Fundación Comunitaria San Miguel (San Miguel Community Foundation). A partir de ahí surgieron diversas FC en los ochenta, noventa e inclusive dos más desde el estudio de 2009. El impulso a la promoción de las FCM lo ha dado mayormente el sector empresarial, actores interesados en la filantropía local y donantes internacionales (Tapia, 2008). En México, las FC no se han dedicado exclusivamente a procurar y canalizar recursos para que sean operados por otras organizaciones, sino que en algunos casos han tenido que operar programas directamente, entre otros factores, por la inexistencia de OSC de base en algunas localidades (Especialista, 2016). Esto les ha permitido responder a las necesidades propias del contexto en el que están inmersas, creando un modelo híbrido de canalización de recursos y operación de programas (Sacks, 2000). Esta característica híbrida es común entre fundaciones de distintas partes del mundo.

A pesar de ser el país de América Latina con mayor número de FC, las OSC en México operan en un entorno legal y social que limita su desarrollo. Hallazgos del Proyecto para el Sector No Lucrativo de la Universidad Johns Hopkins encontró que el tamaño de la fuerza laboral de las organizaciones de la sociedad civil en México (3.1 por ciento de la Población Económicamente Activa) está muy por debajo del promedio de 41 países de 5.7 por ciento, además de Argentina, Brasil y Chile. En México no existe un registro único de OSC, sin embargo, las bases de datos del gobierno federal constan de 38,701 organizaciones, lo cual representa un promedio de 31 OSC por cada 100 mil habitantes<sup>1</sup>

(Muñoz, 2014). Solo 8,862 OSC<sup>2</sup> son donatarias autorizadas (organizaciones que “...han sido autorizadas por el Servicio de Administración Tributaria (SAT) para recibir donativos deducibles de impuesto sobre la renta (ISR)[...]” Layton *et al.*, 2017, p.140). Esta baja proporción se puede explicar por los altos costos que debe asumir una organización para adquirir este régimen fiscal –como los servicios de notaría e inversión de tiempo– así como las altas cargas para cumplir con las obligaciones fiscales. Otro obstáculo presente para las OSC en México son las disposiciones fiscales, específicamente la prohibición de hacer donaciones a otras organizaciones o grupos de base que no sean donatarias autorizadas, tal como lo estipula la Ley de Impuesto sobre la Renta (LISR) en su Artículo 82, fracción IV. La reforma de la LISR de 2016 en su Artículo 79, fracción XXV, inciso J hizo posible que las donatarias apoyaran a proyectos productivos agrícolas y artesanos de las zonas con mayor rezago del país; sin embargo, esta ampliación es aún muy acotada.

Del mismo modo, los fondos públicos destinados a las OSC son escasos y, según los datos de la Cuenta Satélite de Instituciones sin Fines Lucrativos de México de 2008-2011, representan tan solo el 9 por ciento de los ingresos de las OSC, mientras que el 53 por ciento provienen de recursos internos y el 38 por ciento de ingresos privados nacionales e internacionales (Muñoz, 2014). Por otro lado, la Encuesta Nacional de Acción Voluntaria (ENSAV) en sus tres ediciones (2005, 2012 y 2016) señala una tendencia de los mexicanos a donar directamente a otras personas, a las iglesias y en emergencias por desastres y no a organizaciones sociales (Butcher, 2017). En este sentido, las OSC en México se desenvuelven en un entorno legal y social que limita su desarrollo. La Encuesta Nacional de Filantropía (ENAFI), en sus tres ediciones (2005,

<sup>1</sup> Se estima que la cantidad de 38,701 OSCs en México es en realidad un subregistro, ya que no contempla a aquellas organizaciones legalmente constituidas que no cuentan con CLUNI y no son donatarias autorizadas.

<sup>2</sup> Dato obtenido del Diario Oficial de la Federación del 12 de enero del 2017.

2008 y 2013), encontró una marcada preferencia para donar directamente al beneficiario ante la desconfianza que existe hacia las organizaciones (Layton y Moreno 2010 & 2014). La combinación de

la informalidad y desconfianza muestra la enorme dificultad en la promoción de la filantropía institucionalizada en México (Layton y Moreno 2010; Layton y Mossel 2015).

## DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS<sup>3</sup>

La institucionalidad se refiere a los recursos y capacidades que las organizaciones construyen para “lograr que sus actividades tengan un mayor impacto en las problemáticas que pretenden atender, que el uso de sus recursos sea más eficiente y que sus esfuerzos sean sostenibles a lo largo del tiempo” (Carrillo, García, & Tapia, 2006).

### Figura legal y régimen fiscal de las FCM

La figura legal y el régimen fiscal en el que están inscritas, delimitan los derechos y obligaciones de las OSC. De 17 FC que respondieron el instrumento, 14 son Asociación Civil (A.C.), una es Institución de Beneficencia Pública (I.B.P.), una es Institución de Asistencia Privada (I.A.P.) y una tiene su figura legal en el extranjero. En cuanto al régimen fiscal, todas las FC participantes son donatarias autorizadas, a excepción de San Miguel Community Foundation que está registrada en el extranjero. Estos resultados son consistentes con el estudio de 2009.

### Órganos de gobierno

El estudio de 2009 confirmó que los órganos de gobierno de las fundaciones comunitarias en México estaban en el camino hacia su fortalecimiento en cuanto a su operación y organización.

- En su mayoría (9) rebasan el mínimo estipulado de consejeros.
- Entre 2009 y 2016, hay un ligero cambio sobre el nivel educativo de la composición de los órganos de gobierno, 31 por ciento cuenta con posgrado, 66 por ciento con licenciatura y 3 por ciento con preparatoria.
- Ambos estudios, 2009 y 2016, indicaron contar con miembros en sus consejos o patronatos involucrados en la promoción de la fundación en la comunidad, toma de decisiones financieras, facilitación de las relaciones con líderes dentro de la comunidad y aprobación de informes financieros y presupuestos anuales.
- La diversidad de los sectores de donde provienen los miembros de los órganos de gobierno es un elemento que distingue a las fundaciones comunitarias de otras OSC en México. Los sectores representados en los consejos o patronatos de las FCM permanecen prácticamente sin cambios en relación al estudio de 2009: en 2016, 66 por ciento de los miembros del órgano de gobierno son del sector empresarial, 11 por ciento de OSC, 7 por ciento de la academia, 6 por ciento del sector educación y 10 por ciento de otros sectores.

<sup>3</sup> Los resultados reflejan la respuesta de la encuesta de 17 fundaciones comunitarias de las 21 que formaron parte de la muestra.

En cuanto a los procedimientos internos, a 2016 los órganos de gobierno desarrollaron estrategias para fortalecer el trabajo interno de las FCM, incluyendo el apoyo financiero que brindan.

- 82 por ciento, o 14 fundaciones comunitarias, cuentan con una planeación estratégica y el resto indicaron que la desarrollarían en los siguientes 12 meses, similar a 2009.
- En comparación al estudio de 2009, un mayor número de FCM cuentan con procedimientos para otorgar financiamientos o donaciones, incrementándose del 76 al 94 por ciento. Esto contribuye al fortalecimiento de mecanismos transparentes para la asignación de recursos.
- La tendencia de contar con políticas escritas aumentó en evaluaciones de programas, políticas laborales y conflicto de intereses, excepto en la política sobre el uso del fondo patrimonial que disminuyó en 12 puntos porcentuales, de 71 a 59 por ciento<sup>4</sup>.

A pesar de los avances positivos mencionados, las fundaciones comunitarias tienen áreas de oportunidad en dos frentes: una de las funciones de los órganos de gobierno es acompañar y contribuir a la procuración de recursos para los fines de la organización y su sostenibilidad. En 2009, el estudio indicaba que el 100 por ciento de las FCM recibían ayuda por parte del consejo o patronato para procurar fondos, mientras que en el 2016 solo 88 por ciento de las fundaciones mencionaron que contaban con este apoyo. En cuanto a los donativos

que los consejeros otorgan a las FCM, en 2016 únicamente 65 por ciento reportaron recibir este tipo de donativos, disminuyendo 29 por ciento.<sup>5</sup>

En segundo lugar, mientras que los órganos de gobierno tienden a ser diversos en los sectores de donde provienen sus miembros, lo son menos en lo relativo a género. De hecho, en el periodo de estudio, la proporción de hombres en el órgano de gobierno aumentó 9 por ciento entre 2009 y 2016.<sup>6</sup>

### Equipo operativo

El estudio 2016 muestra que las personas que ocupan la dirección ejecutiva de las fundaciones comunitarias analizadas tienen un nivel educativo más alto y baja rotación. La permanencia en el puesto de la dirección ejecutiva suele resultar en líderes con mayor experiencia y grado de influencia, lo cual puede contribuir a la especialización y aumento del impacto de las fundaciones comunitarias.

Las FCM han trabajado para ofrecer mejores condiciones de trabajo, lo cual es un síntoma de su profesionalización e indicador de mayor consolidación de su sustentabilidad financiera. Por ejemplo, de 2007 a 2016, el número de empleados de todas las fundaciones comunitarias que participaron en el estudio, creció considerablemente, de 134 a 197. Este crecimiento, aunque gradual pero importante, podría interpretarse como un reflejo de los esfuerzos que han invertido las fundaciones en mejorar su operación y entorno laboral.

<sup>4</sup> En 2016, de las FC participantes (17), diez fundaciones contaban con políticas escritas sobre fondos patrimoniales (59%), 16 FCM con procedimientos para otorgar financiamientos o donaciones (94%), 15 con evaluaciones de financiamientos o programas (88%), 11 con políticas laborales (65%) y 10 de conflicto de intereses (59%).

<sup>5</sup> En relación a la información recolectada en el estudio de 2009 sobre las donaciones de los órganos de gobierno a las fundaciones comunitarias, 74% de los miembros donaban dinero en efectivo, inversiones, acciones o edificios; en comparación al actual estudio, que refleja que únicamente 41% de los miembros de consejo o patronato hacen este tipo de contribuciones. En 2009 los datos indicaban que el 33% de los miembros hacían donaciones en especie, el estudio 2016 muestra que solo 20% hace este tipo de contribuciones.

<sup>6</sup> En 2009, 61% de los consejos o patronatos estaban conformados por hombres y el 39% restante por mujeres; mientras que en 2016 el 70% son hombres y el 30% son mujeres (29.9 %).

El número de personas contratadas vía nómina con beneficios de ley (seguro social, vacaciones, aguinaldo) aumentó en un 45 por ciento. Los salarios que reciben los colaboradores de las FC son un reflejo de su capacidad financiera y de sus posibilidades de atraer a los mejores perfiles a trabajar en su organización<sup>7</sup>.

En términos de la operación de las fundaciones comunitarias, en la mesa de diálogo que se sos-

tuvo con los participantes, indicaron que los desafíos más importantes que enfrentan son contar con personal capacitado y la construcción de confianza entre sus beneficiarios y donantes. Asimismo, destacaron como uno de sus mayores retos el empoderamiento de las comunidades con las que trabajan, para lograr que se apropien y lideren su propio desarrollo.

## ACTIVIDADES DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS

### Áreas temáticas

Las fundaciones comunitarias en México han ampliado y diversificado las áreas temáticas en las que trabajan, de 59 en 2009 a 73 en 2016. Ambos estudios son consistentes al encontrar como las principales temáticas de atención educación (65 a 77%), salud (59 a 47%) y medio ambiente (29 a 47%). De las categorías no contempladas por el cuestionario que se envió a las FC, se identificaron como temas de atención el desarrollo de base (11) y el fortalecimiento a OSC (8). Estas últimas forman parte de las tareas principales de las FCM, las cuales contemplan brindar servicios de fortalecimiento institucional para OSC como asesorías, cursos y talleres (76%); promover redes y grupos de intereses afines (67%); promover el voluntariado en la comunidad (62%); brindar servicios de fortalecimiento institu-

cional para organizaciones comunitarias o de base como asesorías, cursos y talleres (61%); promover la filantropía local y reconocer a filántropos locales (54%); y por último, informar e incidir en la elaboración de las políticas públicas (35%).

### Vinculación con la comunidad

La mayoría de las fundaciones realizan consultas con actores locales, como líderes de opinión, autoridades y OSC, con el objetivo de recuperar las necesidades de las comunidades con las que colaboran y así tener una amplia comprensión de los problemas que enfrentan. Una gran proporción de las FCM mantienen conversaciones con el consejo o patronato y con la dirección ejecutiva, para establecer las prioridades que trabajarán desde la fundación.

<sup>7</sup> Los cambios del estudio 2009 al del 2016 (respectivamente) del rango entre el sueldo neto más bajo y el más alto de un colaborador de tiempo completo era de \$4,021 pesos M.N. y \$67,015 pesos M.N. a \$5,000 y \$120,000. Los salarios están reflejados en pesos constantes de 2014, con la finalidad de que fueran equivalentes con los datos de 2007 recogidos en el estudio del 2009. Para convertir los sueldos nominales del 2007 a pesos constantes de 2014 se utilizó el *Índice Nacional de Precios al Consumidor*.

### **Marco regulatorio**

Uno de los principales retos que enfrentan las FCM es contar con un marco regulatorio adecuado y la importancia de llevar a cabo procesos de incidencia a nivel local y federal. Las fundaciones comunitarias participantes destacaron la importante labor que se está realizando desde Comunalía para influir en el marco regulatorio de la sociedad civil a nivel federal. Además, esta Alianza de Fundaciones Comunitarias de México ha impulsado la sistematización de mejores prácticas y aprendizajes de las FC.

### **Operación directa**

Como se mencionó anteriormente, una de las características principales de las fundaciones comunitarias es la movilización de recursos, sobre todo locales, con la finalidad de canalizarlos a otras organizaciones o grupos de base, fortaleciéndolas y también a líderes locales. Sin embargo, esto no excluye que también asuman funciones como organizaciones operativas o de primer piso: entre 2009 y 2016 las FCM que asumieron este rol aumentaron de 47 a 65 por ciento. Por otro lado, disminuyó de 14 a 11 (de 100 a 82%) el número de fundaciones comunitarias que realizan donaciones, fungen como intermediarias e identifican proyectos para otorgar financiamientos a otras organizaciones.

### **Alcance de las fundaciones comunitarias**

Las FCM han ido aumentando el uso de convocatorias públicas como mecanismo para otorgar recursos. Si bien los mecanismos que utilizan las fundaciones comunitarias para brindar financiamientos varían, los más frecuentes son las convocatorias públicas para proyectos (15), visitas de proyectos (15), asistencia a reuniones con OSC (13),

recomendaciones de miembros de sus consejos o patronatos (11) e invitaciones a organizaciones apoyadas anteriormente (11). En comparación con el primer estudio (2009), ha habido una mayor apertura a convocatorias públicas, demostrando la adopción de mecanismos más transparentes. Este aspecto cobra particular importancia, dados los bajos niveles de confianza hacia el trabajo de las OSC, donde casi tres-cuartas partes de los mexicanos aseveran tener baja o nula confianza en las organizaciones sociales (Layton y Moreno 2010, p.109); por tanto es indispensable que la transparencia y la rendición de cuentas<sup>8</sup> sigan fortaleciéndose en un sentido amplio, entre la sociedad civil organizada en México.

Respecto a la toma de decisiones en relación a los financiamientos otorgados o fondos que opera la Fundación, en el estudio del 2016, nueve FC indicaron que la toma de decisiones la hace un comité conformado por miembros del consejo o patronato y del personal (53%), y seis un comité conformado por miembros del consejo o patronato, del personal y expertos locales (35%). Los procesos de selección se han mantenido constantes, lo cual indica que existe un esfuerzo por mejorar la cultura filantrópica y por promover la transparencia, con elecciones consensuadas y actores de contextos diversos.

### **Monitoreo y evaluación**

Las fundaciones comunitarias están comprometidas con el monitoreo y evaluación. La totalidad de las FCM (17) indicaron en 2016 que hacen monitoreo y evaluación interna y externa de los resultados de los programas y proyectos que implementan las organizaciones, a través de reportes escritos por parte de la organización (17), comprobación de gastos (16) y visitas (15). Estas medidas

<sup>8</sup> “La transparencia se refiere al nivel de apertura y divulgación de la información relativa a los valores, procesos y procedimientos de una OSC..., la rendición de cuentas constituye a la vez la obligación moral y la capacidad de una OSC de responder y asumir la responsabilidad de sus acciones, actividades y mensajes.” (CIVICUS, 2014, p.8).

se han mantenido desde 2009 cuando 16 FCM solicitaban informes escritos o realizaban visitas y 14 pedían la comprobación de gastos. En los últimos tres años (2012-2014), siete FCM (41%) han comisionado alguna evaluación externa de sus programas reconociendo su importancia.

### Comunicación

Las fundaciones comunitarias han hecho esfuerzos importantes por aumentar su visibilidad y

ampliar las audiencias a las que dirigen su comunicación. En 2009, “las fundaciones centraban sus esfuerzos de comunicación sobre todo en sus donantes actuales, los miembros del consejo directivo y otras OSC.” (Berger *et. al.*, 2009, p.9). En general, los resultados de 2016 indican que las FCM aumentaron sus esfuerzos de comunicación en dos sectores clave: donantes potenciales con un crecimiento de 41 por ciento y el público en general en 12 puntos porcentuales.

## ASPECTOS FINANCIEROS DE LAS FCM

Como se mencionó previamente en la metodología, para el análisis financiero se contemplaron dos fuentes de información. En primera instancia, 12 de las 21 fundaciones comunitarias respondieron una encuesta y brindaron datos financieros de 2012 a 2014; y en segunda instancia, recolectamos datos de todas las fundaciones comunitarias en México del Portal de Transparencia del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para las donatarias autorizadas, con excepción de la Fundación Comunitaria San Miguel, para la cual recuperamos información del formato 990s del Servicio de Ingresos Internos (IRS por sus siglas en inglés). Los datos del SAT fueron revisados y sistematizados por la plataforma Fondos a la Vista, con información de siete años (2008 a 2014). El SAT requiere a las organizaciones clasificar su información financiera con base en ciertos criterios que son descritos en las secciones de ingresos, donativos, y gastos y activos.

Independientemente de los requerimientos del SAT, existen otras dos características en la sección

de datos financieros. Primero, dado que la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) representa una parte tan significativa del sector, la información está dividida en tres aspectos: el sector en su totalidad, FECHAC y el resto de las fundaciones comunitarias en México. Nuestra información muestra que FECHAC representa prácticamente dos-terceras partes de los donativos y activos, y casi la mitad de los ingresos del sector de FCM. En aras de establecer una comparación, en 2017, de acuerdo a *Columbus Survey of Community Foundations*, la fundación comunitaria más grande, Silicon Valley, representa el 15 por ciento de los activos del sector y 22 por ciento de los donativos (Foundation Center n.d.). FECHAC debe su robusta situación financiera a que sus ingresos provienen principalmente del 10 por ciento de la contribución del Impuesto Sobre Nóminas de la comunidad empresarial de Chihuahua (de León González, 2015). En segundo lugar, los datos que se presentarán a continuación, fueron convertidos de pesos mexicanos a dólares constantes (2014), para considerar el impacto de la inflación en la re-

visión de los datos a lo largo de los siete años (de 2008 a 2014).

A pesar de un ambiente poco propicio para la filantropía y la sociedad civil en México, las fundaciones comunitarias han logrado estabilidad en términos de su capacidad y sustentabilidad financieras. Lo que no captura los datos agregados y el promedio son los desafíos y vicisitudes de las fundaciones comunitarias en lo individual, algunas de las cuales han perdido su estatus de donataria en el periodo estudiado; mientras que otras FCM están firmemente establecidas y otras cuentan con una gran capacidad de procuración de fondos, un número limitado enfrentan retos para continuar operando (Investigación en Salud y Demografía, S.C. 2017). A continuación, se muestra el análisis financiero que hemos realizado en torno a los datos de este sector de fundaciones.

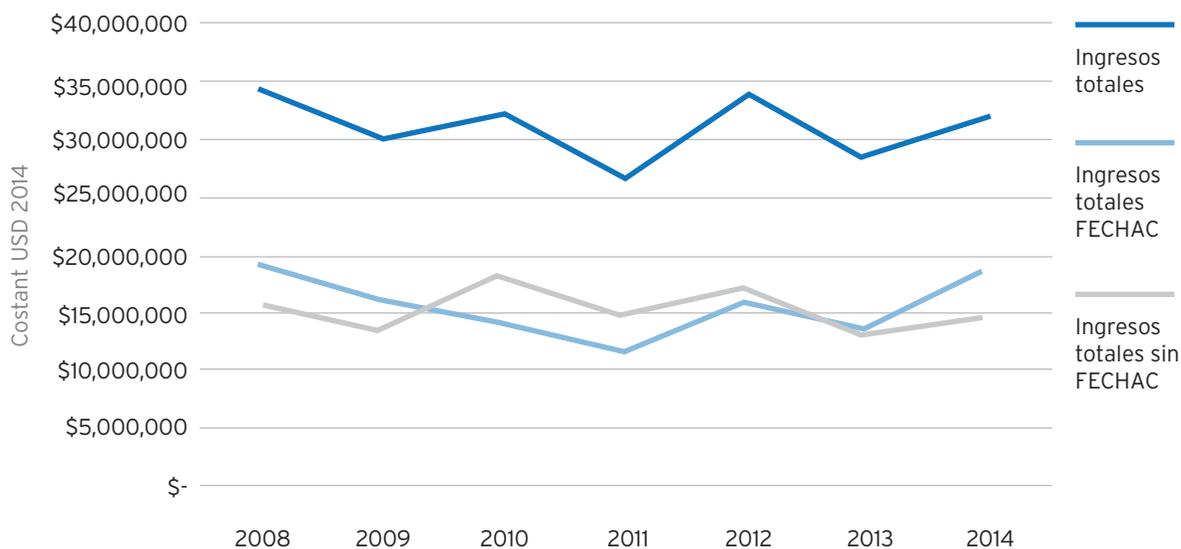
### Ingresos

El SAT requiere que las donatarias autorizadas dividan sus ingresos en dos categorías: donativos recibidos y otros ingresos (como inversiones, cuotas de servicios, etc.). Mientras que cada donataria categoriza “otros ingresos” como considera apropiado, “donativos” debe ser clasificado en seis subcategorías: individuales, empresariales, y gubernamentales, y posteriormente estos tres tipos se dividen en fuentes nacionales y extranjeras. Como se muestra en la **Figura 1**, el ingreso con ajuste a la inflación cae entre las tres líneas, con picos a lo largo del camino.

A lo largo del periodo, los ingresos de FECHAC y los del resto de las FCM mantienen cierta paridad, oscilando entre \$12 y \$18 millones de dólares (mdd).<sup>9</sup> Las otras FCM inician el periodo con un aproximado total de ingresos de \$15.5 millones de dólares y

**Figura 1.**

Total de Ingresos de todas las Fundaciones Comunitarias en México, desagregadas en FECHAC y otras fundaciones comunitarias, 2008-2014, (DÓLARES CONSTANTES 2014)



<sup>9</sup> En esta sección se refiere a dólares constantes 2014.

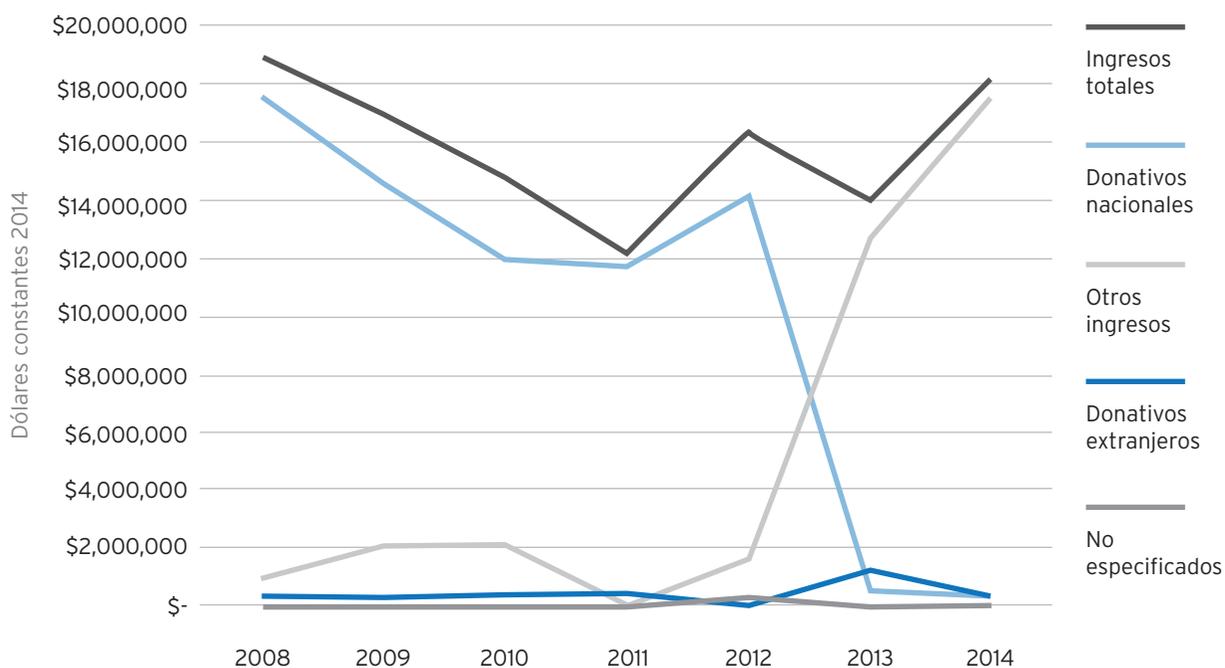
terminan con \$14 mdd. El ingreso de FECHAC denota una caída, pasando de \$18.7 millones de dólares en 2008 a menos de \$11 millones de dólares en 2011, seguido de una recuperación al final de casi \$18 millones en 2014, reflejando las fluctuaciones de ingresos por impuestos como resultado de la crisis económica que inició en los EE.UU. en 2008 y se dispersó rápidamente a México.

Los rubros “donativos nacionales” y “otros ingresos” intercambiaron lugares en 2013 debido a un cambio en la manera en que FECHAC clasificó sus ingresos, considerando la alta proporción que representan las contribuciones por impuestos de la comunidad empresarial chihuahuense en los ingresos de FECHAC (Figura 2). A lo largo del periodo, este ingreso representa alrededor del 90 y 95 por ciento del total de ingresos para FECHAC.

La combinación de fuentes de ingresos de las FCM tiene coincidencias con otras OSC en México y un punto importante de divergencia (Figura 3). El factor en común radica en que las organizaciones de la sociedad civil mexicanas, incluyendo a las fundaciones comunitarias, no dependen de donativos del extranjero: después de un pico del 17 por ciento que proviene de esta fuente en 2008, las FCM indicaron que del 10 al 12 por ciento de sus ingresos son de donativos extranjeros durante el resto del periodo, muy similar al sector no lucrativo en conjunto (Layton et al. 2017, p.160, Tabla 7). La mayor divergencia consiste en su dependencia de ingresos de donativos: mientras de manera consistente las organizaciones no lucrativas mexicanas obtienen aproximadamente 80 por ciento de sus ingresos de Otros Ingresos (Layton et al. 2017, p.160, Tabla 6), las FCM reportan que únicamente

**Figura 2.**

Ingresos totales de FECHAC, desagregados en Donativos Nacionales, Extranjeros y Otros 2008-2014 (Dólares constantes 2014)



el 11 por ciento de sus ingresos provienen de esa fuente. En conjunto, estos patrones implican que las FCM están contribuyendo a la movilización de recursos filantrópicos locales y sugiere que éstas tienen un papel en el fortalecimiento de la cultura filantrópica en la que operan.

La **Figura 4** presenta los datos sobre ingresos en términos de los ingresos totales e ingresos promedio de FECHAC para las otras FCM, así como el número de fundaciones comunitarias mexicanas para las que hay datos disponibles. FECHAC comienza el período con un máximo de \$ 18.7 millones de dólares y termina en \$ 18 millones, alcanzando su punto más bajo de ingresos en \$12 millones de dólares en 2011. Las otras FCM tuvieron un ingreso promedio desde 2008 hasta 2012 de entre \$900,000 y \$ 1 millón de dólares. En los

últimos dos años, ese promedio cae a menos de \$800,000 dólares. Como se indica en la **Figura 1**, los ingresos de FECHAC en el último año reportado excedieron el ingreso combinado de las 19 fundaciones comunitarias.

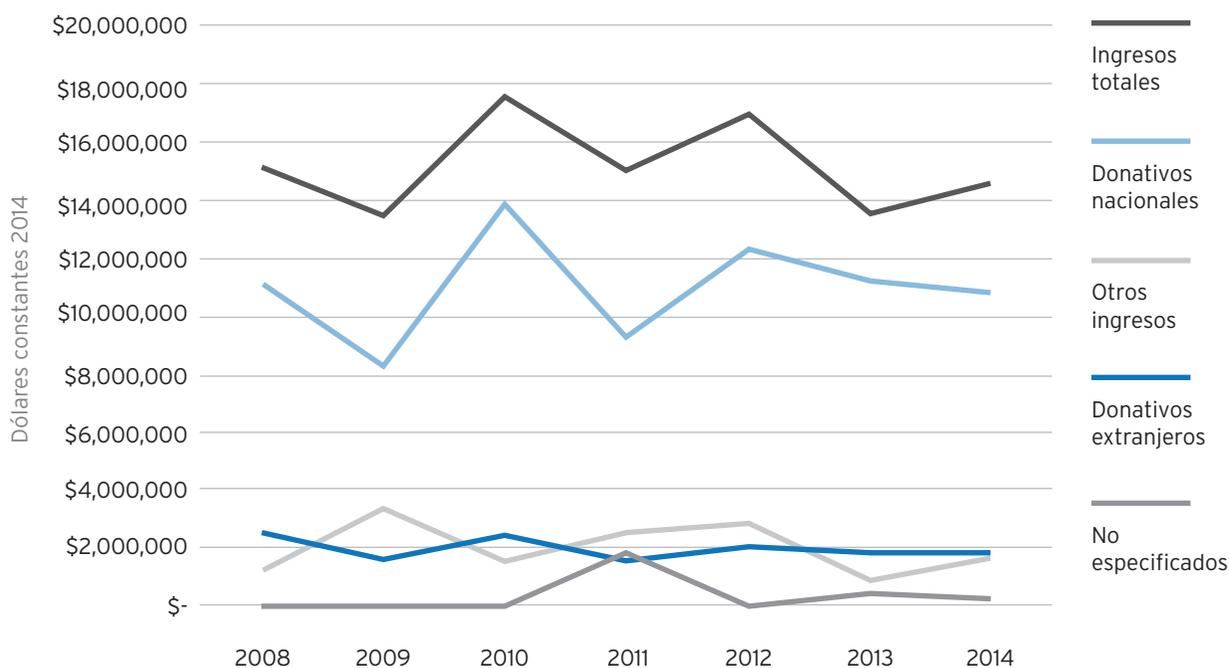
### Gastos y donativos otorgados

En general, las fundaciones comunitarias se entienden en primer lugar como organizaciones donantes con liderazgo y que atienden un área geográfica definida (Harrow et al. 2016, 308). En México, sin embargo, las fundaciones comunitarias a menudo asumen una variedad de roles adicionales al otorgamiento de donativos.

Al interpretar estos datos, es importante tener en cuenta dos elementos: uno regulatorio y otro operativo. Primero, según la Ley de Impuestos de

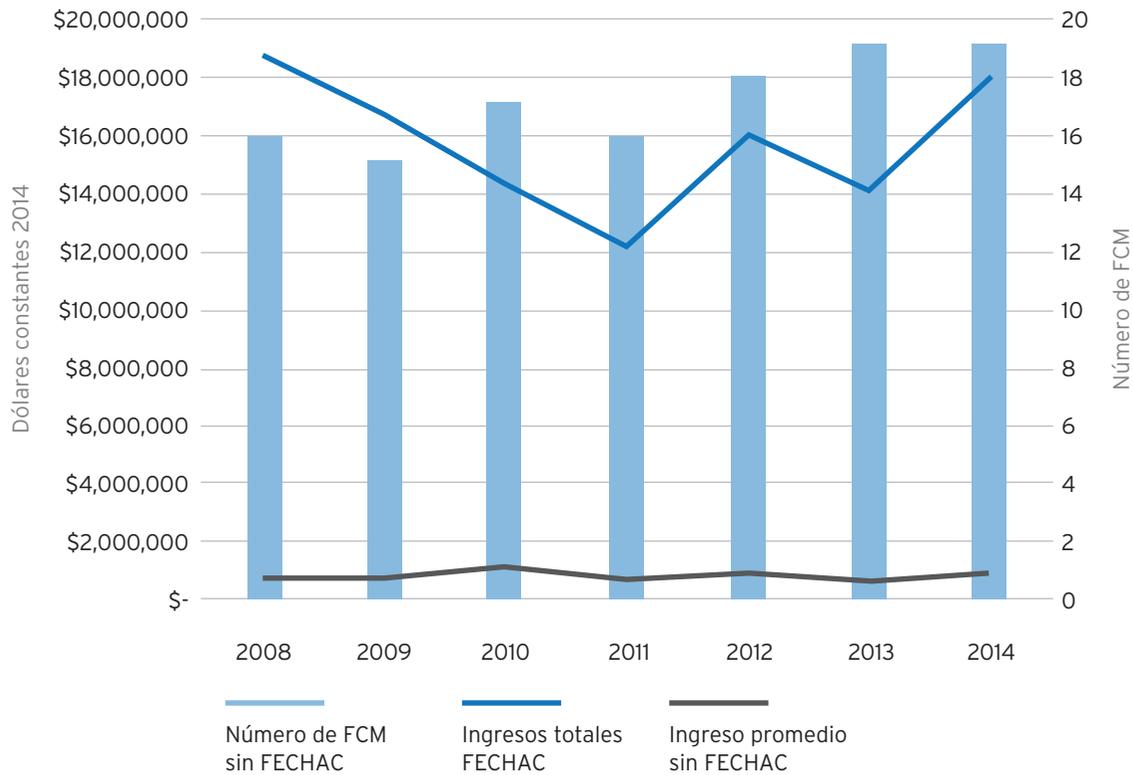
**Figura 3.**

Ingresos totales de las Fundaciones comunitarias en México sin FECHAC, desagregadas en Donativos Nacionales, Extranjeros y Otros 2008-2014 (Dólares constantes 2014)



**Figura 4.**

Ingreso promedio de FCM sin FECHAC vs. Ingreso total FECHAC 2008-2014  
(Dólares constantes 2014)



México, una organización sin fines de lucro solo puede otorgar donativos a otra organización donataria autorizada. Como se señaló anteriormente, muchas organizaciones en México no están registradas como donataria autorizada, por lo tanto, algunas fundaciones comunitarias (y otros financiadores) encuentran formas alternativas de ofrecer apoyo financiero a OSC o grupos de base que no cuentan con dicho registro y este apoyo puede clasificarse como un gasto, en vez de como un donativo. En segundo lugar, las fundaciones comunitarias mexicanas a menudo operan sus propios programas, por lo que pueden ser híbridos en el sentido de que otorgan donativos y ejecutan programas a la vez: los investigadores han

descubierto que muchas fundaciones fuera de los EE.UU., incluidas las fundaciones comunitarias, operan en esta manera (Smith 2016; Toepler 2018). La hibridación de las FCM también es un reflejo de un sector de organizaciones todavía en desarrollo en México, puesto que realizan esfuerzos para promover la filantropía local, desarrollar capacidades y operar otros programas en estados donde hay pocas OSC.

En la **Figura 5**, capturamos los fondos dedicados a los Gastos y donativos otorgados, que proporciona información sobre cómo las FCM están dividiendo sus recursos entre dos actividades críticas. Dos veces durante el período estudiado, en 2010 y 2012,

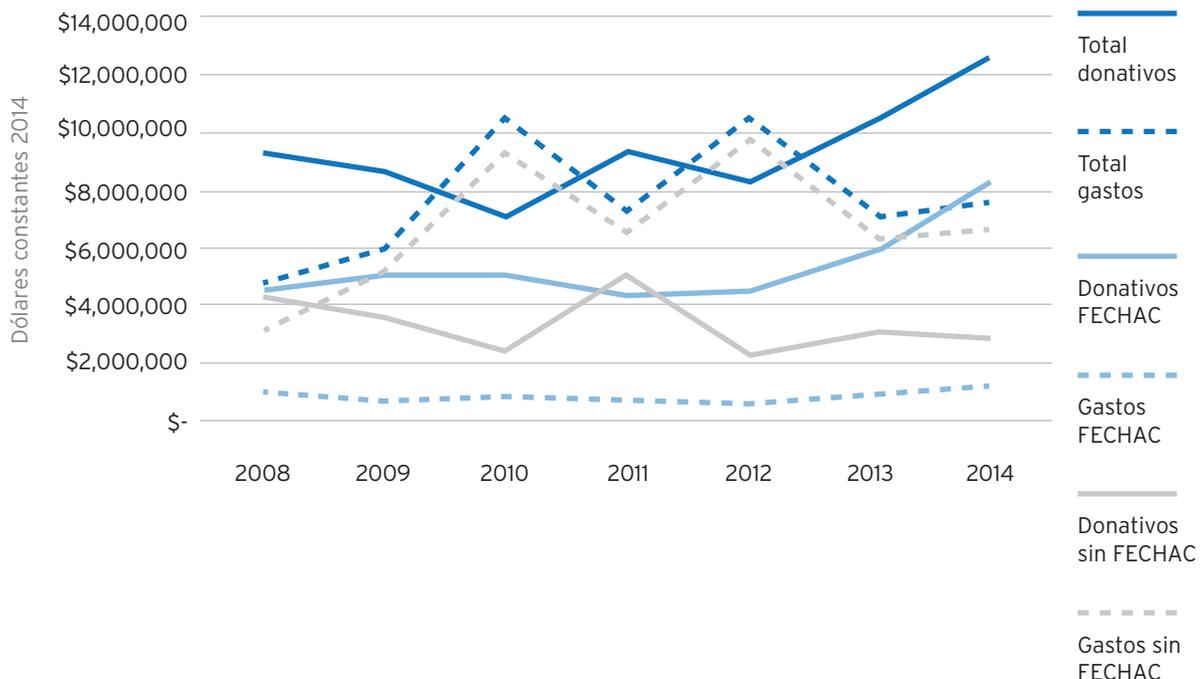
los gastos excedieron los donativos otorgados: esto se debe a un aumento en los gastos reportados por las fundaciones comunitarias, distintas a FECHAC; y los donativos realizados muestran una disminución en esos dos años, debido también a las FCM diferentes a FECHAC. En términos de gastos, FECHAC oscila alrededor de \$1 millón de dólares durante todo el periodo, mientras que todas las demás fundaciones comienzan con gastos (\$3.6 mdd) por debajo de las subvenciones (\$4.4mdd), pero después de esos dos picos (2010 con \$9.5mdd y 2012 con \$ 9.7mdd) nivelan a \$6.6mdd en 2014. En términos de donativos, FECHAC y sus contrapartes comienzan en 2008 con \$4,4 millones de dólares cada uno: en 2014, FECHAC casi ha duplicado sus donativos reportados a \$8,1 millones de dólares y las demás FCM muestran un ligero aumento a \$4,6 millones de dólares.

### Activos y fondos patrimoniales

Según los criterios del SAT, los activos deben clasificarse como corrientes, fijos o diferidos, pero no hay estándares universalmente acordados para la aplicación de estos términos. Como una medida aproximada sobre la salud financiera y el tamaño del sector de fundaciones comunitarias en México, la **Figura 6** informa sobre los Activos Totales y muestra que el sector en su conjunto tenía \$ 37,5 millones de dólares en 2008, y después de recibir un golpe en 2009, esta cantidad aumenta constantemente a \$40.7 millones de dólares en 2014. FECHAC tiene la mayor parte de los activos, comienzan el periodo con \$ 24.2 millones de dólares y terminan con \$ 27,5 mdd (o dos tercios de los activos totales), mientras que todas las demás FCM comienzan y terminan el periodo con \$ 13.3 millones de dólares.

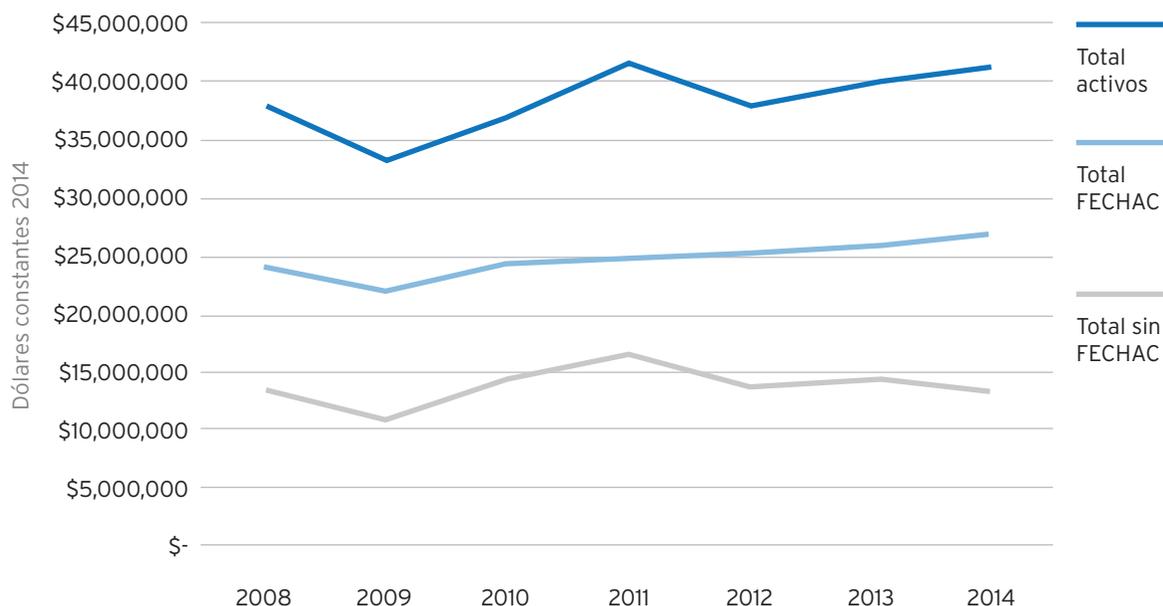
**Figura 5.**

Total de donativos y gastos de todas las FCM, desagregado en FECHAC y el resto de las fundaciones comunitarias, 2008-2014, (DÓLARES CONSTANTES 2014)



**Figura 6.**

Activos totales de todas las FCM, desagregado en FECHAC y el resto de las fundaciones comunitarias, 2008-2014, (DÓLARES CONSTANTES 2014)

**Tabla 2.**

Fundaciones con diferentes tipos de fondos para dar financiamientos 2009-2014<sup>10</sup>

Tipos de fondos	2009	2014
Fondo patrimonial <sup>11</sup>	11 (69%)	8 (62%)
Fondos aconsejados	10 (63%)	8 (62%)
Fondos designados	12 (75%)	8 (62%)
Fondos irrestrictos	9 (56%)	4 (31%)
<b>Fundaciones que respondieron</b>	<b>16 (100%)</b>	<b>13 (100%)</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Alternativas y Capacidades, A.C., 2016

<sup>10</sup> Con respecto al estudio de 2009, los tipos de fondos que se contemplaron fueron: designados, aconsejados, por área de interés (temáticos), irrestrictos, familiares y fondos de co inversión con gobierno, empresas e individuos. Para este estudio se agregó fondo patrimonial.

<sup>11</sup> "...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... [contribuyendo al alcance de] la permanencia institucional, financiando sobre todo sus gastos operativos." (Berger et.al., 2009, p.95).

Si bien los activos del sector de las fundaciones comunitarias se han mantenido estables, es difícil llegar a conclusiones firmes sobre la estabilidad financiera del sector en su conjunto. Los fondos patrimoniales generalmente indican una mayor estabilidad institucional. Aun cuando los resultados de nuestra encuesta encontraron una disminución en el número de FCM que informan los donativos (y otros activos disponibles para el otorgamiento de donaciones) entre 2009 y 2014 (**Tabla 2**), la encuesta no exploró sobre los motivos de ello. Un análisis preciso en torno a la reducción del número reportado de fondos patrimoniales requeriría estos datos adicionales y comprender cómo cada fundación los administra. Futuras investigaciones sobre si las fundaciones con fondos patrimoniales experimentan mayor estabilidad en su papel como donantes y operación, que aquellas que no, podrían guiar a los donantes hacia la creación o aumento de fondos patrimoniales.

**Tabla 2**), la encuesta no exploró sobre los motivos de ello. Un análisis preciso en torno a la reducción del número reportado de fondos patrimoniales requeriría estos datos adicionales y comprender cómo cada fundación los administra. Futuras investigaciones sobre si las fundaciones con fondos patrimoniales experimentan mayor estabilidad en su papel como donantes y operación, que aquellas que no, podrían guiar a los donantes hacia la creación o aumento de fondos patrimoniales.

## RECOMENDACIONES

1

### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS A TRAVÉS DE:

- **Cultivar la diversidad en los órganos de gobierno.** Es importante esforzarse para lograr una diversidad en cuanto al género de los integrantes, además de continuar trabajando en la representatividad de los miembros que generen equilibrios con base en la diversidad de visiones de los miembros. Lo anterior se podría complementar con la incorporación de figuras externas, como un consejo comunitario, que fortalecería los mecanismos y la toma de decisiones sobre el quehacer de las FCM, para volverse parte activa de la comunidad y para tener representatividad.
- **Identificar y adoptar mejores prácticas.** Es deseable identificar mejores prácticas de fortalecimiento que promuevan la gestión del conocimiento, la documentación al interior de las fundaciones y que capturen lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado en el contexto local mexicano. Una de las reflexiones más importantes que se dieron en las mesas de diálogo con FCM fue en torno a su papel como articuladoras y fortalecedoras del sector con el objetivo de contribuir al desarrollo de su territorio. En este sentido, sería relevante la construcción de una agenda de fortalecimiento del sector con una mirada desde lo local que guíe los esfuerzos en esta materia y que tenga como resultado el incremento del impacto que están alcanzando las fundaciones.
- **Construir capacidades de incidencia en política pública hacia adentro de la FCM.** Es necesario generar capacidades técnicas que incidan en políticas públicas entre las FCM para fortalecer su trabajo en lo local, adicionales a la agenda en conjunto con Comunalía.

- **Sustentabilidad financiera de las FCM.** Es indispensable crear herramientas de apoyo que contribuyan a garantizar la sustentabilidad financiera de las fundaciones comunitarias y que entiendan las particularidades de este sector. Elaborar planes de sustentabilidad financiera que contemplen la diversificación de recursos y, del mismo modo, elevar el involucramiento de los consejeros en la función de procuración de fondos.

## 2

### **CONSTRUIR LA CAPACIDAD PARA DEMOSTRAR IMPACTO Y AUMENTAR SU VISIBILIDAD.**

Probablemente la pregunta más difícil que toda organización de la sociedad civil necesita abordar es ¿qué diferencia hace? El desafío de responder a esta pregunta es particularmente crítica para las fundaciones comunitarias, las cuales son responsables ante sus donantes y ante las organizaciones a las que otorgan recursos y con las que trabajan. En la medida en que una fundación comunitaria pueda demostrar y esforzarse por cuantificar su impacto comunitario, mayor credibilidad y legitimidad tendrá con sus grupos de relación. Las evaluaciones externas son una buena estrategia para explicar los logros y propiciar la reflexión; también, la mirada y análisis de un especialista permite emitir recomendaciones para mejorar sus procesos. Lo anterior no elimina la relevancia de disponer de prácticas institucionalizadas para realizar evaluaciones internas y constantes sobre los resultados. Idealmente, cada fundación comunitaria debería convertirse en una organización de aprendizaje y luchar por la mejora continua, incorporando sus evaluaciones y lecciones aprendidas tanto en sus prácticas internas como en sus comunicaciones externas.

## 3

### **CREAR UN ENTORNO MÁS FAVORABLE PARA LA FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA**

En los últimos años se ha trabajado para identificar oportunidades de mejora que creen un entorno más favorable para la sociedad civil organizada y que contribuyan al quehacer de las FCM, especialmente bajo el auspicio de Comunalía. Sin embargo, es deseable que las fundaciones se involucren más, desde lo individual, en la creación de un contexto apropiado para su trabajo y el del sector, con una mirada local. La creación de un entorno propicio está ligada, como se mencionó en el apartado anterior, a la incidencia en políticas públicas, pues a través de ella se pueden impulsar propuestas que respondan a las necesidades y a la realidad del sector.

## PROMOVER LA TRANSPARENCIA Y LA RENDICIÓN DE CUENTAS

Sería importante que las FCM, en su papel de fortalecedoras y articuladoras, tanto en el ámbito local como en el nacional, impulsaran esfuerzos para contribuir a la promoción de la transparencia y la rendición de cuentas, a través de la promoción de la autorregulación de la sociedad civil, la sistematización de prácticas y un mayor acercamiento al público en general para incrementar la visibilidad del modelo de fundación comunitaria.

## CONCLUSIONES

Los datos muestran que las Fundaciones Comunitarias en México se han ido consolidando en múltiples sentidos en relación al diagnóstico publicado en el 2009. Por ejemplo, se observan avances importantes en relación a su fortalecimiento. Estos avances se reflejan en elevados grados de institucionalización y en estructuras organizacionales sólidas con altos niveles de profesionalización. La participación de las FCM en espacios de reflexión y colaboración, les ha permitido desarrollar una identidad pertinente a la lógica

de México y una visión amplia sobre el papel que desempeñan en el sector social y local. Las FCM han logrado un entendimiento más profundo sobre los retos que existen en el ámbito local, nacional y sectorial, lo cual nutre su quehacer. La continuidad del trabajo que han realizado en estos años les permitirá seguir su camino hacia la construcción de sí mismas como articuladoras entre distintos actores para contribuir al desarrollo social y fortalecer a las OSC.

# BIBLIOGRAFÍA

Alternativas y Capacidades, A.C., 2016. *Manual del participante del taller Redes y Coaliciones para la Incidencia en Políticas Públicas*.

Berger, R., Bermúdez, D., Carrillo, P., & Tapia, M. (2009, March). *Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado*. Teamworks / Alternativas y Capacidades A.C. Recuperado de <http://www.sfteamworks.com/mottfinsp.pdf>

Butcher, J. (2017). Filantropía individual. En J. Butcher (Ed.), *Generosidad en México II. Fuentes, cauces y destinos*. Mexico: Porrúa.

Carrillo, P., García, P., & Tapia, M. (2006). *El fortalecimiento institucional de las OSCs en México. Debates, oferta y demanda*. Mexico: Alternativas y Capacidades A.C. Recuperado de [http://www.alternativasycapacidades.org/sites/default/files/publicacion\\_file/cuaderno\\_azul.pdf](http://www.alternativasycapacidades.org/sites/default/files/publicacion_file/cuaderno_azul.pdf)

CIVICUS. *La rendición de cuentas de la sociedad civil por la sociedad civil. Guía de iniciativas de autorregulación*. South Africa. CIVICUS. 2014.

Cleveland Foundation. (s/f). *The World's First Community Foundation*. Recuperado de <https://www.clevelandfoundation.org/about/history/>

Community Foundation Atlas. (2014). *Dimensions of the Field. An In-Depth Analysis of the Community Foundation Movement*. Community Foundation Atlas. Recuperado de <http://communityfoundationatlas.org/wpcontent/uploads/2014/09/Dimensions-of-the-Field1.pdf>

Community Foundation Atlas. (2017). *Foundation Directory*. Recuperado de <http://communityfoundationatlas.org/explore/#directory=1|continent>

de Leon Gonzalez, R. (2015). *A Shared Social Responsibility Model FECHAC 2015*. Chihuahua: FECHAC. Especialista. (2016, June 14). Entrevista 1 [Grabación de voz].

Foundation Center. (s/f) *FY 2017 Columbus Survey of Community Foundations*. FC Insights Website. <http://columbussurvey.cfinsights.org/dashboard/year/2017/tab/top-lists/> Consultado en enero 17, 2019.

Harrow, J., Jung, T., & P Phillips, S. D. (2016) Community foundations: Agility in the duality of foundation and community, En T. Jung, S. D. Phillips & J. Harrow (Eds.), *The Routledge Companion to Philanthropy*, Routledge, London.

Investigación en Salud y Demografía, S.C. (2017). *Balance y perspectivas de las fundaciones comunitarias en México en el marco de los proyectos impulsados por la Fundación Mott y la Fundación Interamericana*. Reporte no publicado.

Kilmurray, A., & Feldstein, L. (s/f). Más allá del dinero y los donativos financieros: roles de las fundaciones comunitarias distintos a la donación financiera. En C. Cordourier, M. de los Á. Olvera, & M. de L. Sanz (Eds.), *Más allá del dinero y los donativos financieros: el rol emergente de las fundaciones comunitarias*. Mexico: Centro Mexicano para la Filantropía A.C.

Layton, M. (2017). Regulation and Self-Regulation in the Mexican Nonprofit Sector. En A. Dunn, O. Breen, & M. Sidel (Eds), *Regulatory Waves: Comparative Perspectives on State Regulation and Self-Regulation Policies in the Nonprofit Sector*, London: Cambridge University Press.

Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector. Recuperado de [http://www.tercersector.org.mx/docs/libros/2015\\_fundaciones\\_comunitarias\\_mexico.pdf](http://www.tercersector.org.mx/docs/libros/2015_fundaciones_comunitarias_mexico.pdf)

Layton, M., Rosales, M.A., Villar, R. & Sordo, S. (2017). Financiamiento de las donatarias autorizadas. En J. Butcher (Ed.), *Generosidad en México II: Fuentes, cauces y destinos*. México: Porrúa.

Layton, M. & Moreno, A. (2010). *Filantropía y sociedad civil en México: Análisis de la ENAFI 2005-2008*. México: Miguel Ángel Porrúa.

Layton, M. & Moreno, A. (2014), "Philanthropy and Social Capital in Mexico," *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Volume 19, Issue 3, August: 209–219.

Layton, M. & Mossel, V. (2015). "Giving in Mexico: Generosity, Distrust and Informality," In P. Wiepking & F. Handy (eds.), *The Palgrave Handbook of Global Philanthropy*, London: Palgrave Macmillan.

Morningstar (2019). *Morningstar Investing Glossary: Compound Annual Growth Rate* (<http://www.morningstar.com/InvGlossary/cagr-compound-annual-growth-rate.aspx>)

Muñoz, H. (2014). *Entramado Entrampado institucional de las organizaciones de la sociedad civil en México*. México: Centro Mexicano para la Filantropía A.C. Recuperado de <http://148.240.65.99/altaircif/Doc-toelectronico/12686.pdf>

Natal, A., & Muñoz, H. (2014). *Fundaciones Comunitarias en México: Nuevos aportes para el desarrollo local*. México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.

Sacks, E. (2000). *El Crecimiento de las Fundaciones Comunitarias en el Mundo: un análisis de la vitalidad del movimiento de fundaciones comunitarias*. Council of Foundations. Recuperado de <http://www.issue-lab.org/resources/13730/13730.pdf>

Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, W. (1999). *Global Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*. The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Recuperado de <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/08/Global-Civil-Society-I.pdf>

Smith, S.R. (2016) Hybridity in philanthropy: implications for policy and practice. En T. Jung, S. D. Phillips & J. Harrow (Eds.), *The Routledge Companion to Philanthropy*, Routledge, London.

Tapia, M. (2008). *Fundaciones Comunitarias en México: Encontrando el camino para promoverlas*. Alternativas y Capacidades A.C.

Tapia, M., & Verduzco, M. I. (2013). *Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: Diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México* (1a ed.). Ciudad de México: Alternativas y Capacidades A.C. Recuperado de [http://www.alternativasycapacidades.org/sites/default/files/publicacion\\_file/Fortalecimiento.pdf](http://www.alternativasycapacidades.org/sites/default/files/publicacion_file/Fortalecimiento.pdf)

Toepler, S. (2018). *Toward a Comparative Understanding of Foundations*. *American Behavioral Scientist*, 62(13), 1956–1971. <https://doi.org/10.1177/0002764218773504>

Turitz, S., & Winder, D. (2005). Private Resources for Public Ends: Grantmakers in Brazil, Ecuador and Mexico. En C. Sanborn & F. Portocarrero (Eds.), *Philanthropy and Social Change in Latin America* (Harvard University Press). Cambridge.

Turitz, S., & Winder, D. (2008). Recursos privados para fines públicos: los donantes en Brasil, Ecuador y México. En C. Sanborn & F. Portocarrero (Eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina*. Peru: Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://blogs.up.edu.pe/csanborn/wpcontent/uploads/2012/02/Filantropia-y-cambio-social-para-web.pdf>

Villar, R. (2014). *El desarrollo de base: construyendo colectivamente a partir de las prácticas*. México: Comunalía.

Villar, R. (2016). *Guía para las Fundaciones Comunitarias de México: La Propuesta de Comunalía*. México: Comunalía. Recuperado de <http://comunalia.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/GUIA-PARA-FUNDACIONES-COMUNITARIAS-DE-MEXICO.-LA-PROPUESTA-DE-COMUNALIA...PDF>