

DIAGNÓSTICO DE DONANTES

EL RUMBO DE LA INVERSIÓN
SOCIAL EN MÉXICO



Alternativas y
Capacidades 



W.K. KELLOGG
FOUNDATION

Trabajando con las comunidades en favor de la niñez

DIAGNÓSTICO DE DONANTES

EL RUMBO DE LA INVERSIÓN
SOCIAL EN MÉXICO

DIAGNÓSTICO DE DONANTES.

EL RUMBO DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN MÉXICO

ISBN 978-607-98912-0-6



ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES, A.C.

Diciembre, 2019

Equipo de investigación:

Emanuel Johansen Campos y María de los Ángeles Olvera Ortega.

Agradecemos de manera especial a Rodrigo Villar Gómez, Lucía Marcela Hidalgo Garza y Gabriela Castillo Quintanilla por sus contribuciones en la elaboración de esta investigación, así como a los representantes de las organizaciones cuyos casos se presentan en la publicación.

ILUSTRACIÓN DE PORTADA: Luis San Vicente,

DISEÑO EDITORIAL: Griselda Ojeda / Igloo

Impretej, S.A. de C.V.

© D. R. Copyright Alternativas y Capacidades, A. C.

Quintana Roo 93-1, Roma Sur, Cuauhtémoc, Ciudad de México, C.P. 06760

Tel. (55) 5595 9111

<https://alternativasycapacidades.org>

 Alternativas y Capacidades

 @fortalecemos

 alternativasyapacidades

Impreso en México / Printed in Mexico

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la W.K. Kellogg Foundation. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Alternativas y Capacidades, A.C. y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la W.K. Kellogg Foundation.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 4

ORGANIZACIONES DONANTES

EN MÉXICO HOY 8

1 ¿Cuánto donan las OD? 9

2 ¿A qué causas donan las OD? 13

3 ¿Cómo donan las OD? 23

4 ¿Cómo interactúan las OD? 30

5 ¿Cómo analizan y comunican sus
resultados las OD? 35

EL RUMBO DE LA INVERSIÓN SOCIAL

EN MÉXICO: RECOMENDACIONES PARA EL

FORTEALECIMIENTO DEL ECOSISTEMA DE

ORGANIZACIONES DONANTES 41

Donantes expertas 43

Donantes co-responsables 49

Donantes que fortalecen 54

Donantes innovadoras 60

Donantes visionarias 64

BIBLIOGRAFÍA 68

ANEXO 74

INTRODUCCIÓN

Las inversiones sociales realizadas por entidades privadas, sean empresas u organizaciones donantes sin fines de lucro, son de particular importancia para el desarrollo y la vida democrática de los países: estas entidades tienen la capacidad de canalizar una gran cantidad de recursos privados para el financiamiento de iniciativas sociales, contribuyendo con ello a la sostenibilidad de programas y proyectos de beneficio público, al impulso de movimientos sociales y, en última instancia, al bienestar colectivo. La inversión social privada es también un mecanismo útil para financiar la provisión de bienes y servicios para grupos sociales cuyas necesidades no son suficientemente atendidas por los gobiernos o por la iniciativa privada, sea por falta de capacidades o de interés. Este financiamiento se vuelve aún más estratégico en situaciones críticas donde son las mismas acciones o inacciones de los sectores público o privado las que directamente ponen en riesgo el bienestar social. Así, contar con una inversión social privada robusta, eficiente y estratégica, es necesario para financiar iniciativas para reducir la desigualdad y la injusticia social. En la medida en que estas inversiones se realizan de una manera estratégica, los donantes se convierten en verdaderos articuladores para el desarrollo, pues son capaces de impulsar agendas amplias de manera coordinada y hacia objetivos comunes.

De entre la gran variedad de actores a los cuales se pueden destinar las inversiones sociales, la experiencia y capacidades institucionales que ofrecen las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son estratégicas para asegurar un uso eficaz de los recursos, haciendo posible alcanzar a un gran número de personas y grupos de interés o en situación de vulnerabilidad. En tanto actores de interés público, las OSC participan en la

formulación, financiamiento y prestación de servicios públicos; incorporan a más actores privados a la esfera pública; promueven la participación de los sectores más pobres y marginados en la toma de decisiones; y defienden los derechos humanos, la gobernanza y el Estado de derecho (Tapia y Verduzco, 2013). En este sentido, desarrollar y fortalecer mecanismos efectivos de gestión al interior de las organizaciones donantes, así como de vinculación y colaboración entre éstas y las OSC es esencial para lograr inversiones con visión estratégica y de alto impacto social.

Si bien el sector de organizaciones donantes¹ (OD) en México ha tenido un desarrollo importante en las últimas décadas, aún requiere emprender varias acciones para alcanzar los niveles de especialización de sus contrapartes en países con una tradición asociativa más arraigada, como Estados Unidos. En 2015 se conocían al menos 324 organizaciones donantes en México, cifra bastante baja si se compara, por un lado, con las más de 40 mil OSC no lucrativas registradas formalmente en el país, y por otro, con las más de 86 mil “fundaciones donantes” (*grantmaking foundations*) en Estados Unidos (Foundation Center, 2015). En 2015 sus aportes en la forma de donaciones a otras OSC alcanzaron la suma de \$3,070.24 millones de pesos (MDP) cifra que representa apenas el 2% de los ingresos reportados por las donatarias autorizadas² ese año. En vista de su importante papel para potenciar el alcance de distintas agendas y proyectos de desarrollo de la Sociedad Civil Organizada (SCO), se vuelve

¹ Denominamos “organizaciones donantes” a las OSC legalmente constituidas, sin fines de lucro, que han definido entre sus estrategias el otorgamiento de donativos a una variedad de instituciones y grupos organizados, conforme a un conjunto de criterios y mecanismos preestablecidos y de manera continua en el tiempo (Alternativas, 2019b).

² El estatus de “donataria autorizada” es un permiso que otorga la autoridad fiscal mexicana para que las organizaciones elegibles que así lo solicitan y cumplen con todos los requisitos, puedan recibir donativos deducibles del Impuesto Sobre la Renta (ISR) por parte de personas y entidades privadas; esto significa que quienes donen a dicha organización podrán reducir una parte de su carga fiscal con base en el recibo expedido por la donataria. En 2015 las donatarias percibieron ingresos totales por un monto de \$141,247 millones de pesos.

necesario analizar las características del ecosistema de OD en México en aras de dar nuevos impulsos para su fortalecimiento.

La presente publicación busca analizar los principales hallazgos de una serie de proyectos realizados entre 2017 y 2018 por Alternativas y Capacidades, A.C. (Alternativas) para entender mejor al ecosistema de OD en México; el fin de esta publicación es configurar un panorama sobre las características y retos a los que se enfrentan las OD actualmente y, a partir de ello, identificar opciones para fortalecer su trabajo en el corto y mediano plazo. El primero de los proyectos mencionados consistió en una encuesta realizada por Alternativas y el Dr. Michael Layton en 2017 a una muestra de 91 organizaciones donantes, y que representó la participación de México en el *Global Philanthropy Report* (GPR), estudio internacional sobre filantropía institucional liderado por el *Hauser Institute for Civil Society* de la Universidad de Harvard³. De la encuesta se incluyen hallazgos sobre las temáticas y poblaciones a las que enfocan sus esfuerzos, estrategias utilizadas para la ejecución de sus actividades, tipos de receptores y áreas de apoyo elegibles, así como prácticas de colaboración, evaluación y transparencia. El segundo estudio, “Datos a la Vista”, es el primer esfuerzo de Alternativas para ofrecer una imagen general y actualizada de las características del sector de OSC constituidas legalmente en México, incluyendo hallazgos sobre la inversión realizada por 253 organizaciones donantes en 2015; la cual ayuda a nutrir y contextualizar los resultados de la encuesta de GPR. Así, de “Datos a la Vista”⁴ se recupera información sobre los montos donados a otras OSC en 2015, así como su distribución por temáticas y regiones geográficas. La tercera fuente de información

³ En el anexo de esta publicación se puede encontrar la nota metodológica y el listado de organizaciones mexicanas incluidas en el *Global Philanthropy Report*

⁴ “Datos a la Vista” es una publicación periódica que presenta los datos más relevantes disponibles del sector de OSC en México; para saber más de esta publicación y del proyecto “Fondos a la Vista”, visita: <https://alternativasycapacidades.org/proyectos/fondos-a-la-vista/>

proviene de las reflexiones realizadas por 86 representantes de organizaciones donantes, fortalecedoras e implementadoras del país, en relación a prácticas y retos en el ecosistema de OD en México. Estos elementos fueron identificados en tres Encuentros Regionales organizados por Alternativas e instituciones aliadas en 2018⁵ y fueron la base para la creación de la “Agenda de Fortalecimiento de la Sociedad Civil Organizada”, documento que sintetiza metas de amplio alcance construidas de manera colectiva para el desarrollo de la SCO en el corto, mediano y largo plazo.

Con base en el análisis conjunto de la información anteriormente mencionada, la presente publicación presenta algunas de las prácticas y dinámicas más relevantes del ecosistema de OD en México a través de cinco dimensiones, cada una respondiendo a preguntas específicas: ¿cuántas OD hay en México y cuánto donan? ¿A qué causas donan? ¿Qué estrategias de operación utilizan? ¿Cómo colaboran las OD? ¿Cómo analizan y comunican sus resultados? Además de presentar la información disponible, buscamos que esta publicación sea también un ejercicio de sistematización de la experiencia de los donantes que ayude a identificar con claridad los retos a los que se enfrentan y generar propuestas de acción concretas para hacerles frente. En este sentido, en la segunda parte del libro se incluyen recomendaciones para el fortalecimiento de la inversión social privada, recurriendo para ello tanto a la experiencia de actores de la SCO mexicana así como a buenas prácticas y tendencias de la filantropía institucional privada.

⁵ Los Encuentros se realizaron entre los meses de enero y marzo de 2018 en las ciudades de Mérida, Monterrey y México; fueron convocados por Alternativas y Capacidades en alianza con el Programa para la Sociedad Civil de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Centro para el Fortalecimiento de Organizaciones Civiles A.C. (CEFOSC), el Consejo Cívico de Instituciones de Nuevo León A.C., Construyendo Capacidades en las Organizaciones de la Sociedad Civil, A.C. (Fortalessa), Construyendo Organizaciones Civiles Transparentes A.C. (Confio), la Fundación del Empresariado Sonorense, A.C. (FESAC), la Fundación del Empresariado Yucateco A.C. (FEYAC) y la Universidad de Monterrey (UDEM).

ORGANIZACIONES DONANTES EN MÉXICO HOY

1 ¿CUÁNTO DONAN LAS OD? Montos de inversión

Principales hallazgos:

- ☺ 253 OD canalizaron donativos a otras OSC para la ejecución de proyectos en ese año, los cuales sumaron un total de \$3,070.24 MDP.
- ☺ La inversión de las OD mexicanas representó el 0.02% del PIB nacional así como el 0.18% del gasto público total realizado por el gobierno mexicano en 2015.
- ☺ Los donativos otorgados en conjunto por OD, empresas y otras OSC tienen una participación cercana al 10% del total de los ingresos reportados por donatarias autorizadas; una proporción similar representa la inversión social privada en relación a los ingresos totales de las entidades no lucrativas del país, cuyos ingresos son principalmente autogenerados (78%).

La canalización de recursos privados para el financiamiento de iniciativas sociales es una estrategia con un alto potencial para transformar diversas problemáticas. En este fenómeno la Sociedad Civil Organizada representa un actor estratégico para asegurar una ejecución eficiente de los recursos para la atención de los problemas y necesidades sociales a las que donantes y OSC buscan hacer frente. Conocer la cifra real sobre cuántos recursos aportan efectivamente las OD para el financiamiento de proyectos sociales de OSC da pistas para entender su magnitud dentro de las diferentes opciones de intervención social disponibles.

En 2002 el Instituto Synergos y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) coordinaron uno de los primeros mapeos de organizaciones filantrópicas privadas dedicadas a canalizar recursos para OSC en México, identificando a 74 organizaciones donantes⁶ (Turitz y Winder, en Sanborn y Portocarrero, 2005) que en conjunto reportaron una inversión total con fines sociales de \$540.4 millones de pesos (\$34,2 millones de USD), donados tanto a organizaciones civiles como a personas individuales (Natal *et al.*, 2002, p. 50). En contraste, según la información de Datos a la Vista, en 2015 existían al menos 324 organizaciones donantes en el país, la mayoría de ellas concentradas en la Ciudad de México. De éstas, 253 OD canalizaron donativos a otras OSC para la ejecución de proyectos en ese año, los cuales sumaron un total de \$3,070.24 MDP (\$208 millones de USD).

Sin duda la disponibilidad de una mayor cantidad de recursos en términos absolutos puede interpretarse como algo positivo. Obviando las diferencias metodológicas, si comparamos los hallazgos de ambos estudios, es posible observar un crecimiento en el monto total donado por las organizaciones donantes identificadas en ambos momentos, incrementándose más de cinco veces en un periodo de diez años. Sin embargo, su expresión en relación al tamaño de la economía nacional permite dimensionar que dicha inversión es más bien modesta en comparación con la existente en otros países de la región. La inversión de las OD mexicanas expresada como porcentaje del PIB nacional alcanza apenas el 0.02% del PIB, mientras que otros estudios en América Latina sobre las característi-

⁶ En la metodología del estudio se definieron como organizaciones donantes todas aquellas que cumplieran con cuatro criterios: 1) que concedieran donaciones a organizaciones no lucrativas o a personas individuales, 2) que fueran entidades privadas, no gubernamentales, 3) que tuvieran autonomía en su toma de decisiones y estuvieran constituidas como entidades sin fines de lucro, y 4) que tuvieran dueños locales y fueran gobernadas y operadas por personas nacionales. A pesar de la exhaustividad del estudio, las limitantes de información impidieron cubrir a todo el sector de organizaciones donantes (Turitz y Winder, en Sanborn y Portocarrero, 2005).

cas de la filantropía institucional⁷ muestran que la dimensión de la inversión social representa entre el 0.03% al 0.08% del PIB de sus respectivos países. Si se compara con el gasto público social realizado por el gobierno mexicano en 2015⁸, la inversión de las OD mexicanas representa el 0.18%.

La proporción que representan los donativos de las OD en los ingresos de las organizaciones civiles del país también aporta indicios sobre el tamaño de la inversión social privada. Según los datos disponibles, los donativos otorgados por OD, empresas y otras OSC tienen una participación cercana apenas al 10% del total de los ingresos reportados por donatarias autorizadas (Alternativas, 2019b). En México el financiamiento de las donatarias depende principalmente de recursos autogenerados: entre 2008 y 2013 el porcentaje de ingresos por este tipo de fuente osciló entre 77.3% y 80.1% (Villar *et al.*, en Butcher, 2017); todavía en 2015 el 78.8% de los ingresos reportados por las donatarias provino de recursos autogenerados, frente a un 21.2% de ingresos provenientes de donativos tanto de OD como de individuos, gobiernos y empresas.

Los datos anteriores reflejan, pues, una inversión social privada relativamente reducida en relación a los recursos totales utilizados por las OSC, las cuales, como vimos, se fondean mayoritariamente con recursos

⁷ Varios estudios se han enfocado principalmente en las denominadas “fundaciones privadas”. Para Chile, Colombia y Perú las cifras hacen referencia a la inversión realizada por “fundaciones”, es decir, organizaciones con fuentes de recursos estables y que pueden ser utilizados tanto para hacer donaciones (“fundaciones donantes”), para la operación de programas sociales propios (“fundaciones operativas”) o una combinación de ambos. En Brasil, además de fundaciones, entre las entidades analizadas también se incluye un 15% de entidades lucrativas con actividades filantrópicas y de inversión social. Vale la pena destacar que la comparación entre montos de inversión tiene ciertas limitantes, debido principalmente a falta de parámetros de común acuerdo y de información accesible para delimitar con precisión el fenómeno de la inversión social privada en la región.

⁸ De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial de los países, el gasto público social de México representó el 10.49% del PIB nacional.

autogenerados. Cabe hacer dos precisiones importantes: primero, que esta alta proporción de ingresos por medios propios en realidad esconde importantes diferencias al interior del sector de OSC, y segundo, que la mayor disponibilidad de recursos autogenerados, contrario a lo que pudiera pensarse, está lejos de ofrecer las mayores ventajas para la sustentabilidad financiera del sector. La capacidad de generar recursos por medios propios varía mucho al interior del sector de OSC y depende de una variedad de factores, algunos de ellos intrínsecos a las organizaciones (tamaño de las OSC, actividades de procuración de fondos realizadas, capacidades técnicas y operativas instaladas) y algunos extrínsecos (sensibilidad o preferencia social hacia determinadas causas, expectativas y demandas de los diferentes actores de interés de las OSC, flexibilidad del marco legal aplicable según las causas a las que se dedican). En este sentido, muchas organizaciones recurren a la inversión social de las OD como una manera de financiamiento efectiva para ampliar el alcance e impacto de sus programas y proyectos, o bien, para lograr su sostenibilidad por más tiempo, asegurando así la posibilidad de planificar con horizontes de más largo plazo. En todo caso, si bien no es posible definir cuál es la proporción deseable que deben guardar las fuentes de financiamiento de las OSC, la diversificación de las mismas es un factor que facilita la operación y reduce la dependencia.

El logro de esta diversificación sin duda está condicionado por la manera en que el ecosistema de OD distribuye sus recursos en diversas temáticas y causas sociales. A continuación se analizan los temas y causas que reciben más y menos recursos por las OD.

2

¿A QUÉ CAUSAS DONAN LAS OD?

Prioridades temáticas

Principales hallazgos:

- 60% de los recursos donados por las OD en 2015 se destinó a OSC enfocadas en actividades asistenciales, salud y educación
- De acuerdo a la encuesta de GPR, los grupos de población de niños y niñas (4-12 años), personas en pobreza y adolescentes (13 a 18 años) son prioritarios para los donantes
- “Desarrollo económico y comunitario” es una prioridad cada vez más considerada entre los donantes, aunque los recursos aportados a esta causa en 2015 fueron apenas el 6.0% del total
- “Derechos humanos y acción ciudadana”, “arte y cultura” y “ciencia y tecnología” fueron las causas con menores recursos donados por las OD en 2015, acumulando poco menos del 11%.

Considerando al ecosistema de OD en su conjunto, los datos demuestran que una parte importante de los donantes prioriza el financiamiento de proyectos de atención de necesidades inmediatas de grupos vulnerados (comúnmente denominadas “actividades asistenciales”), así como educación y salud, con particular énfasis en la población en situación de pobreza, infancia y adolescencia. Las OSC que trabajan en actividades asis-

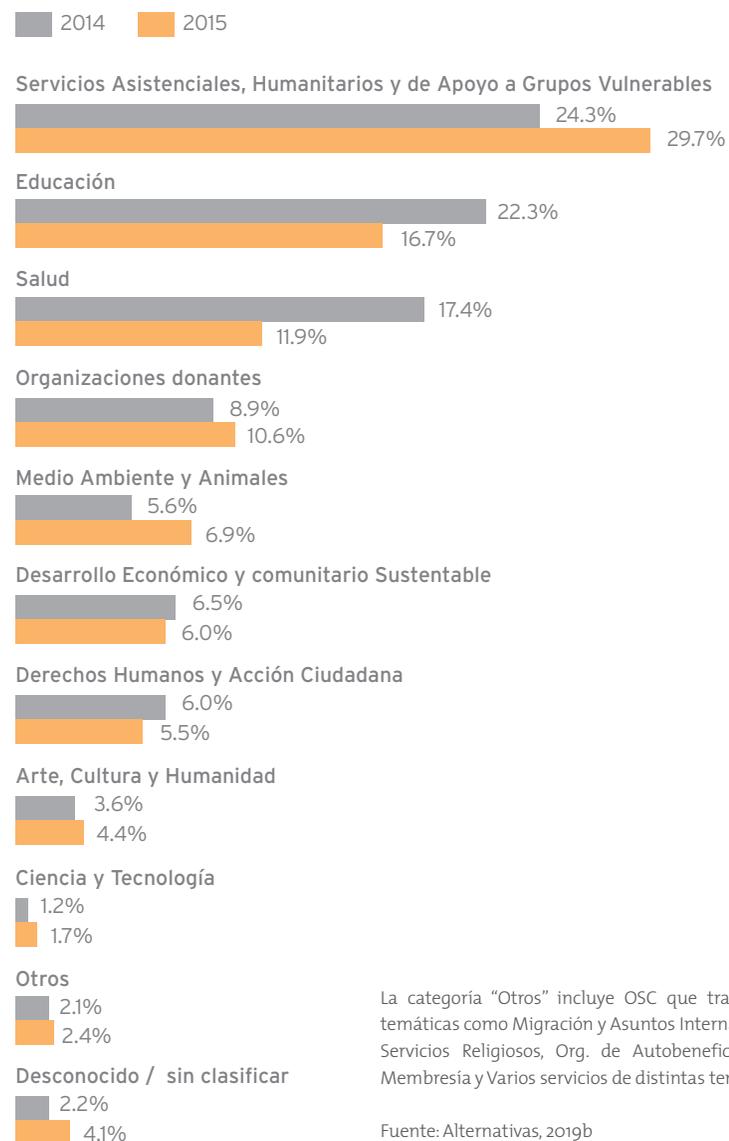
tenciales⁹, educación y salud recibieron en conjunto cerca del 60% de los recursos donados por las OD en 2015 (Alternativas, 2019b). El grupo de OD analizadas en la encuesta de GPR señaló también salud y educación como las temáticas que reciben mayor apoyo, cada una priorizada por el 47.4% de las OD que respondieron; la provisión de servicios asistenciales¹⁰, por su parte, fue mencionada como prioritaria por el 28.2%. Los grupos de población prioritarios mencionados por las OD del estudio de GPR fueron “niños y niñas de 4 a 12 años” (61.8% de las OD), “personas en pobreza y pobreza extrema” (52.8%) y “adolescentes de 13 a 18 años” (47.2%).

Cabe destacar que el desarrollo económico y comunitario también ha sido señalado como prioridad por un sector creciente dentro del ecosistema de OD. De hecho, en el estudio de GPR el desarrollo comunitario fue la tercera temática más mencionada por las OD participantes (29.7%), por arriba de los servicios asistenciales. Por su parte, en un estudio sobre la filantropía realizado por el *Hauser Institute of Civil Society* de la Universidad de Harvard en 2015, el rubro “desarrollo económico y comunitario” fue la segunda prioridad filantrópica más mencionada entre personas con alto valor patrimonial en México, siendo educación y salud la primera y la tercera, respectivamente (Johnson, *et al.* 2015). A pesar de esto, las cifras de donativos son aun considerablemente bajas: en 2015 las OSC enfocadas en el desarrollo económico y comunitario recibieron el 6.0% del total de donativos otorgados por las OD mexicanas, medio punto porcentual menos que el año anterior (Alternativas, 2019b).

⁹ Actividades asistenciales hace referencia a las OSC que realizan proyectos de atención de necesidades inmediatas o condiciones individuales o sociales que impiden el desarrollo integral de las personas. Incluye una variedad de servicios tales como hogares sustitutos, orfanatos, hospicios, asilos, refugios y centros de apoyo a sectores específicos; así como servicios complementarios de asistencia jurídica, capacitación al empleo, alimentación, prevención y atención en desastres y servicios recreativos.

¹⁰ En la encuesta el GPR esta categoría recibió el nombre de “bienestar social/servicios humanos”.

Gráfica 1. Donativos otorgados por OD por temática 2014-2015



La categoría “Otros” incluye OSC que trabajan en temáticas como Migración y Asuntos Internacionales, Servicios Religiosos, Org. de Autobeneficio y por Membresía y Varios servicios de distintas temáticas.

Fuente: Alternativas, 2019b

Tabla 1. Temáticas priorizadas por OD de la encuesta de GPR

Salud	47.4%	Desarrollo juvenil	10.3%
Educación (en general)	47.4%	Hábitat y vivienda	9.0%
Desarrollo comunitario	34.6%	Conservación histórica y patrimonial	6.4%
Bienestar social Servicios humanos	28.2%	Información y comunicación	5.1%
Arte y Cultura	25.6%	Ciencia y tecnología	5.1%
Medioambiente y animales	24.4%	Políticas y asuntos públicos	3.8%
Fortalecimiento institucional	21.8%	Religión	3.8%
Filantropía, sectores sin fines de lucro y voluntariado	19.2%	Democracia, participación ciudadana, y contraloría social	3.8%
Alivio o superación de la pobreza	19.2%	Agricultura, silvicultura y pesca	2.6%
Emprendimiento / empresa social	14.1%	Derechos humanos y civiles	2.6%
Prevención y respuesta a catástrofes	12.8%	Resolución de conflictos / establecimiento de la paz	2.6%
Desarrollo económico	12.8%	Relaciones internacionales Asuntos globales	1.3%
Deportes y recreación y uso de tiempo libre	12.8%	Seguridad pública	1.3%

Tabla 2. Poblaciones priorizadas por OD de la encuesta GPR

Infancia (4-12 años)	61.8%	Grupos étnicos o minoritarios	5.6%
Personas en situación de pobreza y pobreza extrema	52.8%	Personas migrantes, solicitantes de asilo o refugiadas	5.6%
Adolescencia y juventud	47.2%	Instituciones y funcionarios públicos	3.4%
Familias	24.7%	Personas desempleadas	3.4%
Personas con condiciones físicas y mentales	18.0%	Comunidades religiosas	2.2%
Senectud (60+años)	14.6%	Comunidad LGBTQ+	1.1%
Mujeres y niñas	14.6%	Personas acusadas de delitos	1.1%
Personas con discapacidad	14.6%	Sin enfoque específico	1.1%
Personas y grupos indígenas	13.5%	Hombres y niños	0%
Bebés (0-3 años)	7.9%		

Son diversos los factores que pueden ayudar a explicar la alta concentración de la inversión de las OD en esos temas y poblaciones. Por un lado, no puede perderse de vista la manera en que se ha desarrollado la actividad filantrópica en la historia de México: por mucho tiempo la Iglesia fue la principal institución receptora y canalizadora de recursos de individuos destinados a la caridad, mismos que se utilizaban para el financiamiento de iniciativas y obras sociales predominantemente de carácter asistencial, en aspectos como alimentación, vivienda y vestido, pero también en educación y atención médica básica. Al día de hoy muchas iniciativas filantrópicas y de inversión social siguen influencia-

das fuertemente por valores y principios religiosos, frecuentemente en combinación con intereses personales y familiares de quienes están al frente de las mismas (Johnson, *et al.*, p. 13). Por su parte, desde el estudio de Natal sobre OD de 2002 se observa que la educación y la salud se han mantenido entre las prioridades de los donantes (Natal *et al.*, 2002); estos temas, además, son centrales para las OD no solo a nivel nacional, sino también para otras OD y fundaciones de la región de América Latina¹¹ y a nivel internacional.

Por su parte, la importancia creciente que parece tener el tema de desarrollo económico y comunitario puede responder, al menos en parte, a procesos políticos y económicos de la historia más reciente de México. Durante la segunda mitad del siglo XX, principalmente entre las décadas de 1960 y 1980, tuvo lugar una serie de movimientos sociales resultado del creciente descontento hacia el gobierno, los cuales dieron un gran impulso a las demandas para garantizar derechos políticos, económicos y sociales; estos esfuerzos, sumados a la fuerte represión ejercida por el gobierno, fueron decisivos para acelerar la conformación de organizaciones de la sociedad civil independientes. Así, en un contexto de liberalización de la economía y ante el desmantelamiento de diversos programas sociales, numerosas OSC y donantes optaron por transitar hacia la promoción de un desarrollo social mucho más enfocado en generar solu-

¹¹ En un estudio realizado en 2012 a 65 fundaciones donantes y 361 empresas con acciones de inversión social privada en Argentina, la educación representaba la temática prioritaria para el 52% y 70% de las entidades encuestadas, respectivamente (GDPE, 2012: 25). Algo similar sucede con las fundaciones en Colombia, país en donde más del 40% de las fundaciones impulsan proyectos educativos en sus diferentes niveles (Villar, 2018: 61). En Chile el 80% y el 50% de las fundaciones donantes y mixtas (que combinan donativos con operación directa) prioriza la educación como la temática principal de trabajo (Aninat y Fuenzalida, 2017: 27). En Brasil, el 44% de las fundaciones (y empresas) dedicadas a apoyar programas y proyectos de terceros se enfoca también en la educación, ubicándola como la principal temática (GIFE, 2016: 159).

ciones a la pobreza y la desigualdad, y no solo para cubrir necesidades sociales básicas (Johnson, *et al.*, 2015: 145).

Otro factor que vale la pena destacar en este contexto es el incremento de la participación del sector empresarial en el ecosistema de OD mexicano, la cual comenzó a tomar fuerza a finales del siglo XX con el surgimiento de organizaciones financiadas por empresas, ya sea de manera institucional o directamente por personas del sector empresarial. A partir del interés y la necesidad de profesionalizar la inversión que ya realizaban directamente las empresas o sus directivos a título personal, este tipo de OD comenzó a operar como un brazo social de la iniciativa privada, enfocándose así en una variedad de causas con valor o relevancia para las empresas y sus fundadores (Villar, 2015: 62-63). Una tendencia más reciente entre las OD y fundaciones empresariales ha sido la de vincular la estrategia de inversión a la estrategia general de responsabilidad social de la empresa, lo cual implica una mayor sujeción de los temas y grupos apoyados por las OD con los objetivos de negocio de sus empresas. En principio esto ha contribuido a abrir más el abanico de causas apoyadas desde el ecosistema de OD, al alinearse a los diferentes temas y contextos vinculados a las actividades de la empresa; sin embargo, como se aborda más adelante, esto también puede limitar la inversión en temáticas, poblaciones y modelos de atención que, al menos en apariencia, no tienen una vinculación directa con esta visión.

Ahora bien, es natural que, dada la concentración de recursos de la inversión social privada en temas específicos, exista en consecuencia una baja participación de las OD en la atención de otras necesidades sociales. La encuesta de GPR aporta hallazgos interesantes sobre el bajo financiamiento de proyectos relacionados con la participación ciudadana activa en asuntos públicos: así, temas como “derechos humanos y civiles”, “asuntos y políticas públicas”, “democracia y participación ciuda-

dana”, “resolución de conflictos” y “seguridad pública” aparecen como prioridad para menos del 4% de las OD participantes. Dicha tendencia también se observa de manera general en el ecosistema de OD mexicano; la temática “derechos humanos y acción ciudadana” recibió el 5.5% del total de donativos otorgados en 2015, ubicándose entre las temáticas con menores recursos recibidos. “Arte, cultura y humanidades” y “ciencia y tecnología” completan el listado de temas menos apoyados por las OD, recibiendo 4.4% y 1.7% de los donativos respectivamente¹² (Alternativas, 2019b). En relación a los grupos de población, las categorías “personas acusadas de delitos” (1.1%), “comunidad LGBTQ+” (1.1%) y “población masculina” (0%) aparecen como las menos atendidas en la encuesta de GPR; lamentablemente no se cuentan con cifras sobre los grupos de población atendidos para todo el ecosistema de OD en su conjunto.

Además de los factores que inciden en la priorización de ciertos temas, resulta importante destacar que existe también una reticencia generalizada en el ecosistema de OD a invertir en agendas potencialmente polémicas; en el estudio del *Hauser Institute* mencionado anteriormente, un importante número de personas entrevistadas sugirió que “los donantes internacionales eran actores más adecuados para trabajar en cuestiones tan delicadas” como, por ejemplo, los derechos humanos (Johnson, *et al.*, 2015: 151). Esto es particularmente preocupante considerando que, a pesar del crecimiento económico observado en México y en algunos países de América Latina en las últimas décadas del siglo XX y primeras del siglo XXI, siguen vigentes problemas complejos tales como el ensanchamiento de la brecha entre ricos y pobres, la prevalencia de desigualdades sociales y económicas, o los altos niveles de corrupción y

¹² Existe un 2.4% de donativos canalizados a la categoría “otros”, donde se incluyen migración y asuntos internacionales, servicios religiosos (ofrecidos por OSC), organizaciones de autobeneficio y OSC sin un enfoque temático específico.

debilidad institucional para garantizar seguridad, justicia y el respeto y protección a los derechos humanos. El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la institución pública encargada de generar información sobre la situación de la política social y la medición de la pobreza en México, indica que en 2014 el 46.2% de la población mexicana se encontraba en situación de pobreza, lo cual representó un incremento de casi 2% en relación a 2008¹³. Además, en 2014 México estaba entre los 25 países con el índice de desigualdad por ingresos más alto en el mundo (CIA, s/f). De 2012 a 2016 el número de personas con el salario mínimo en México creció en casi un millón, mientras que el número de trabajadores con sueldos más altos se redujo de casi 4 millones a menos de 3 millones (Oxfam México, 2018). En el Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional, México bajó de 34 a 28 puntos entre 2012 y 2018, colocándose en el lugar 138 de 180 países analizados (Transparency International, 2019). Las cifras oficiales muestran también una tendencia creciente de la violencia en el país: entre 2012 y 2017 ningún año registró menos de 20 mil homicidios dolosos (México Evalúa, 2018), mientras que en 2018 se alcanzó la cifra récord de 34,202 homicidios, 861 de los cuales correspondieron a feminicidios. En este contexto, activistas sociales y medioambientales, periodistas y personas de comunidades y grupos vulnerables han sido blanco recurrente de persecución, violencia, amenazas y asesinato, según lo documentan muchas organizaciones de derechos humanos.

Hasta ahora hemos visto que la inversión social de las OD en México no solo tiene dimensiones modestas respecto del tamaño y necesidades de

¹³ El CONEVAL define a las personas en situación de pobreza como aquellas que presentan al menos una carencia social y no tienen un ingreso suficiente para satisfacer sus necesidades. Los indicadores que componen la medición de pobreza multidimensional son: ingresos, rezago educativo, acceso a servicios de salud, acceso a la seguridad social, acceso a la alimentación, calidad y espacios de la vivienda, acceso a servicios básicos en la vivienda y cohesión social. (CONEVAL, 2014).

las OSC, sino que también muestra una distribución desigual, según la cual los temas de educación, salud y servicios asistenciales concentran una parte importante de los recursos disponibles, aunque con una creciente participación —al menos en las intenciones— del financiamiento para el desarrollo económico y comunitario; en el otro extremo se encuentran principalmente temáticas relacionadas con la defensa y protección de los derechos humanos, seguridad, democracia y participación cívica, además del impulso al arte, cultura, ciencia y tecnología. A continuación veremos cuáles son las vías de las que las OD se valen para alcanzar sus objetivos en estos temas.

3 ¿CÓMO DONAN LAS OD? Estrategias de operación

Principales hallazgos:

- ☺ La combinación de entrega de donativos con operación directa de proyectos es común entre las OD de México: 70% de los donantes de la encuesta de GPR utilizan ambas estrategias de manera permanente o recurrente
- ☺ 95% de las OD de la encuesta de GPR otorga apoyos a OSC constituidas legalmente; 23% lo hace a personas individuales, mientras que solo 16% apoya a organizaciones y colectivos no constituidos.
- ☺ 90% de las OD que otorgan apoyos a OSC se enfocan en el “apoyo directo a programas y proyectos”, mientras que poco más de la tercera parte (35%) también destinan recursos para “apoyo operativo general”.
- ☺ 18% de las OD que otorgan apoyos a OSC señalaron explícitamente otorgar apoyo financiero para el fortalecimiento institucional.

Una de las características principales de las OD tanto en México como en varios países de América Latina es la alta prevalencia de organizaciones con un carácter mixto en sus estrategias de operación, es decir, que destinan recursos para el financiamiento de proyectos sociales de terceros como para la operación directa de proyectos propios. Como se observa en la tabla 3, los resultados de la encuesta de GPR para México señalan que la entrega de donativos en dinero es una estrategia utilizada siem-

pre o “muchas veces” por poco más del 80% de las OD participantes para el cumplimiento de sus actividades filantrópicas, mientras que casi un 75% ejecuta programas y proyectos de atención directa.

Tabla 3. Estrategias de operación utilizadas por las OD de la encuesta de GPR

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Rara vez	Nunca
Actividades y programas propios	56%	17%	11%	3%	13%
Donaciones en dinero	42%	40%	12%	2%	3%
Becas educativas	19%	21%	15%	6%	39%
Donaciones en especie	16%	20%	23%	14%	27%
Préstamos	5%	0%	2%	9%	84%
Inversiones	13%	3%	3%	15%	68%
Bonos de impacto social	0%	0%	0%	13%	87%

Respecto al tipo de actores elegibles para recibir sus apoyos, la encuesta de GPR refleja que el 95% de las OD los dirige a “organizaciones no lucrativas constituidas legalmente”; el segundo rubro más mencionado fue “personas individuales”, con el 23%. Por su parte, las organizaciones de base reciben apoyos solo del 16% de las OD participantes en el estudio.

Tabla 4. Receptores de apoyos elegibles por las OD de la encuesta de GPR

Receptores	Porcentaje
Organizaciones no lucrativas constituidas legalmente	95%
Personas individuales	23%
Universidades y centros de formación superior	20%
Escuelas de nivel básico, medio y medio superior	18%
Organizaciones de base	16%
Gobierno	14%
Hospitales y centros de atención para la salud	14%
Grupos e instituciones religiosas	9%
Organizaciones que generan retornos económicos y beneficios sociales	7%

Partiendo del supuesto de que las OD han decidido especializarse en la canalización de recursos para el financiamiento del trabajo de otras organizaciones, al considerarlo un medio efectivo para generar cambios positivos en los temas, grupos y comunidades en los que desean intervenir, resulta importante tratar de analizar el uso de estrategias distintas al financiamiento.

Por un lado, existe cierta predisposición al interior de algunas OD, sobre todo entre aquéllas que apenas están comenzando a implementar una estrategia de donativos o de responsabilidad social, a creer que la activi-

dad filantrópica debe estar dirigida a las personas y comunidades de interés de la forma más directa posible, motivados por la necesidad de asegurarse que los recursos lleguen verdaderamente a las personas y grupos que lo necesitan; en este sentido, y a pesar de los conocimientos y experiencia de muchas organizaciones implementadoras de proyectos, éstas y otras instituciones intermediarias no necesariamente son vistas como aliadas estratégicas para lograr los objetivos sociales de los inversionistas.

Ligado a este razonamiento, en los Encuentros Regionales se discutió que la canalización de recursos a OSC también puede dejar de ser una estrategia prioritaria en situaciones donde las motivaciones y necesidades de los donantes, por un lado, y las de las OSC implementadoras, por otro, son difíciles de compaginar. Por ejemplo, algunas OD y empresas pueden optar por la ejecución directa de proyectos al percibir que ésta ofrece mejores oportunidades para visibilizar sus resultados y responder a las expectativas de diferentes actores de interés, sean sus propios financiadores, sus clientes y proveedores, gobiernos o el público en general. Dichas decisiones pueden derivarse también de la percepción de no estar alcanzando los objetivos sociales esperados: al respecto, las OD participantes en los Encuentros Regionales resaltaron que, si bien reconocen el valor que su propia inversión tiene por sí misma para apoyar el trabajo de otras OSC, se han encontrado también con dificultades para entender con claridad cuál es el impacto directo del donante en los problemas sociales, buscando maneras de diferenciarlo del de las OSC financiadas.

Otro de los factores que posiblemente influyen en esta dinámica es la desconfianza de varias OD en las capacidades de las organizaciones ejecutoras de proyectos; donantes participantes en los Encuentros Regionales señalaron experiencias de colaboración en las que la administración de los recursos recibidos o los resultados comprometidos por las organizaciones financiadas no han sido los esperados. Si bien son varias

las OD que emplean mecanismos preestablecidos y filtros para valorar las capacidades de las organizaciones que solicitan financiamientos, se destacó que algunos donantes han optado por modificar sus estrategias bajo el argumento de que sus objetivos sociales simplemente no están siendo alcanzados a través del financiamiento a OSC.

Estos son sin duda fenómenos importantes de análisis, pues implican que, más allá del establecimiento de relaciones exitosas entre OSC y OD en lo individual, en el ecosistema de donantes parecen prevalecer algunas reservas sobre el valor del financiamiento a organizaciones como medio para contribuir a la atención de problemas sociales. En este sentido, vale la pena reflexionar también sobre el grado en que algunas prácticas dentro del ecosistema de OD impactan en la capacidad de las OSC para obtener resultados sociales positivos, reforzando con ello las reservas sobre el financiamiento a organizaciones.

En los Encuentros Regionales las organizaciones implementadoras y fortalecedoras coincidieron en que el uso generalizado de modelos de financiamiento que privilegian proyectos de corto plazo por parte de OD dificulta la operación de las OSC, pues implica una alta inversión de tiempo y recursos en actividades de procuración de fondos y cultivo de donantes para financiar proyectos que, si bien pueden generar resultados en el corto plazo, no siempre tienen la capacidad de producir efectos positivos perdurables. Adicional a esto, la gestión interna de las OSC se dificulta con la entrega de recursos etiquetados, con márgenes mínimos para realizar ajustes, o con partidas pequeñas para cubrir actividades distintas a la atención directa de beneficiarios; son comunes, por ejemplo, las restricciones para el financiamiento de sueldos y salarios o de gastos administrativos, a pesar de que tanto donantes como OSC reconocen su importancia para garantizar la continuidad de la operación en el largo plazo.

Los hallazgos de la encuesta de GPR parecen apoyar estas impresiones: el 90% de las OD que ofrecieron información sobre el tipo de actividades que financian señaló que se enfocan en el “apoyo directo a programas y proyectos”. Resulta positivo que más de la tercera parte (35%) también destinan recursos para “apoyo operativo”, aunque no se conoce la proporción ni los criterios que utilizan para asignar recursos a cada tipo de actividades. En todo caso, las OD participantes en los Encuentros Regionales coincidieron también con estas problemáticas, señalando una variedad de factores asociados a ello; en particular destacaron las dificultades internas a las que se enfrentan para impulsar estrategias de financiamiento de largo plazo, en algunos casos derivadas de la falta de comprensión o interés de los propios financiadores de las OD, quienes suelen preferir proyectos que puedan reportar resultados “de impacto” en el corto plazo. Señalaron también que la baja disposición de muchas OD para invertir en actividades distintas a la atención directa de beneficiarios, tales como el fortalecimiento institucional, tiene que

ver con la “incertidumbre” que conlleva apoyar procesos de largo plazo, así como con los retos de comunicar los resultados de estos procesos a sus diferentes actores de interés. En el aspecto de fortalecimiento, solo 18% de las OD que aportaron información en la encuesta de GPR señalaron explícitamente otorgar apoyo financiero para esta actividad, bajo los conceptos de “fortalecimiento institucional” y “capacitación” (dichos conceptos fueron señalados en la categoría “Otras” del cuestionario).

Todos los factores mencionados están afectados por un fenómeno que se presenta de manera general en la población mexicana y en la de otros países de América Latina, a saber: una importante falta de confianza de la sociedad hacia las organizaciones e instituciones que intervienen en el espacio público. Si bien diversas investigaciones sobre cultura filantrópica coinciden en que la sociedad mexicana tiene un alto sentido de solidaridad y ayuda mutua, también prevalecen fuertes reservas hacia organizaciones e instituciones que afectan el interés público, alimentadas por una larga historia de actos de corrupción, desvío de recursos e impunidad sistemática en la gestión de los asuntos públicos. En un contexto así, es natural que la alternativa de trabajar directamente con las personas y poblaciones objetivo sea más atractiva para algunas OD, a pesar de las restricciones financieras que esto representa para un amplio número de OSC cuya operación a largo plazo depende precisamente de las posibilidades de colaboración con actores interesados en financiar procesos sociales.

Los hallazgos presentados permiten ver que las estrategias de operación de las OD son diversas, con un número importante de donantes fluctuando entre el financiamiento a OSC y la operación directa; vemos también que en la definición de los modos de operación de las OD influyen factores de naturaleza técnica como el desarrollo de capacidades de las OSC financiadas, pero también temas de enfoque estratégico, como la alineación de las motivaciones y objetivos de las OD con los de las OSC ejecutoras.

Tabla 5. Áreas de apoyo elegibles por las OD de la encuesta de GPR

Áreas	Porcentaje
Apoyo directo a programas y proyectos	90%
Apoyo operativo general	35%
Otras	23%
Investigación	23%
Incidencia política y en la opinión pública	13%
Financiamiento de emergencia	10%
Campañas de capital	5%

4 ¿CÓMO INTERACTÚAN LAS OD?

Colaboración multiactor

Principales hallazgos:

- 86% de las OD en la encuesta de GPR afirmó que realiza o ha realizado su trabajo en colaboración con otras organizaciones donantes, frente a un 53% que lo ha hecho con autoridades gubernamentales.
- En ambos casos, la principal área de colaboración es el diseño y planeación conjunta de programas y proyectos, mientras que el intercambio de aprendizajes es la menos frecuente.

La relevancia de la colaboración multiactor parte del reconocimiento de los problemas sociales como fenómenos complejos afectados por una multitud de dinámicas, los cuales requieren de la participación concertada de actores tanto del sector público y privado como de la sociedad civil organizada para aportar ideas y recursos en la construcción conjunta de soluciones. Como se mencionó al inicio, los donantes tienen el potencial de articular esfuerzos multiactor hacia objetivos comunes, por lo que la colaboración debe ser un elemento transversal en sus estrategias. Es deseable que esta colaboración se fomente activamente desde el ecosistema de OD como un mecanismo para potenciar su impacto en la atención a problemas sociales y, en última instancia, como una forma de reconocer e incorporar efectivamente las necesidades e intereses de los diferentes actores involucrados o afectados por dichos problemas.

En la encuesta de GPR el 86% de las OD afirmó que realiza o ha realizado su trabajo en colaboración con otras organizaciones donantes. Del total de OD que afirman colaborar, el 72% lo realiza principalmente en la forma de diseño y planeación conjunta de programas y proyectos, mientras que el financiamiento conjunto y el intercambio de aprendizajes son utilizados con una frecuencia menor (63% y 53% respectivamente).

Tabla 6. Mecanismos de colaboración con pares utilizados por las OD de la encuesta de GPR

Mecanismos	Porcentaje
Intercambio de aprendizajes	53%
Diseño y planeación conjunta de programas y proyectos	72%
Financiamiento conjunto de programas y proyectos	63%

Las razones que señalaron para colaborar con sus pares fueron variadas, aunque son tres los elementos que destacan de manera más frecuente. Uno de ellos es la oportunidad que la colaboración ofrece para identificar mejores prácticas, así como para recibir retroalimentación y fortalecer el aprendizaje entre pares. Varias OD participantes en el estudio opinaron también que, en la medida en que trabajan problemáticas complejas, la colaboración incrementa las posibilidades de que su trabajo tenga un mayor impacto y efectos duraderos en el bienestar de sus poblaciones objetivo. Un tercer elemento es la oportunidad de extender su propio alcance de acción, complementando su trabajo y supliendo sus áreas de oportunidad con los conocimientos y capacidades de otras OD.

Dichos hallazgos parecen reflejar avances positivos en la colaboración al interior del ecosistema de OD. Las reflexiones generadas por donantes en los Encuentros Regionales, por su parte, destacan la importancia de impulsar y hacer más efectivas las colaboraciones existentes entre pares. Señalaron, por ejemplo, la necesidad de promover proyectos de inversión conjunta y de generar alianzas para crear modelos innovadores de inversión social. También señalaron la pertinencia de homologar criterios y requisitos básicos para la selección de proyectos, facilitar los procesos para la obtención de recursos por las OSC financiadas, así como incentivar redes con objetivos, temas o áreas de atención similares para facilitar la transferencia de conocimiento y aprendizajes.

Otra dimensión de la colaboración multiactor es la vinculación con actores gubernamentales. En contraste con el 86% que colabora con sus pares, apenas el 53% de las OD de la encuesta de GPR afirmó hacerlo con actores de gobierno. El diseño y planeación conjunta de programas y proyectos también aparece como el principal método de colaboración (76% de las OD que colaboran), seguido del financiamiento conjunto (47%); el intercambio de aprendizajes, por su parte, es utilizado con una frecuencia mucho menor, apenas del 24%.

Son dos los aspectos que destacan entre las razones para buscar la colaboración con el gobierno: por un lado, los actores gubernamentales son considerados interlocutores indispensables en el trabajo por el desarrollo social, su respaldo es fundamental para lograr cambios sostenibles y con efectos duraderos, además que colaborar con ellos contribuye a la construcción de una democracia participativa. Por otro lado, destaca también una finalidad práctica, pues en algunos casos la colaboración con gobierno puede facilitar procesos y hacer más eficiente la implementación de los proyectos. En contraste, una de las razones más mencionadas para no colaborar es la falta de alineación entre los objetivos de las OD y los gobiernos; la información disponible no permite discernir si la capacidad de alineación de objetivos depende de los temas de trabajo de las OD y de la posición política de los diferentes gobiernos, aunque tampoco es posible negar que el contexto político siempre es un factor a considerar en el análisis de la participación social organizada. En todo caso, las OD también señalaron otras razones que han obstaculizado la colaboración con actores gubernamentales, en específico la poca flexibilidad de algunas instituciones públicas y experiencias negativas previas de algunas OD.

Las OD participantes en los Encuentros Regionales aportaron información adicional sobre la dificultad de colaborar con instituciones de gobierno. El cambio continuado de agenda y prioridades de trabajo, sobre todo a nivel municipal y estatal, así como el contexto de negociación política en el que estos se definen y la prevalencia frecuente de intereses partidistas, son los principales elementos que dificultan la colaboración a largo plazo. También destacaron la manera en que el marco regulatorio vigente sobre el financiamiento de las OSC, además de generar una alta carga administrativa, limita la variedad de organizaciones sociales elegibles de financiamiento solo a aquéllas que cuentan con el estatus de donatarias autorizadas, dejando fuera con ello a organizaciones que no lo tienen, así como a colectivos y grupos de base sin constitución legal.

Tabla 7. Mecanismos de colaboración con autoridades gubernamentales utilizados por las OD de la encuesta de GPR

Mecanismos	Porcentaje
Intercambio de aprendizajes	24%
Diseño y planeación conjunta de programas y proyectos	76%
Financiamiento conjunto de programas y proyectos	47%

Si bien las percepciones sobre la colaboración al interior del ecosistema de OD parecen ser positivas en lo general, los retos señalados por los donantes demuestran la necesidad de escalar la colaboración hacia estrategias y mecanismos más efectivos y sistemáticos.

5

¿CÓMO ANALIZAN Y COMUNICAN SUS RESULTADOS LAS OD?

Evaluación, comunicación efectiva y rendición de cuentas

Principales hallazgos:

- De entre las OD con información disponible en la encuesta de GPR, 8 de cada 10 cuenta con políticas definidas de evaluación.
- Las evaluaciones de resultados son la forma más frecuente de evaluación entre las OD; las menos frecuentes son las evaluaciones de impacto
- De acuerdo a la encuesta de GPR, los informes y memorias de actividades son el principal mecanismo de transparencia y difusión de información de las OD (74%)
- La publicación de los estados financieros no es una práctica muy común entre las OD de la encuesta (36%); la distribución de apoyos otorgados (25%) y los montos específicos de gastos realizados (21%) es difundida aún con menor frecuencia
- Una quinta parte de las OD incluidas en el estudio no hace público ningún tipo de información sobre su trabajo o actividades

Conocer cuál es el “impacto” de los donantes y del sector de OSC en general es un punto esencial que cualquier actor interesado en su trabajo desea conocer para tomar una variedad de decisiones, desde asignar una valoración a su trabajo hasta destinar recursos y tiempo o colaborar para contribuir a su misión. Generar respuestas sobre los resultados de OD y

OSC no es una tarea sencilla y ha sido uno de los retos que se han mantenido vigentes y en constante evolución para este sector en las últimas décadas. Si bien son varios los factores que influyen en que OSC y OD alcancen sus resultados¹⁴, la existencia de mecanismos eficientes para recuperar información estratégica sobre el trabajo realizado, así como los procesos por los que facilitan esta información a sus diferentes actores de relación son clave para dimensionar y visibilizar el impacto. En este sentido es importante analizar los procesos de evaluación, comunicación y rendición de cuentas al interior de las OD, lo cual requiere, además, de un enfoque integrado debido a la complementariedad de estos tres elementos: la implementación de sistemas adecuados de evaluación proporciona información e insumos adecuados para una comunicación efectiva con diferentes actores de interés; por su parte, una rendición de cuentas integral implica la construcción de relaciones sólidas y responsables con dichos actores, respondiendo a sus necesidades y preocupaciones sobre el trabajo y resultados de la OD.

El monitoreo y la evaluación de los programas y proyectos parecen estar ampliamente difundidos en el ecosistema de OD: si bien solo 51 de las 91 organizaciones incluidas en la encuesta de GPR respondieron a la pregunta de si cuentan con políticas definidas de evaluación, de este grupo, el 82% respondió afirmativamente, frente a un 18% que no las tiene. De entre los diversos tipos de evaluaciones que las OD han realizado en los últimos cinco años, las más comunes son las evaluaciones de resultados (44 OD); de manera general, es más frecuente que las evaluaciones las realice el equipo interno antes que recurrir a consultorías externas. Un

¹⁴ El fortalecimiento institucional de las OSC responde a una variedad de factores relacionados tanto con la gestión interna como con la pertinencia e impacto de su trabajo en el contexto social en el que intervienen. Para conocer más sobre fortalecimiento institucional de OSC consultar Carrillo *et al.*, 2005

caso particular son las evaluaciones de impacto: además de ser el tipo menos frecuente de evaluaciones realizadas (22 OD), es más frecuente que se realicen con personal externo.

Tabla 8. Tipos de evaluación realizados por las OD de la encuesta de GPR

Tipo de evaluación	Sí realiza / ha realizado	Con personal interno	Con personal externo
Evaluación de necesidades de beneficiarios	41	31	16
Evaluación de procesos	39	34	12
Evaluación cualitativa de programas	34	30	9
Evaluación de resultados	44	40	14
Evaluación de impacto	22	15	10

Haciendo un balance sobre los aprendizajes en torno al monitoreo y la evaluación en las OD, algunos de los donantes participantes en los Encuentros Regionales destacan que ha sido gracias a mecanismos de monitoreo y evaluación efectivos que han podido identificar algunas buenas prácticas. Un hallazgo interesante es que quienes invierten en procesos de fortalecimiento institucional han podido reafirmar su valor como una estrategia para mejorar la institucionalidad de las OSC. También se señaló la importancia de la participación activa del donante en la construcción de redes y alianzas entre organizaciones, y del apoyo financiero de mediano y largo plazos para lograr efectos positivos duraderos en las

poblaciones atendidas. Con todo, algunas OD también reconocieron que la recolección de información estratégica no ha sido un proceso fácil y que la falta de mecanismos eficientes de monitoreo han sido un obstáculo importante para conocer con claridad el impacto social de su inversión.

Por su parte, las organizaciones fortalecedoras y ejecutoras de proyectos presentes en los Encuentros Regionales destacaron que algunos modelos de monitoreo y evaluación solicitados por las OD pueden resultar con frecuencia en una excesiva carga administrativa, sobre todo si esta no va acompañada de mecanismos que fomenten el aprendizaje. Así, es común que las OSC más pequeñas o con menor trayectoria no cuenten con capacidades operativas, administrativas y técnicas suficientes para satisfacer los diferentes requisitos administrativos y de seguimiento solicitados por las OD, ya que sus necesidades y capacidades están enfocadas esencialmente en ejecutar las actividades sustantivas de la organización. Por otro lado, en el aspecto de la evaluación, destacaron también el reto de la atribución de los resultados, por el cual muchas OD no identifican con claridad cuál es su aporte si son las OSC implementadoras las encargadas de ejecutar los proyectos y de trabajar directamente con las poblaciones objetivo. Existe también una necesidad de desarrollar mayores conocimientos en evaluación; al interior de varias organizaciones la evaluación se suele percibir como una tarea compleja que requiere conocimientos técnicos especializados y metodologías robustas, por lo que, al no contar con las capacidades y conocimientos necesarios, resulta fácil relegarla a un segundo plano durante el diseño y la implementación de programas y proyectos.

Mientras que las prácticas de monitoreo y evaluación parecen estar generalizadas entre las OD, los mecanismos por los cuales la información generada es puesta a disposición de sus actores de interés enfrentan mayores retos. Los resultados de la encuesta de GPR son muestra de la preo-

cupante escasez de información pública sobre el trabajo y características de las OD; dicha información está acotada principalmente a la publicación de informes o memorias de actividades y, en mucha menor medida, a la publicación de estados financieros auditados (74% y 36% respectivamente). Información sobre la distribución de apoyos otorgados (25%) y los montos específicos de gastos realizados (21%) es difundida aún con menor frecuencia, mientras que una quinta parte de las OD incluidas en el estudio no hace público ningún tipo de información.

Tabla 9. Tipo de información publicada por las OD de la encuesta de GPR

Información	Porcentaje
Informes o memorias de actividades	74%
Gastos realizados	21%
Distribución de donativos	25%
Estados financieros auditados	36%
Estados financieros no auditados	5%
Ninguna	20%

Una comunicación poco efectiva de la práctica y logros de las OD, así como fallas en la identificación y cultivo de relaciones con sus diversos actores de interés contribuyen a generar contextos de desinformación que, en última instancia, fortalecen el ambiente de desconfianza hacia el sector de OSC que prevalece entre la sociedad mexicana. A partir de los hallaz-

gos del estudio sobre confianza coordinado por el Dr. Michael Layton, del Programa de Filantropía y Sociedad Civil del ITAM, se puede comprender que el desconocimiento es uno de los factores que contribuyen a reforzar percepciones negativas sobre el trabajo de las organizaciones civiles (ITAM, 2013). Si bien existen valiosos ejemplos de OSC y donantes con un claro compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas, algunos acontecimientos coyunturales recientes han expuesto la gravedad de la desconfianza y la importancia de eficientar la comunicación y la rendición de cuentas de manera activa en el ecosistema de OD y en el sector de OSC en general. Las continuas demandas de transparencia durante la atención a la emergencia y la canalización de donativos para atender las zonas afectadas por los sismos de septiembre de 2017, o bien, las numerosas reacciones de apoyo entre la opinión pública a inicios de 2019 ante la decisión del gobierno federal de no transferir recursos públicos federales a ninguna organización social con el argumento de evitar discrecionalidad, opacidad y corrupción, son indicadores de la necesidad de seguir fortaleciendo la comunicación y la rendición de cuentas.

EL RUMBO DE LA INVERSIÓN SOCIAL EN MÉXICO: RECOMENDACIONES PARA EL FORTALECIMIENTO DEL ECOSISTEMA DE ORGANIZACIONES DONANTES

La inversión social privada consiste en la canalización estratégica de recursos privados para el financiamiento de iniciativas que responden a necesidades y problemas públicos, ejecutadas por actores de la Sociedad Civil, con el fin de contribuir al bienestar y al desarrollo social. En publicaciones anteriores hemos destacado la importancia de la canalización de recursos para el desarrollo específicamente a través de organizaciones y colectivos, pues esto permite que los recursos puedan emplearse para diseñar y ejecutar proyectos de amplio alcance y visión de largo plazo, potenciando así su impacto en la atención de diversos problemas sociales (Carrillo y Tapia, 2010, p. 7). En este sentido, es importante hacer énfasis en una de los roles de la inversión social privada que no está suficientemente visibilizado, esto es, como garante de la sustentabilidad y de la autonomía de los diversos esfuerzos de organizaciones y colectivos de la Sociedad Civil para el desarrollo: en la medida en que los recursos otorgados por las OD facilitan una operación y planificación estables al interior de las organizaciones que apoyan, así como procesos de aprendizaje, consolidación y escalamiento de su trabajo, están contribuyendo de manera efectiva al desarrollo de sociedades prósperas, justas y democráticas. Vale la pena recalcar, entonces, que los esfuerzos para el fortalecimiento de la inversión social privada deben abordar no solo las prácticas individuales de cada OD, sino también los procesos de desarrollo y colaboración a nivel sistémico que permiten una mayor articulación entre distintos sectores, impulsan la innovación y contribuyen al fortalecimiento de las organizaciones con las que colaboran.

Con base en el análisis de las características y retos del ecosistema de OD abordados en los apartados anteriores, presentamos a continuación una serie de propuestas amplias para fortalecer al ecosistema de OD y su inversión social en México.

DONANTES EXPERTAS:

Fortalecer el análisis de la complejidad y evolución de los problemas sociales

Los problemas sociales son fenómenos complejos y dinámicos, generados o reforzados por múltiples factores internos y externos que no siempre son evidentes y que evolucionan con ritmos distintos, por lo cual las características y condiciones presentes de un determinado problema difícilmente serán las mismas en los siguientes cinco, diez o quince años. Existen también grandes problemáticas en las cuales la participación de las OD ha sido reducida; aun cuando ha habido importantes contribuciones en temas como educación, salud, servicios asistenciales y desarrollo económico, temas como la desigualdad social y económica, la violación a los derechos humanos, la violencia, la impunidad y la corrupción han tenido una presencia reducida entre las prioridades del ecosistema de donantes, a pesar de ser aspectos estructurales que impactan en la efectividad de las inversiones que realizan las OD en otros ámbitos del desarrollo. En este sentido, resulta indispensable **analizar de manera crítica la filantropía institucional y revalorar su papel en la arena pública** para que, lejos de ser vista como un medio de imagen y reputación, logre posicionarse como una actividad estratégica para el impulso y sostenibilidad de agendas amplias de desarrollo.

Para asimilar la complejidad de los problemas sociales se deben fomentar reflexiones continuas al interior que ofrezcan nuevas respuestas a preguntas clave sobre la OD, en concreto, **cuál es el estado actual de los problemas que le interesan a la organización** y sus diferentes dinámicas, **cuáles son las capacidades y potencialidades de la OD** considerando la diversidad de actores que intervienen en dichos problemas, y **cuál es el valor agregado de las estrategias de intervención** de la OD para incidir

positivamente en los problemas. El conocimiento especializado sobre los problemas sociales, la claridad del contexto en el que se desenvuelven y la adecuada dimensión de los propios intereses y capacidades de la OD son precondiciones esenciales para definir objetivos y estrategias efectivos de inversión social, así como mecanismos adecuados para monitorear y evaluar avances en el logro de sus objetivos.

Las características propias de los problemas sociales hacen que no haya respuestas definitivas y permanentes para estas interrogantes, por lo que **la reflexión continua debe ser una práctica instalada al interior de las OD**. Es ideal también que en dichas reflexiones participe una variedad de miembros del equipo interno, tanto el personal operativo como los miembros del órgano de gobierno, de modo que el proceso se nutra de una variedad de perspectivas, tanto sobre el rumbo estratégico de la organización, como de buenas prácticas, aprendizajes y retos a considerar en la operación cotidiana. **Estos procesos también se benefician de una comunicación más cercana y abierta entre OD**, así como de una mayor colaboración con la comunidad académica; cada donante cuenta con un capital de experiencias que pueden ser sistematizadas y difundidas dentro del ecosistema de OD, contribuyendo así al aprendizaje entre pares. Un mayor acercamiento entre la academia y las OD, por su parte, permitiría a éstas acceder a conocimientos extensos sobre la dinámica y evolución de los problemas sociales. Por su parte, las mismas organizaciones financiadas son una excelente fuente de conocimientos tanto académicos como empíricos sobre las problemáticas sociales. La identificación e incorporación continua de este *expertise* por parte de las OD contribuye a enriquecer su entendimiento de los problemas y, con ello, a dimensionar su capacidad de transformar la realidad social.

Algunos movimientos filantrópicos como el “altruismo eficaz” (*effective altruism*) ofrecen perspectivas que pueden ayudar a fortalecer los meca-

nismos por los cuales se definen los objetivos sociales de la OD. En el altruismo eficaz la selección de causas sociales está motivada por el interés no solo de generar un bien, sino de generar “el mayor bien posible”; así, esta perspectiva va más allá del mero interés o afinidad por una causa determinada, revalorando aspectos como la subatención que reciben ciertos temas, poblaciones o regiones por parte de los demás actores del desarrollo, las altas posibilidades que existen en dichos temas, poblaciones o regiones para detonar cambios positivos a partir de la intervención del donante, y la capacidad para diseñar y utilizar mecanismos que permitan trazar y medir con claridad los efectos derivados de dicha intervención (Open Philanthropy, s/f).

Los resultados de las reflexiones sobre los problemas sociales y los objetivos de la OD pueden tomar diversas formas, una de las cuales es la teoría de cambio. En ella se reflejan los diferentes elementos que componen y dan sentido a los objetivos sociales y estrategias de intervención de la organización, identificando los procesos que se espera sucedan en el ámbito social en el que actúa la OD para que los cambios a largo plazo que desea conseguir efectivamente se logren. Contar con una teoría de cambio es útil tanto para las OD como para sus organizaciones financiadas, pues ayuda a identificar conexiones lógicas entre actividades y efectos, así como a dimensionar qué es posible lograr al apoyar una intervención social determinada (Grantcraft, 2006: 2).

C&A Foundation como impulsora de una industria de la moda justa y sustentable¹⁵

C&A Foundation trabajó en México desde el año 1999 hasta 2019; durante sus últimos cinco años, la misión de la fundación fue la de transformar la industria de la moda, compartiendo así una misma visión con la empresa de la cual surge, la cadena minorista de moda C&A. El trabajo global de C&A Foundation estuvo sustentado principalmente en sus teorías de cambio, las cuales fueron la columna vertebral para identificar y apoyar diferentes esfuerzos en la búsqueda por enfrentar los desafíos sistémicos de la industria de la moda. Así, entre 2014 y 2015 los equipos internacionales de los diferentes programas se dieron a la tarea de construir teorías de cambio para cada uno de los cuatro programas insignia: algodón orgánico, trabajo forzado e infantil, condiciones laborales y moda circular. Contar con estas estrategias por programa les permitió, posteriormente, adaptarlas a los contextos y necesidades de los países donde tenían presencia.

A continuación presentamos una versión sintetizada de la teoría de cambio sobre trabajo forzado e infantil, en la cual se sustentó este programa.

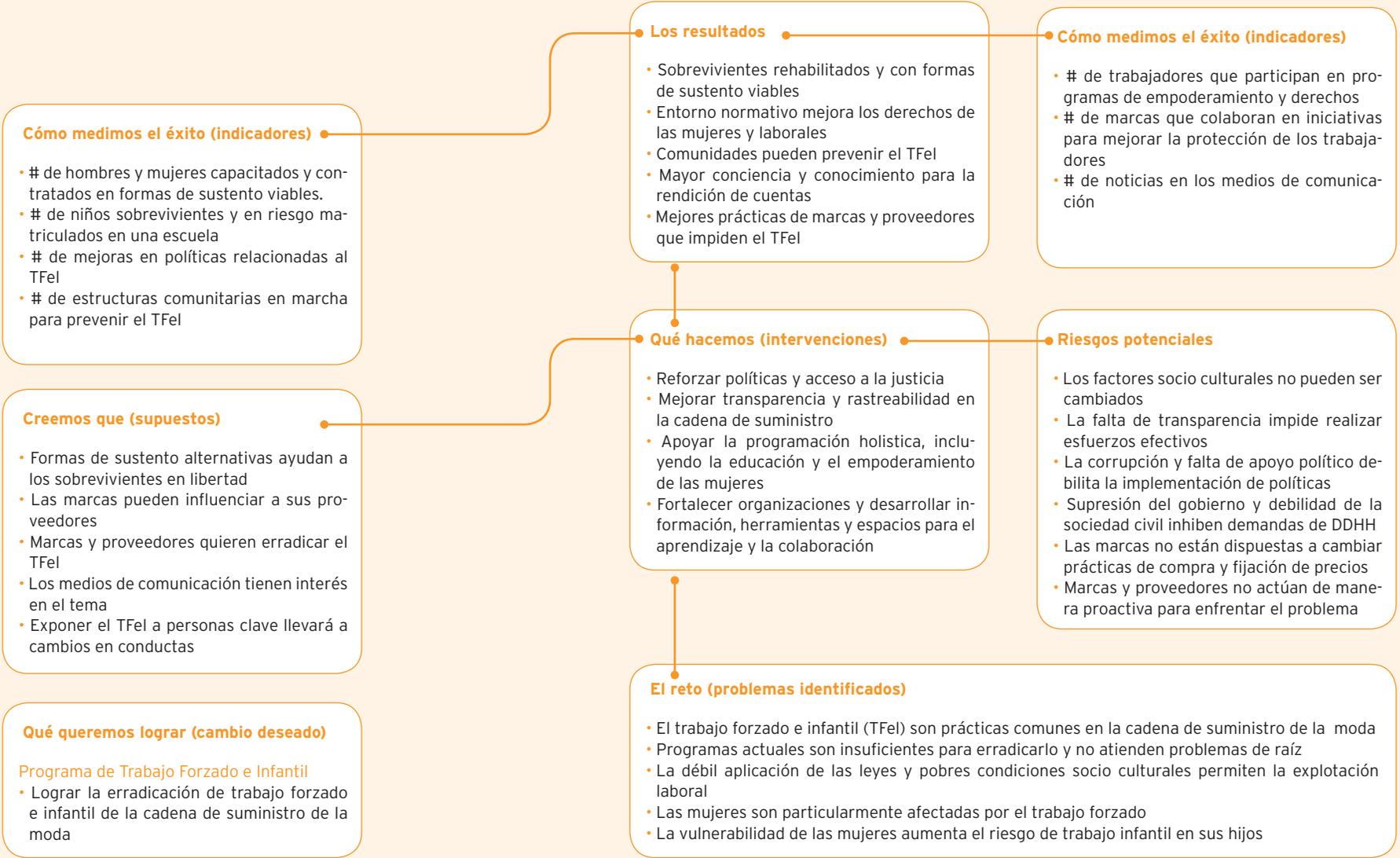


Diagrama 1. Teoría de cambio del programa de Trabajo Forzado e Infantil, C&A Foundation

C&A Foundation como impulsora de una industria de la moda justa y sustentable¹⁵

Esta claridad sin duda ha sido esencial para generar aprendizajes que fortalezcan el trabajo mismo de la Fundación, entre los cuales destacan tres elementos clave: la necesidad de fortalecer el trabajo sistémico para incidir en mejorar la industria de la moda; la importancia de incidencia en políticas públicas para mejorar la industria de manera integral; y la necesidad de seleccionar indicadores óptimos para tener una lectura más clara de los cambios generados a nivel macro.

¹⁵ A partir de enero 2020, C&A Foundation migró a *Laudes Foundation*, con sede principal en Suiza. Más información en <http://www.laudesfoundation.org>

DONANTES CO-RESPONSABLES:

Incorporar una visión de liderazgo colaborativo

Desde Alternativas creemos que las OD deben asumirse como actores sociales copartícipes en la construcción de soluciones en los entornos en los que actúan. Dada su caracterización como actores de interés público, las OD están llamadas a integrar una visión de liderazgo colaborativo en su gestión; esto implica, entre otras cosas, fomentar una participación más activa de los actores de interés del donante en las diferentes dimensiones de su trabajo, desde su misión y objetivos hasta sus estrategias y acciones, estableciendo así relaciones basadas en la co-creación.

Uno de los primeros actores con quienes las OD deben fomentar el liderazgo colaborativo es con las organizaciones a quienes canalizan recursos: las OD deben **promover relaciones con otras OSC desde un enfoque de horizontalidad y asumiéndolas como socias para el desarrollo**. Existen diversos mecanismos que pueden emplearse para fomentar una relación más colaborativa, desde el establecimiento de canales de comunicación directa e informal continua y el diseño de encuestas enfocadas en la retroalimentación, hasta la creación de eventos específicos para detonar la reflexión, el diálogo y la alineación de objetivos. Sobre todo es importante considerar que **el enfoque colaborativo debe incorporarse de manera transversal, abarcando las diferentes dimensiones de la operación de la OD**, ya que esto contribuye al fortalecimiento general de la organización. Por ejemplo, la retroalimentación ofrecida por las organizaciones financiadas puede también aportar insumos para que las OD implementen sistemas de monitoreo y evaluación mejor adaptados a las características y necesidades de aquellas, incorporando indicadores que respondan a los cambios sociales esperados más que al cumplimiento de actividades específicas; esto a su vez facilitaría la generación de información útil a

lo largo del ciclo de inversión del donante, para visibilizar públicamente el trabajo tanto de las OD como de sus organizaciones. Es deseable que las políticas de financiamiento de las OD y las actividades de monitoreo del presupuesto también integren un enfoque colaborativo, estableciendo lineamientos que permitan una canalización de recursos responsiva a las necesidades financieras generales de la organización financiada, así como a eventualidades y cambios que pudieran afectar el contexto de sus intervenciones sociales.

La apropiación del enfoque de liderazgo colaborativo permite revalorar el rol de los donantes en el logro de la misión de las OSC, en el entendido que su contribución puede ir más allá de la transferencia de recursos. En la medida en que se asumen como socias para el desarrollo, **las OD posibilitan la construcción de espacios de vinculación y contribuyen a desarrollar una visión estratégica entre organizaciones y colectivos**, al tiempo que reciben retroalimentación y conocimientos para fortalecer su propia gestión; también son actores clave para ayudar a capitalizar la experiencia de los diversos actores de la Sociedad Civil Organizada, convirtiéndola en habilidades y conocimientos que pueden ser replicados y escalados con otros actores del desarrollo.

Esta revaloración de la filantropía institucional permite ver que el financiamiento de OSC (y de otras formas organizativas) no es solo un medio para lograr cambios sociales, sino es también un fin en sí mismo al **apoyar a organizaciones y colectivos conformados por los propios grupos y comunidades de interés de la OD**. Partiendo de un entendimiento claro sobre cuál es el cambio que quiere ver en las poblaciones de interés, los donantes que se asumen como socios para el desarrollo pueden apostar con mayor seguridad por proyectos de inversión enfocados en la instalación de capacidades para la organización y el empoderamiento social. De esta forma, el financiamiento se puede canalizar de manera estratégica

a organizaciones y colectivos conformados por las propias poblaciones y comunidades de interés del donante en el entendido que su fortalecimiento organizacional es en sí mismo una contribución al cambio social, así como a organizaciones y colectivos que, aunque no hayan surgido necesariamente de la comunidad, compartan una misma visión de empoderamiento y cambio social.

Relación colaborativa de Fondo Semillas y sus organizaciones copartes para la defensa de los derechos de las mujeres

La Sociedad Mexicana Pro Derechos de la Mujer, A.C., mejor conocida como Fondo Semillas, es una organización feminista creada en 1990, enfocada en canalizar recursos económicos y en ofrecer apoyo y acompañamiento a grupos y organizaciones de mujeres en México. Siendo una de las pocas organizaciones donantes mexicanas especializadas en el financiamiento del movimiento feminista y los derechos de las mujeres, en los últimos 29 años Fondo Semillas ha beneficiado directamente a más de 685 mil mujeres, así como a 2.5 millones de mujeres, niñas, niños y hombres de forma indirecta. Su enfoque de intervención se fundamenta en una interpretación sistémica sobre la igualdad de género y la defensa de los derechos de las mujeres; así, su visión es que “todas las mujeres, indígenas, mestizas, negras, jóvenes, migrantes, heterosexuales, lesbianas, madres, estudiantes, tengan acceso a la salud, a la educación, al trabajo digno, a tomar sus propias decisiones, a la justicia y a la felicidad”.

Fondo Semillas asume una función no solo de financiadora, sino también de articuladora de los esfuerzos de diferentes actores en el contexto del movimiento feminista; por un lado, influye en diferentes financiadores y empresas interesadas en contribuir en la defensa de los derechos de las mujeres para movilizar recursos y asegurar su óptimo aprovechamiento. Por otro lado, una de las características que distingue a Fondo Semillas es su interés en construir relaciones cercanas con los diferentes colectivos y organizaciones de base que reciben financiamiento, no solo con miras a garantizar una gestión efectiva de los proyectos, sino para asegurar su participación activa en las diferentes etapas del ciclo de la inversión social. “Son las propias mujeres organizadas quienes identifican los problemas que enfrentan y proponen soluciones; Fondo Semillas les proporciona recursos económicos, capacitación, acompañamiento y fortalecimiento de sus capacidades, así como acercamiento a otros donantes, redes y alianzas”.

Una manera específica en la que se da esta relación colaborativa con las organizaciones financiadas (o “copartes”) y que resulta innovadora en el contexto de la inversión social privada en México es el proceso participativo de asignación de recursos. En el mes de marzo de cada año se abre una convocatoria pública para que organizaciones y colectivos presenten proyectos en el marco de la defensa de los derechos de las mujeres y alineados a alguna de las cuatro líneas programáticas de Fondo Semillas: cuerpo, tierra, trabajo e identidades¹⁶. El área de Programas de Fondo Semillas se encarga de organizar un comité para la evaluación y selección de las iniciativas presentadas, conformado por las propias copartes. En ocasiones se invita también a ex copartes y a personas expertas en temas específicos, pero el liderazgo y la toma de decisiones se delegan principalmente en las organizaciones que ya reciben financiamiento, mientras que Fondo Semillas asume un rol de coordinación.

La relación colaborativa de Fondo Semillas con sus copartes también se ve reflejada en su última planeación estratégica 2016-2021. Cada periodo de financiamiento el Fondo realiza reuniones de reflexión por cada una de las líneas programáticas; además, también organiza un “Foro de Filantropía” cada 2 años, al cual se invita a donantes y diferentes copartes para generar reflexiones y definir criterios que ayuden a establecer el rumbo estratégico de Fondo Semillas, así como para deliberar sobre la evolución del movimiento feminista y los temas vigentes en éste, con miras a que la inversión del Fondo responda mejor a la realidad y necesidad de forma estratégica.

¹⁶ La línea programática de Cuerpo aborda temas de sexualidad, maternidad, salud sexual y reproductiva, violencia, trata, feminicidios y discapacidad, entre otros; en la línea de Tierra se incluyen la defensa del territorio, derecho a la propiedad, justicia socioambiental y desarrollo sustentable, entre otros temas; en Trabajo se apoyan temas de derechos laborales, participación política, autonomía económica, conciliación trabajo-familia y participación en sindicatos; y en Identidades se incluye el combate a la discriminación por motivos de edad, identidad étnica y de género, orientación sexual, discapacidad, así como apoyo a mujeres defensoras, migrantes, presas o familiares de desaparecidos, entre otros.

DONANTES QUE FORTALECEN:

Aumentar el apoyo para el fortalecimiento de las OSC

La falta de confianza en las capacidades de las organizaciones implementadoras ha sido un tema recurrente al interior del sector filantrópico en México. Sin embargo, si bien se han puesto en marcha diferentes programas de formación, especialización y acompañamiento, a cargo de OSC fortalecedoras, universidades, entidades públicas nacionales e internacionales y agencias de cooperación, la falta generalizada de recursos públicos y privados para el fortalecimiento sigue siendo un obstáculo importante para el desarrollo de capacidades. En este sentido, es necesario que los donantes se involucren de forma más activa en el fortalecimiento a OSC, reconociendo que los esfuerzos realizados en este rubro son una manera de crear condiciones para incrementar la efectividad de las intervenciones sociales.

La participación de las OD en el fortalecimiento de capacidades de las OSC puede tomar muchas formas. El incremento de la cantidad de recursos disponibles para financiar procesos formativos sin duda contribuye directamente al fortalecimiento. Sin embargo, es ideal que se cumplan ciertas condiciones para asegurar la eficacia de dichos esfuerzos. En particular **se requiere que donantes y agentes fortalecedores en conjunto propicien mayores espacios para intercambiar experiencias e identificar temas prioritarios de fortalecimiento**, así como para diseñar mecanismos innovadores de formación y acompañamiento que respondan mejor a las necesidades de las OSC.

OD y agentes fortalecedores deben tomar consciencia de la importancia de ampliar la visión de fortalecimiento, pasando de un enfoque esencialmente técnico, enfocado en mejorar las capacidades de gestión de las

organizaciones en lo individual, hacia uno con una visión integral que reconozca a las OSC como actores públicos y que les ayude a dimensionar su papel en el contexto en el que operan, como parte de un sistema de actores influenciados por factores sociales, políticos y económicos. En este sentido **se vuelve cada vez más necesario el fortalecimiento de capacidades para la incidencia política, el análisis de contexto y el fortalecimiento del trabajo en red**, como estrategias transversales para incrementar el impacto de programas y proyectos de OSC y donantes.

Además de estos mecanismos, las OD también pueden contribuir al fortalecimiento de manera indirecta a través de sus propios modelos de colaboración. El acompañamiento del donante a lo largo de la implementación de los proyectos apoyados puede ayudar a fomentar reflexiones al interior de las organizaciones financiadas, así como a identificar y a sistematizar los aprendizajes adquiridos. Esto contribuye a **ampliar la visión de fortalecimiento**, reconociendo a las organizaciones como gestoras de sus propias capacidades y a las OD no solo como facilitadoras de recursos, sino como inversionistas y socias en el impulso de iniciativas de desarrollo. Esta visión también genera una mayor confianza en la relación entre donante y OSC, y contribuye a sembrar el pensamiento innovador a través de la práctica, incentivando la importancia de monitorear adecuadamente los proyectos y, con ello, realizar los cambios y ajustes necesarios para alcanzar los cambios sociales deseados.

Es importante que las OD reflexionen sobre la manera en que los recursos aportados pueden ser aprovechados de mejor manera por las OSC financiadas para contribuir a su propio desarrollo y para el logro de sus objetivos sociales. Es frecuente que las OSC se enfrenten a un gran número de retos para asegurar la continuidad de su trabajo; aspectos como una baja capacidad de administración financiera y poca innovación en el diseño de programas y proyectos sociales tienen efectos negativos en su des-

empeño, como también lo tiene la baja disponibilidad de recursos para cubrir aspectos esenciales de su trabajo cotidiano, tales como actividades administrativas o remuneraciones al personal. Las OSC pequeñas y medianas son las más afectadas en estos aspectos, pues con frecuencia los recursos obtenidos apenas son suficientes para cubrir sus necesidades operativas cotidianas. Las OD están en posición de diseñar **políticas de financiamiento que reconozcan de manera más amplia las necesidades de las OSC**, incluyendo apoyos para cubrir remuneraciones al personal, gastos administrativos, desarrollo del capital humano, así como financiamiento para investigación, diagnósticos de necesidades y evaluaciones. Así, en la medida en que la OD cuente con mecanismos de monitoreo y evaluación adecuados para asegurar el logro de los objetivos sociales de la OSC y de su propia estrategia, la distribución interna de los recursos pueden entonces pasar a un segundo plano. Estrategias como ésta resultan particularmente importantes en contextos de alta incertidumbre sobre los resultados de una determinada intervención social, cuando se apoyan procesos de largo plazo, modelos innovadores o estrategias piloto de atención a problemas complejos, o bien al financiar procesos que requieren una amplia colaboración multiactor. Este tipo de proyectos sin duda requieren una gestión más flexible de los recursos, con márgenes de acción suficientes para realizar modificaciones presupuestales o incluso para modificar las actividades y metas originales, siempre y cuando esto aporte mayores garantías para alcanzar los objetivos sociales tanto de las OSC como de la OD.

Inversión en fortalecimiento de capacidades de la Fundación Oak

La Fundación Oak es una organización donante creada en 1983 por Alan Parker, empresario británico nacido en Zimbabwe y quien fuera accionista de la cadena de tiendas Duty Free Shoppers. Inicialmente se concentró en el financiamiento de proyectos de apoyo a madres solteras y a víctimas de tortura en Dinamarca (país de origen de Jette Parker, co-fundadora y co-directora de la Fundación Oak), así como de grupos comunitarios de apoyo a niños y familias vulneradas en Zimbabwe. Actualmente cuenta con seis grandes líneas temáticas¹⁷, cuatro programas nacionales¹⁸ y un programa de intereses especiales.

Uno de los principios rectores del trabajo de la Fundación es el fomento del aprendizaje continuo con sus organizaciones financiadas. En palabras del equipo de la Fundación, “siempre buscamos escuchar de manera respetuosa y ser responsivos a los efectos no esperados y a factores externos ante los cuales se requiere modificar estrategias y expectativas. Estamos abiertos a la retroalimentación y creemos que el aprendizaje debe ayudar a mejorar nuestra inversión en tiempo real”.

Esta filosofía ha sido central en la incorporación de una estrategia transversal de fortalecimiento. Con base en los hallazgos de un estudio de percepción realizado en 2011, la Fundación observó que podría tener un mayor impacto al ofrecer apoyos más integrales a sus organizaciones financiadas. Así, la Fundación diseñó una estrategia de fortalecimiento que contempla la participación de las organizaciones financiadas, del staff de la Fundación y de aliados expertos en desarrollo organizacional.

¹⁷ Los programas temáticos son Medio Ambiente, Prevención del Abuso Sexual Infantil, Personas sin Hogar, Derechos Humanos, Mujeres y Diferencias de Aprendizaje

¹⁸ Los programas nacionales están enfocados en Dinamarca, Zimbabwe, Brasil e India

El apoyo para fortalecimiento organizacional de la Fundación Oak se divide en cuatro niveles:

1. Nivel fundacional (*foundational*)

Este nivel se enfoca en el apoyo para el cumplimiento de aspectos regulatorios legales, fiscales o financieros, por ejemplo, en el cumplimiento de leyes que regulan las actividades de la Sociedad Civil, evaluación de riesgos de seguridad e incorporación de mecanismos de administración financiera.

2. Nivel de respuesta directa (*direct response*)

En este nivel los apoyos se basan en un diagnóstico de necesidades más amplio para la identificación y atención de aspectos específicos de desarrollo organizacional, tales como liderazgo, diseño de programas o sostenibilidad financiera, por mencionar algunos.

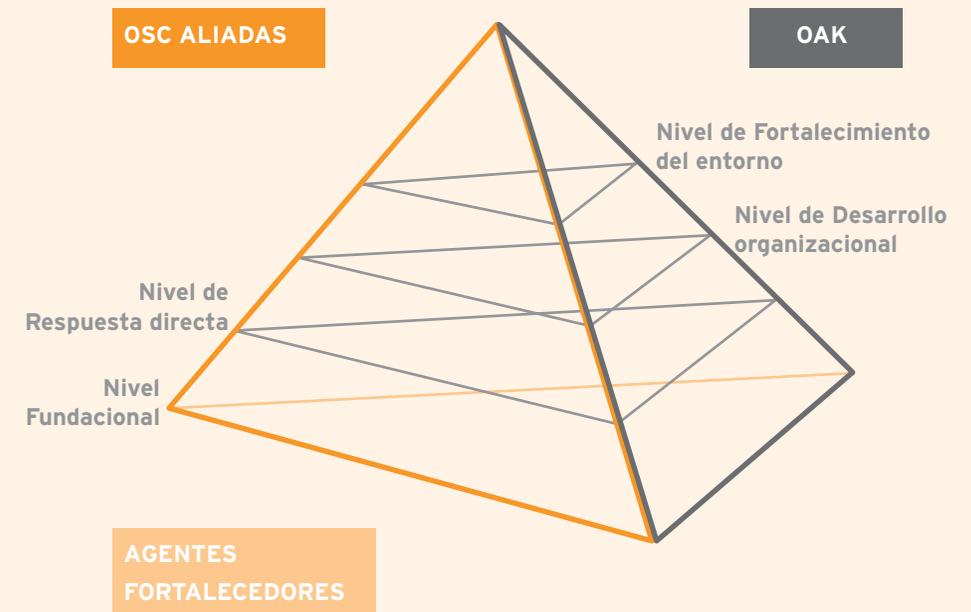
3. Nivel de desarrollo organizacional (*organizational development*)

Este nivel se enfoca en el apoyo durante procesos de cambio, por ejemplo, en la modificación del enfoque o estrategias de intervención de la organización, o en periodos de transición de liderazgos. La importancia de este nivel radica en la alta inversión de tiempo y recursos que debe ejercer la organización para sobrellevar estos cambios con éxito.

4. Nivel de fortalecimiento del entorno (*field building*)

En el último nivel, la Fundación invierte en procesos colaborativos de organizaciones que buscan generar cambios sociales en el entorno en que operan, así como en organizaciones dedicadas al fortalecimiento de capacidades o que promueven el desarrollo de la Sociedad Civil en su conjunto.

Diagrama 2. Modelo de fortalecimiento de capacidades de la Fundación Oak



DONANTES INNOVADORAS:

Impulsar la diversidad y la innovación entre donantes y OSC

La innovación en el ámbito del desarrollo implica, entre otras cosas, el diseño, puesta a prueba y fortalecimiento de nuevas formas de abordar los problemas sociales. La innovación también se da cuando una iniciativa que ya existe es adaptada a nuevos contextos sociales o económicos, fomentando así la escalabilidad y replicación de buenas prácticas y aprendizajes. En todo caso, impulsar la innovación no es un compromiso sencillo, pues conlleva transformar la visión tradicional desde la cual se analizan los problemas para adentrarse a lo desconocido e incierto. Así, la innovación en el ámbito de las iniciativas para el desarrollo, requiere de un amplio soporte que pueda servir como espacio seguro para incubar, pilotear y fortalecer estrategias, y la contribución de las OD en ello es esencial.

La innovación en el ecosistema de OD puede ser impulsada a través de su relación con las organizaciones financiadas, lo cual implica incrementar la capacidad de estas últimas para echar a andar modelos, programas y proyectos de intervención social innovadores; identificar oportunamente la evolución de las necesidades sociales en sus propios ámbitos de acción; y adaptarse eficazmente al contexto en el que desarrollan sus intervenciones. Los donantes cuentan con una amplia variedad de acciones para detonar la innovación al interior de las OSC, partiendo desde la construcción de relaciones colaborativas y el diálogo continuo para incentivar reflexiones internas y la recuperación de aprendizajes, hasta asumir la iniciativa y liderazgo para propiciar espacios de encuentro entre actores con diferentes niveles de experiencia en innovación.

Otra cara de la innovación tiene que ver con la forma en que las propias organizaciones donantes detonan nuevos procesos o reformulan

los existentes al interior, enfocando esfuerzos en el diseño de nuevas y mejores estrategias de inversión. En específico, la innovación en este aspecto llama a **superar el modelo tradicional de financiamiento de proyectos de corto plazo y con recursos limitados y restringidos**, en aras de diversificar los mecanismos de selección, asignación y seguimiento de recursos. Es deseable que desde el ecosistema de OD se fomente la importancia de experimentar en la búsqueda de nuevas formas de lograr impacto social; esto se puede lograr, por ejemplo, a través del diseño de programas piloto para financiar proyectos con enfoques de intervención diferentes, como proyectos de colaboración multiactor, financiamiento para investigación, o fortalecimiento; el objetivo es que esto pueda servir también como mecanismo para experimentar y recuperar aprendizajes en la búsqueda de nuevas formas de lograr impacto social a través del financiamiento.

Otra estrategia sumamente valiosa es la **inversión social colectiva, a través de la cual varias entidades donantes buscan contribuir a resolver una misma problemática social**. Si bien no se trata de una estrategia nueva, su implementación en México ha sido reducida, a pesar de su capacidad para potenciar el impacto de la inversión individual de las OD y multiplicar los recursos disponibles, además de su potencial para generar redes y espacios de intercambio de conocimiento y aprendizajes. La inversión social colectiva es también una estrategia útil para la atención de problemas sociales complejos; a través de ella se puede **fomentar una mayor complementariedad de la inversión a partir de una visión compartida** sobre el impacto esperado en la atención de problemas sociales. De este modo se puede lograr una mejor coordinación entre OD para atender diferentes regiones o para abordar diferentes etapas y momentos de una problemática social amplia.

AliadOSC: Alianza de Inversión Social para el Desarrollo

Con el objetivo de fortalecer las capacidades de gestión para el desarrollo entre las organizaciones civiles que reciben financiamiento, un grupo de donantes conformado por Nacional Monte de Piedad, Fundación Dibujando Un Mañana, Fundación Quiera y Promotora Social México creó en 2017 la “Alianza de Inversión Social para el Desarrollo” (conocida también como AliadOSC). Partiendo del interés y experiencia de los cuatro donantes en impulsar el fortalecimiento de las organizaciones que apoyan, esta alianza comenzó con una serie de reuniones informales periódicas a nivel directivo que fue construyendo objetivos más claros a partir de la reflexión colectiva. Los cuatro donantes comparten a un importante número de OSC a las que otorgan donativos, principalmente en temas de infancia y juventud, por lo que los problemas a los que se han enfrentado en la operación cotidiana son similares; así, se volvió relevante la necesidad de identificar esos retos comunes y las maneras en que han intentado abordarlos.

En el primer año de la alianza se acordó identificar e impulsar de manera concertada aquellas prácticas que, a la luz de la experiencia de sus miembros, consideran que han sido clave para que la inversión en fortalecimiento no solo sea efectiva, sino también con efectos de largo plazo. Así, identificaron el enfoque de gestión para resultados de desarrollo (GpRD) y el enfoque de derechos (EDH) como los estándares mínimos que querían impulsar al interior de las OSC con las que trabajan. Carmela Pérez, directora de Fundación Quiera, señala que “estos enfoques son herramientas que sirven para cualquier organización y les ayudan a tener una mirada más amplia de su intervención; que ésta sea más exitosa y sostenible en el largo plazo, no solo en un sentido económico, sino de cambios sociales.”

Una vez definida la agenda de colaboración, AliadOSC se dio a la tarea de diseñar una estrategia de implementación conjunta, acompañada de aliados estratégicos que pudieran apoyarles en la incorporación de los enfoques. Fue así que en 2018 lanzaron un programa piloto de formación, de dos años de duración, a una muestra de 100 organizaciones. El proceso consiste en una combinación de capacitaciones virtuales y presenciales (estas últimas distribuidas en tres estados del país: Ciudad de México, Nue-

vo León y Sonora) divididas en ocho módulos de tres meses cada uno. El proceso de formación, a cargo de la organización Asesores para la Inversión Social, S.C. (ASI) y con formación complementaria aportada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), combina un enfoque teórico y práctico: se imparten los fundamentos teóricos y se elaboran productos específicos para la gestión interna de las OSC, los cuales están secuenciados de modo tal que cada producto es el punto de partida del trabajo del siguiente módulo.

Existen varios factores que han sido clave para el impulso de una colaboración entre donantes como la de AliadOSC. El convencimiento de los órganos directivos de cada organización ha sido esencial; en las etapas iniciales hubo importantes procesos de negociación interna para convencerlos del valor de compartir información y abrir las propias metodologías de trabajo, en aras de lograr un aprendizaje mayor. También ha habido mucha transparencia en la comunicación interna de la alianza, de modo que los compromisos y alcances de cada organización son claros para las demás, y prevalece en ellas el interés de construir un proyecto colaborativo. La alianza cuenta también con una identidad propia, lo cual refuerza la voluntad colaborativa y el reconocimiento al valor que cada donante aporta a la alianza. Finalmente, existe una conciencia de que este proceso debe asumirse desde un enfoque de prueba y error; al respecto, Carmela Pérez comenta: “tenemos muy consciente que queremos aprender, por lo que somos una alianza muy dinámica y flexible; decidimos asumir que estamos partiendo de cero, de modo que una de las preguntas clave para trabajar en conjunto es: ¿cómo nos gustaría apoyar a una organización nueva que llegase a solicitar recursos a alguna de nosotras?”.

En 2020 se tiene contemplado realizar una evaluación externa de los resultados alcanzados en la primera generación de organizaciones fortalecidas; ese mismo año se conformará una segunda generación de instituciones que emprenderán un nuevo proceso de formación, con ajustes basados en los resultados de la evaluación. Existe interés entre las AliadOSC de impulsar otros procesos colaborativos en el mediano plazo, por ejemplo, en la estandarización de políticas y lineamientos de inversión social y de fortalecimiento, a través de formatos unificados de presentación de proyectos, la creación de un fondo conjunto y mecanismos compartidos de monitoreo y evaluación.

DONANTES VISIONARIAS:

Impulsar el desarrollo del ecosistema de donantes en el largo plazo

Incorporar una visión de ecosistema entre las OD es esencial para potenciar su trabajo en lo individual y dar un nuevo impulso hacia la integración de programas e iniciativas que de otra forma permanecen aisladas. Los esfuerzos colaborativos requieren de una alta inversión de tiempo y recursos, además de que están sujetos a una variedad de retos, por lo que no siempre es claro el punto de partida a partir del cual se puede instalar esta visión sistémica. Desde nuestra perspectiva, la integración de esta visión requiere en primer lugar del fortalecimiento de la incorporación de los diversos actores de interés en las decisiones estratégicas de las OD; en segundo lugar, requiere de la construcción y consolidación de una infraestructura filantrópica que sea capaz de consolidar y liderar los procesos colaborativos entre donantes en el largo plazo, desde esa nueva lógica de relacionamiento.

La transformación de la manera en que las OD incorporan a diversos actores de interés en la toma de decisiones está íntimamente ligada a su visión sobre la rendición de cuentas. Hasta cierto punto es comprensible que la rendición de cuentas sea un concepto difícil de llevar a la práctica: al menos hasta fechas recientes, los actores privados no estaban acostumbrados a responder o justificar su trabajo frente a personas y grupos que desde un inicio están fuera del ámbito de sus decisiones estratégicas. En este sentido, se entiende que una OD decida definir o priorizar a sus actores de interés únicamente en función de la autoridad—sea económica, normativa o de otra naturaleza— que éstos ejercen sobre ellas. El desarrollo de una visión de ecosistema entre los donantes requiere que las OD trasciendan esta manera de delimitar y relacionarse con sus actores de interés, definiéndolos no únicamente en función de su autoridad formal,

sino en función del grado en que ellos son afectados por las acciones u omisiones de la OD. Así **la rendición de cuentas, más allá de considerarse como un mecanismo meramente disciplinario, se convierte en un medio para impulsar el fortalecimiento de la propia OD** y abre la posibilidad hacia la construcción de una relación distinta con sus actores de interés, mucho más abierta a la colaboración, el diálogo y la retroalimentación. En última instancia, la visión sistémica implica reconocer que, de la misma manera en que los contextos sociales en los que intervienen las OD están influenciados por múltiples factores y conexiones, los logros y resultados de la OD no dependen exclusivamente de decisiones estratégicas autónomas, sino también de la manera en que éstas decisiones se comunican con las expectativas, necesidades y decisiones de sus actores de interés.

El desarrollo y consolidación de la infraestructura filantrópica (*philanthropy infrastructure*) en México es una estrategia clave para impulsar procesos colaborativos entre OD desde una visión sistémica. Esta es una tarea importante en la medida que, a diferencia de la experiencia de otros países, en México la infraestructura de fortalecimiento enfocada específicamente en las OD y la inversión social privada es reducida, con pocos espacios permanentes que ofrezcan herramientas, información, conocimientos especializados, liderazgo y recursos técnicos y financieros suficientes para impulsar la colaboración, el aprendizaje y la mejora continua. Una forma específica para potenciar la infraestructura filantrópica es a través de la conformación de redes de donantes. Considerando las necesidades del sector de OD en México, **las redes pueden ofrecer una estructura sólida y suficientemente flexible para detonar procesos colaborativos**. En la medida en que las redes aseguren aportaciones de tiempo y recursos claras por parte de sus participantes, así como liderazgos efectivos y procesos internos de diálogo y negociación, ofrecerán experiencias sólidas para impulsar iniciativas ambiciosas y de largo plazo, sentando con ello las bases para el desarrollo de una infraestructura filantrópica amplia.

EDGE Funders Alliance: infraestructura colaborativa para impulsar el cambio sistémico

Engaged Donors for Global Equity, mejor conocida como la Alianza EDGE (EDGE Funders Alliance) es una red de donantes con aproximadamente 250 miembros que incluyen personal y consejeros de diversas fundaciones, así como aliados y asesores filantrópicos de 19 países, y que surge como resultado de la unión de dos redes internacionales previas: *Funders Network on Trade and Globalization* (FNTG), enfocada en el apoyo a movimientos de protección a trabajadores, y *Grantmakers Without Borders* (GwoB), en su búsqueda por encontrar estrategias sistémicas efectivas para mejorar las condiciones laborales en Estados Unidos en el contexto de la aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. La Alianza EDGE se crea formalmente en 2012 y actualmente operan a nivel global.

A diferencia de otros espacios de articulación donde se cuenta con un enfoque temático o territorial, la membresía de la Alianza EDGE está basada en la coincidencia con la misión y los valores de la red. El hilo conductor de todos los procesos es la promoción del enfoque sistémico dentro de la filantropía. Esta visión implica reconocer que, de la misma manera en que los contextos sociales en los que intervienen los donantes están influenciados por múltiples factores y conexiones, sus logros y resultados no dependen únicamente de decisiones autónomas, sino que están afectados por el contexto y por la intervención de una multitud de actores y, en ese sentido, la única manera de alcanzar verdaderos cambios sociales es identificando y atacando los problemas de raíz de una forma sistémica. Desde esta perspectiva, la Alianza EDGE busca establecer contacto y vías de comunicación entre donantes, activistas y movimientos sociales; el objetivo de EDGE es trabajar con donantes y por los movimientos sociales, creando comunidad y transformando la filantropía.

La manera en que trabaja EDGE implica no solo facilitar el trabajo conjunto, sino también generar espacios y comunidad entre los miembros para que éstos puedan tener conversaciones más a profundidad que les permi-

ta cuestionar el *status quo* sobre cómo funciona la filantropía y cómo se están abordando diferentes temas y agendas. Así, uno de los objetivos de EDGE es ofrecer espacios de análisis profundo, en la forma de webinars (abiertos tanto a los miembros de EDGE como a actores externos), una Conferencia Anual presencial y el llamado *Global Engagement Lab*, un espacio formativo *deep dive* de seis meses de duración donde miembros del equipo operativo y consejeros de las organizaciones miembro participan para reflexionar sobre la visión sistémica.

La Alianza EDGE se asegura de que en estos diferentes espacios exista representación de liderazgos de movimientos sociales, invitándolos a participar incluso en el diseño y en la definición de contenidos de las conferencias o los *webinars*. Así, el comité de planeación para el año 2020 cuenta con tres miembros de Sociedad Civil que han estado participando activamente y, a su vez, EDGE contribuye a recaudar fondos para financiar la presencia de representantes de movimientos sociales en conferencias y espacios de diálogo, de modo que puedan participar en igualdad de condiciones con las fundaciones y organizaciones donantes. La continua vinculación entre líderes sociales y organizaciones donantes que promueve la Alianza EDGE contribuye como fin último a la formación de “financiadores sistémicos”, capaces de diseñar e impulsar intervenciones sociales con una visión holística de cambio social.

BIBLIOGRAFÍA

Alternativas y Capacidades, A.C. (2019a). *Agenda de Fortalecimiento de la Sociedad Civil Organizada. Acciones para contribuir a elevar su impacto en el desarrollo social de México a 2030*. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades, A.C.

Alternativas y Capacidades, A.C. (2019b). *Datos a la Vista. Una aproximación cuantitativa al sector de OSC en México*. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades, A.C.

Amott, N. y MacKinnon, A. (2006). *Mapping Change Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation*. Grantcraft-Candid.

Ángel, A. (21 de enero de 2019). “2018, el año más violento con más de 34 mil homicidios; en diciembre aumentaron 9%”. Animal Político. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/2019/01/2018-violencia-homicidios-delitos-mexico/>

Aninat, M. y Fuenzalida, I. (2017). *Filantropía Institucional en Chile. Mapeo de filantropía e inversiones sociales*. Santiago: Centro de Filantropía e Inversión Social – Universidad Adolfo Ibáñez.

Blagescu, M. et al. (2005). *Pathways to Accountability. The GAP Framework*. Londres: One World Trust

Carrillo, P. y Tapia, M. (2010). *11 pasos para profesionalizar al donante*. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades, A.C.

Central Intelligence Agency. (s.f.). *CIA World Factbook Country Comparison*. Consultado en 2019 en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2172rank.html>

Cheney, C. (27 de abril de 2018). “The rise of mega-donors”. Devex. Recuperado de: <https://www.devex.com/news/the-rise-of-the-mega-donors-92017>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (s.f.). México. Portal de Inversión Social en América Latina y el Caribe. Consultado en: <https://observatoriosocial.cepal.org/inversion/es/paises/mexico>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2014). *Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México*. Ciudad de México: CONEVAL.

C&A Foundation (s.f.). “Forced & Child Labour; Signature Programme”. Consultado en 2019 en: <https://www.candafoundation.org/global/our-work/ca-foundationforcedandchildlabour.pdf>

Foundation Center (2015). *Foundation Stats. Aggregate Fiscal Data of Foundations in the U.S., 2015*. Candid. Consultado en 2019 en: <http://data.foundationcenter.org/>

Fundación C&A (s/f). “Cómo trabajamos”. Consultado en 2019 en: <https://www.fundacioncyca.org/trabajo/como>

Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) y Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI) (2012). *Estudio de inversión social privada local y cooperación internacional en la Argentina*. Buenos Aires: GDFE-RACI.

Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) (2017). *Censo GIFE 2016*. São Paulo: GIFE.

Instituto Tecnológico Autónomo de México (2013). *Encuesta Nacional Sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI): 2013, 2008, 2005*. México: ITAM. Recuperado en: <http://www.enafi.itam.mx/Documentos/ENAFI%202013%20comparado.pdf>

Johnson, P. (2018). *Global Philanthropy Report: Perspectives on the Global Foundation Sector*. Cambridge: Harvard Kennedy School.

Johnson, P., Letts, C. y Kelly, C. (2015). *From Prosperity to Purpose: Perspectives on Philanthropy and Social Investment among Wealthy Individuals in Latin America*. Zurich y Cambridge: UBS Philanthropy Advisory y Hauser Institute.

León, V. y Bird, M. D. (2018). *Hacia una nueva filantropía en el Perú*. Lima: Universidad del Pacífico.

México Evalúa (2018). "Datos para debatir seguridad pública". Publicado el 23 de abril de 2018. Consultado en: <https://www.mexicoevalua.org/2018/04/23/datos-debatir-seguridad-publica/>

Morales L., H. (2014). *Financiación de las ONG: retos y desafíos*. Guatemala: Mesa de Articulación de ONG.

Natal, A., Greaves, P. y García, S. (2002). *Recursos privados para fines públicos: las instituciones donantes mexicanas*. Ciudad de México: Centro Mexicano para la Filantropía, The Synergos Institute y El Colegio Mexiquense.

Oak Foundation (11 de septiembre de 2019). "Capacity building: strengthening organisations" [archivo de video]. Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=Qoelo_g38ls&feature=emb_title

Open Philanthropy (s.f.). "Cause selection". Artículo consultado en 2019 en: <https://www.openphilanthropy.org/research/cause-selection>

Synergos Consulting Services (2018). *Capacity Building across Borders: a Strategy for Funders and Partners*. Citi Foundation.

Tapia, M. y Verduzco, M. (2013). *Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México*. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades, A.C.

Transparency International (2019). *Corruption Perceptions Index 2018*. Consultado en mayo de 2019 en: <https://www.transparency.org/cpi2018>

Turitz S. y Winder, D. (2002) "Recursos privados para fines públicos: los donantes en Brasil, Ecuador y México". En Sanborn, C. y Portocarrero, F. (eds.) (2005). *Filantropía y cambio social en América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies.

Villar, R. (2015). *Recursos privados para la transformación social. Filantropía e inversión social privada en América Latina hoy (Argentina, Brasil, Colombia y México)*. Bogotá: GDFE-GIFE-AFE-Cemefi.

Villar, R., Sordo, S. y Layton, M., (2017). “Las fundaciones donantes: las principales entidades donantes en México”. En: Butcher, J. (coord.) (2017). *Generosidad en México II. Fuentes, cauces y destinos*. Ciudad de México: Porrúa

Villar, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias y desafíos*. Bogotá: Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales.

Wealth-X (2016). *Changing Philanthropy. Trend shifts in ultra wealthy giving*. Nueva York: Arton Capital.

ANEXO

Nota metodológica y organizaciones incluidas en el *Global Philanthropy Report*

Desde 2013 Alternativas y Capacidades, A.C. coordina el proyecto “Fondos a la Vista” (FALV), como una iniciativa que busca facilitar el acceso a datos y la generación de información sobre el ecosistema de OSC mexicano, incluidas las fundaciones y organizaciones donantes, con miras a incrementar el conocimiento sobre el sector y promover la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia por parte de los *stakeholders* del sector de OSC.

Al igual que en muchos países de América Latina, México carece de definiciones unívocas de conceptos como “fundación”, “organización donante” o “entidad donante”; es común, por ejemplo, que en el lenguaje cotidiano el nombre de fundación se utilice para referirse a cualquier organización civil, independientemente de si cuenta o no con una fuente de financiamiento estable o permanente. A partir de la experiencia de análisis de datos adquirida a través de FALV, Alternativas elaboró una propuesta de definición de **organización donante**, definiéndola como:

“una organización de la sociedad civil, legamente constituida, sin fines de lucro, que ha establecido como una de sus estrategias el otorgamiento de donativos a una variedad de instituciones y grupos organizados, conforme a un conjunto de criterios y mecanismos preestablecidos, y de manera continua en el tiempo”.¹⁹

A continuación se describen los criterios utilizados para delimitar el universo de organizaciones donantes, a partir de los cuales se identificó un universo de 324 OD:

1. Organizaciones de la Sociedad Civil legalmente constituidas sin fines de lucro

Los principales registros gubernamentales disponibles sobre OSC en México están acotados a organizaciones registradas formalmente con base en la legislación mexicana; en ellos se incluyen a organizaciones no lucrativas con una variedad de actividades elegibles de recibir apoyos o beneficios, según lo especificado en la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil y en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

2. Otorgamiento de donativos a instituciones y grupos organizados

Los registros gubernamentales incluyen una relación de instituciones a las que se les han otorgado donativos en efectivo cada año. De manera similar a la práctica de las “grantmaking foundations” de Estados Unidos, se identificaron aquellas organizaciones que otorgan donativos a *instituciones* (otras OSC, instituciones públicas y personas morales, en el caso de México), excluyendo organizaciones que otorgan recursos exclusivamente a *individuos*.

3. Otorgamiento de donativos conforme a criterios y mecanismos preestablecidos y de manera continua en el tiempo

El objetivo de este criterio era poder identificar organizaciones cuyos

¹⁹ Los principales datos de la inversión social de las organizaciones donantes mexicanas se pueden encontrar en la página de Fondos a la Vista (www.fondosalavista.mx) y en la publicación *Datos a la Vista: un análisis cuantitativo del sector de Organizaciones de la Sociedad Civil*, citada en la bibliografía.

donativos representaran una estrategia de trabajo de la organización, es decir, que no fueran acciones aisladas o coyunturales. Para aproximarnos a este universo, se seleccionaron aquellas organizaciones que tuvieran donativos reportados en los tres últimos años, así como que contaran con información pública que diera constancia de la vocación de la organización como donante (misión y visión, descripción de los programas de la organización, mecanismos para acceder a recursos). Este trabajo se realizó de forma manual por el equipo de FALV, revisando información de cada una de las organizaciones pre-identificadas.

Desde 2016 Alternativas participó en el diseño e implementación de la investigación *Global Philanthropy Report* (GPR), liderada por la Harvard Kennedy School. En asociación con el Dr. Michael Layton, reconocido investigador y especialista de los sectores no lucrativos de Estados Unidos y México, la encuesta desarrollada para el GPR se envió entre 2016 y 2017 vía correo electrónico al universo de organizaciones donantes con datos de contacto disponibles, y se complementó con información de Fondos a la Vista. El resultado de este esfuerzo fue una muestra de 91 organizaciones donantes, incluyendo 13 fundaciones comunitarias.

A continuación se enlistan las Organizaciones donantes incluidas en el *Global Philanthropy Report*:

1. Acción Comunitaria del Bajío, A.C.
2. Apoyo al Desarrollo de Archivos y Bibliotecas de México, A.C.
3. Asociación Filantrópica CUMMINS, A.C.
4. Asociación Franco Mexicana Suiza y Belga de Beneficencia, I.A.P.
5. Cáritas Arquidiócesis de México, I.A.P.
6. Comité Cívico de Ford de México y de la Asociación Mexicana de Distribuidores Ford, A.C.
7. Comunidad, A.C.

8. Conservation International Mexico, A.C.
9. Corporativa de Fundaciones, A.C.
10. Fomento Cultural Banamex, A.C.
11. Fomento Social Banamex, A.C.
12. Fondo de Conservación El Triunfo, A.C.
13. Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.
14. Fundación ADO, A.C.
15. Fundación ADRO A.C.
16. Fundación Alfredo Harp Helú Oaxaca, A.C.
17. Fundación Alfredo Harp Helú, A.C.
18. Fundación Alsea, A.C.
19. Fundación Amparo, I.A.P.
20. Fundación Antonio Chedraui Caram, A.C.
21. Fundación ARA, A.C.
22. Fundación Banorte, A.B.P.
23. Fundación BBVA Bancomer, A.C.
24. Fundación Bepensa, A.C.
25. Fundación Bórquez Schwarzbeck Almada, A.C.
26. Fundación C&A, A.C.
27. Fundación Carlos Slim, A.C.
28. Fundación Casa de Santa Hipólita, A.C.
29. Fundación Cinépolis, A.C.
30. Fundación Cívica Cultural Villacero, I.B.P.
31. Fundación Clínica Médica Sur, A.C.
32. Fundación Coca-Cola, A.C.
33. Fundación Comex, A.C.
34. Fundación Comunitaria Cozumel, I.A.P.
35. Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C.
36. Fundación Comunitaria Malinalco A.C.
37. Fundación Comunitaria Morelense, I.A.P.
38. Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C.

39. Fundación Comunitaria Puebla, I.B.P.
40. Fundación de Agentes Aduanales para la Asistencia Infantil, A.C.
41. Fundación DEACERO, A.C.
42. Fundación del Dr. Simi, A.C.
43. Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C.
44. Fundación del Empresariado en México, A.C.
45. Fundación del Empresariado Sonorense, A.C.
46. Fundación del Empresariado Yucateco A.C.
47. Fundación del Sector de la Construcción Jalisco, A.C.
48. Fundación Dibujando un Mañana, A.C.
49. Fundación Dolphin Discovery, I.A.P.
50. Fundación Espinosa Rugarcía, I.A.P.
51. Fundación Expo Guadalajara
52. Fundación FRISA, A.C.
53. Fundación Gentera, A.C.
54. Fundación Gonzalo Río Arronte, I.A.P.
55. Fundación GRUMA, A.C.
56. Fundación Grupo Vidanta, A.C.
57. Fundación Haciendas del Mundo Maya, A.C.
58. Fundación Helvex, A.C.
59. Fundación Ibero Meneses, A.C.
60. Fundación Inbursa, A.C.
61. Fundación Merced Coahuila, A.C.
62. Fundación Merced Querétaro, A.C.
63. Fundación Merced, A.C.
64. Fundación Metlife México, A.C.
65. Fundación Mexicana para la Salud, A.C.
66. Fundación México en Harvard, A.C.
67. Fundación para el Apoyo a la Formación de la Infancia, A.C.
68. Fundación para la Protección de la Niñez, I.A.P.
69. Fundación para Unir y Dar, A.C.

70. Fundación Pernod Ricard México, A.C.
71. Fundación Punta de Mita, A.C.
72. Fundación Rafael Dondé, I.A.P.
73. Fundación Sertull, A.C.
74. Fundación Solmar, A.C.
75. Fundación Soriana, A.C.
76. Fundación Televisa, A.C.
77. Fundación Telmex, A.C.
78. Fundación Tichi Muñoz, A.C.
79. Fundación TV Azteca, A.C.
80. Fundación Walmart de México, A.C.
81. Fundación Xignux, A.C.
82. HEB en la Comunidad, A.C.
83. Incluyendo México, A.C.
84. Instituto Carlos Slim de la Salud, A.C.
85. Nacional Monte de Piedad, I.A.P.
86. Pronatura México, A.C.
87. Quiera, Fundación de la Asociación de Bancos de México, A.C.
88. Reforestamos México, A.C.
89. Sociedad Mexicana Pro Derechos de la Mujer, A.C.
90. Tamsa, A.C.
91. Treviño Elizondo, A.B.P.

Diagnóstico de Donantes.

El rumbo de la inversión social en México

se terminó de imprimir en Septiembre de 2020 en los talleres de Impresos Herman S.A., ubicados en San Jerónimo 2259, Colonia Pueblo Nuevo Alto, Ciudad de México. Se imprimieron quinientos ejemplares.



<https://alternativasycapacidades.org>

 Alternativas y Capacidades

 @fortalecemos