

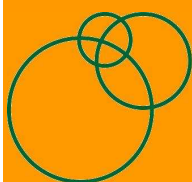


FUNDACIONES COMUNITARIAS EN MÉXICO: ENCONTRANDO EL CAMINO PARA PROMOVERLAS

PREPARADO PARA SYNERGOS INSTITUTE
CON RECURSOS DE LA FUNDACIÓN WILLIAM Y
FLORA HEWLETT

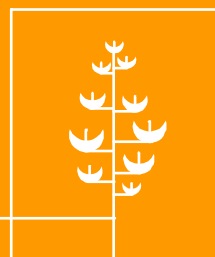
Mónica Tapia Álvarez

Mayo de 2008



The Synergos Institute

alternativas y
capacidades a.c.



T +52 (55) 5668 8502
T/F +52 (55) 5595 3481
www.alternativasociales.org
contacto@alternativasociales.org

Alternativas y Capacidades A.C. se constituyó en noviembre del 2002, con la misión de formar recursos humanos, investigar temas sociales y fortalecer a las instituciones y los actores dedicados al desarrollo y la política social. Alternativas busca ampliar el espectro de soluciones a los problemas sociales que enfrenta el país, profesionalizando los recursos humanos dedicados al trabajo en desarrollo social y facilitando el intercambio teórico-práctico para mejorar las intervenciones sociales a favor del desarrollo.

Al mismo tiempo, se busca ofrecer asesoría y consultoría para mejorar las políticas, programas y proyectos sociales, elaborando diagnósticos, diseñando y reformando estructuras, procesos y procedimientos de programas y proyectos de política social, así como por medio de la capacitación y la generación de capacidades entre los responsables de la toma de decisiones y operación de estos programas y proyectos sociales.

Fundado en 1987, Synergos es una organización no lucrativa que trabaja para desarrollar soluciones innovadoras a las causas de la pobreza e inequidad y generar cambios significativos y de largo plazo.

Synergos construye y apoya redes de líderes involucrados en esfuerzos para reducir la pobreza e incrementar la equidad alrededor del mundo. Trabaja con filántropos y líderes de la sociedad civil, así como con grupos comunitarios, empresas, gobiernos, fundaciones y organizaciones internacionales, para promover cambios sistémicos sostenibles que aumenten las oportunidades y ayuden a hacer frente a las necesidades de aquellos que viven en situación de pobreza y marginación.

Construyendo sobre sus 20 años de experiencia reuniendo personas y sectores, Synergos explora, forma, facilita y apoya alianzas que incluyen y respetan la sabiduría de todos los actores involucrados. Trabaja asimismo por desarrollar el liderazgo, capacidades e instituciones locales necesarias para sostener estas iniciativas.

Índice

I. Resumen Ejecutivo	3
	13
II. Introducción	15
III. Fundaciones Comunitarias, sociedad civil y filantropía en México	24
Recuadros sobre Fundaciones Comunitarias revisadas y sus regiones.....	
IV. Factores del contexto e internos que facilitan o inhiben el crecimiento de las Fundaciones Comunitarias	28
a. Promoción externa o iniciativa local	32
b. Cultura y actitudes locales hacia la filantropía	35
c. El liderazgo en las Fundaciones Comunitarias	37
d. Los procesos de institucionalización de las FCs	42
e. El escenario empresarial local	45
f. El trabajo con gobiernos	49
g. El marco legal y fiscal: obstáculos e incentivos para las FCs	53
h. La sociedad civil local	62
V. Conclusiones	66
Anexo 1. Cuestionario para entrevistas	67
Anexo 2. Lista de personas entrevistadas	68
Anexo 3. Fuentes consultadas.....	71
Agradecimientos	

I. Resumen ejecutivo

México es país con un número importante de Fundaciones Comunitarias (FCs), distribuidas en distintas regiones del territorio y con una gran diversidad en cuanto a su origen, crecimiento y desarrollo. En México se han invertido también una cantidad importante de recursos internacionales en la promoción de la filantropía local y de las FCs, por parte de fundaciones y organizaciones como C.S. Mott, Ford, Hewlett, Inter-American Foundation (IAF), MacArthur, USAID, Avina y Synergos. Se ha impulsado también la formación de una infraestructura de filantropía en la figura del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), así como esquemas de fortalecimiento institucional y aprendizaje entre pares como el Grupo de Fundaciones Comunitarias (GFC) y la Alianza Fronteriza.

Actualmente, Cemefi reporta tener 17 Fundaciones Comunitarias en su Grupo de Afinidad, de las cuales, sólo 12 están certificadas por el proceso y estándares establecidos por el propio Cemefi. Además, existe otra fundación que no participa explícitamente en el Grupo (Fundación Comunitaria del Bajío). Sin embargo, debido a que el modelo de FC se encuentra aún en construcción en México, existe una gran diversidad en la forma en la que ese modelo se expresa institucionalmente. Algunas fundaciones fueron creadas por empresariados locales y gradualmente han incorporado a su visión la participación de actores locales no empresariales, pero se encuentran aún en esta transición. Otras son capítulos locales de fundaciones nacionales e internacionales, que buscan aplicar la metodología de canalización de fondos, alianzas con empresas y fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) de sus “casas matriz”. Unas cuantas son aún ideas o iniciativas en sus procesos iniciales, que con el paso del tiempo podrían convertirse en FCs o desaparecer.

México, por ello, resulta un buen caso para preguntarnos ¿qué tan fácil es construir una Fundación Comunitaria fuera de los contextos donde éstas surgieron inicialmente (Estados Unidos, particularmente, Canadá y Reino Unido)? ¿Por qué esta buena idea es difícil de implementar? ¿Se debe su crecimiento a una agenda impulsada por los donantes que pronto pasará? ¿Qué factores del contexto facilitan o dificultan su consolidación? ¿Qué se puede aprender de otras experiencias? ¿Cuáles son las lecciones difíciles de compartir y que cada institución debe experimentar a nivel individual? ¿Se puede realmente promover y aprender a promover la filantropía local?

Este documento reflexiona sobre estos temas a partir de las experiencias de la Fundación Comunitaria Oaxaca, la Fundación Comunitaria Puebla, y Fundación Comunidad, tres FCs en el Centro y Sur de México, intentando identificar los elementos del contexto e internos a las fundaciones que influyen su capacidad de crecer y prosperar. Estas fundaciones participaron en un proyecto de fortalecimiento institucional apoyado por Vivian Blair y Asociados (VBA) y Synergos, y patrocinado por la Fundación Hewlett. Para realizar el estudio se recopilaban datos e información sobre el contexto en el que estas fundaciones se desarrollaron, se revisaron documentos elaborados durante el proceso de fortalecimiento y se hicieron entrevistas con algunos de sus miembros sobre su propia perspectiva. El estudio recoge, además, lecturas y bibliografía sobre el tema de filantropía y FCs a nivel internacional.

Las FCs surgen en México entre mediados de los 1990s y principios de la década del 2000. Aunque cada fundación tiene su propia historia y origen, se podría hablar de dos tendencias que convergen a nivel nacional y local. Por un lado, las fundaciones internacionales buscaban

multiplicar su impacto y replicar los procesos de promoción de la filantropía que habían sido exitosos en los Estados Unidos durante los 1960s y 1970s (Johnson, Johnson y Kingman, 2004). Por otra parte, surgieron esfuerzos locales de diversos grupos, sobre todo empresariales y de líderes de OSCs, como alternativas para solucionar problemas sociales y financiar a un sector en crecimiento, aunque con gran escasez de recursos.

Las Fundaciones Comunitarias resultaron un concepto atractivo para grupos que se querían involucrar en el desarrollo social, pues se trataba de construir un espacio local valioso, involucrando a múltiples actores: OSCs, empresariado, academia y, en ocasiones, gobierno local. Para los donantes, eran atractivas como forma de “entrada”, al promover la descentralización del financiamiento internacional, que tendía a concentrarse en la Ciudad de México, además de ser una opción para apoyar iniciativas locales y a un número mayor de OSCs. También eran atractivas como forma sustentable de “salida”, planteando que las FCs podrían eventualmente recaudar suficientes fondos de individuos y empresas locales para sostenerse ellas mismas.

Entre las OSCs, las FCs también se percibían como un actor con gran potencial. Durante los 1980s, el marco legal, el financiamiento, pero sobre todo, las diferencias ideológicas, habían creado una fuerte división entre las OSCs mexicanas: el “sector progresista” bajo la figura de A.C. (Asociación Civil), con financiamiento internacional, y el “sector asistencial”, bajo la figura de I.A.P. (Institución de Asistencia Privada), con financiamiento privado y de instituciones benefactoras vinculadas a las Juntas de Asistencia Privada. Las OSCs “progresistas” habían subsistido gracias al financiamiento internacional y ante su retirada sufrían de un severo “empobrecimiento”, que las llevaba a recortar programas, personal y salarios. Las OSCs “asistenciales”, en cambio, tenían el estatus de donataria autorizada para recibir donativos deducibles de impuestos y estaban más acostumbradas a solicitar fondos de individuos y empresas, aunque basaban sus prácticas de recaudación en la buena voluntad y los contactos de los miembros de sus Patronatos. En este contexto, las FCs se veían como una alternativa para proveer a las OSCs de fondos y articular a los sectores “progresista” y “asistencial”, mostrándoles una nueva forma de movilizar recursos privados y públicos en la localidad, así como dando mayor coherencia al sector no lucrativo.

El contexto de la filantropía en México, sin embargo, ha constituido un punto de partida difícil para la operación de las FCs en el país. Las actividades filantrópicas y de voluntariado han estado presentes a lo largo de la historia mexicana. Hoy en día, aunque el Estado y la Iglesia siempre han tenido un papel preponderante en el desarrollo social, existe también una cultura subyacente de solidaridad y generosidad, que se refleja en la ayuda a grupos cercanos o en circunstancias extraordinarias. Sin embargo, comparativamente con la cultura filantrópica de otros países, la de México es incipiente, enfocada a la caridad, asistencia y ayuda a los más necesitados, de naturaleza informal y dominada por la desconfianza en las organizaciones, y frecuentemente limitada a la ayuda entre familiares o círculos de conocidos.

No obstante, esto ha sido parcialmente contrarrestado con la cantidad de recursos internacionales que se han invertido en México para promover la filantropía. Johnson, Johnson y Kingman (2004) señalan la creación de patrimonios, la construcción de redes de aprendizaje entre pares y los procesos de fortalecimiento institucional por parte de consultores especializados, como estrategias que se han utilizado para promover la filantropía local. Estas tres estrategias han beneficiado a las FCs mexicanas de distintas formas:

- Bajo un proyecto coordinado por Cemefi y Synergos, financiado por la Fundación Mott, la IAF y el USAID, 13 FCs recibieron asistencia técnica y donativos para la formación de sus patrimonios, bajo la condición de recaudar fondos locales de contrapartida.
- A través de su participación en el GFC y la Alianza Fronteriza, los cuales han cumplido con dos propósitos: 1) servir como canales para que donantes internacionales otorguen recursos de manera colectiva y organizada durante más de 8 años; y 2) prestar una diversidad de servicios a las FCs, como promover y apoyar la asistencia a eventos y conferencias internacionales, promover visitas e intercambios entre las FCs mexicanas y con las de otros países y organizar talleres de capacitación, tanto para el equipo operativo como para los miembros de los Consejos Directivos.

Sin embargo, la identidad de las FCs en México todavía es un debate abierto que permea e influye su operación. De acuerdo con un documento inicial del propio GFC (2000), una fundación comunitaria se distingue por:

1. Trabajar en un área geográfica delimitada, de manera integral y no temática.
2. Tener un Consejo formado por personas de diversos sectores y actividades sociales.
3. Movilizar recursos de distintas fuentes financieras, primordialmente de la localidad, promoviendo una cultura de filantropía adecuada al contexto local.
4. “Canalizar recursos financieros, ya sea porque los recibe, los gestiona o los genera, a favor de otras instituciones que directamente trabajan en la solución de un problema social específico. La fundación no opera proyectos de servicios directos a la población, sino que apoya a los que lo hacen”.

El debate se centra, particularmente, en este último punto, pues aunque algunos defienden el “modelo puro” de recaudación y canalización de fondos como la naturaleza de la FC; otros argumentan que esta idea debe adaptarse al contexto mexicano y favorecen un “modelo híbrido”, donde la FC también opera proyectos. Detrás de estas dos concepciones de las funciones de una FC, se reflejan dos lecturas distintas del contexto mexicano que las fundaciones enfrentan:

- Quienes consideran que la canalización de fondos es la razón de ser de las FCs, parten del supuesto de que en el país existen recursos suficientes para sostener las actividades de las OSCs, pero que es necesario ganar la confianza de quienes tienen los recursos y convencerlos de ser generosos. Estas personas ven a las FCs como una opción para construir fondos de distintas fuentes y acumularlos para su aplicación a causas locales, pues consideran que el financiamiento a las actividades de las OSCs es su función primordial.
- Quienes abogan por la operación de proyectos por parte de las FCs, subrayan el contexto de pobreza y bajos ingresos de la población, el número limitado de personas que donan o hacen legados, y la existencia de círculos empresariales pequeños en ciudades medias. Parten de que la cultura de donación en México es incipiente y está permeada por el asistencialismo y la expectativa de ver beneficios directos e inmediatos. De ahí la necesidad de tener programas operativos y proyectos locales con beneficiarios concretos, para motivar y recaudar recursos, además de que frecuentemente faltan OSCs con suficiente capacidad e institucionalidad como para permitir a las FCs cumplir exclusivamente con su función canalizadora.

Ambas lecturas consideran aspectos importantes que influyen en el florecimiento de las FCs. A partir de la experiencia de las tres fundaciones estudiadas, se encuentran ocho factores que facilitan o inhiben el crecimiento de las Fundaciones Comunitarias.

1. Promoción externa o iniciativa local

Los retos que enfrentan las Fundaciones Comunitarias varían según su origen. Las fundaciones que fueron promovidas por donantes externos no tienen, en el corto plazo, un problema de sustentabilidad financiera. Gracias a ello, pueden invertir en su fortalecimiento interno, sus capacidades institucionales y en la contratación y remuneración de su personal. La presencia de donantes atrae a otros donantes. En el corto plazo, su reto principal es arraigarse, logrando una apropiación local, reclutar miembros locales para su Consejo y hacerse conocer por los actores locales. Sin embargo, en el momento en que los donantes externos se retiran, estas fundaciones se enfrentan al reto de cómo cubrir sus gastos de operación. Por ello, en el mediano plazo, su mayor reto es diversificar sus recursos, logrando donaciones de empresarios e individuos de la comunidad para mantener sus niveles de financiamiento, sustituyendo las fuentes externas por internas, y establecer cierta autonomía en sus políticas y programas frente a sus fundadores y donantes originales.

Las FCs que surgieron de esfuerzos e iniciativas locales, en cambio, tienen el arraigo más asegurado y crecen con una estrategia natural de diversificación de recursos, pero su reto mayor es aumentarlos para lograr sobrevivir con éxito las etapas iniciales de escasez de recursos. Los recursos económicos y el desarrollar las capacidades necesarias para hacerse de ellos es un reto de muy corto plazo. El capital semilla local por lo general es escaso y la fundación debe abrirse puertas y lograr transmitir la viabilidad de esta nueva idea. Eso lleva a que desde el comienzo los miembros de su Consejo se involucren más, operen y aporten recursos. En comparación con fundaciones apoyadas por donantes externos, la inversión en su fortalecimiento interno y su personal pagado suele ser escasa o inexistente. En el mediano plazo, su mayor reto suele ser la institucionalización, logrando construir una identidad propia frente a los líderes individuales que la crearon, creando y documentando sus procedimientos y políticas, renovando los miembros de sus Consejos originales, y contratando y construyendo sus equipos operativos.

2. Cultura y actitudes locales hacia la filantropía

Como se mencionó anteriormente, la cultura de la filantropía en México es incipiente, presentando un contexto difícil para el trabajo de recaudación de fondos de las Fundaciones Comunitarias. Sin embargo, éstas han logrado crecer gracias a distintas estrategias. En primer lugar, las FCs estudiadas han recurrido a tradiciones arraigadas en la comunidad para promover la filantropía local, apoyándose en las actitudes de ayuda mutua y solidaridad de cada contexto.

En segundo lugar, y como reacción al enfoque asistencial predominante, las fundaciones reivindican localmente otros mensajes para distinguirse de las iniciativas caritativas tradicionales. Esto se debe a que el término de “filantropía” no resulta cómodo para quienes quieren lograr un cambio social de fondo, pues se relaciona con la caridad, con la benevolencia, con el “trabajo para los pobres”, y no con el “trabajo por el bien común” (Synergos y VBA, 2007). Así pues, el mensaje de las fundaciones frente al sector privado no es de filantropía, sino de la responsabilidad social que la empresa tiene frente a la comunidad o a la necesidad de ser copartícipes de la inversión en obras de desarrollo social. De esta manera, las FCs apelan localmente a valores y mensajes sobre la responsabilidad colectiva, la participación ciudadana, el sentido cívico y el ánimo por la acción pública y, en reuniones o comunicaciones entre pares, utilizan el discurso y lenguaje de promoción de la filantropía local.

En tercer lugar, las fundaciones reconocen que construir confianza ha sido un tema central en su tarea, pues la sospecha y la deshonestidad son las percepciones más comunes frente a las

organizaciones de la sociedad civil. De ahí que la visibilidad, la rendición de cuentas y el flujo de información son acciones formales que las Fundaciones Comunitarias han emprendido para lograr esta confianza.

En cuarto lugar, las fundaciones han aprovechado el carácter informal y de contactos personales que permea la cultura filantrópica mexicana para construir redes sociales “entre conocidos”, que las han ayudado a crecer. Esto resalta la importancia del papel que desempeñan sus Consejos Directivos, pues estas personas no sólo constituyen un aval moral para la organización, sino también se convierten en los nodos centrales de las redes sociales de confianza que las FCs buscan construir. En este entorno, la solicitud de donativos por parte de personas conocidas y que generan confianza, los eventos de reconocimiento, las estrategias de cultivo de donantes, se vuelven cruciales para la formación de redes y lazos sociales.

3. El liderazgo en las Fundaciones Comunitarias

Uno de los retos que las FCs frecuentemente enfrentan es la construcción de un liderazgo colectivo en la comunidad, a partir de la representación plural de su Consejo. En las tres fundaciones analizadas en el documento éste es un proceso que ha tomado tiempo y madurez, que constantemente ha debido renovarse y adaptarse a condiciones locales cambiantes. En los tres estados, las fundaciones han servido como un espacio para que representantes de distintos sectores —generalmente por primera vez— comiencen a trabajar de forma articulada. Los relatos de cada fundación coinciden en la excepcionalidad de estos encuentros y en los obstáculos que presentan, pues toma tiempo conocerse, iniciar pláticas, alinear visiones, compartir un lenguaje común, debatir y llegar a consensos, dentro de plazos limitados y con la presión de tomar decisiones para la operatividad de la fundación.

Al final, las fundaciones coinciden en que la pluralidad de sus Consejos, aunque impone una dinámica inicial complicada, se convierte en un gran activo, pues permite construir una visión, una identidad y unas alianzas sustentadas en la realidad local. El principio que debe guiar a estos Consejos en su dirección de la FC es la transformación social de la comunidad. Los miembros de los Consejos, antes y después de su participación en las FCs, podrían atestiguar de los cambios que viven a nivel personal y profesional a raíz de esta experiencia, pues la visión, la sensibilidad, el entendimiento de la problemática y, sobre todo, su compromiso social, se ven fortalecidos. Al liderazgo del Consejo se suma el de los Directores Ejecutivos, quienes en numerosas ocasiones son pieza clave para convocar a distintos actores, invitar a representantes de distintos sectores a colaborar con la fundación y facilitar procesos, aún dentro del propio Consejo (Véase Blair y Asociados, 2005, p. 24).

4. Los procesos de institucionalización de las Fundaciones Comunitarias

Además de liderazgo, se requiere una institucionalización al interior de las fundaciones para asegurarse de que las acciones sean sostenibles en el tiempo, y se mantengan aún cuando los líderes dejen de participar de forma cercana. Por eso, los proyectos de promoción de filantropía local han requerido, en paralelo, procesos de fortalecimiento de las capacidades institucionales de las FCs.

Las modalidades de este fortalecimiento han sido variadas y se han dirigido a distintas escalas y espacios de la FC. Como ya se mencionó, el GFC a través de sus talleres, asistencia a eventos internacionales e intercambios bilaterales entre FCs, se ha dirigido fundamentalmente a profesionalizar a los Directores Ejecutivos y el personal operativo de las fundaciones. Además de esta capacitación, el programa de formación del fondo patrimonial aportó recursos para apoyar

los planes y las capacidades institucionales para recaudar fondos. Dentro de este mismo programa, se establecieron una serie de indicadores —como requerir manuales y documentos institucionales— y un proceso de certificación que incentivaron la formación de políticas y procedimientos institucionales.

Sin embargo, existe todavía un debate sobre la mejor manera de fortalecer a las fundaciones. Hasta el momento, la profesionalización se ha centrado en la capacitación de individuos clave dentro de las organizaciones, promoviendo su asistencia a cursos, talleres y eventos, buscando que posteriormente ellos detonen cambios dentro de su entorno institucional. La construcción de capacidades institucionales, en cambio, se centra en el proceso de la organización, partiendo de un diagnóstico e involucrando en distintos momentos a individuos y discusiones del personal y del Consejo, buscando crear nuevas dinámicas, reglas y prácticas, así como la documentación o formalización de esa nueva cultura y dinámica. Esta forma de fortalecimiento, aunque más efectiva, es también más costosa y lenta.

Las fundaciones incluidas en este estudio han participado en ambos tipos de fortalecimiento. Han asistido a talleres y capacitaciones promovidas por el GFC y durante 3 años formaron parte de un proceso de fortalecimiento llevado a cabo por Vivian Blair y Asociados y el Instituto Synergos. Como resultados de estos procesos, las fundaciones han logrado, en primer lugar, tener transiciones exitosas de los miembros de sus **Consejos Directivos**, logrando una dinámica positiva y el compromiso de los nuevos consejeros, pues han trabajado en tres dimensiones:

- **Claridad en la definición de las funciones y el papel del consejero:** Esto implica la creación de un documento o manual que formalice la expectativa de que los consejeros apoyen la procuración de fondos de la FC y contribuyan económicamente. Una buena coordinación entre los consejeros y el personal también ha sido fundamental, por medio de los Comités que han ayudado al buen cumplimiento de las funciones de cada uno.
- **Preparación para la transición y capacitación de los consejeros:** Es común que los consejeros salientes comprendan y promuevan el modelo de FC, dada su experiencia y capacitación previa, por lo que su salida suele presentar un reto. Lograr una transición exitosa requiere, además de políticas institucionalizadas sobre las funciones de los consejeros, un proceso de inducción y capacitación, que puede ser difícil de planear y de organizar.
- **Sensibilización y motivación de nuevos consejeros:** Para que los consejeros cumplan bien su función, por su mismo carácter voluntario, deben de tener un alto compromiso y motivación. Este elemento no se logra únicamente con base en documentos y capacitaciones formales, sino introduciendo también componentes emotivos y procesos de sensibilización. En el contexto mexicano no hay mucha conciencia sobre el papel que debe desempeñar un consejero, como tampoco existe la cultura de voluntarios a un nivel estratégico de toma de decisiones y gobierno de las instituciones no lucrativas. De ahí que sea necesario planear, en paralelo a la capacitación, procesos de motivación, acercamiento y visualización de las causas por las cuales la FC y los consejeros deben de trabajar.

En segundo lugar, las fundaciones han logrado cierta **institucionalización de las funciones operativas**. En las tres fundaciones, la construcción de capacidades para la recaudación de fondos ha consistido en identificar a donantes potenciales, llevar un registro de las visitas y los compromisos, cobrar los donativos, hacer cargos automáticos a la tarjeta de crédito o descontar de la nómina de la empresa. Sin embargo, uno de los contrastes que se observa entre las tres

fundaciones es la rotación de su personal operativo, pues en algunas de ellas el Director Ejecutivo tiene muchos años en el cargo, mientras que para otras ha sido difícil mantener por cierto tiempo a las personas que ocupan esta posición. Los casos de alta rotación del personal en puestos directivos han llevado a que las FCs, de cierta forma, “se descapitalicen” pues cada fundación ha invertido en la capacitación de sus operativos, y frecuentemente con cada cambio, “se arranca de nuevo la organización”. La rotación de personal se debe, en gran parte, a la necesidad de perfiles altamente capacitados y los bajos niveles de remuneración que, durante las primeras etapas, la FC está en posibilidades de ofrecer.

5. El escenario empresarial local

Uno de los factores más importantes del contexto, que influye fuertemente en el crecimiento de las FCs, es la existencia de una economía local donde la actividad empresarial esté creando riqueza privada. Aunque no existe una relación directamente proporcional entre los ingresos promedio de las personas y un entorno favorable a la filantropía, pues los esfuerzos de recaudación y la creación de redes sociales están de por medio, la base económica sí puede promover o inhibir el crecimiento de las FCs.

Las fundaciones estudiadas resultan un ejemplo interesante para contrastar, pues sus contextos locales son muy distintos. Oaxaca, por ejemplo, es uno de los estados más pobres del país, pero con un sector turístico y cultural dinámico al cual la FC ha orientado gran parte de sus estrategias de recaudación. Sin embargo, los ingresos de los individuos y las empresas locales han sido sumamente vulnerables a los cambios en el entorno local, y esto se ha reflejado directamente en los donativos que la fundación recibe. Con el conflicto reciente, los ingresos provenientes de los individuos y empresarios locales han disminuido drásticamente, obligando a la fundación a recurrir nuevamente a fuentes externas de fondos, del ámbito nacional e internacional.

En el caso de Puebla, en cambio, el entorno empresarial ha sido uno de los factores que más ha favorecido el crecimiento de la fundación. Concretar fondos con dos empresas transnacionales fue clave para su crecimiento inicial, otorgándole sus mayores ingresos y ayudándole a proyectar una imagen profesional y seria ante otras empresas y contactos de la comunidad. En Morelos, el estado donde se localiza Comunidad A.C., la economía es mucho más compleja; dada la cercanía con la Ciudad de México, hay una gran cantidad de población flotante. Hay un número importante de empresas, a las que Comunidad gradualmente se ido acercando y ganado su confianza, básicamente a través de la prestación de servicios de responsabilidad social. Es también el estado donde vive una clase media mayor comparativamente con los otros dos estados, por lo que Comunidad ha desarrollado estrategias para recaudar pequeños donativos mensuales y ha llevado a cabo eventos para vincular y construir comunidad en el territorio.

Así pues, es claro que las FCs pueden desarrollar un conjunto de estrategias para movilizar los recursos económicos que existen en la comunidad, conociendo su contexto productivo y de riqueza privada. Las FCs pueden también aprovechar el auge de la responsabilidad social empresarial y el interés de las empresas de aportar a su comunidad, volviéndose atractivas bajo un esquema de *outsourcing*, de subcontratación de servicios, para apoyar el desarrollo de programas de responsabilidad social. Sin embargo, las FCs también se ven limitadas por el contexto económico y la precariedad de las empresas y el capital privado, que es una constante en México.

6. El trabajo con gobiernos

En los tres casos, se afirma que la participación ciudadana ha ido en aumento y que a las FCs se les busca y se les escucha durante las campañas electorales, pero también se observa que “cuesta muchos esfuerzos de gestión, de sacar citas, de horas de espera para poder dialogar” con las autoridades locales”. Existe desconocimiento e incompreensión sobre el papel de una FC y el potencial que puede traer el trabajo con la sociedad civil. Cuando se han tenido relaciones colaborativas, los cambios en el gobierno tienden a suspenderlas, por la falta de continuidad en las políticas públicas y los funcionarios. Las FCs se han visto nuevamente en la necesidad de explicar su potencial; los innumerables esfuerzos de gestión han terminado por desgastar fuertemente la posibilidad de establecer alianzas entre FCs y gobiernos locales.

A pesar de que los gobiernos estatales serían los aliados naturales de las FCs, ninguna de las tres cuenta con casos exitosos a ese nivel. Su papel de liderazgo se ha visto limitado para trabajar de manera institucional con gobiernos, que bajo la mirada de la sociedad y de las propias OSCs resultan ilegítimos. Han buscado una posición de concertación y negociación, diferenciándose de otras OSCs que se oponen de manera sistemática al gobierno. Sin embargo, en el contexto de una transición democrática incompleta e insuficiente, las FCs no encuentran los interlocutores ni los canales adecuados para hacer alianzas de mayor aliento con sus gobiernos locales.

En cambio, las fundaciones han trabajado más con el gobierno federal, recibiendo recursos para fondos o proyectos e implementado programas o políticas públicas federales. Han recibido apoyos económicos para sus proyectos del Programa de Coinversión, manejado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). FC Oaxaca ha participado en el programa de educación tecnológica de adultos, con el INEA (Instituto Nacional de Educación para Adultos) y la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol) y E-México, haciendo viable una plaza comunitaria y 5 centros comunitarios de aprendizaje. FC Puebla ha operado como agencia de desarrollo comunitario de dos microrregiones, un programa de la Sedesol dirigido a zonas de extrema pobreza.

7. El marco legal y fiscal

Los problemas del marco regulatorio mexicano que afectan a las FCs son varios, aunque tengan la gran ventaja de estar exentas del pago de impuestos, en cuanto se registran como instituciones no lucrativas. Adicionalmente, existen otra serie de problemas que afectan a los donantes o donantes potenciales de las FCs, que tienen que ver con la falta de transparencia, la dificultad para predecir el beneficio fiscal de un donativo, la falta de estadísticas en el ámbito de la filantropía, y la facultad de los gobiernos de recibir donativos, lo cual los convierte en competidores de las FCs. Sin embargo, a pesar de estos obstáculos, hay avances sustantivos en la definición y negociación de estos temas, en los que las propias FCs han sido promotoras activas y verdaderas líderes en su comunidad.

Otro punto importante es el desconocimiento que existe en la sociedad sobre los incentivos fiscales de las donaciones, y la baja proporción de personas que los utiliza. Esto implica que los incentivos fiscales son irrelevantes para un gran número de donantes; incluso para quienes pagan impuestos, las prácticas y reglamentaciones de la autoridad fiscal no favorecen el entorno de las donaciones.

8. La Sociedad Civil Local

Una de las razones de ser de las FCs es crear programas y canalizar donativos que beneficien a las OSCs. Sin embargo, es frecuente que ante la falta de organizaciones o ante la falta de OSCs profesionales dedicadas al desarrollo comunitario, su rol como canalizadoras se vea limitado (Synergos y VBA, 2007). Su intervención, entonces, se orienta a la creación de programas y proyectos comunitarios, con un papel más activo en su operación que en la canalización de recursos. De ahí que el contexto de la sociedad civil local, incluyendo el número de OSCs, su densidad, e incluso su distribución geográfica dentro del propio estado, determine en cierta forma la identidad y el énfasis en algunas funciones de las FCs.

Adicionalmente, las OSCs existentes pueden estar concentradas en ciertas temáticas de tipo asistencial o de desarrollo, lo cual puede llevar a la FC —junto con las propias inclinaciones de sus donantes y de su Consejo— a orientarse hacia distintos tipos de temáticas. Algunas FC se concentran en proyectos de desarrollo, trabajando proyectos productivos, educativos y procesos de desarrollo local, desde una perspectiva comunitaria y en regiones indígenas. En otros en actividades de asistencia y apoyo continuo tienen mayor representación y por lo tanto la FC puede canalizar recursos a OSCs, escuelas, maestros y estudiantes, dirigiéndose principalmente a grupos vulnerables.

Así, se ejemplifica que las FCs tienen distintos enfoques y prestan diferentes servicios frente a las OSCs y los problemas de su comunidad. Estas variaciones programáticas tienen que ver con la identidad que asume la fundación: si está más enfocada a la canalización de fondos (*grantmaking*) o a la operación de programas, generalmente de desarrollo comunitario o desarrollo local. Comunidad, por ejemplo, ha transitado de una fundación que operaba proyectos a una fundación canalizadora, mientras que FC Oaxaca ha seguido una trayectoria opuesta: de canalizador a co-operador de proyectos, contratando a externos (consultores u OSCs) para la ejecución del programa o iniciativa, definiéndose más como una organización de desarrollo local. FC Puebla, desde un inicio, se ha concebido y mantenido como una fundación de segundo piso, cuya misión es básicamente canalizar recursos a OSCs locales.

La tarea de encontrar proyectos valiosos, bajo temáticas seleccionadas, manejados por organizaciones serias y profesionales, dentro de un área geográfica delimitada es un reto importante para las FCs. Además, es necesario reconocer la existencia de cierta inadecuada distribución entre regiones en las que se ha desarrollado y crecido la sociedad civil y donde actualmente escasea el financiamiento, y otras regiones en las que se han desarrollado Fundaciones Comunitarias pero les faltan contrapartes de la sociedad civil a quienes financiar. Un ejemplo de esto es el Distrito Federal, indudablemente el lugar donde se concentra el mayor número de OSCs del país, la mayor proporción de organizaciones que han dependido de recursos internacionales, y probablemente el mayor número de organizaciones profesionales. Aunque es cierto que en el D.F. se encuentran también el mayor número de oportunidades de financiamiento y fortalecimiento, realmente no existe una iniciativa similar a las Fundaciones Comunitarias, que pueda proporcionar fondos a las organizaciones locales para sus proyectos. De esta manera, hay varias organizaciones con una historia y trayectoria notables en serios problemas financieros, pues no han podido sustituir por fuentes locales el financiamiento internacional que han dejado de recibir.

En conclusión, las FCs son un concepto muy atractivo, pero el camino para construirlas, fuera de los contextos donde inicialmente surgieron, no ha sido tan fácil como se suponía. La experiencia de las FCs mexicanas incluidas en este estudio presenta las dificultades y los obstáculos de este

camino, que han hecho necesario revisar y adaptar las estrategias tradicionales de promoción de la filantropía local que habían funcionado en otras partes. Entender el contexto mexicano y el contexto regional en el que cada Fundación Comunitaria se inserta ha sido una tarea de mucha mayor relevancia de lo que originalmente se había pensado. Ante las ventajas del concepto de FC, se han encontrado en la práctica otras tantas desventajas, dependiendo de cada contexto: economías locales con un pequeño número de empresas e ingresos promedio bajos, alta informalidad que hace que los incentivos fiscales sean poco valorados, regulaciones complejas y costosas de cumplir, números reducidos de OSCs con capacidades y profesionalismo limitados, gobiernos con poca voluntad para hacer alianzas y frente a conflictos políticos que cuestionan su legitimidad, actitudes de desconfianza, discriminación y valores asistenciales que socavan el mensaje principal de la filantropía como valor cívico a favor del bien común.

En este contexto, un primer reto para las FCs es recaudar y movilizar recursos locales que les permitan constituir una base de donantes para distintas causas, fondos y proyectos, y que les aseguren recursos para cubrir su gasto operativo. Para lograr esto último, es probable que el círculo de donantes que han construido, donde hay conocimiento y confianza por la FC, deba ampliarse para lograr la sustentabilidad de su operación.

Un segundo reto, igualmente importante, es identificar y atender las causas que promueven el desarrollo social en sus comunidades (Thompson, 2006). Para ello, las fundaciones requieren una visión integral de cuáles son las causas y las estrategias que promueven desarrollo y también cierto número y densidad de OSCs trabajando en estas causas y estrategias de manera profesional en la localidad. Ante la falta de esta “infraestructura de sociedad civil”, las FCs frecuentemente han operado inicialmente ciertos programas o han tenido que invertir mucho más de lo pensado en “semilleros de OSCs” y servicios locales de fortalecimiento institucional.

Finalmente, uno de los mayores retos de mediano plazo de estas fundaciones, desde su papel como canalizadoras de recursos, es cómo mover tanto a sus donantes como a sus organizaciones donatarias hacia temas de mayor impacto social, en términos de atender las causas de la pobreza y de crear procesos sustentables en el tiempo y con efectos multiplicadores. De lo contrario, sólo se estará promoviendo la filantropía local, y en México es urgente promover una filantropía a favor del cambio y la justicia sociales.

II. Introducción

Según el Reporte Global de Fundaciones Comunitarias de WINGS de 2005, el crecimiento de este tipo de instituciones alrededor del mundo ha sido espectacular: existen 1,175 Fundaciones Comunitarias (FCs) en 46 países y 154 fundaciones en formación. El número total de fundaciones comunitarias ha crecido anualmente 5%, y aquellas fuera de los Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido crecieron 24% entre 2004 y 2005. En el Simposio Internacional sobre Fundaciones Comunitarias, realizado en Berlín en diciembre 2004, estuvieron presentes 33 países. El mismo Banco Mundial y la agencia de cooperación oficial de Estados Unidos (USAID) se muestran convencidos de que las FCs podrían ser una buena estrategia para apoyar el desarrollo local (Sacks, 2005), ya que representan la creación de una infraestructura de recursos para organizaciones e iniciativas locales de desarrollo.

Las FCs pueden:

- “Crear espacios para que la comunidad se encuentre, dialogue, se vincule en redes y solucione problemas de manera colectiva.
- Cultivar y promover una cultura de la filantropía y la participación ciudadana.
- Construir recursos financieros, materiales o de conocimiento, sostenibles o permanentes, para las organizaciones civiles locales.
- Proporcionar capacitación, entrenamiento y asistencia técnica a organizaciones de la sociedad civil local.
- Vincular y apalancar recursos con la comunidad y/o para la comunidad
- Actuar como guardianes transparentes y responsables de los recursos comunitarios.
- Actuar como creadores y catalizadores de la visión de una comunidad para el futuro” (Synergos, 2000).

Sin embargo, al analizar el reporte elaborado por WINGS con mayor detalle —en particular, los reportes de cada país— se encuentra que los números absolutos de FCs y de países que cuentan con ellas deben de tomarse con cautela. En muchos países, se reportan estudios exploratorios sobre la viabilidad de construir nuevas FCs o de convertir organizaciones ya existentes en FCs (como es el caso de Brasil, Bulgaria y Turquía). En otros países, se describe un crecimiento de organizaciones que promueven la filantropía a nivel local, que es mayor al crecimiento de las fundaciones comunitarias (Sudáfrica y Alemania) o se describen fundaciones que otorgan donativos sobre ciertas temáticas en algunas regiones (República Checa). En países como Irlanda y Ecuador se incluyen “fundaciones comunitarias nacionales”, un concepto que pareciera una contradicción en sí mismo. Llama la atención que en el Reino Unido, donde las FCs han tenido un fuerte crecimiento y arraigo, éstas han sido fuertemente impulsadas por el gobierno nacional y las autoridades locales¹. En Italia, uno de los países que ha mostrado un aumento importante en los números, la mayoría de las FCs están concentradas en la región de Lombardía, a raíz de la donación de patrimonio por parte de la Fundación Cariplo. Además, muchas de las FCs que se incluyen en el reporte no tienen personal pagado o sólo cuentan con una persona remunerada (Sacks, 2005).

¹ Han sido impulsadas, sobre todo, para cumplir una función articuladora en procesos de renovación urbana de ciudades con declive industrial. Pareciera que las FCs fueron impulsadas por gobiernos, en un país donde el sector no lucrativo ha sido el implementador de numerosas políticas públicas y ha recibido concesiones de servicios públicos.

México es uno de los países con un número importante de FCs, distribuidas en diferentes regiones del territorio y con una gran diversidad en su origen, crecimiento y desarrollo. Es también un lugar donde se ha invertido una cantidad importante de recursos internacionales en la promoción de la filantropía local y de las FCs, por parte de fundaciones y organizaciones como C.S. Mott, Ford, Hewlett, Inter-American Foundation (IAF), MacArthur, USAID, Avina y Synergos. En México se ha impulsado también la formación de una infraestructura de filantropía en la figura del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), así como esquemas de fortalecimiento institucional y aprendizaje entre pares como el Grupo de Fundaciones Comunitarias (GFC) y la Alianza Fronteriza². En el reporte de WINGS en México, elaborado desde Cemefi, se incluyen 19 FCs y 4 en etapa de formación (Sacks, 2005). Sin embargo, hay mucha inconsistencia en los números, pues a veces se incluye en el total de fundaciones a iniciativas que no llegaron a concretarse, o a fundaciones nacionales que no son comunitarias³. Actualmente, Cemefi reporta tener 17 Fundaciones Comunitarias en su Grupo de Afinidad⁴, de las cuales 12 están certificadas por el proceso y estándares establecidos por el propio Cemefi⁵. Además, se reporta la existencia de otras 6 fundaciones que no participan explícitamente en el Grupo⁶.

Si se aplicara de manera estricta la definición de FC en México, con respecto a la pluralidad y representatividad de la comunidad en el Consejo y la diversificación de fuentes de financiamiento, el número total de FCs mexicanas sería mucho menor. Debido a que el modelo de FC se encuentra aún en construcción en México, existe una gran diversidad en la forma en la que ese modelo se expresa institucionalmente. Algunas fundaciones fueron creadas por empresariados locales y gradualmente han incorporado a su visión la participación de actores locales no empresariales, pero se encuentran aún en esta transición. Otras son capítulos locales de fundaciones nacionales e internacionales, que buscan aplicar la metodología de canalización de fondos, alianzas con empresas y fortalecimiento de OSCs, de sus “casas matriz”. Unas cuantas son aún ideas o iniciativas en sus procesos iniciales, que con el paso del tiempo podrían convertirse en FCs o podrían también desaparecer.

México, por ello, resulta un buen caso para preguntarnos ¿qué tan fácil es construir una Fundación Comunitaria fuera de los contextos donde éstas surgieron inicialmente (Estados

² Cemefi es una organización fundada por Manuel Arango en 1988 con la misión de promover la cultura de la filantropía y la responsabilidad, particularmente empresarial. Entre sus líneas de acción está la organización de eventos nacionales e internacionales para difundir prácticas de filantropía y del sector no lucrativo; el otorgamiento del certificado de Empresa Socialmente Responsable; la investigación y publicación de información sobre el sector no lucrativo mexicano, entre otras. También cuenta con algunos grupos de afinidad, a los cuales les presta servicios de coordinación y articulación. Véase www.cemefi.org.mx. Más adelante se explica en que consistió el Grupo de Fundaciones Comunitarias y la Alianza Fronteriza.

³ En Charry y López Jasso (2004) se describen 27 fundaciones comunitarias, entre las que se incluye a Fundación Merced y Fundación Vamos, además de otras 10 fundaciones comunitarias. A lo largo de estos años, estas 2 fundaciones nacionales han dejado de clasificarse como fundaciones comunitarias; otras 2 decidieron asumirse como organizaciones de desarrollo local, y no fundaciones comunitarias; otras 7 han dejado de existir o no se encuentra información sobre ellas.

⁴ De acuerdo con www.cemefi.org/spanish/content/view/33/47/ (Consultada 9 de octubre, 2007).

⁵ Las 12 fundaciones certificadas son: 1) Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (FECHAC), 2) Fundación Comunitaria Puebla, 3) Fundación Internacional de la Comunidad (FIC), 4) Fundación León, 5) Fundación Comunitaria de Querétaro, 6) Fundación Merced Querétaro, 7) Fundación Merced Coahuila, 8) Fundación Comunidad, 9) Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, 10) Corporativa de Fundaciones, 11) Fundación Comunitaria Oaxaca y 12) Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC).

⁶ Fundación Comunitaria del Bajío, Fundación Comunitaria Morelense, Fundación Comunitaria San Miguel de Allende, Fundación Dishaní, Fundación Comunitaria Punta Mita y Fundación Comunitaria Malinalco.

Unidos, particularmente, Canadá y Reino Unido)? ¿Por qué esta buena idea es difícil implementar? ¿Se debe su crecimiento a una agenda impulsada por los donantes que pronto pasará? ¿Qué factores del contexto facilitan o dificultan su consolidación? ¿Qué se puede aprender de otras experiencias? ¿Cuáles son las lecciones difíciles de compartir y que cada institución debe experimentar a nivel individual? ¿Se puede realmente promover y aprender a promover la filantropía local?

En México, el nivel de desarrollo, el papel del Estado, el crecimiento de la sociedad civil, el marco regulatorio del sector no lucrativo y las actitudes y valores sobre la filantropía son sumamente diferentes del contexto donde históricamente se han desarrollado las FCs. De ahí que este país sea un buen escenario para plantear y explorar estas preguntas sobre las FCs y la filantropía local.

Este documento reflexiona sobre estos temas a partir de las experiencias de tres Fundaciones Comunitarias en el Centro y Sur de México, intentando identificar los elementos del contexto e internos a las fundaciones que influyen su capacidad de crecer y prosperar. Este estudio recoge lecturas y bibliografía sobre el tema de filantropía y FCs a nivel internacional, que son relevantes para México. Aunque hace referencia a la experiencia de otras fundaciones comunitarias en el país, toma a estas tres Fundaciones Comunitarias como sujetos principales: Fundación Comunitaria Puebla, Fundación Comunitaria Oaxaca y Fundación Comunidad (en Morelos). Estas FCs participaron en un proyecto de fortalecimiento institucional apoyado por Vivian Blair y Asociados (VBA) y Synergos, y patrocinado por la Fundación Hewlett. Para realizar el estudio se recopilaron datos e información sobre el contexto en el que estas fundaciones se desarrollaron, se revisaron documentos elaborados durante el proceso de fortalecimiento y se hicieron entrevistas con algunos de sus miembros sobre su propia perspectiva⁷.

III. Fundaciones Comunitarias, sociedad civil y filantropía en México

Las FCs surgen en México entre mediados de los 1990s y principios de la década del 2000. Aunque cada fundación tiene su propia historia y origen, se podría hablar de dos tendencias que convergen a nivel nacional y local. Por un lado, las fundaciones internacionales buscaban multiplicar su impacto y replicar los procesos de promoción de la filantropía que habían sido exitosos en los Estados Unidos durante los 1960s y 1970s (Johnson, Johnson y Kingman, 2004). Por otra parte, surgieron esfuerzos locales de diversos grupos, sobre todo empresariales y de líderes de organizaciones de la sociedad civil (OSCs), como alternativas para solucionar problemas sociales y financiar a un sector en crecimiento, aunque con gran escasez de recursos.

En 1990 nació la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (FECHAC), a raíz de la decisión de líderes empresariales locales de contribuir a la reconstrucción de su estado después de un desastre natural. Las contribuciones iniciaron a través de un impuesto adicional sobre la nómina que los empresarios solicitaron al gobierno estatal, y que hasta la fecha se deposita en un fondo operado por la Fundación, constituido en 1994 (Winder, 2004 y Agüero, 2002). Prácticamente desde 1995, se comenzó a reunir el grupo núcleo que dio origen a la Fundación Comunitaria Oaxaca, compuesto por representantes de las fundaciones MacArthur, Rockefeller, Ford, la Fundación Internacional de la Juventud (IYF, por sus siglas en inglés) y un grupo de

⁷ El cuestionario utilizado para las entrevistas y la lista de personas entrevistadas se encuentran en los Anexos 1 y 2.

empresarios de la Ciudad de México —posteriormente, incorporando a empresarios de Oaxaca— preocupados por la problemática social en el Sur de México y el conflicto en Chiapas (Maass y Serrano, 2005). La Fundación Comunitaria del Bajío se formó en 1997, a partir de una iniciativa civil y con fondos del gobierno estatal.

Entre 1994 y 1998, la Fundación C.S. Mott y Cemefi organizaron talleres para promover el concepto de Fundaciones Comunitarias en el país. En estos años, se promovió por medio de Cemefi y otras fundaciones nacionales, como DEMOS y Vamos F.D.S., una estrategia para crear y fortalecer donantes locales en México. Se financió un conjunto de investigaciones sobre donantes (véase Natal, Greaves y García, 2002) y comenzó a organizarse un Encuentro de Donantes, bajo una alianza entre Cemefi y Synergos. En noviembre de 1998, se formó el Grupo de Fundaciones Comunitarias, constituido formalmente en 2002, como un grupo de afinidad del Cemefi. En ese mismo año, se formó la Alianza Fronteriza de Filantropía, con la participación de las Fundaciones Comunitarias de la frontera mexicana junto con fundaciones estadounidenses y algunos donantes.

En este contexto, las Fundaciones Comunitarias resultaron un concepto muy atractivo para diversos grupos que se querían involucrar en acción pública a favor del desarrollo social, pues se trataba de construir un espacio local, involucrando a múltiples actores, como las OSCs, el empresariado, la academia y, en algunas ocasiones, el gobierno local. Para los donantes, resultaban atractivas como forma de “entrada”, porque promovían la descentralización del financiamiento internacional, que tendía tradicionalmente a concentrarse en OSCs de la Ciudad de México. Además, eran una opción para apoyar iniciativas locales, en las que confluían los procesos de democratización y los cambios económicos regionales y servían como un mecanismo indirecto para apoyar a un número mayor de OSCs. También eran atractivas como forma sustentable de “salida”, planeando que su apoyo a las FCs sólo duraría algunos años, hasta que éstas pudieran recaudar suficientes fondos de individuos y empresas locales y se sostuvieran ellas mismas.

Las FCs también se percibían como un nuevo actor entre las OSCs, con un gran potencial. Durante los 1980s, el marco legal, el financiamiento, pero sobre todo, las diferencias ideológicas, habían creado una fuerte división entre las OSCs mexicanas: el “sector progresista”⁸ bajo la figura de A.C. (Asociación Civil), con financiamiento internacional, y el “sector asistencial”, bajo la figura de I.A.P. (Institución de Asistencia Privada), con financiamiento privado y de instituciones benefactoras vinculadas a las Juntas de Asistencia Privada⁹. El concepto de FC se veía como una buena opción para que las OSCs “progresistas” unieran su capital de contactos y elaboraran estrategias de procuración de fondos más profesionales, como solicitud de fondos a individuos, mapeo de donantes y presentación de propuestas ante empresas. Estas OSCs habían subsistido gracias al financiamiento internacional y ante su retirada sufrían de un severo “empobrecimiento”, que las llevaba a recortar programas, personal y salarios o, en el mejor de los casos, a quedar bajo la dependencia de un solo donante¹⁰ (Véase Shepard, 2003, para un recuento de estos procesos en América Latina).

⁸ Algunos definen su trabajo como “basado en derechos” y desarrollo.

⁹ Como la Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública y sus equivalentes estatales, y el Nacional Monte de Piedad.

¹⁰ Aunque el número de OSCs a partir de esos años ha crecido rápidamente, es frecuente que tengan un ciclo de vida corto, con una alta rotación de personal, una baja remuneración y profesionalización, lo cual impide su institucionalización y su impacto social. Como consecuencia y en paralelo al proceso de democratización, muchos miembros de OSCs comenzaron a trabajar en el gobierno o como asesores legislativos, donde las remuneraciones

Las FCs eran una respuesta al problema que Johnson, Johnson y Kingman (2004) describen como un “amplio sector no lucrativo, con escasez de fondos, que creaba una ‘demanda’ por el desarrollo de una filantropía local. Desafortunadamente, los esfuerzos iniciales por construir sociedad civil no habían sido acompañados por esfuerzos similares para construir y fortalecer el financiamiento local. Hasta el inicio de los 1990s, se puso suficiente atención en desarrollar los recursos locales para sostener la ola de nuevas organizaciones no lucrativas” (p. 7).

Por su parte, las OSCs con un enfoque “asistencial” tenían el estatus de donataria autorizada para recibir donativos deducibles de impuestos y estaban más acostumbradas a solicitar fondos de individuos y empresas, aunque sus prácticas de recaudación se basaban en la buena voluntad y los contactos de los miembros de sus Patronatos y carecían de propuestas profesionales. Las OSCs progresistas, por su parte, identificaban las campañas de procuración de fondos particulares como una estrategia exclusiva del sector asistencial, que sólo tenía resultados cuando se manejaban mensajes lastimosos y humillantes, opuestos a la dignidad de sus causas. Este estereotipo se vio reforzado por la propia mercadotecnia del “Teletón” y las fundaciones de las televisoras, sin que visiblemente existieran propuestas en distinta dirección¹¹. En este contexto, las FCs se percibían como una alternativa para proveer a las OSCs de fondos y articular a los sectores “progresista” y “asistencial”, mostrándoles una nueva forma de movilizar recursos privados y públicos en la localidad, así como dando mayor coherencia al sector no lucrativo, en general.

Para este análisis es fundamental entender el contexto de la filantropía en México y sus características que, si bien no son inmutables, sí constituyen un punto de partida para la operación de las FCs. Las actividades filantrópicas y de voluntariado han estado presentes a lo largo de la historia mexicana, como Sanborn y Portocarrero (2003) señalan en sus estudios sobre América Latina. Sus raíces prehispánicas pueden rastrearse a tradiciones de participación y solidaridad en las comunidades indígenas para apoyar a viudas, huérfanos y ancianos, y responder a emergencias. La Iglesia Católica y las misiones promovieron la asistencia a grupos vulnerables, convirtiéndose en verdaderos movilizadores de recursos privados para obras sociales. Después de la Revolución, el gobierno desarrolló una fuerte presencia en la vida de distintos grupos, con políticas y programas sociales y de asistencia pública. La fuerza de auto-organización de cooperativas y sindicatos fue también muy fuerte a principios del siglo XX (Véase Morales-Camarena, 2006).

Aunque la Iglesia y el Estado predominantemente se han ocupado de atender las necesidades sociales del país, existe también una cultura subyacente de solidaridad y generosidad, que se refleja en la ayuda a grupos cercanos o en circunstancias extraordinarias, como los desastres naturales. Sin embargo, comparativamente con la cultura filantrópica de otros países, pareciera que los mexicanos son poco solidarios o indiferentes, porque la filantropía existente es muy informal y se ve mediada por relaciones personales.

eran mucho mayores. Algunos se incorporaron a fundaciones, como consultores y, realmente muy pocos, al sector privado. En general, aunque esta tendencia es positiva, ha implicado una descapitalización de recursos humanos para el sector.

¹¹ Campañas como las de OXFAM, que tienen en gran parte el propósito de educar a sus potenciales donantes, no existen en México. La Fundación Rostros y Voces (antes Vamos y próximamente OXFAM-México) ha recibido donativos y asistencia técnica (incluso del propio OXFAM-UK) para fortalecer su capacidad de recaudación, por medio de este tipo de campañas. Sin embargo, hasta la fecha no ha lanzado campañas similares.

Según la Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI), levantada en 2005 por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), poco más de la mitad de las personas encuestadas ayudaron a amigos, conocidos o vecinos, ya fuera cuidando enfermos, ayudando en las labores de la casa, escuela o trabajo, o dando y prestando dinero. Estos resultados se observan en las siguientes tres figuras, e ilustran que la manera más común de ayudar entre los mexicanos es diferente a la de la filantropía organizada: ayudamos a quienes tenemos cerca o a quienes conocemos mejor.

Figura 1. Porcentaje de personas que han ayudado a otros en los últimos 12 meses

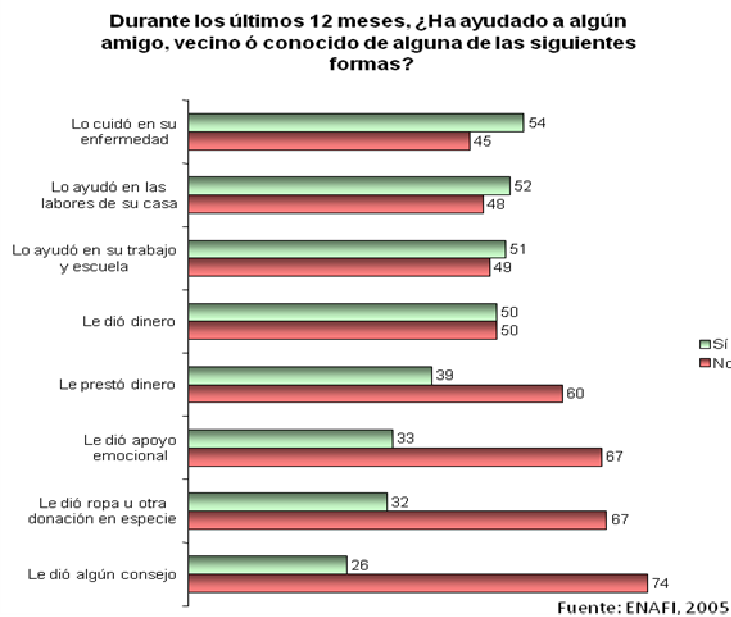


Figura 2. Porcentaje de personas que han hecho donaciones en los últimos 12 meses

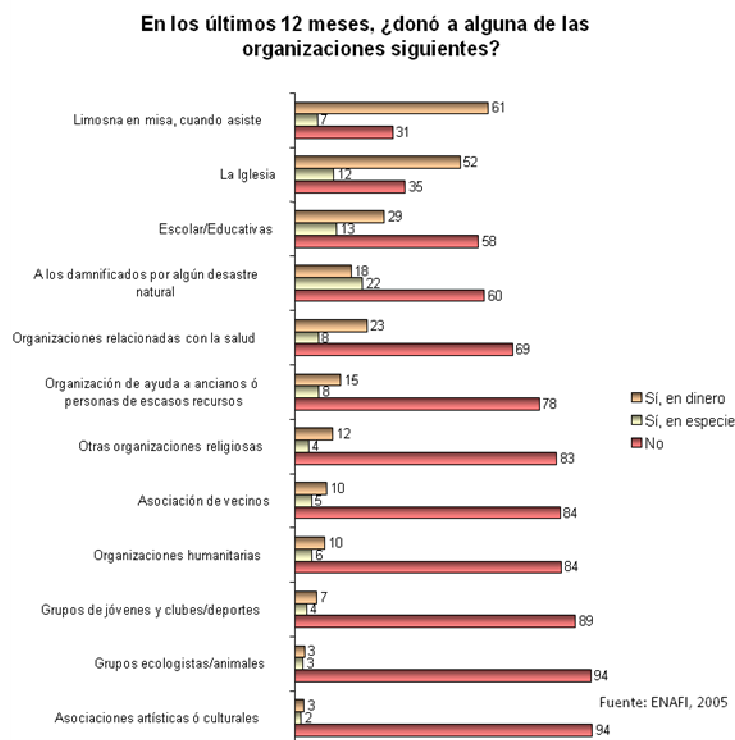
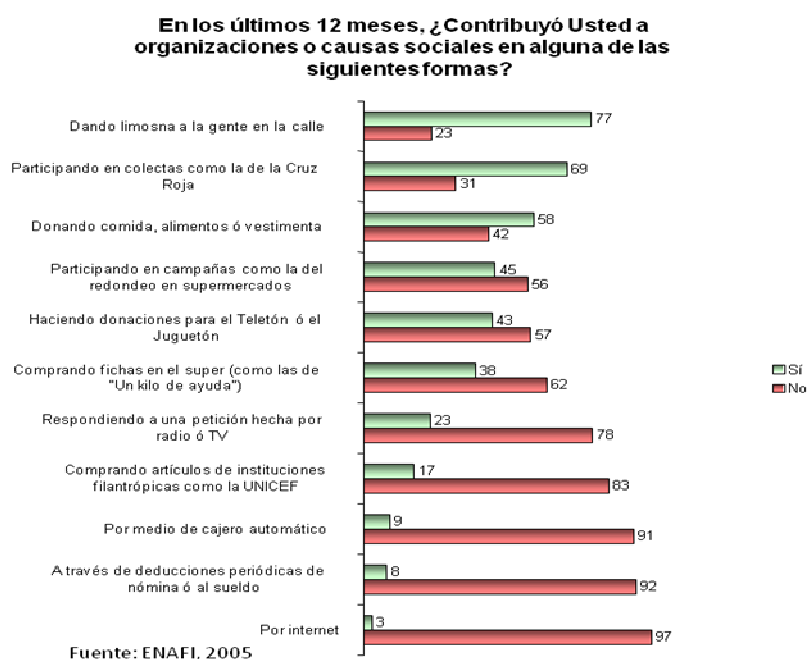


Figura 3. Porcentaje de personas que contribuyó a causas sociales en los últimos 12 meses



Esta encuesta también menciona que 42% de los mexicanos contribuyen varias veces al año en efectivo o en especie a personas u organizaciones necesitadas y que 26% dan una vez al año. Este es un porcentaje bajo comparando con otros países. En Estados Unidos, por ejemplo, 89%

de los hogares donaron en 2001 (*Giving and Volunteering*, 2001) y en Canadá lo hicieron el 91% de las personas (*Giving and Volunteering*, 2000). Otra característica de la práctica de dar en México son los montos pequeños. La ENAFI reporta que la gran mayoría de las personas que dan dinero (entre 64 y 78%, dependiendo de la causa) hacen donaciones de hasta \$50. La tercera parte o menos hacen donaciones de entre \$51 y \$500 y un porcentaje menor al 5% hacen donaciones entre \$501 y \$1,000. La excepción son los grupos artísticos y culturales, para los cuales el 9% de las personas que dan hace donaciones de entre \$501 y \$1,000. A reserva de tomar en cuenta las diferencias en el nivel de ingresos, según *Giving and Volunteering*, la donación anual promedio en Canadá en el 2000 fue de \$259 dólares canadienses, y en Estados Unidos fue de \$1,620 dólares (2001).

Michael Layton, autor de la ENAFI, resume: “¿Cómo da la gente en México? De una manera muy informal: 79% prefieren dar limosna en la calle, prefieren ayudar directamente a la persona que lo necesita, y sólo 13% dona a organizaciones legalmente constituidas. La manera de dar es informal, a conocidos y de poco dinero. Por eso tienen éxito las campañas de redondeo o recolectas de comprar fichas de \$5 ó \$10 en el súper, porque aprovechan esta manera de dar: **‘De a chiquito’**. **‘No uso mi chequera, uso mi bolsillo’**”¹².

La ENAFI también muestra una escasa participación en OSCs, un bajo conocimiento y una baja confianza en ellas por parte de la sociedad. El 90% de los encuestados nunca ha participado en una “asociación de asistencia social u ONG”, mientras que para “Iglesia, parroquia o grupo religioso” la no participación se reduce al 60%. La encuesta revela que sólo alrededor de la quinta parte de las personas (22%) tienen mucho o algo de confianza en las organizaciones sociales o no gubernamentales, mientras que las dos terceras partes (69%) señalan que tienen poco o nada de confianza en ellas.

Nuevamente, Layton observa estas diferencias en la cultura de filantropía: “[En Estados Unidos] se hacen cheques por cantidades que se reportan y la gente tiene esa claridad. Incluso, muchas organizaciones donatarias autorizadas envían cartas a sus donantes con la cantidad que recibieron de ellos durante el año, para ayudarles en la elaboración de sus declaraciones anuales de impuestos. Estamos hablando de cientos y miles de dólares cada año. Aquí en México, ¿cuántas personas entregan declaraciones? 10%-20% de la población, no sé. Los resultados de nuestra encuesta dicen que 30% conocen los incentivos fiscales, y solamente 3% han aprovechado este incentivo... Más allá de la ENAFI, hay una cultura de baja confianza. Hay un **círculo muy limitado de conocimiento, confianza y cuidado**”¹³.

En México se han invertido numerosos recursos internacionales para promover la filantropía; la propia ENAFI ha sido un esfuerzo impulsado para conocer mejor el contexto y diseñar estrategias más adecuadas de recaudación¹⁴. Johnson, Johnson y Kingman (2004) señalan la creación de patrimonios, la construcción de redes de aprendizaje entre pares y los procesos de fortalecimiento institucional por parte de consultores especializados, como otras estrategias que se han utilizado para promover la filantropía local. Estas tres estrategias han beneficiado a las FCs mexicanas, como a continuación se describe.

¹² Entrevista 10 de julio, 2007. El énfasis es nuestro.

¹³ *Ibid.*

¹⁴ La ENAFI fue financiada por la Fundación Hewlett.

Bajo un proyecto coordinado por Cemefi y Synergos, financiado por la Fundación Mott, la IAF y el USAID, 13 FCs recibieron asistencia técnica y donativos para la formación de sus patrimonios, bajo la condición de recaudar fondos locales de contrapartida. Actualmente, hay 13 fundaciones comunitarias con patrimonio en México, lo cual resulta significativo para un país donde existen pocos donantes con fondos patrimoniales.

Como anteriormente se mencionó, el Grupo de Fundaciones Comunitarias (GFC) y la Alianza Fronteriza se formaron como redes de aprendizaje entre pares. Ambos colectivos han cumplido dos propósitos. En primer lugar, han servido como canales para que donantes internacionales otorguen recursos de manera colectiva y organizada durante más de 8 años¹⁵, lo cual ha beneficiado sustancialmente a la mayoría de las fundaciones participantes. Estos recursos se han destinado, básicamente, a tres fines: a la formación de patrimonios, al fortalecimiento o asistencia técnica y a la subdonación de recursos para proyectos.

En segundo lugar, estas redes han prestado una diversidad de servicios a las FCs. Han servido para promover y apoyar la asistencia a eventos y conferencias internacionales, para promover visitas e intercambios entre las propias FCs mexicanas y con las de otros países y para organizar talleres de capacitación, tanto para el equipo operativo como para los miembros de los Consejos Directivos. Según una evaluación externa realizada en 2005, gracias al GFC las fundaciones participantes mejoraron sus prácticas de rendición de cuentas y transparencia, sus capacidades financieras y administrativas, su acceso y diversificación de recursos, la composición y funcionamiento de sus Consejos y sus estrategias de comunicación y visibilidad. Asimismo, gracias al GFC, contaban con una mejor visión sobre los programas y procedimientos para seleccionar proyectos y su evaluación, aunque sus prácticas en esta área no habían mejorado hasta ese momento (Tapia y Carrillo, 2005).

Los talleres han sido la modalidad de fortalecimiento más frecuente de estas redes, por lo que se ha sugerido complementarlos con mejores mecanismos de comunicación interna y, sobre todo, con procesos de acompañamiento o asesorías personalizadas, que puedan responder a las necesidades individuales de cada organización (Tapia y Carrillo, 2005). Los materiales disponibles para que por sí mismas las FCs puedan llevar a cabo su propio fortalecimiento han sido escasos¹⁶. La sistematización sobre la experiencia de las FCs también ha sido poco frecuente¹⁷.

Sin embargo, las ideas que se han socializado en esas redes han influido sustancialmente en el desarrollo de las FCs en México. Por ejemplo, el mecanismo de contribución empresarial a través del impuesto sobre nómina que sustenta a FECHAC ha tratado de reproducirse o ha inspirado esfuerzos similares en varios estados, como Sonora y Oaxaca, y nacionalmente, en la Fundación del Empresariado en México (FUNDEMEX). El redondeo y los contactos para llevarlo a la práctica —una experiencia que inicialmente comenzó en Sonora— posteriormente fue

¹⁵ C.S. Mott, Ford, Hewlett, Inter-American Foundation (IAF), MacArthur, Rockefeller, USAID, Avina y Synergos

¹⁶ Se puede citar DuPree y Winder (2000) y el centro de conocimiento creado por Synergos, así como Blair, Rubio y Sarvide (2003) y Blair, Rubio y Sarvide (2004).

¹⁷ Aunque hay excepciones, como FECHAC y Fundación Comunitaria Oaxaca, que con sus propios recursos o alianzas, han logrado que se produzcan materiales sobre sus experiencias. FESAC también ha contado con algunos apoyos sobre sus esfuerzos en lograr mecanismos de sustentabilidad financiera. Véase el Anexo 3 para mayores referencias.

reproducida en Oaxaca, Chihuahua y después a nivel nacional¹⁸. El manejo y la estructura de fondos aconsejados, operativos y patrimoniales ha sido también una lección aprendida e implementada por un buen número de FCs, gracias a estas redes de intercambio.

Otros aprendizajes socializados han sido el manejo de carteras de proyectos, la elaboración de informes anuales y la organización de eventos de recaudación de fondos, que cada FC ha adaptado a sus circunstancias y contexto. Aunque menos usados y de menor calidad, los diagnósticos locales y el mapeo de activos y oportunidades han sido prácticas y metodologías que una buena parte de las FCs de estas redes también han realizado para la identificación de recursos, y demandas y temáticas para financiar¹⁹.

Por último, el GFC y la Alianza Fronteriza les han dado a sus miembros una identidad propia y única al permitirles asimilarse al modelo de Fundación Comunitaria, que en México no conocían con anterioridad. En este sentido, la pertenencia al Grupo les ha proporcionado una especie de estándar con el cual pueden compararse, al vincularlos con organizaciones similares. Sin embargo, la identidad de las FCs todavía es un debate abierto que permea e influye su operación actual y futura.

De acuerdo con un documento inicial del propio GFC (2000), una fundación comunitaria se distingue por:

1. Un trabajo delimitado geográficamente, no temático sino integral.
2. Un Consejo formado por personas pertenecientes a diversos sectores y actividades sociales (empresarios, OSCs, academia).
3. Movilizar recursos de distintas fuentes financieras, primordialmente de la localidad, promoviendo una cultura de filantropía adecuada al contexto local.
4. “Canalizar recursos financieros, ya sea porque los recibe, los gestiona o los genera, a favor de otras instituciones que directamente trabajan en la solución de un problema social específico. La fundación no opera proyectos de servicios directos a la población, sino que apoya a los que lo hacen”²⁰.

El debate se centra, particularmente, en este último punto, pues aunque algunos defienden el “modelo puro” de recaudación y canalización de fondos como la naturaleza de la FC²¹; otros argumentan que esta idea debería adaptarse al contexto mexicano y favorecen un “modelo híbrido”, donde la FC también opera proyectos. Detrás de estas dos concepciones de las funciones de una FC, se reflejan lecturas diferentes del contexto mexicano que enfrentan.

¹⁸ El redondeo es una práctica de las tiendas de autoservicio, en la que se pregunta a los clientes si quieren donar los centavos restantes para cerrar su cuenta al siguiente peso, y canalizando estos fondos (en ocasión, agregando recursos de contrapartida de la propia empresa o de otros donantes) a ciertas organizaciones. A escala nacional, las FCs no se han visto beneficiadas por este esfuerzo, sino más bien OSCs nacionales (como UNÉTE) o internacionales (como UNICEF).

¹⁹ Como Thompson (2006) describe, el enfoque de la procuración de fondos y crecimiento de los activos financieros (*the money approach*) ha predominado sobre el enfoque de mejorar el impacto y resolver las necesidades sociales (*the community approach*), aunque esto es entendible dada la etapa de nacimiento y crecimiento en la que se encuentran las FCs mexicanas.

²⁰ Grupo de Fundaciones Comunitarias (2000). Más adelante, el mismo documento reafirma este concepto: “La naturaleza misma de una fundación comunitaria es la de ser un instrumento de intermediación de recursos, principalmente financieros, y no de operación directa de proyectos”. Véase otra definición similar en Sacks (2005).

²¹ Algunos lo llaman el modelo norteamericano en vez de “modelo puro”, y lo contrastan frente a fundaciones comunitarias que han conocido en otros países y que varían por distintas circunstancias de su contexto.

Para la primera lectura, la de quienes consideran que la canalización de fondos es la razón de ser de las FCs, financiar las actividades de las OSCs resulta la misión primordial. Aunque se entiende que la falta de recursos es un fuerte obstáculo, las FCs se ven como una opción para construir fondos de distintas fuentes y acumularlos para su aplicación a causas locales. Se parte, también, del supuesto de que en el país existen recursos suficientes para sostener las actividades de las OSCs, pero que es necesario ganar la confianza de quienes tienen los recursos y convencerlos de ser generosos. Se supone, además, que se puede influir en la problemática social a través del otorgamiento de fondos, la orientación de las acciones y la profesionalización de las organizaciones y activistas sociales.

La segunda lectura, que supone la operación de proyectos por parte de las FCs, subraya el contexto de pobreza y bajos ingresos de la población, el número limitado de personas que donan o hacen legados e, incluso, la existencia de círculos empresariales pequeños en ciudades medias. La cultura de la donación es sumamente incipiente; está permeada por el asistencialismo y la expectativa del donante de ver beneficios directos e inmediatos. De ahí, surge la necesidad de tener programas operativos y proyectos locales que muestren beneficiarios —“niños o ancianos, de preferencia, dicen algunos”— para motivar y recaudar recursos, pues no hay un entorno propicio que justifique la función del intermediario, especializado únicamente en canalizar fondos. Otro obstáculo es la ausencia de OSCs y grupos operativos con suficiente capacidad e institucionalidad²² como para permitir a las FCs cumplir correctamente con esta función canalizadora.

Ambas lecturas coinciden en la falta de una cultura de donación y en las dificultades del marco legal, que no otorga suficientes incentivos fiscales para promover donaciones, sean pequeñas o cuantiosas. Sin embargo, se diferencian radicalmente en las estrategias que cada una enfatiza. La primera le apuesta a que es posible superar estos obstáculos y crear una cultura filantrópica a corto y mediano plazo, a partir de la educación y el cultivo de donantes, el voluntariado, la transmisión de mensajes de solidaridad y el otorgamiento de reconocimientos públicos, así como la visibilidad de este trabajo por medio de los medios de comunicación. La segunda siente que las necesidades sociales son apremiantes; que diseñar y operar programas innovadores y mostrar resultados permite la sobrevivencia de la fundación. Al mismo tiempo, promueve esfuerzos encaminados a mediano y largo plazo hacia una cultura filantrópica, conforme la riqueza privada crece y las prácticas de donar se vuelven más frecuentes.

Al final, se ha aceptado que las FCs operen temporalmente algunos proyectos, cuando son novedosos, y que se responsabilicen por crear una organización que se pueda independizar de la fundación, o por transferir ese proyecto gradualmente a otra organización ya existente. Mantener la operación de estos programas resulta difícil para una fundación que quiere canalizar fondos a otros, pues, como una entrevistada dice, “eres juez y parte. ¿Cómo puedo pedir donaciones para las organizaciones cuando yo soy una de esas organizaciones, cuando yo voy a estar compitiendo por esos fondos? Cada quien hace mejor su labor, si como donante yo no me meto a un proyecto; si no compito con otros que también están entregando su proyecto. ¿Quién va a analizar los proyectos? ¿Yo? Yo siento que esta muy bien fundado que las fundaciones comunitarias no deben operar. En los casos donde no existe una organización que atiende una necesidad primordial, siempre se debe ir con la idea de que es en tránsito, temporal,

²² Para otorgar recursos, muchas FCs establecen como requisito a las organizaciones estar legalmente constituidas o ser donatarias autorizadas, lo cual puede ser muy limitante para financiar organizaciones pequeñas, comunitarias y de base.

que la finalidad es que se cree un organismo independiente²³. La discusión sobre las funciones de las FCs, así como las características del contexto mexicano, se refleja de diferente manera en las tres fundaciones estudiadas.

Los siguientes recuadros resumen de manera individual las características sobresalientes de su contexto y su operación.

Recuadro 1. Fundación Comunitaria Oaxaca y su región

Oaxaca se localiza en el Sur de México, y junto con los estados vecinos de Guerrero y Chiapas, se encuentra entre los más pobres del país. Tiene una población de 3.5 millones de personas, y cuenta con uno de los índices de marginación social más altos (2.13) y uno de los Índices de Desarrollo Humano (IDH) más bajos (0.733). Según cifras oficiales, 38% de su población vive en pobreza alimentaria, 47% en pobreza de capacidades y 68% en pobreza de patrimonio (CONEVAL, 2006²⁴). Casi la quinta parte de su población (19%) es analfabeta, y su promedio de escolaridad es de 6.4 años. La esperanza de vida promedio es de 73.5 años y la mortalidad infantil es de 21.9 niños por 1,000 nacidos vivos.



El 35% de su población habla lengua indígena, aunque este indicador es limitado para dar cuenta de los 16 grupos étnicos que viven en el estado, dividido en 7 regiones con una fuerte identidad indígena y constituyendo el estado con mayor diversidad étnica y lingüística del país. La mayoría de la población vive dispersa en pequeños poblados, en los 570 municipios en los que se divide el estado (representan 25% del total de municipios en México). Oaxaca es también uno de los estados expulsores de migrantes, con cerca de 400 mil oaxaqueños emigrando cada año al norte de México con intención de cruzar la frontera hacia Estados Unidos, y otro tanto al Distrito Federal y Estado de México.

Las principales actividades económicas son la agricultura y el turismo. Sólo 23% de su población es derechohabiente de seguridad social, lo cual es un indicador del tamaño del sector formal de su economía. Oaxaca es uno de los estados con mayor diversidad biológica, por una cadena de montañas que la atraviesa, varios ríos y la costa del Pacífico. Tiene una gran cantidad de microclimas (desiertos, selvas tropicales y de niebla, y manglares) que albergan una cantidad impresionante de especies, un buen número de ellas endémicas. La riqueza cultural, de tradiciones, gastronomía y arqueología, tesoros coloniales y artesanías es también una de las más diversas y ricas en México.

La Fundación Comunitaria Oaxaca se fundó a finales de 1996, un año después de que su grupo de origen iniciara sus reuniones. La iniciativa provino de un grupo de fundaciones internacionales

²³ Entrevista 6 de julio, 2007.

²⁴ Fuente: Indicadores, índice y grado de rezago social, estimaciones del CONEVAL con base en el II Censo de Población. La línea de pobreza alimentaria (mayor pobreza) equivale a un ingreso familiar promedio para 5 miembros de \$2,972 pesos (US\$274), la de capacidades (intermedia) de \$4,849 (US\$447) y la de patrimonio (menor pobreza de las tres líneas oficiales) a \$7,933 mensuales (US\$731).

(MacArthur, Rockefeller, Ford y Fundación Internacional de la Juventud) y varios empresarios nacionales de la Ciudad de México que habían participado previamente en la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, acercándose a algunos empresarios y personalidades en el estado de Oaxaca. Se veía la necesidad de impulsar soluciones para los problemas sociales del estado, en el marco del surgimiento de un movimiento armado en Chiapas, la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y la inestabilidad política del país, durante 1994.

En 1997, Teresa Guajardo de González asumió la Presidencia del Consejo Directivo y gradualmente los representantes de fundaciones internacionales fueron sustituidos por representantes de OSCs y empresarios locales. Para 2003, 11 de sus consejeros eran oaxaqueños, 7 eran nacionales y sólo 1 provenía de una fundación internacional. En este mismo año, Florentino Audelo, un empresario oaxaqueño se convirtió en el Presidente del Consejo. El Consejo tiene 3 Comités (administración y finanzas; análisis y ejecutivo) y el personal operativo, cuenta con una Dirección General y tres áreas: Programas, Desarrollo y Apoyo, con alrededor de 9 personas remuneradas y la contratación de consultores externos, para diversos proyectos de capacitación y fortalecimiento. La fundación tiene programas de desarrollo local, fortalecimiento institucional y promoción de la responsabilidad social.

A sus 10 años de trayectoria (1996-2006), había coinvertido 192 millones de pesos y beneficiado directamente a 11,000 niños y jóvenes, 7,600 mujeres y 10,500 hombres; había apoyado 99 proyectos en salud, educación, empleo, género y medio ambiente y había sumado a 230 jóvenes voluntarios en proyectos de desarrollo comunitario (Fundación Comunitaria Oaxaca, 2006).

Entre 1999 y 2002, los fondos internacionales representaron entre el 70% y 80% de sus ingresos anuales (\$6.4 millones de pesos anuales promedio). Esta tendencia se revierte, logrando que en los últimos cuatro años el 70% del presupuesto de la fundación provenga de recursos locales.

Recuadro 2. Fundación Comunitaria Puebla y su región

Puebla se localiza en el centro del país, y junto con otros 6 estados conforma la región que rodea a la Ciudad de México y que se encuentra en un proceso acelerado de conurbación; la ciudad de Puebla está a 2 horas de la Ciudad de México. El estado tiene una población de 5 millones de personas y se caracteriza por una alta desigualdad y fuertes contrastes sociales, que no sobresalen en los indicadores promedio. La ciudad de Puebla está entre las 5 ciudades más grandes del país, con un bienestar urbano y una clase media pujante y creciente, pero en el estado también existen regiones de pobreza extrema, de difícil acceso por su geografía accidentada, y con una fuerte presencia indígena. Estos contrastes se reflejan en sus 217 municipios, algunos de extrema marginación mientras que otros tienen indicadores sociales altos.

Los promedios de marginación social de Puebla son medios, con un índice de marginación social de 0.63 y un IDH de 0.767, pero existe una gran parte de su población que vive en pobreza: 27% en pobreza alimentaria, 35% en pobreza de capacidades y 59% en pobreza de patrimonio (CONEVAL, 2006). El 18% de su población es analfabeta y 12% habla lengua indígena. El promedio de escolaridad es de 7.4 años. La esperanza de vida promedio es de 73.6 años y la mortalidad infantil es poco menor a la de Oaxaca, con 20.1 niños por 1,000 nacidos vivos.



En la Sierra Norte y Sierra Negra se concentran mayoritariamente las poblaciones más pobres de Puebla, dedicadas principalmente a la agricultura. De estas regiones también emigran cerca de 300 mil poblanos a Estados Unidos, principalmente al área de Nueva York, y una buena parte de la economía local se sostiene de las remesas que envían.

La ciudad de Puebla, en cambio, ha tenido una base industrial medianamente sólida, con producción de textiles desde el siglo XIX y actualmente con manufacturas automotrices. Una de las dos plantas de Volkswagen en América Latina se localiza en Puebla, y ha sido un motor regional para el desarrollo de proveedores de partes automotrices, exportando más de la mitad de su producción. Tradicionalmente, Puebla ha sido el paso del puerto de Veracruz a la Ciudad de México, lo cual ha desarrollado su comercio y artesanías, además de que ha acogido a innumerables inmigrantes que han ayudado a la ciudad a prosperar. 34% de la población es derechohabiente a la seguridad social, como indicador de la economía formal que emplea mano de obra.

La ciudad de Tehuacán, la segunda ciudad del estado, también ha desarrollado una industria textil y alimentaria, con la producción de refrescos y agua mineral. Cercana a esta ciudad y colindando con Oaxaca, se encuentra uno de los desiertos con mayor biodiversidad y especies endémicas, además de ser la cuna de la producción de maíz en Mesoamérica.

La Fundación Comunitaria Puebla se fundó en 1999, bajo la iniciativa de 5 dirigentes de OSCs dedicados al trabajo con niños, ancianos y discapacitados: Taller de Educación Especial San Pedro Claver, DEPAC, Los Sesenta de Puebla, Ancianos que producen, IPODERAC y Casa del Sol-Grupo Voluntario Mexicano Alemán. Estas organizaciones buscaban coordinarse para lograr mayor financiamiento, articulación y representación en el estado.

El Consejo, en sus inicios, estuvo formado por los 5 miembros originales; se ha renovado en dos ocasiones y actualmente se compone de 9 miembros, con la presencia de empresarios y miembros de OSCs locales. El Consejo tiene 3 Comités (administración y finanzas; análisis y ejecutivo) y el personal operativo cuenta con una Dirección Ejecutiva y cuatro áreas: Proyectos y Programas, Administración, Comunicación y Vinculación con OSCs, con aproximadamente 7 personas remuneradas y 5 voluntarios.

En 2005, sus ingresos fueron más de \$8 millones de pesos, fundamentalmente de recursos locales y fondos gubernamentales, y su patrimonio en formación era de \$2.8 millones de pesos.

Recuadro 3. Fundación Comunidad y su región

Morelos está en el centro del país, muy cerca de la Ciudad de México, la cual se encuentra a 45 minutos de Cuernavaca, la capital del estado. Aún más que Puebla, su población, crecimiento,

flujos de tránsito, economía e identidad, están fuertemente vinculados con la Ciudad de México. El estado tiene una población de 1.6 millones de personas, aunque una buena parte trabaja en la Ciudad de México y vive en el estado. Esta población puede llegar a triplicarse durante los fines de semana por las visitas de personas de la Ciudad de México, pues Morelos se caracteriza por un perfecto clima durante todo el año, cercano a los 20°C, y por su naturaleza exuberante.

Tradicionalmente, la agricultura, sobre todo la producción de caña y hortalizas, había sido la principal actividad económica, pero desde hace varias décadas, el turismo, el comercio y, en menor medida, la industria manufacturera sostienen a la economía. Además de Cuernavaca, Cuautla y Jiutepec son las ciudades principales, que prácticamente se han conurbado en una sola, dada la fuerte migración del campo a la ciudad y el crecimiento desordenado causado por la presión inmobiliaria de la demanda de la Ciudad de México.



La sociedad morelense también presenta una fuerte polarización, con grandes diferencias entre la población que migra del campo a la ciudad, con bajos niveles de escolaridad y con empleos precarios e informales, y la población que emigró de o trabaja en la Ciudad de México, con condiciones de empleo e ingresos mayores. Al igual que Puebla, los indicadores promedio no permiten distinguir estos contrastes. El índice de marginación del estado es de -0.44 y el IDH es de 0.801, muy cercano al promedio nacional (0.803). Según CONEVAL, 11% de la población vive en pobreza alimentaria, 17% en pobreza de capacidades y 41% en pobreza de patrimonio. El 8% es analfabeta y el promedio de escolaridad son 8.4 años; con 15% de la población con estudios superiores y menos del 2% de hablantes de lengua indígena. La esperanza de vida se encuentra en 75 años y la mortalidad infantil es de 15 niños por 1,000 nacidos vivos (ambos arriba del promedio nacional: 74.5 y 16.8, respectivamente). El 41% de la población es derechohabiente de seguridad social.

Morelos tiene también un alto índice de migración, sobre todo a la Ciudad de México y crecientemente a Estados Unidos, particularmente de las regiones oriente y sur, que colindan con Puebla y Guerrero y son las zonas de mayor pobreza. Cuernavaca también ha acogido a una gran comunidad de extranjeros, particularmente estadounidenses, que han encontrado en su clima un lugar ideal para retirarse o para aprender español.

Fundación Comunidad A.C. nació en 1996 como una organización para promover la construcción de infraestructura social, como escuelas y comedores populares. Al mismo tiempo, desarrolló desde 1998 programas de radio que daban visibilidad a las OSCs locales y programas de nutrición, articulando a varias organizaciones desde 1999 alrededor de este tema. En 2000 comenzó programas de capacitación a mujeres microempresarias, a quienes también buscó financiar sus iniciativas productivas. Desde 2002, lanzó convocatorias para apoyar con recursos económicos proyectos de OSCs locales y a partir de 2004, reafirmó su identidad como una fundación de segundo piso que busca movilizar recursos para la sociedad civil local.

A partir de 2001, su fundadora, Gabriela Videla, incorporó a empresarios locales al Consejo, quienes desde entonces han participado activamente y dado dirección a la fundación. El Consejo

actualmente cuenta con 9 miembros y varios Comités. El personal operativo se compone de tres personas remuneradas; una es la Directora Ejecutiva, otra es la Coordinadora Administrativa y otra es Coordinadora de Proyectos.

Desde 1996, ha invertido \$24 millones de pesos y apoyado a más de 50,000 personas en el estado. También ha apoyado a 90 organizaciones locales en proyectos de educación, salud, nutrición y generación de empleos y ha construido 10 obras para programas comunitarios.

En 2006, sus ingresos en efectivo y en especie sumaron \$2 millones de pesos, principalmente de fuentes locales, fondos internacionales y gubernamentales. Su patrimonio en formación era de \$1 millón de pesos.

IV. Factores del contexto e internos que facilitan o inhiben el crecimiento de las FCs

a. Promoción externa o iniciativa local

Las FCs en México han sido producto de la promoción de actores externos —financiadores internacionales y promotores nacionales— así como de actores locales. Su historia, su crecimiento y los retos de su consolidación, por lo tanto, están fuertemente determinados por su origen. Eso no quiere decir que el arraigo en la comunidad de las fundaciones impulsadas por actores externos sea imposible de lograr o que aquellas que se crearon bajo la iniciativa local deban sostenerse únicamente de los recursos de su comunidad. Se trata más bien de distinguir los retos que deben enfrentar durante su crecimiento y los tiempos en que se les presentan.

Las fundaciones que fueron promovidas por donantes externos no tienen, en el corto plazo, un problema de sustentabilidad financiera. Gracias a ello, pueden invertir en su fortalecimiento interno, sus capacidades institucionales y en la contratación y remuneración de su personal. La presencia de donantes ha atraído a otros donantes, lo cual puede garantizar cierta “bonanza financiera”. Sin embargo, en el momento en que los donantes externos se retiran, estas fundaciones deben enfrentarse al reto de cómo cubrir los gastos de su operación. Este desafío es superado si durante su etapa inicial crecieron lo suficiente para lograr una autonomía y estar en posibilidades de sustituir el financiamiento externo por otras fuentes de recursos. También, pueden ajustar su gasto operativo, así como la propia dinámica interna del Consejo y el personal operativo, a los recursos con los que cuentan en ese momento. De ahí que el reto de la sustentabilidad financiera es de mediano plazo y su mayor reto se presenta en la fase de madurez, mientras que las fases de iniciación y crecimiento son relativamente más cómodas (Véase Blair, Rubio y Sarvide, 2004).

En cambio, para las fundaciones creadas por iniciativa local, los recursos económicos y el desarrollar las capacidades necesarias para hacerse de ellos es un reto de muy corto plazo. El capital semilla local por lo general es escaso y la fundación debe abrirse puertas y lograr transmitir la viabilidad de esta nueva idea. Eso lleva a que desde el comienzo los miembros de su Consejo se involucren más, operen y aporten recursos. En comparación con fundaciones apoyadas por donantes externos, la inversión en su fortalecimiento interno y su personal pagado suele ser escasa o inexistente. Esta situación crea círculos viciosos difíciles de revertir, a causa de los cuales un buen número de fundaciones pueden llegar a

desaparecer. Cuando superan esta etapa inicial donde la mística y el liderazgo juegan un papel fundamental, estas fundaciones tienen que enfrentar el reto de su institucionalización, como el reemplazo de los miembros del Consejo inicial y lograr estabilidad en su personal operativo, aunque también crecen al ritmo de sus propios recursos. Estas fundaciones enfrentan su mayor reto en las fases de iniciación y crecimiento, mientras que su madurez suele ser más sólida.

Los recursos financieros son sólo un reto de varios, pues se trata de construir autonomía y una visión propia que responda a las necesidades del contexto local. Y como bien dicen Blair, Rubio y Sarvide (2004), el avance no es progresivo ni lineal; hay momentos de estancamiento y de decaimiento que pueden ocurrir en cualquier momento, y que pueden convertirse también en oportunidades para el desarrollo futuro de la fundación.

La FC Oaxaca, promovida por actores externos a la localidad, en sus primeros años tuvo el reto de construir un Consejo con arraigo local, sustituyendo a los representantes de las fundaciones internacionales y empresarios de la Ciudad de México por miembros oaxaqueños. Gracias a sus recursos iniciales, estuvo en posibilidades de contratar un Director Ejecutivo proveniente de Oaxaca, con “reconocido liderazgo, así como sólidas relaciones personales con la comunidad oaxaqueña” (Blair, 2005, p. 15). El Director Ejecutivo se ha convertido en ancla y vínculo fundamental entre los actores externos iniciales y los distintos sectores de Oaxaca. Como recuenta la sistematización de sus aprendizajes: “Paulatinamente, el Consejo fue fortaleciéndose, dándose a conocer, teniendo credibilidad y sumándose más miembros del estado de Oaxaca, hasta llegar a 19 consejeros” (Blair, 2005, p. 15).

Esta nueva composición del Consejo también le ha permitido construir autonomía frente a sus donantes originales, pues en los primeros años la fundación había sido “de respuesta, sin una claridad institucional... Por interés de un financiador, quien tenía la intención de darle un perfil a la Fundación de una fundación de la juventud, hay una respuesta de la demanda de éste y se define el Programa Niñez y Juventud.” (Blair, 2005, p. 39). Gracias a su Consejo plural, con la mayoría de sus integrantes oaxaqueños, la Fundación ha construido una agenda propia de líneas de acción y programas, manteniendo también las líneas originales de promoción de filantropía local y adaptándolas al lenguaje y conceptos locales, como se verá más adelante.

A 12 años de su creación, la FC Oaxaca ha tenido que hacer frente a la retirada de los recursos internacionales que en un inicio la financiaron. Desde hace más de 5 años su desafío mayor ha sido “movilizar recursos a nivel local –y disminuir el porcentaje de recursos de fuentes nacionales e internacionales” (Blair, 2005, p. 27). Uno de los entrevistados relata “Antes presentábamos propuestas a fundaciones internacionales, con todo y gasto operativo; cuando se fueron, ya no teníamos este gasto cubierto. Al Consejo le costó trabajo, pero ahora los integrantes se conciben como un Patronato, buscan movilizar recursos para inversión social y uno de los roles del Consejo es contribuir al gasto operativo de la Fundación”²⁵.

La FC Puebla, creada por 5 líderes de organizaciones locales y sus Patronatos, fue una iniciativa local, sin ninguna promoción externa. Una de sus fundadoras cuenta: “En ese

²⁵ Entrevista, 25 de julio 2007.

momento éramos muy desgraciados por el hecho de que estábamos tan lejos de los Estados Unidos, donde había mucho interés por la Frontera Norte y mucho interés en el Sur. Los donantes internacionales no nos prestaban mucha atención a nosotros. Esto nos hizo madurar, nos creó la necesidad interna de trabajar en lo local y eso, con el tiempo, ha fortalecido nuestra opción de crear filantropía local... En la fundación, por necesidad, además de por convicción, trabajamos duro en crear un modelo de filantropía local”²⁶.

Estas circunstancias crearon en Puebla un Consejo muy comprometido, con una visión, una apropiación y un liderazgo muy fortalecidos. Ha habido, en contraste, una alta rotación en la Dirección Ejecutiva, debido en parte a que los recursos con los que se cuenta no han llegado a sostener sueldos competitivos. Así que una vez que llegó el momento de reemplazar a los Consejeros iniciales, los problemas de institucionalización se han hecho sentir: “La FC Puebla ha sufrido en su gobierno. Se creó con personas bien entregadas, con mucha experiencia, que entendían el modelo, que casi movían el área operativa. Con los años y por los estatutos han ido saliendo de los órganos de gobierno y han dejado un hueco”²⁷.

El reto se convirtió en asegurar un buen reemplazo de los fundadores y la apropiación de los nuevos miembros del Consejo del concepto y dinámica de la fundación, cuando se contaba con pocos elementos institucionales como manuales y procesos formales de inducción y capacitación. Además, el cambio de Consejeros hizo aún más evidente la necesidad de un Director Ejecutivo y un personal operativo profesionales y entregados. Es claro que este personal debía estar altamente motivado para cumplir con sus tareas, pero también que la fundación debía ofrecerle oportunidades de crecimiento profesional. La institucionalización y la profesionalización del personal operativo son asuntos clave para el crecimiento de este tipo de fundaciones, en estos momentos.

En la medida que las FCs tienen arraigo local, se pueden beneficiar de la identidad regional que exista en la comunidad. La FC Puebla, sin duda, se ha beneficiado de la fuerte identidad regional de la sociedad poblana. Uno de los entrevistados dice: “La fundación ha sido capaz de atraer recursos locales de la sociedad poblana. Al inicio, no hubo apoyo del extranjero, no había recursos más que de la comunidad. Esto se convirtió en una fortaleza, aunque al principio era una debilidad... Hay ciertas ventajas, pues la sociedad es un tanto especial en el trato. El arraigo ha generado un ‘Puebla para Puebla’, que nos ha servido mucho. Tienes que ser poblano”²⁸.

Para la FC Oaxaca, la identidad y el orgullo por su región ha sido también un elemento movilizador y motivador, que se utiliza constantemente en campañas de comunicación, tanto dentro como fuera de Oaxaca, pues una gran cantidad de oaxaqueños viven fuera del estado, en la Ciudad de México y en Estados Unidos²⁹. Se describe a Oaxaca como una tierra mágica, con una gran riqueza cultural y de biodiversidad, y los mensajes de las campañas de la fundación frecuentemente son “Súmate a Oaxaca”. En el caso de Fundación Comunidad y dado el contexto de Morelos de altos flujos de migración, no se hace tanta

²⁶ Entrevista, 6 de julio 2007.

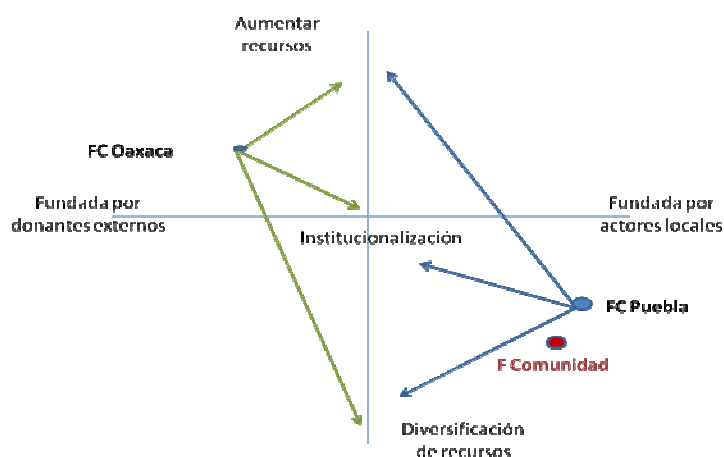
²⁷ Ibid.

²⁸ Entrevista, 24 de julio 2007.

²⁹ En una visita al estado, John Davies, Presidente de la *Baton Rouge Area Foundation*, comentó: “Oaxaca es un estado ‘virtual’ con casi tanto oaxaqueños viviendo fuera del estado como dentro”. La identidad cultural de los migrantes oaxaqueños, y el vínculo financiero y emocional que mantienen con su estado, es uno de los más fuertes en el país.

referencia a una identidad regional sino que realmente se apela a construir una comunidad en el territorio, utilizando también elementos propios del cambiante entorno agrícola, como semillas y cosechas.

Figura 4. Retos de las Fundaciones Comunitarias según su origen



En resumen, como puede apreciarse en la figura 4, los retos que enfrentan las Fundaciones Comunitarias varían según su origen. Cuando fueron fundadas o promovidas por actores externos o donantes internacionales, lo que más se les dificulta es diversificar sus recursos y, en segundo lugar, arraigarse. Entre estos retos se encuentran el lograr una apropiación y arraigo local, reclutar miembros locales para su Consejo, hacerse conocer por los actores locales, lograr donaciones de empresarios e individuos de la comunidad, establecer cierta autonomía en sus políticas y programas frente a sus fundadores y donantes originales, y mantener sus niveles de financiamiento, sustituyendo las fuentes externas por internas. Sin embargo, en una etapa inicial, este tipo de fundaciones suelen contar con mayores recursos.

Las FCs que surgieron de esfuerzos e iniciativas locales, por su parte, tienen el arraigo más asegurado y crecen con una estrategia natural de diversificación de recursos, pero su reto mayor es aumentarlos para lograr sobrevivir con éxito las etapas iniciales de escasez de recursos. Asimismo, enfrentan otros retos importantes, como construir una identidad propia frente a los líderes individuales que las crearon, institucionalizando sus procedimientos y políticas, renovando los miembros de sus Consejos originales, contratando y construyendo sus equipos operativos, logrando abrirse puertas ante empresas, gobiernos y organizaciones internacionales y ampliando sus redes de donantes y contactos.

Indudablemente, el arraigo en una comunidad es indispensable para que una FC prospere y se consolide, pero valdría la pena repensar que las identidades regionales, en contextos de alta migración y globalización, pueden vincularse simbólicamente —más que físicamente— con un territorio. Aunque es deseable que las FCs sean financiadas con recursos locales y sus Consejeros provengan de la localidad, es también necesario examinar las propias limitaciones de estos supuestos. La primera de ellas es que las FCs estarán mucho más sujetas a los eventos y las tendencias de su propio contexto. Algunos riesgos podrían ser:

- Desaparecer o empobrecerse en épocas de recesión económica.
- Polarizarse y dividirse cuando existen conflictos políticos.

- Reproducir la discriminación y las desigualdades de sus propias comunidades, si los miembros de sus Consejos no están a favor del cambio social y buscan mantener los privilegios de sus posiciones.
- Ser vulnerables y frágiles en sus recursos y capacidades institucionales, dada la pobreza y escasez de recursos de la localidad y la falta de riqueza privada.

En la medida que estos riesgos se presenten, sería necesario reevaluar la necesidad de arraigo local y, posiblemente, ver con un enfoque más positivo la intervención de agentes y donantes externos, quienes pudieran balancear y compensar estas carencias. En este sentido, las siguientes secciones ilustran cómo estos riesgos pueden presentarse en algunas fundaciones. Es probable que los donantes internacionales tiendan a enfocarse en apoyar proyectos puntuales y les resulte más cómodo creer que su apoyo es transitorio, pero podría también pensarse que en ocasiones financiamientos como “redes de seguridad” deberían estar también disponibles para las FCs, sobre todo, cuando los fondos patrimoniales son aún muy pequeños para ayudar a las fundaciones a salir con éxito de las etapas difíciles.

b. Cultura y actitudes locales hacia la filantropía

Anteriormente se mencionaron algunas características de la cultura de filantropía en México:

- 1) es incipiente,
- 2) tiene un enfoque de caridad, asistencia y ayuda a los más necesitados,
- 3) predomina la desconfianza,
- 4) su naturaleza es muy informal, pues se restringe a la ayuda entre familiares y por medio de vínculos entre conocidos.

Esta cultura es una limitante para el crecimiento y la consolidación de las FCs. Aunque en buena parte la razón de ser de estas fundaciones ha sido cambiar esas condiciones del contexto (es decir, parten de la idea de que no son inmutables), sí deben tomarse en cuenta como el punto de partida que ofrece y limita ciertas oportunidades a la promoción de la filantropía local. ¿Qué han hecho las FC para crecer en este contexto de actitudes y prácticas filantrópicas limitadas?

En primer lugar, las tres FCs estudiadas han recurrido a las tradiciones arraigadas en la comunidad —la filantropía “realmente existente”, dirían Sanborn y Portacarrero (2003)— para promover la filantropía local. Se han tratado, pues, de apoyar en las actitudes de ayuda mutua y solidaridad de cada contexto. Como una de las entrevistadas reconoce: “hay una costumbre muy arraigada en México de ayuda; las faenas en las mismas comunidades, hay ayuda directa entre vecinos para construir su casa, hacer una colecta en alguna situación, ayudarse mutuamente, cuando hay emergencias. Ahí está la raíz de la ayuda, que la fundación ha tenido que ir trabajando. Es decir, el reto no ha sido crear esa conciencia, sino más bien formalizarla”³⁰.

En Puebla, donde las instituciones de la Iglesia Católica tienen una fuerte tradición, la filantropía se ha nutrido de las creencias y prácticas religiosas de muchos miembros de la comunidad: “... muy a la manera asistencial, porque hay mucho apoyo de la Iglesia y grupos católicos de la comunidad. Está muy arraigado el apoyo a quienes menos tienen. La comunidad es buena, sabe y quiere dar. Cambiar la mentalidad es lo complicado, cambiar

³⁰ Entrevista, 6 de julio 2006.

que den al salir de misa a que den \$10,000 ó \$20,000 pesos al año, de manera institucional, ha sido lo complicado”³¹. La FC Oaxaca ha recurrido, por su lado, a la tradición indígena de auto-organización, que por su riqueza intercultural aún se ha preservado. La “guelaguetza” es un poderoso referente local, bajo la forma de una fiesta anual de bailes regionales multicolores donde se hace referencia al servicio, a compartir y a amar al prójimo. El “tequio” es un trabajo voluntario que se hace a beneficio de la comunidad (Blair, 2005 p. 11).

En segundo lugar, y como reacción al enfoque asistencial predominante, el propio término de “filantropía” no resulta cómodo para quienes quieren lograr un cambio social de fondo, pues se relaciona con la caridad, con la benevolencia, con el “trabajo para los pobres”, y no con el “trabajo por el bien común” (Synergos y VBA, 2007). Por ello, las fundaciones —aunque comparten el espíritu de promoción de la filantropía— localmente reivindican otros mensajes para distinguirse de las iniciativas caritativas tradicionales. Una entrevistada expresa: “Hay que cambiar de posiciones. La filantropía nos da la posición de persona que tiene un gesto compasivo y generoso por el sufrimiento del otro, que es un necesitado. Pero se requiere mover las posiciones de los dos, el que da que no lo haga como un acto voluntario y momentáneo, sino como un acto de responsabilidad y de un compromiso permanente. Y del que recibe, que no sea desde la compasión, sino desde la dignidad... Decir ‘no vengo a pedir apoyo, sino a proponerte un proyecto para que juntos hagamos algo’”³².

No sólo Fundación Comunidad evita usar el término de filantropía, también FC Oaxaca modifica localmente su lenguaje. “En reuniones fuera” —dice uno de sus miembros— “sí hablamos de filantropía, pero en Oaxaca no hablamos de filantropía, hablamos más de responsabilidad social, corresponsabilidad, solidaridad. Antes de que llegara la fundación, no había ninguna institución que promoviera esa responsabilidad; sí había instituciones que invitaban a empresarios y gente a su causa, pero no con metodología. Ahora, nosotros los atendemos a través de promover el voluntariado, educando a jóvenes, con población adulta”³³. El mensaje de las fundaciones frente al sector privado no es de filantropía, sino de la responsabilidad social que la empresa tiene frente a la comunidad o ser copartícipes de la inversión en obras de desarrollo social. Las FCs apelan localmente a valores y mensajes sobre la responsabilidad colectiva, la participación ciudadana, el sentido cívico y el ánimo por la acción pública y, en reuniones o comunicaciones entre pares, utilizan el discurso y lenguaje de promoción de la filantropía local.

En tercer lugar, todos reconocen que construir confianza ha sido un tema central en su tarea, pues la sospecha y la deshonestidad son las percepciones más comunes frente a las organizaciones de la sociedad civil. Una entrevistada observa: “Además de que la gente en el fondo tiene ese espíritu caritativo, también la gente es suspicaz; no confía mucho en las instituciones, no confía en los políticos. Esa suspicacia permea el ambiente y se tiene que romper con acciones y testimonios”³⁴. Esto se ve reflejado también en los resultados de la ENAFI, como se muestra en la siguiente figura, según la cual 45% de las personas desconfían algo o mucho de las organizaciones que piden donativos.

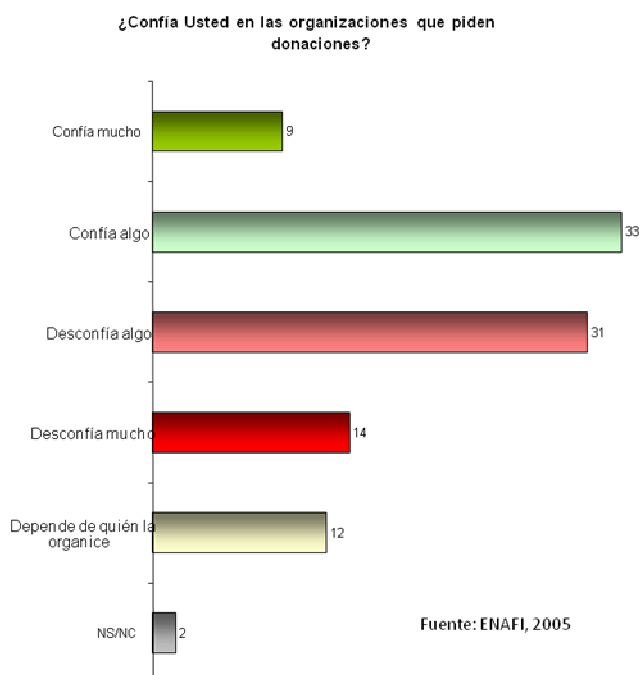
³¹ Entrevista, 24 de julio 2007.

³² Entrevista 19 de julio 2007.

³³ Entrevista 25 de julio 2007.

³⁴ Entrevista 6 de julio 2007.

Figura 5. Nivel de confianza en las organizaciones que piden donaciones



De ahí que la visibilidad, la rendición de cuentas y el flujo de información son acciones formales que las fundaciones comunitarias han emprendido para lograr esta confianza. Una entrevistada reafirma esta idea: “Para que tengamos éxito es muy importante mantener la confianza de todas las personas con las que trabajamos: de donantes, de las organizaciones, y para eso se necesita una práctica institucional cotidiana de transparencia y rendición de cuentas. Si no es riguroso y constante, el resultado de sus acciones se pueden ver bastante afectadas... Tenemos desafíos para mantener esa confianza, como el trabajo de comunicación, de hacer el boletín, de actualizar la página web, cosas importantes para dar seguimiento a los donantes”³⁵.

El mismo carácter informal y de contactos personales que permea la cultura filantrópica ha llevado a que las Fundaciones Comunitarias crezcan a partir de la construcción de redes sociales, “entre conocidos”. Las FCs tienen ante sí el reto de “promover un círculo de confianza más y más grande. Entrar por medio de su Consejo Directivo, pidiendo dinero por medio de ellos, con sus familiares, con sus conocidos, sus colegas, ir haciendo un tejido social más y más grande. Incluso, con las mismas organizaciones, que ellas sean socias en este proyecto de crear confianza, de crear redes de membresía, que la gente vaya a eventos, que por interacciones empiecen a conocerse. La creación del tejido social en México es un proyecto de largo plazo, pero empezando por pedacitos”³⁶.

Esto resalta la importancia del papel que desempeñan los Consejos Directivos de cada institución, pues estas personas no son sólo aval moral sino también los nodos centrales de las redes sociales de confianza que las FCs buscan construir. “En FC Puebla” dice una entrevistada al respecto, “hemos podido romper [la desconfianza] porque tuvimos la bondad de que quienes crearon la fundación fueron personas reconocidas por su trabajo altruista y

³⁵ Entrevista 19 de julio, 2007.

³⁶ Entrevista 10 de julio 2007.

por su integridad. A través de los años y el trabajo de la fundación, es lo que la gente reconoce como fundación... Tenemos una imagen de ser una organización muy profesional, muy íntegra, muy honesta. Vemos esto como nuestros recursos de mayor valor, que se tiene que cuidar por encima de todo. A través de tener organizaciones que son reconocidas, por tener este tipo de labor honesta y profesional se puede quitar las percepciones de desconfianza que ya están arraigadas”³⁷.

La Directora Ejecutiva de Comunidad reconoce el reto de las FCs de posicionarse más ampliamente ante la sociedad, al comentar: “Cuando hablamos de sectores, sí estamos posicionados, porque tenemos nuestros interlocutores muy identificados, pero si te paras en la terminal de autobuses y preguntas si conocen a Comunidad y qué piensan de ella, no estamos ahí todavía. Poca gente sabe de nosotros, sabe la gente con quien trabajamos y el sector que está relacionado, pero para poder brindar más, necesitamos posicionarnos mucho más ante el público en general”³⁸.

En este entorno, la solicitud de donativos por parte de personas conocidas y que generan confianza, los eventos de reconocimiento, las estrategias de cultivo de donantes, se vuelven cruciales para la formación de redes y lazos sociales. También, dejan claro que la ampliación de estos círculos sociales es necesaria para crecer.

c. El liderazgo en las Fundaciones Comunitarias

Uno de los retos que las FCs frecuentemente enfrentan es la construcción de un liderazgo colectivo en la comunidad, a partir de la representación plural de su Consejo. El liderazgo del Consejo se ha visto como un “factor que ayuda a que una FC crezca de manera exponencial. Las siguientes características parecen ser las más importantes, especialmente para el arranque de las fundaciones: líderes entusiastas, creativos, ingeniosos, oportunistas, buenos comunicadores, persuasivos, respetados por todos los sectores, con buena capacidad de escuchar, y con el tiempo y la energía para dedicarse a un nuevo proyecto” (Synergos y VBA, 2007, p. 14).

En las tres fundaciones analizadas en este documento éste ha sido un proceso que ha tomado tiempo y madurez, que constantemente ha debido renovarse y adaptarse a las condiciones locales cambiantes. En los tres estados, las fundaciones han servido como un espacio para que representantes de distintos sectores —generalmente por primera vez— comiencen a trabajar de forma articulada. Los relatos de cada fundación coinciden en la excepcionalidad de estos encuentros, pues “los empresarios y los líderes de las organizaciones de la sociedad civil no se sentaban en la mesa de negociaciones muy a menudo” (citado en Maass y Serrano, 2005). Estos encuentros también conllevan una dificultad en el proceso, pues toma tiempo conocerse, iniciar pláticas, alinear visiones, compartir un lenguaje común, debatir y llegar a consensos, dentro de los plazos limitados y con la presión de tomar decisiones para la operatividad de la fundación.

En la FC Oaxaca, esta pluralidad estuvo presente desde su origen, cuando los representantes de las fundaciones internacionales que iniciaron el proceso sumaron, por un lado, a empresarios de la Ciudad de México y de Oaxaca y, por otro, a líderes locales de las

³⁷ Entrevista 6 de julio 2007.

³⁸ Entrevista 19 de julio 2007.

OSCs oaxaqueñas. En su recuento de aprendizajes, recuerdan: "...nuestra Fundación fue concebida por un grupo de personas que en forma conjunta trabajaron para definir un proyecto estratégico por encima de sus diferencias de nacionalidad, cultura, idiomas, agendas, profesiones e intereses. Sin embargo, llegar a consensos y acuerdos no fue inmediato, sino que les tomó mucho tiempo conocerse y juntos vislumbrar la viabilidad de trabajar desde una visión no fragmentada" (Blair y Asociados, 2005, p. 9). "El gran reto", continúa este recuento, "fue demostrar que es posible construir desde la pluralidad y la diversidad; la ausencia de una visión compartida y construida participativamente mostraba desesperanza en el proceso. Era la primera vez que en un mismo espacio dentro de una institución convergen visiones y concepciones diferenciadas sobre el desarrollo, el tender los puentes de entendimiento entre distintos actores y sectores era un desafío" (Blair y Asociados, 2005, p. 35).

Actualmente, el Consejo de la FC Oaxaca sigue respondiendo al contexto local, y como señala su Director de Desarrollo: "Es un ente vivo. Recientemente, los líderes de organizaciones que lo conformaban empezaron a salir, por el conflicto que se vivía [en la entidad. Véase más abajo, para mayor explicación]. Algunos se fueron de Oaxaca, algunos se fueron a sobrevivir institucionalmente. Ahora, hay mayoría de empresarios, teniendo como resultado su mayor desempeño, no sólo en lo financiero sino también en lo programático. Antes contábamos con un comité de análisis, donde participaban principalmente representantes de organizaciones sociales, quienes aconsejaban a la fundación en los temas programáticos. El comité de administración y finanzas, estaba conformado exclusivamente por empresarios. La situación actual ha permitido a todos nuestros consejeros involucrarse más en temas de desarrollo social, con una visión integradora"³⁹.

En la FC Puebla, la pluralidad de los cinco grupos iniciales que la fundaron se combinó con una claridad y buen entendimiento sobre lo que se quería: "Al principio, nadie entendía el modelo de Fundación Comunitaria; al principio fueron esas 5 personas que decidieron que querían ayudar a las organizaciones de Puebla, incluyendo las suyas. No sólo querían buscar beneficios para sus organizaciones sino para todo el sector y de allí vieron el modelo de Fundación Comunitaria... Los fundadores estaban convencidos y fueron muy estratégicos; el primer año fue de capacitar a quienes estaban creando la fundación en el modelo; el segundo año, de contacto con el medio internacional, para conocer bien el modelo y, finalmente, en un tercer momento, planeado, se lanzaron a promover la fundación en el área local"⁴⁰. Esta visión ha ayudado a que el modelo "difícil de entender" se lleve a cabo con una buena planeación.

Por parte de Fundación Comunidad, el Consejo se ha ido fortaleciendo, pero sobre todo ha redefinido y reafirmado su visión e identidad como Fundación Comunitaria, moviéndose de la operación de programas a ofrecer servicios de responsabilidad social para donantes y para empresas.

Al final, todos coinciden en que la pluralidad de sus Consejos, aunque impone una dinámica inicial complicada, resulta un gran activo de la fundación, pues permite construir una visión, una identidad y unas alianzas sustentadas en la realidad local. El principio que debe guiar a estos Consejos en su dirección de la FC es la transformación social de la comunidad: "una

³⁹ Entrevista 25 de julio 2007.

⁴⁰ Entrevista 6 de julio 2007.

nueva FC en México debe reconocer y abrazar su papel de tratar de crear un nuevo tipo de institución en México, una que haga de puente entre las clases y que desafíe las estructuras tradicionales de poder” (Synergos y VBA, p. 37). Los miembros de los Consejos, antes y después de su participación en las FCs, podrían atestiguar de los cambios que viven a nivel personal y profesional a raíz de esta experiencia, pues la visión, la sensibilidad, el entendimiento de la problemática y, sobre todo, su compromiso social, se ven fortalecidos.

Junto con el liderazgo del Consejo, se suma el papel de los Directores Ejecutivos, quienes en numerosas ocasiones son pieza clave para convocar a distintos actores, invitar a representantes de distintos sectores a colaborar con la fundación y facilitar procesos, aún dentro del propio Consejo (Véase Blair y Asociados, 2005, p. 24). El caso de FC Oaxaca demuestra que la tarea de construir un Consejo plural no termina en sus años iniciales, sino que continúa siendo un reto constante a lo largo de la vida de la institución y de acuerdo con las condiciones cambiantes del contexto.

d. Los procesos de institucionalización de las Fundaciones Comunitarias

Sin duda, el liderazgo del Consejo y del personal de las FCs es invaluable para movilizar los recursos de la comunidad a favor de programas de desarrollo social. Sin embargo, se requiere también una institucionalización dentro de las fundaciones para asegurarse de que estos cambios sean sostenibles en el tiempo, y se mantengan aún cuando los líderes dejen de participar de forma cercana. Por eso, los proyectos de promoción de filantropía local han requerido, en paralelo, procesos de fortalecimiento de las capacidades institucionales de las FCs.

Las modalidades de este fortalecimiento han sido muy variadas y se han orientado a distintas escalas y espacios de la FC. Como ya se mencionó, el GFC a través de sus talleres, asistencia a eventos internacionales e intercambios bilaterales entre FCs, se ha dirigido fundamentalmente a profesionalizar a los Directores Ejecutivos y el personal operativo de las fundaciones. Además de esta capacitación, el programa de formación del fondo patrimonial aportó recursos para apoyar los planes y las capacidades institucionales para recaudar fondos. Dentro de este mismo programa, se establecieron una serie de indicadores —como requerir manuales y documentos institucionales— y un proceso de certificación que incentivaron la formación de políticas y procedimientos institucionales⁴¹.

Sin embargo, estos procesos aluden a un debate sobre fortalecimiento institucional. La profesionalización se ha centrado en la capacitación de individuos claves dentro de las organizaciones, como los Directores Ejecutivos o los Consejeros. Se promueve que asistan a cursos, talleres y eventos, buscando que posteriormente ellos detonen cambios dentro de su entorno institucional. La construcción de capacidades institucionales, en cambio, se centra en el proceso de la organización, bajo un diagnóstico e involucrando en distintos momentos a individuos y discusiones del personal y del Consejo. Se busca, con ello, crear

⁴¹ Estos indicadores fueron concebidos entorno a indicadores de institucionalidad y 6 metas específicas para las FCs: 1) tener un Consejo Directivo fortalecido y equipo operativo profesional; 2) contar con procesos de planeación implementados; 3) planificar su administración financiera; 4) servir a su comunidad como convocante y catalizador mediante su liderazgo; 5) tener programas efectivos de comunicación integral; y 6) movilizar recursos financieros para su comunidad de manera sistemática y permanente. El proceso de certificación fue coordinado por Cemefi durante el otoño de 2004.

nuevas dinámicas, reglas y prácticas diferentes a las que predominan, así como la documentación o formalización de esa nueva cultura y dinámica. Esta forma de fortalecimiento, aunque más efectiva, es también más costosa y lenta.

Durante 3 años Vivian Blair y Asociados y Synergos llevaron a cabo un proceso de fortalecimiento, a partir de acompañamientos a la medida de estas tres FCs, creando una línea base y haciendo una evaluación posterior de los resultados alcanzados. Este proceso de fortalecimiento se centró en: 1) aumentar la canalización de fondos y el fortalecimiento por parte de las FCs a las OSCs de la comunidad y 2) aumentar los recursos a partir de fuentes locales y la participación del Consejo Directivo en esta tarea. El diseño a la medida de cada FC permitió que cada una creciera de acuerdo a su situación y condiciones iniciales, y contara con apoyo para áreas específicas. Las FCs aquí descritas han pasado por los dos tipos de fortalecimiento mencionados, que han ayudado sustancialmente a su crecimiento, consolidación e institucionalización. ¿Cuáles han sido los resultados visibles de estos procesos?

En primer lugar, las tres fundaciones han logrado tener transiciones exitosas de los miembros de sus **Consejos Directivos**, logrando una dinámica positiva y el compromiso de los nuevos consejeros. De acuerdo a su experiencia, esto ha sido posible porque han trabajado en tres dimensiones:

Claridad en la definición de las funciones y el papel del consejero: Esto implica la creación de un documento o un manual en el que se ha formalizado la expectativa de que los consejeros apoyen la procuración de fondos de la FC y contribuyan económicamente. FC Oaxaca estableció que tanto el Presidente como el Secretario del Consejo aporten como mínimo \$20,000 pesos al gasto operativo de la fundación y que ésta sea una aportación voluntaria para el resto de los consejeros (Maass y Serrano, 2005). Posteriormente, se acordó como nuevo requisito que cada miembro del Consejo debe aportar o recaudar al menos \$100,000 por año para apoyar los costos operativos de la fundación⁴². Se trabajó también una campaña de membresías, para que las empresas interesadas aporten \$20,000 pesos anuales y las personas físicas aporten \$1,200 pesos anuales⁴³. Adicionalmente, desde 2000, la fundación cuenta con políticas para los órganos de gobierno, incluyendo un código de ética, perfiles y responsabilidades y qué hacer en caso de conflicto de intereses (Blair y Asociados, 2005).

FC Puebla tiene un esquema de fundadores, que aportan \$50,000 una única vez, y una iniciativa llamada “el mes del Fundador”, mediante la cual los 12 fundadores actuales aportan a la fundación de 2 a 3 contactos de donantes potenciales, a quienes se les visita e invita a crear un fondo o convertirse en fundadores. En Fundación Comunidad, se acordó que los consejeros participarían en las visitas para solicitar fondos, y que esta función no sería responsabilidad exclusiva del personal de la FC. Comunidad también ha trabajado en re-diseñar su Manual de Inducción de Asociados, así como el documento que define las responsabilidades de su Consejo (y que incluye funciones, formación,

⁴² Se espera que el Consejo llegue a 19 miembros, que generarán US\$ 190,000 al año para solventar la base de operaciones de la fundación.

⁴³ Entrevista 25 de julio, 2005.

capacitación y evaluación del Consejo, mecanismos para nombrar cargos en el Consejo, y políticas de renovación y crecimiento).

Una buena coordinación entre los consejeros y el personal también ha sido fundamental, por medio de los Comités que han ayudado enormemente al buen cumplimiento de las funciones de cada uno. Los Comités permiten que “[El Consejo] esté involucrado en el día a día participativo, integrando las comisiones y cada una tiene su plan de trabajo... cada una tiene su interlocución con el equipo operativo, por ejemplo, la de recaudación decide las estrategias y se plantea un plan que el equipo operativo ayuda a encaminar. La de proyectos del Consejo dialoga con la coordinación de proyectos del equipo operativo”⁴⁴.

Preparación para la transición y capacitación de los consejeros: La transición de los consejeros en las tres fundaciones ha puesto a prueba su institucionalización. Es común que los consejeros salientes comprendan y promuevan el modelo de FC, dada su experiencia y capacitación previa, pero ¿cómo asegurarse de que los nuevos consejeros entiendan, se comprometan y se apropien del sueño de la FC? (Synergos y VBA, 2007). Estas transiciones no han sido fáciles, pues requieren de políticas institucionalizadas como las que se describen arriba, pero también de un proceso de inducción y capacitación, que puede ser difícil de planear y de organizar identificando los elementos necesarios⁴⁵.

La FC Oaxaca ha experimentado tres grandes transiciones en su Consejo, teniendo que planear invertir tiempo en la capacitación y sensibilización de los nuevos consejeros. La FC Puebla tuvo que sustituir al Consejo fundador con nuevos consejeros, sin haberse preparado adecuadamente. En sus propias palabras, “Este hueco se sintió más hace dos años, porque no estábamos preparados para formar a nuevos patronos que tomaran su lugar. Hemos aprendido de esta experiencia... no teníamos las herramientas necesarias, perdimos una generación de consejeros, en lo que preparamos las herramientas necesarias y las entregamos. Perdimos el interés de los consejeros por no estar preparados para capacitarlos. Se ha superado esta falla, pero falta mucho más para seguirlos capacitando y motivando”⁴⁶. Recientemente Comunidad realizó una exitosa renovación de su Consejo. El apoyo y asistencia técnica recibidos a través de procesos de fortalecimiento institucional como el patrocinado por la Fundación Hewlett, fue, en palabras de la Directora Ejecutiva de Comunidad, “muy oportuno..... facilitó [el proceso de transición de un Consejo a otro] de manera que fuese un proceso fluido y amigable, donde el Consejo saliente se va con la satisfacción de haber cumplido con la encomienda de su periodo y la tranquilidad de que su trabajo tendrá continuidad”.⁴⁷

Sensibilización y motivación de nuevos consejeros: Para que los consejeros cumplan bien su función, por su mismo carácter voluntario, deben de tener un alto compromiso y motivación. Este elemento no se logra únicamente con base en

⁴⁴ Entrevista 19 de julio, 2005.

⁴⁵ El documento de aprendizajes de la Alianza Fronteriza reconoce que 1) “la transformación de una FC depende en gran parte de la transformación de los líderes individuales”, 2) “aumentar la inversión en asesoramiento y tutoría de los consejeros de manera individual, para ayudarles a lograr cambios en su forma de pensar, puede llevar a grandes recompensas” y 3) “el tener consejeros no es lo mismo que tener un Consejo” (Synergos y VBA, 2007, p. 15).

⁴⁶ Entrevista 6 de julio, 2007.

⁴⁷ Comunidad A.C. (2007).

documentos y capacitaciones formales, sino introduciendo también componentes emotivos y procesos de sensibilización. Según las palabras de una exconsejera de la FC Puebla: “Tiene que haber una preparación para quienes gobiernan las FC, que estén involucrados en un nivel emotivo con lo que están haciendo; que puedan ‘ponerse la camiseta’... Nos preocupamos de actualizar y procesar un manual más real de inducción del Patronato, creamos comités, hicimos la estructura, pero olvidamos trabajar el área de convencimiento y motivación de los patronos. Entregamos documentación, explicamos programas, y teníamos gente *ad hoc* a la fundación, pero no tenemos un Patronato que promueva la fundación... Cuando una persona es consejero para una organización de niños con leucemia están motivados, por una experiencia personal que los llevó a trabajar de manera voluntaria; algo les toca las cuerdas del corazón y lo sienten como trabajo voluntario. En una FC los conceptos son más fríos, la gente lo siente como un trabajo. Por eso es importante que no sólo vean misión, visión y donantes; que vean qué está pasando, cuáles son los cambios que nosotros estamos haciendo en la sociedad; cuál es el fruto de nuestra labor”⁴⁸.

Por estos motivos, habría que destacar que en el contexto y la cultura mexicana, no hay mucha conciencia sobre el papel que debe desempeñar un consejero. Así como la cultura filantrópica es precaria, no existe tampoco la cultura de voluntarios a un nivel estratégico de toma de decisiones y gobierno de las instituciones no lucrativas. El papel tradicional de los Patronatos ha sido más bien honorífico y limitado a aportar recursos, mientras que los consejeros de las FCs requieren más tiempo y, sobre todo, habilidades ejecutivas. De ahí que sea necesario planear, en paralelo a la capacitación, procesos de motivación, acercamiento y visualización de las causas por las cuales la FC y los consejeros deben de trabajar. En esta dirección, la FC Oaxaca ha puesto en práctica visitas de campo, talleres y estrategias para compartir experiencias entre los consejeros (Blair y Asociados, 2005). Aquí, valdría la pena reconocer que para desarrollar las estrategias de sensibilización y educación a los consejeros, las mismas FCs tienen a la mano las propias experiencias que han desarrollado para motivar y prestar servicios a donantes⁴⁹.

En segundo lugar, se ha requerido también de un proceso de **institucionalización de las funciones operativas**. La construcción de capacidades en las tres fundaciones para la recaudación de fondos ha consistido en identificar a donantes potenciales, llevar un registro de las visitas y los compromisos, cobrar los donativos, hacer cargos automáticos a la tarjeta de crédito o descontar de la nómina de la empresa. En palabras de un Director Ejecutivo, se han creado “sistemas para recoger, entregar y evaluar el dinero”. Asimismo, se han creado procesos institucionales para emitir convocatorias, formatos de solicitud y de evaluación de proyectos, así como procesos para darles seguimiento e informar a los donantes sobre los resultados de su donación.

Sin embargo, además de las capacidades institucionales, uno de los temas más importantes es quizás el rol del Director Ejecutivo. “El Director Ejecutivo desempeña un papel decisivo en la consolidación de una FC...[Para ello,] se requiere de una persona muy especial, que se sienta cómoda tanto con los donantes potenciales como con las organizaciones de la

⁴⁸ Entrevista 6 de julio, 2007.

⁴⁹ Johnson, Johnson y Kingman (2004) analizan algunas estrategias para la educación de donantes, que podrían ser útiles para las FCs en este proceso (pp. 23-24).

sociedad civil, que sepa cómo motivar y comprometer a los consejeros, y que tenga visión, así como habilidades para la operación de la fundación. El Director Ejecutivo debe ser capaz de construir alianzas y crear sinergia con el Consejo, identificar las habilidades que el Consejo necesita para operar la organización, y reclutar esas habilidades activamente, por medio de los consejeros” (Synergos y VBA, 2007, p. 15).

Uno de los contrastes que se observa entre las tres fundaciones es la rotación de su personal operativo. Mientras que en FC Oaxaca, el Director Ejecutivo lleva 11 años en el cargo y los dos directores de programa han cumplido entre 6 y 8 años de trabajar en la fundación, en FC Puebla y Fundación Comunidad ha habido una alta rotación del personal, en particular, de su Director Ejecutivo. Así pues, la primera ha podido combinar la profesionalización de su personal —y las oportunidades que talleres, encuentros y seminarios nacionales e internacionales ofrecen— con los procesos de construcción de capacidades institucionales, lo cual ha creado un mayor fortalecimiento institucional. En esta fundación, se cuenta con manuales de políticas contables y financieras, de servicios al donante, del voluntariado, para el apoyo a proyectos e iniciativas y políticas fiscales (Blair y Asociados, 2005, p. 33), que han tomado tiempo desarrollar y aplicar.

Los casos de alta rotación del personal en puestos directivos han llevado a que las FCs, de cierta forma, “se descapitalicen” pues cada fundación ha invertido en la capacitación de sus operativos, y frecuentemente con cada cambio, “se arranca de nuevo la organización”. La rotación de personal se debe, en gran parte, a la necesidad de perfiles altamente capacitados y los bajos niveles de remuneración que, durante las primeras etapas, la FC está en posibilidades de ofrecer.

No es extraño que en los primeros años, las fundaciones —sobre todo, las que inician sin el apoyo de fondos internacionales— tengan problemas de liquidez y dificultades para pagar los honorarios de su personal. En esta situación o ante la renuncia del personal en momentos cruciales, en FC Puebla y Comunidad un miembro del Consejo Directivo ha asumido las funciones de Director Ejecutivo, lo cual ha ayudado a estabilizar temporalmente a la fundación hasta que se dispone de recursos y tiempo para que el Consejo planee un proceso de selección, capacitación y contratación de un nuevo Director. Recientemente en Comunidad, se sustituyó a su Director Ejecutivo saliente (previamente consejero) con su Directora de Programa, que ya habían estado familiarizados con el concepto de FC y su operación. En FC Puebla, quien sustituyó a la Directora Ejecutiva, previamente consejera, fue el Director de Programas de una OSC.

En estas fundaciones, es frecuente que el Director Ejecutivo tenga una sobrecarga de trabajo, un sueldo poco competitivo y sus beneficios y seguridad social no estén asegurados⁵⁰. Claramente, su vocación de servicio y alta motivación son los elementos que lo mantienen en el puesto. Un fuerte desafío de las FCs no sólo es capacitar, sino retener a su personal profesional, como narra una exconsejera: “Es la primera vez que contamos con un Director en la fundación que tiene una familia que depende de su trabajo; es un reto también para la fundación que se asegure de que esta persona capacitada y que tiene mucho conocimiento de la fundación no sea transitorio”⁵¹.

⁵⁰ Por ello resulta inviable que se le pida que documente y sistematice sus prácticas, investigue y comparta su experiencia.

⁵¹ Entrevista 6 de julio, 2006.

Estas condiciones son una problemática compartida en el sector no lucrativo en México, y consecuencia de la escasez de recursos. Por lo tanto, es un factor del contexto que crea una alta vulnerabilidad e inhibe el crecimiento y la consolidación de las FCs. Sin embargo, existe un panorama favorable a futuro, pues, gradualmente y en paralelo a los procesos de promoción de filantropía, se ha creado una oferta de cursos de profesionalización —con el apoyo de instituciones universitarias, gubernamentales y, sobre todo, OSCs— un sistema de información sobre la oferta y demanda de trabajo remunerado en el sector (www.hacesfalta.org.mx manejado por Cemefi) y algunos materiales especializados⁵². Conforme estos procesos maduren y el trabajo en el sector no lucrativo sea más atractivo, el mercado laboral dentro de este sector crecerá, creando también mayor movilidad y mejorando la oferta de recursos humanos especializados.

e. El escenario empresarial local

Uno de los factores más importantes del contexto, que influye fuertemente en el crecimiento de las FCs, es la existencia de una economía local donde la actividad empresarial esté creando riqueza privada. Aunque no existe una relación directamente proporcional entre los ingresos promedio de las personas y un entorno favorable a la filantropía, pues los esfuerzos de recaudación y la creación de redes sociales están de por medio, la base económica sí puede promover o inhibir el crecimiento de las FCs. Así pues, habría diferencias sustanciales en las Fundaciones Comunitarias del Norte de México, donde el ingreso promedio y la concentración de empresas son más altos que en el Centro y Sur del país. Las siguientes figuras contienen información a este respecto.

Figura 6. El escenario empresarial local en distintos estados

	Micro		Pequeñas		Medianas		Grandes		Total
Puebla	10,909	82%	1,577	12%	557	4%	233	2%	13,276
Oaxaca	4,239	91%	290	6%	93	2%	37	1%	4,659
Morelos	3,238	92%	162	5%	70	2%	47	1%	3,517
Edo. de México	68,976	93%	3,336	4%	1,324	2%	627	1%	74,263
Distrito Federal	119,118	92%	7,951	6%	1,860	1%	980	1%	129,909
Nuevo León	19,016	85%	2,142	10%	791	3%	414	2%	22,363
TOTAL NACIONAL	611,142	92%	37,282	5%	11,176	2%	5,905	1%	665,505

Nota: Micro = 0 a 10 empleados, Pequeña = 11 a 50 empleados, Mediana= 51 a 100 empleados, Grande= más de 100 empleados

Fuente: INEGI, Censo Económico, 2004.

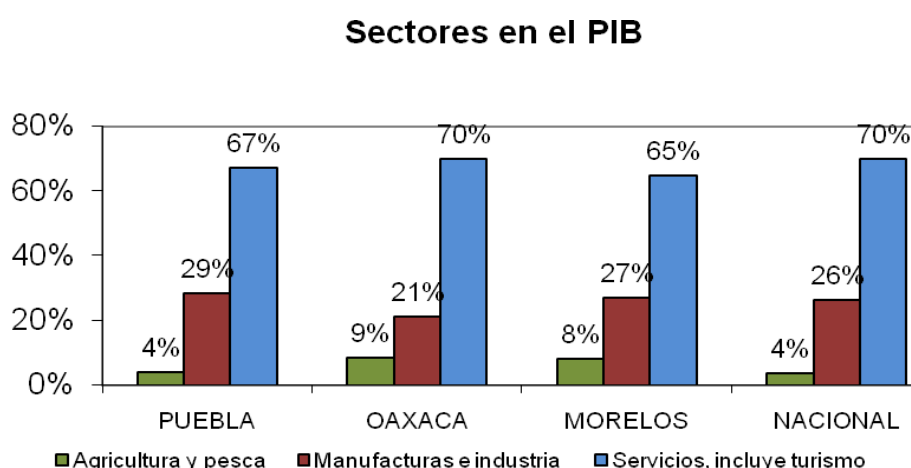
⁵² Para mayor información, véase Carrillo, Tapia y García (2005).

Figura 7. PIB per cápita en distintos estados

	PIB per cápita 2004 (dólares PPC)
Puebla	6,157
Oaxaca	3,978
Morelos	7,972
Edo. de México	6,376
Distrito Federal	23,029
Nuevo León	16,585
NACIONAL	9,014

Fuente: PNUD, Índice de Desarrollo Humano.

Figura 8. Contribución de los distintos sectores al PIB



Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México, 2004.

Las fundaciones de estos tres estados resultan un ejemplo interesante para contrastar. Oaxaca es uno de los estados más pobres del país. Su economía se sustenta sobre todo en la agricultura y los servicios, en particular el turismo y el gobierno, por lo que no tiene una base de empresas industriales o de manufacturas. Las empresas se concentran entre las micro y pequeñas y prácticamente no existen empresas grandes ni transnacionales. En este contexto, la responsabilidad empresarial y la recaudación de fondos de la FC se ha promovido en el sector turismo (hoteles, restaurantes, etc.) con campañas como las de Hotel Amigo de la Niñez Oaxaqueña —recaudando también recursos de los visitantes a Oaxaca— y entre pequeños empresarios, sobre todo de la industria de la construcción. Estas estrategias han sido planeadas desde el Consejo, donde participan consejeros empresariales. Oaxaca también se distingue por su riqueza cultural y destacan sus pintores, como figuras notables y líderes de opinión. Por ello, la FC Oaxaca ha involucrado a pintores, galerías de arte, talleres y grabadores, para que donen en especie obra gráfica y los recursos provenientes de sus ventas sean canalizados a la Fundación.

Los ingresos de las empresas locales —con ello, los donativos que otorgan a la fundación— han sido sumamente vulnerables a los cambios en el entorno local. A raíz del conflicto en el estado (véase más abajo), la ocupación hotelera ha bajado a sólo 25% de su capacidad, y una buena parte de los restaurantes no han tenido ventas en los últimos 6 a 8 meses,

manteniendo a sus trabajadores con ahorros. Los ingresos de la FC provenientes del empresariado oaxaqueño han disminuido drásticamente, a pesar de los niveles de profesionalización e institucionalidad que se han descrito anteriormente. Ante esta situación, la fundación ha recurrido nuevamente a procurar fondos de empresarios e individuos fuera de Oaxaca, sobre todo en la Ciudad de México y California, utilizando su propia cartera de proyectos y estrategias como las subastas de arte, apelando a vínculos de identidad por la región. En estos lugares, los ingresos promedio son más altos y hay una mayor concentración de empresas, lo que le permite a la fundación diversificar sus fuentes de financiamiento y contrarrestar la volatilidad del entorno local.

La FC Puebla, por su parte, reconoce que su entorno empresarial ha sido uno de los factores que más han favorecido su crecimiento. Hace unas décadas la manufactura textil era la base industrial de Puebla, pero a raíz de la liberalización económica en la década de los 1980s, ha sufrido un fuerte deterioro. Sin embargo, la economía poblana se encontraba diversificada, gracias a esta base manufacturera, y cuenta con la presencia de varias empresas transnacionales, dos de las cuales tienen fondos con la FC Puebla: la compañía Volkswagen —y una amplia red de proveedores locales en la región— que fabrica y exporta automóviles y la compañía Cadbury Adams, en la industria alimentaria.

Concretar fondos con estas dos empresas fue clave para el crecimiento inicial de la fundación, pues de ahí provinieron sus mayores ingresos. Aún más importante, fue la imagen profesional y seria que lograron proyectar ante otras empresas y contactos de la comunidad tras concretar estas alianzas, pues el liderazgo de estas industrias transnacionales es muy reconocido. Según relata la exDirectora Ejecutiva de la fundación: “Estas empresas internacionales te facilitan el camino porque tienen un conocimiento previo del modelo de filantropía... ellos fueron fáciles, pues entendían bien la filantropía, la necesidad de hacerla y los beneficios que podía traer trabajar con una organización como la fundación. Lo difícil ha sido tocar las puertas de las pequeñas y medianas empresas; explicar la diferencia entre hacer una aportación caritativa de donación y hacer filantropía, crear una base y una imagen ante la comunidad de impulsora del sector social”⁵³. Los fondos empresariales de la FC Puebla, en gran medida, reflejan la estructura de la propia economía local: 2 fondos muy fuertes y varios fondos pequeños de \$10,000 pesos, que la fundación ha visto como parte de su labor formalizar, pues “antes ese pequeño empresario les compraba cosas, daba ayuda en especie de manera informal y muy asistencial. Nosotros les decimos ‘no hay donativo pequeño’”⁵⁴.

En Morelos, el estado donde se localiza Comunidad A.C., la economía es mucho más compleja; dada la cercanía con la Ciudad de México, hay una gran cantidad de “población flotante que duerme aquí y trabaja allá. Camiones llenos salen cada dos minutos a la Ciudad de México”⁵⁵. Aunque en promedio Morelos no es un estado muy pobre, se caracteriza por una extrema desigualdad y su vocación económica, tradicionalmente agrícola, está cambiando aceleradamente a una de servicios, como un satélite de la metrópolis. El uso de suelo agrícola se ha convertido en fraccionamientos residenciales y hay una sobrecarga en la demanda de recursos naturales.

⁵³ Entrevista 6 de julio, 2007.

⁵⁴ Entrevista 24 de julio, 2007.

⁵⁵ Entrevista 19 de julio, 2007.

Hay un número importante de empresas, a las que Comunidad gradualmente se ha ido acercando y ganado su confianza, básicamente a través de la prestación de servicios y su modelo de responsabilidad social. Éste empieza realizando un diagnóstico sobre las acciones que ya hace la empresa y una de sus partes es el ámbito comunitario⁵⁶. Probablemente, Morelos es uno de los estados más favorables para poner en práctica un modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como gestión corporativa (Véase Greaves, 2006), por lo que Comunidad es ya parte de la Red Puentes, que busca impulsar las alianzas y contrapesos entre OSC y empresas. Es también el estado donde vive una clase media mayor comparativamente con los otros dos estados, por lo que Comunidad ha desarrollado estrategias para recaudar pequeños donativos mensuales y ha llevado a cabo eventos para vincular y construir comunidad en el territorio⁵⁷.

Así pues, es claro que las FCs pueden desarrollar un conjunto de estrategias para movilizar los recursos económicos que existen en la comunidad, conociendo su contexto productivo y de riqueza privada. Las FCs pueden también aprovechar el auge de la RSE y el interés de las empresas de aportar a su comunidad. En este sentido, pueden volverse atractivas bajo un esquema de *outsourcing*, de subcontratación de servicios, apoyando el desarrollo de programas de responsabilidad social⁵⁸.

Sin embargo, las FCs también se ven limitadas por el contexto económico y la precariedad de las empresas y el capital privado, que es una constante en México. En el centro del país existió una base industrial que fue próspera bajo el modelo de sustitución de importaciones y la centralización, pero a raíz de la liberalización económica que empezó en la década de los 1980s se encuentra fuertemente golpeada y en proceso de recomposición. En el Sur, la economía se ha basado en el turismo y la explotación de los recursos naturales, con una importante presencia del Estado y las industrias paraestatales como Petróleos Mexicanos (PEMEX). La clase empresarial es pequeña y está fuertemente vinculada a la clase política. Así, es previsible que en el Sur la base económica existente sea insuficiente para que las FCs crezcan. Por ello, para sustituir el financiamiento internacional que se retira, resulta entendible que se recurra a fuentes de ingresos fuera de la comunidad.

f. El trabajo con gobiernos

Si bien con limitantes, se dibuja un panorama favorable para las FCs en sus relaciones con el sector privado, y éste comienza a convertirse en un pivote de apoyo para su crecimiento. En cambio, se muestra un escenario menos optimista, cuando se escuchan las experiencias de trabajo de las fundaciones con los gobiernos locales. Se afirma que la participación ciudadana ha ido en aumento y que a las FCs –en los casos de FC Puebla y Comunidad– se les busca y se les escucha durante las campañas electorales, pero también se observa que “cuesta muchos esfuerzos de gestión, de sacar citas, de horas de espera para poder dialogar” con las autoridades locales⁵⁹. Existe desconocimiento e incompreensión sobre el papel de una FC y el potencial que puede traer el trabajo con la sociedad civil. Cuando se han tenido relaciones colaborativas, los cambios en el gobierno tienden a suspenderlas, por la falta de continuidad en las políticas públicas y los funcionarios. Las FCs se han visto

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Comunidad recauda fondos, por ejemplo, a partir de un tour anual de casas y jardines en Cuernavaca, organizado por un grupo de voluntarias que consiguen las casas, venden los boletos, etc.

⁵⁸ Entrevista Michael Layton, 10 de julio, 2007.

⁵⁹ Entrevista 19 de julio, 2007.

nuevamente en la necesidad de explicar su potencial; los innumerables esfuerzos de gestión han terminado por desgastar fuertemente la posibilidad de establecer alianzas entre FCs y gobiernos locales. Según un Director Ejecutivo, “hay acercamiento, hay apoyo puntual, pero no acaban de entender cómo unir sociedad civil, empresas y gobierno”⁶⁰.

Valdría la pena aquí distinguir las posibles relaciones entre las FCs y gobierno, que pueden ir en un *continuum* de 5 opciones:

1. Recibir apoyos puntuales o en especie, con base en una gestión o solicitud a los gobiernos.
2. Recibir recursos públicos para fondos o proyectos de la FC.
3. Que la FC implemente programas o políticas públicas, diseñadas y concesionadas por los gobiernos.
4. Hacer alianzas, coinvirtiendo recursos, para llevar a cabo proyectos de mutuo interés.
5. Que las FCs incidan en las políticas públicas y el marco regulatorio.

De parte de algunos gobiernos municipales, FC Oaxaca y FC Puebla han recibido tanto apoyos puntuales como hecho alianzas temporales para proyectos en común, pero éstas no se han renovado y básicamente han dependido de ciertos funcionarios simpatizantes. En sus inicios, la FC Puebla recibió del gobierno municipal un apoyo económico para constituirse y un apoyo en forma de alianza para crear una red de trabajo con OSCs, a raíz de que el plan estratégico a 2031 arrojó la necesidad de trabajar con una organización como la fundación. FC Oaxaca constituyó un fondo para la preservación del patrimonio histórico de la ciudad de Oaxaca gracias a un donativo proveniente de un empresario local, el gobierno municipal de la Ciudad de Oaxaca aportó mayores recursos, pero dados los problemas políticos y sociales, a nivel estatal, no ha habido continuidad.

Las FCs en el estudio han trabajado más con el gobierno federal, pues las tres han recibido recursos para fondos o proyectos e implementado programas o políticas públicas federales. Las tres han recibido apoyos económicos para sus proyectos del Programa de Coinversión, manejado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). FC Oaxaca ha participado en el programa de educación tecnológica de adultos, con el INEA (Instituto Nacional de Educación para Adultos) y Sedesol (Secretaría de Desarrollo Social) y E-México, haciendo viable una plaza comunitaria y 5 centros comunitarios de aprendizaje. FC Puebla ha operado como agencia de desarrollo comunitario de dos microrregiones, un programa de la Sedesol dirigido a zonas de extrema pobreza. Estos últimos casos podrían clasificar como la implementación de programas o políticas públicas diseñadas y concesionadas por el gobierno federal por parte de las FCs.

Una de las entrevistadas comenta los problemas enfrentados, ante esta implementación: “[Estos recursos] nos han ayudado muchísimo en las microrregiones, pero también nos desvían mucho tiempo y recurso humano hacia el trabajo de fiscalización, de reportes, etc. El problema también con recursos del gobierno es que tienen sus tiempos y a veces no coinciden con los nuestros. Donde el gobierno está acostumbrado a parar un proyecto a medias, por falta de recursos y seis meses después lo arranca otra vez, la FC ha tenido que aportar recursos de otros donantes para mantener esos proyectos trabajando en la sierra; es

⁶⁰ Entrevista 24 de julio, 2007.

un estire y afloje cuando uno trabaja con los recursos del gobierno... [Aparte], ya la gente no quería donar a algo donde el gobierno ya estaba dando”⁶¹.

Algo notable es que, a pesar de que los gobiernos estatales serían los aliados naturales de las FCs, ninguna de las tres fundaciones cuenta actualmente con casos exitosos a ese nivel. FC Oaxaca, por ejemplo, nació amparada ante un Decreto del Ejecutivo Estatal que buscaba ejercer mayor control sobre las OSCs. Durante el siguiente gobierno (2000-2006) se avanzó gradualmente en la relación, pues se fueron construyendo relaciones y proyectos conjuntos con distintas dependencias, como el COPLADE (instancia de planeación estatal), el Instituto Estatal de Ecología, el Instituto Cultural Oaxaqueño, entre otros. Durante los primeros meses de 2006, se negoció y cabildeó con el Congreso del Estado la constitución del Fideicomiso para el Desarrollo Social de Oaxaca, con la asignación de \$12 millones de pesos del presupuesto estatal, que sería manejado por la FC Oaxaca. La aprobación de este fideicomiso se publicó en el Diario Oficial en abril de ese mismo año, pero debido al contexto de ese momento, la asignación de estos recursos no se concretó.

Recuadro 4. Dos Fundaciones Comunitarias en “tiempos de desgobierno”

Desde abril 2006, Oaxaca ha sufrido una convulsión política y social. Después de elecciones muy competidas ganadas con probables fraudes frente a una coalición opositora con amplia simpatía, Ulises Ruiz tomó posesión como Gobernador en septiembre 2005. A mediados de 2006, tras la clausura del periódico local más crítico y rumores sobre corrupción y desvíos de fondos, el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), junto con varias organizaciones sociales, se manifestaron para exigir la renuncia del Gobernador, tomando el centro de la ciudad. La policía, bajo control del gobierno estatal, tuvo múltiples enfrentamientos con los manifestantes, quienes se constituyeron en la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca (APPO). En vísperas de elecciones presidenciales y tras un largo conflicto postelectoral, el gobierno federal no intervino en el conflicto, que en pocos meses se radicalizó y dejó a la ciudad presa del desgobierno. Tras la intervención del Senado, que no logró una solución concertada para “desaparecer los poderes” y convocar a nuevas elecciones, hubo diversas iniciativas fracasadas para construir espacios civiles de diálogo. Mientras el conflicto continuaba, las oficinas del gobierno estatal permanecían cerradas y el turismo —una de las principales actividades económicas de la ciudad y la región— prácticamente desaparecía.

En octubre 2006, la policía federal entró a Oaxaca; un grupo de activistas y líderes sindicales fueron apresados, bajo procedimientos ilegales. Tras haberse impuesto “la mano dura” la situación no ha llegado a normalizarse. Numerosos empresarios y profesionistas han salido del estado y varios líderes de OSCs han tenido que esconderse porque penden sobre ellos órdenes de aprehensión. En año y medio de conflicto, la Comisión Nacional de Derecho Humanos ha recibido 1,343 quejas por violaciones a los derechos humanos.

La Fundación Comunitaria Oaxaca ha sufrido de distintas formas este conflicto. Una campaña que había diseñado para la recaudación de fondos en restaurantes no se pudo llevar a cabo, los ingresos por donativos de empresas y personas de la localidad se han reducido drásticamente, varios donantes han salido de la ciudad, sus consejeros provenientes de OSCs han renunciado y la negociación del fideicomiso, junto con sus relaciones con el gobierno estatal, se suspendieron.

⁶¹ Entrevista 6 de julio, 2007.

Ante la pregunta sobre su papel de liderazgo comunitario en medio del conflicto, el Director de Desarrollo respondió sobre las difíciles condiciones locales: “El rol de la fundación nunca ha sido de confrontación contra ningún sector o actor en la comunidad, más bien ha servido como un espacio donde desde la pluralidad se han podido construir acuerdos; tal fue el caso del Programa Agua Oaxaca, donde participaron alrededor de 50 actores procedentes de los diversos actores de la sociedad: empresarios, academia, gobiernos y sociedad civil, en general.

La FC Puebla también ha tenido que enfrentar una relación difícil con el Gobernador del estado. Hace algunos años, la fundación denunció a una organización poblana donde había abuso sexual, pero el gobierno encargado de las investigaciones reaccionó de manera negativa y hubo desde entonces un distanciamiento.

A principios de 2006, la grabación de una conversación entre el Gobernador Mario Marín y un empresario acusado de pederastia fueron dadas a conocer por la prensa nacional. Esto, en el marco de la aprehensión ilegal de una periodista por la Procuraduría de Puebla, quien había publicado una investigación sobre esta red de pederastia y las altas conexiones gubernamentales que la protegían. Se desató, así, una batalla donde los medios de comunicación explotaron el escándalo de corrupción, tráfico de influencias y uso político del aparato judicial. El asunto ha llegado hasta la Suprema Corte, que se encuentra investigando el caso para pronunciarse.

La Red de la Infancia y la Adolescencia, una iniciativa que surgió de la FC Puebla, reaccionó de una manera institucional, exponiendo su punto de vista ante el Congreso local y la Secretaría de Gobernación, exigiendo una investigación exhaustiva sobre la responsabilidad del Gobernador en la red delictiva, más allá del escándalo político. “Lo buscamos hacer lo más profesional y convencional posible. Vamos a apoyar que no se cometan este tipo de acciones, por todos, y que la ley castigue. Pero, siempre fuimos respetuosos de los procesos que se le seguían al Gobernador. Esta es la ventaja de contar con un patronato plural y 30 grupos sociales; se buscó mantenerlos enterados de nuestras acciones como fundación... Por lo mismo, el gobierno no ha querido aparecer en escena, no ha querido apoyarnos”⁶².

Después de unos años, las relaciones parecen estar mejorando. En la última entrega del premio de la filantropía, el Gobernador tuvo contacto por primera vez con la fundación, invitado en la mesa de honor. Y ante elecciones inminentes los candidatos a la presidencia municipal de Puebla se han acercado a la fundación. “Nos toman en cuenta, podemos influir en una decisión de gobierno”, dice optimista el Director Ejecutivo de FC Puebla.

Aunque sin conflictos ni escándalos políticos similares, Fundación Comunidad A.C. también percibe una cerrazón de parte del gobierno estatal. Relata la experiencia de negociaciones infructuosas para establecer un esquema de peso por peso con fondos públicos estatales, a raíz de un Colectivo de 5 organizaciones y una fundación internacional. La Directora Ejecutiva comenta: “Abrimos negociaciones, llegamos a dialogar con los titulares de las secretarías estatales, desarrollo agropecuario, obras públicas, desarrollo económico, secretario particular, etc. Puro primer nivel, sólo faltaba el Gobernador, hasta con su esposa... No lo logramos, hasta ahorita. Pero era importante, porque venía el Director de la fundación española a firmar convenios a principios de julio. Tratamos y empujamos, y no se

⁶² Entrevista 24 de julio, 2007.

logró que el gobierno firmara... En Morelos, no existe una Secretaría de Desarrollo Social y esto ha dificultado la negociación”⁶³.

Así, el papel de liderazgo de las FCs se ha visto limitado para trabajar de manera institucional con gobiernos, que bajo la mirada de la sociedad y de las propias OSCs resultan ilegítimos. Han buscado una posición de concertación y negociación, diferenciándose de otras OSCs que se oponen de manera sistemática al gobierno. En el contexto de una transición democrática, incompleta e insuficiente en el país, las FCs no encuentran los interlocutores ni los canales adecuados para hacer alianzas con sus gobiernos locales. Como otras OSCs, se encuentran en medio de la voluntad por “influir en los tomadores de decisiones, manteniendo su autonomía. Colaborar en programas sociales, sin convertirse en agencias implementadoras de sus diseños. Relacionarnos con políticos y funcionarios, sin quedarnos callados ante abusos del poder público. Dialogar con los partidos políticos sin que ello implique legitimar sus acciones”⁶⁴. Dadas las dificultades por trabajar con gobiernos legítimos, que entiendan su papel y el potencial de las alianzas con sociedad civil, que den continuidad a políticas y programas, las FCs francamente se encuentran con un contexto complicado. Estas limitaciones son algunos obstáculos que han impedido un trabajo continuo y alianzas más productivas con los gobiernos.

g. El marco legal y fiscal: obstáculos e incentivos para las FCs

Otro aspecto del contexto que influye en las posibilidades de consolidación de las FCs, ha sido el marco regulatorio al que están sujetas. Si bien es cierto que en la literatura aún se debate en qué medida los incentivos fiscales determinan las prácticas y cantidades de recursos filantrópicos, las leyes y disposiciones fiscales sí contribuyen a crear un entorno propicio o inhibitorio para el desarrollo de la sociedad civil⁶⁵. “La reglamentación fiscal crea obstáculos que dificultan la formalidad y la transparencia del sector no lucrativo. Dada la legislación, crear y mantener una OSC es costoso en términos burocráticos y de recursos” (Consortio por una Agenda Fiscal, 2007).

Aunque una gran ventaja es que todas las OSCs, en cuanto se registran como instituciones no lucrativas, están exentas del pago de impuestos, los problemas del marco regulatorio mexicano que afectan a las FCs son varios:

1. La legislación no permite distinguir a las **fundaciones** de las **organizaciones no lucrativas** —como sucede en Estados Unidos— “lo cual ha permitido que instituciones de diversa naturaleza lleven el nombre de ‘fundación’” (GFC, 2000). Por ello, no ha sido posible establecer incentivos fiscales diferenciados para instituciones donantes o canalizadoras de fondos, pues comparten el mismo régimen jurídico que las OSCs.
2. Es complicado obtener del Sistema de Administración Tributaria (SAT) el estatus de donataria autorizada para emitir recibos de donativos deducibles de impuestos. Además de exigir ciertas cláusulas en los estatutos, cumplir con el requisito de acreditación de actividades no lucrativas es otro trámite complejo en sí y existe un margen de discrecionalidad de los funcionarios que otorgan esta autorización (Véase Tapia y Robles, 2005).

⁶³ Entrevista 19 de julio, 2007.

⁶⁴ Adriana Abardía en Boletín de Alternativas y Capacidades A.C., agosto 2007.
www.alternativasociales.org/esp/noticia_detalle.php?id=46

⁶⁵ El *estate tax* en Estados Unidos, sin duda, es un incentivo fiscal muy importante que estimula la donación de legados a organizaciones y fundaciones no lucrativas.

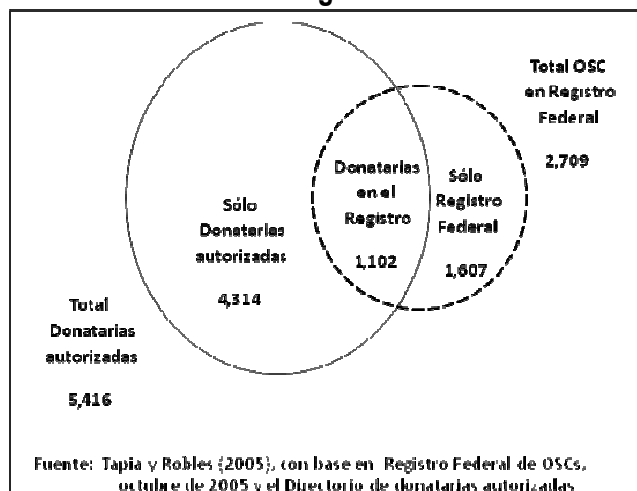
3. Las actividades no lucrativas reconocidas en la Ley de Impuestos Sobre la Renta (LISR) que hacen elegible a una OSC o fundación para ser autorizada son sumamente limitadas y preponderantemente asistenciales⁶⁶. Las FCs en general han recibido la autorización para expedir recibos deducibles de impuestos bajo la categoría de “donatarias que se dedican exclusivamente al apoyo económico de otras donatarias autorizadas” o como la realización de “actividades asistenciales”.
4. Los requisitos establecidos para ser autorizada bajo la categoría de donatarias que se dedican al apoyo de otras donatarias incluyen contar con un convenio firmado por el donante de fondos y otro convenio firmado por las donatarias que los recibirán. Esta categoría exige que las OSCs a las que las FCs canalicen fondos sean también donatarias autorizadas. Esto limita sus opciones y una buena selección, pues sólo un número limitado de OSCs cumplen con este requisito a nivel nacional, como se muestra en la figura 9; en Oaxaca, por ejemplo, sólo existen 20 donatarias autorizadas.
5. Esta categoría obliga a trabajar exclusivamente con OSCs constituidas, pues no es posible la canalización a individuos o grupos comunitarios informales, a menos que sea a través de becas⁶⁷. La constitución de una OSC en México representa varios trámites gubernamentales –como tratar con instancias federales y estatales, además de un notario certificado— por lo que se requiere de tiempo y recursos, que muchas veces los grupos comunitarios marginados no disponen (Véase Carrillo, Robles, Tapia y Tapia, 2006). La opción de otorgar donativos, por medio de la modalidad de becas, fue tomada por Fundación Internacional de la Comunidad (FIC) para otorgar donativos a grupos no constituidos de comunidades marginadas, a partir de una experiencia de Corporativa de Fundaciones (Véase Valladolid, 2006).
6. Se establecen como obligaciones de las donatarias autorizadas un tope de 5% a los gastos administrativos y presentar un dictamen simplificado de sus estados financieros por parte de un auditor autorizado⁶⁸.
7. Falta claridad en los trámites y los procedimientos administrativos para que los donativos hechos por donantes extranjeros sean deducibles de impuestos en su país (García, Layton, García y Ablanado, 2007).
8. Hay una escasez de profesionistas preparados, que conozcan a profundidad el marco legal y fiscal, y sean sensibles al funcionamiento del sector no lucrativo, como abogados, notarios, contadores y auditores autorizados. Esto lleva a que las organizaciones y FCs estén mal asesoradas y cometan errores costosos, posteriormente.

⁶⁶ Desde 2005, se incluyó la actividad de “defensa y promoción de derechos humanos”, pero en la práctica no existe aún ninguna OSC o fundación que haya obtenido la autorización bajo esta categoría. Existe incongruencia en el marco jurídico, pues la Ley de Fomento a las Actividades de las OSCs reconoce 17 actividades, en un espectro mucho más amplio, que incluyen el desarrollo comunitario, el apoyo a la economía popular, la educación informal, la asistencia en desastres naturales, el fortalecimiento institucional, entre otras. Véase Tapia y Robles (2005).

⁶⁷ Para otorgar becas, el SAT establece que se otorguen “bajo concurso abierto al público en general, y su asignación se base en datos objetivos, relacionados con la capacidad académica del candidato”.

⁶⁸ El costo de este dictamen puede fluctuar entre los \$15,000 y los \$50,000 anuales.

Figura 9. Número de organizaciones donatarias autorizadas e inscritas en el Registro Federal



Adicionalmente, habría que contemplar otros problemas que afectan a los donantes o donantes potenciales de las FCs:

1. Los donativos sólo son hasta 28% deducibles del Impuesto Sobre la Renta, es decir, por cada peso donado, el donante aporta 72 centavos y el gobierno sólo deja de recibir 28 centavos.
2. Los donativos sólo son deducibles del pago total del Impuesto Sobre la Renta (ISR) y Empresarial a Tasa Única (IETU)⁶⁹, pero no son acreditables contra impuestos que se pagan mensualmente ni contra el Impuesto al Valor Agregado (IVA).
3. El sistema tributario y el cálculo de impuestos es tan complicado que resulta difícil explicar y predecir cuánto exactamente será el beneficio fiscal que un donante podrá obtener, pues esto dependerá del "régimen fiscal bajo el que estén sujetos, el monto que dona, el monto de sus ingresos y egresos, los periodos en los que dona, entre otros elementos" (Bolaños-Cacho, 2007, p. 10).
4. A pesar de que su número es limitado, el SAT no publica ni procesa información confiable sobre los ingresos y los gastos de las OSCs y fundaciones donatarias y no donatarias autorizadas, por lo que no existen estadísticas a partir de las cuales las FCs comparen su propia información financiera o creen *benchmarks* como referencia para sus donantes.
5. Las declaraciones anuales y los dictámenes presentados por las OSCs son considerados como "secreto fiscal" por el SAT, lo cual implica que no son información pública a disposición de quien la solicite.
6. La transparencia exigida a las donatarias es únicamente para mantener la documentación a disposición de quien la requiera para consulta, lo cual es inviable e insuficiente para crear un clima de confianza entre los ciudadanos.
7. Las OSCs y FCs tienen múltiples obligaciones para rendir cuentas, tanto a sus donantes como al SAT, pero no existe un sistema de rendición de cuentas abierto que les beneficie (Layton, 2005), con información financiera y de actividades, que refleje en su conjunto las aportaciones del sector no lucrativo y sirva para que la sociedad en general

⁶⁹ Se introdujo este impuesto para 2008, con la perspectiva de transitar de un ISR con tasa variable, según ingresos, hacia un IETU de tasa única, con menos deducciones. Se plantea un esquema de transición de alrededor de 3 años.

- conozca, compare y se informe de ciertas instituciones en específico. Esto repercute en un escaso conocimiento, legitimidad y confianza en el sector y en los propios donantes.
8. Los gobiernos pueden recibir también donativos deducibles de impuestos, por lo que pueden representar una competencia real para las FCs. En una investigación sobre las prácticas de filantropía de las empresas mexicanas, se encontró que 70% de los entrevistados formaban alianzas con gobiernos para otorgar donativos o implementar proyectos, 66% con otras empresas y sólo 25% dijo tener alianzas con organizaciones (Carrillo y Tapia, 2007).

Resulta importante destacar que, a pesar de estos obstáculos, hay avances sustantivos en la definición y negociación de estos temas, donde las propias FCs han sido promotoras activas y verdaderas líderes en su comunidad. En primer lugar, gracias a un donativo internacional, se realizó un diagnóstico sobre la situación del marco fiscal, que se reflejó en la *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México*, con la detección de problemas y propuestas específicas, divididas en la necesidad de: 1) cambios legislativos; 2) mejoras regulatorias y procedimientos administrativos, y 3) medidas de capacitación y fortalecimiento de las capacidades en la propia sociedad civil y su entorno de profesionistas (Véase García, Layton, García y Ablanado, 2007). El proceso para llegar a esta Agenda consistió en una consulta amplia dentro del país, con reuniones con especialistas, y foros regionales organizados en tres estados, por Fundaciones Comunitarias (Chihuahua, Jalisco y Oaxaca). Esta consulta ayudó a socializar prácticas exitosas entre OSCs y FCs, a vincular a especialistas internacionales, nacionales y locales, y a crear redes de colaboración y comunicación entre OSCs y fundaciones de distintos tamaños y temáticas afectadas e interesadas en el tema. La presentación de esta Agenda ante autoridades fiscales y legislativas ha abierto puertas y tenido una buena respuesta, considerando el complicado panorama político del país.

Estos procesos han comenzado a dar frutos, aunque se necesita todavía de mucho trabajo para poder avanzar tan rápido como se requiere. Durante el verano de 2007, el Ejecutivo Federal presentó una reforma fiscal con diversas disposiciones que limitaban aún más los incentivos fiscales para la filantropía e introducían un impuesto adicional a las instituciones no lucrativas⁷⁰. El diagnóstico previamente trabajado, la vinculación entre expertos y la red nacional articulada, con las FCs como nodos regionales, fueron recursos que se movilizaron para cabildear ante tomadores de decisiones y visibilizar ante la opinión pública los problemas que crearían estas disposiciones fiscales. FC Puebla y FC Oaxaca, junto con otras 5 organizaciones, convocaron a foros públicos en sus respectivos estados, con OSCs y expertos fiscales, promovieron la adhesión a una carta dirigida a diputados del Congreso e hicieron disponible la información a medios de comunicación locales. En septiembre 2007, se aprobó la reforma fiscal con la eliminación de estas disposiciones, abriendo un proceso de diálogo y articulación que podría a futuro tener un gran potencial (Véase García y Ablanado, 2007).

En este entorno, las FCs también han definido una agenda fiscal propia, que incluye varios de los elementos de la agenda fiscal más amplia citada, pero también considera necesario “posicionar y visibilizar a las Fundaciones Comunitarias... , lograr una regulación jurídica y fiscal específica para las fundaciones comunitarias... y definir un liderazgo propio y conjunto para las Fundaciones Comunitarias, con la capacidad (tiempo, recursos) de actuar como

⁷⁰ Para mayores detalles, consultar www.agendafiscalsociedadcivil.org

mecanismo permanente de análisis, gestión y cabildeo” (Bolaños-Cacho, 2007, p. 22). Otras propuestas también apuntan hacia compartir con mayor detalle y crear un manual y políticas comunes sobre la contabilidad, en particular el manejo de fondos separados, y la elaboración de reportes anuales, para una rendición de cuentas más efectiva entre las FCs.

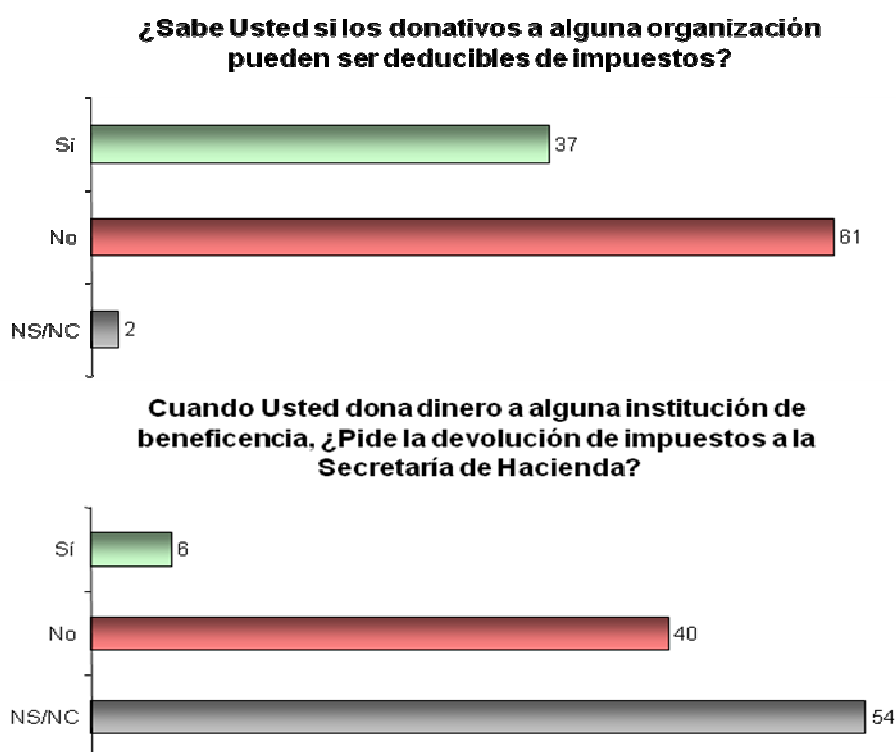
Sin embargo, una entrevistada nos recuerda que existen interacciones de la regulación y las actitudes y prácticas culturales, diciendo: “Pueden implementarse muchas leyes que nos podrían ayudar, pero hay una dificultad en México de lograr un sistema fiscal, tal cual como lo tienen en los Estados Unidos. Allá el donante obtiene un recibo deducible que lo puede meter a su contabilidad para deducir de sus impuestos. Aquí hay una base muy baja de personas que pagan impuestos; de esos pocos que pagan impuestos, muchos de los que donan a la fundación no quieren recibos deducibles. Dicen ‘Si meto un recibo de éstos a mi contabilidad, lo único que hacen es mandar una bandera roja para que manden un auditor de Hacienda. Dono porque quiero donar, pero no lo voy a deducir’. De los pocos que podrían deducir, no lo quieren hacer... no veo práctico, ni lógico que en el futuro cercano, aun con cambios en leyes, se cambien las costumbres actuales en México. En los Estados Unidos es algo primordial; lo primero que cualquier asesor o consultor dice es ¿qué se puede deducir de impuestos? Aquí en México, nos vamos a dar de topes si pensamos que sólo con eso de poder ofrecerles un recibo deducible de impuestos, los vas a convencer. Tal vez a las empresas trasnacionales”⁷¹.

Si recurrimos a los datos de la ENAFI, como se muestra en la siguiente figura, se observa que hay conocimiento —aunque no generalizado— sobre los incentivos fiscales de las donaciones, pero sólo una pequeña proporción de la población representada los ha utilizado. Esto puede reflejar que, efectivamente, la base de contribuyentes es significativamente pequeña⁷². Por ello, los incentivos fiscales son irrelevantes para un gran número de donantes; incluso para quienes pagan impuestos, las prácticas y reglamentaciones de la autoridad fiscal no favorecen el entorno de las donaciones, como aquí se menciona.

⁷¹ Entrevista 6 de julio, 2007.

⁷² Es difícil estimar la proporción de personas que pagan impuestos, pero se ha calculado que existe un 27% de evasión fiscal, que representa cerca del 3% del PIB. Los ingresos tributarios del gobierno representan 10.2% del PIB, lo cual es menor al promedio de la OCDE y de Latinoamérica

Figura 10. Desconocimiento sobre la deducibilidad de los donativos



Fuente: ENAFI, 2005

h. La Sociedad Civil Local

Hasta aquí hemos descrito diversos elementos del contexto y de las capacidades internas que han permitido, o inhibido, el crecimiento y la consolidación de las FCs bajo estudio. Esta sección revisa las características de la sociedad civil en cada una de sus comunidades, pues éste es otro elemento del contexto que determina fuertemente la identidad y el papel que las FCs desempeñan.

Una de las razones de ser de estas fundaciones es crear programas y canalizar donativos que benefician a las OSCs. Sin embargo, es frecuente que ante la falta de organizaciones o ante la falta de OSCs profesionales dedicadas al desarrollo comunitario, su rol como canalizadoras se vea limitado (Synergos y VBA, 2007). Su intervención, entonces, se orienta a la creación de programas y proyectos comunitarios, con un papel más activo en su operación que en la canalización de recursos. De ahí que el contexto de la sociedad civil local, incluyendo el número de OSCs, su densidad, e incluso su distribución geográfica dentro del propio estado, determine en cierta forma la identidad y el énfasis en algunas funciones de las FCs. Adicionalmente, la percepción del contexto y de las OSCs por parte de la fundación influye en las estrategias que ésta adopta, como se verá más abajo. Por otra parte, las OSCs existentes pueden estar concentradas en ciertas temáticas de tipo asistencial o de desarrollo, lo cual puede llevar a la FC —junto con las propias inclinaciones de sus donantes y de su Consejo— a orientarse hacia esas temáticas. Así pues, la tarea de encontrar proyectos valiosos, bajo temáticas seleccionadas, manejados por organizaciones

serias y profesionales, dentro de un área geográfica delimitada es un reto importante para las FCs.

Algunas FCs han optado por iniciar y operar temporalmente ciertos proyectos, cuando no existen OSCs en algunos temas o regiones donde les interesa trabajar. Esto, con la perspectiva de que en el mediano plazo se formen iniciativas y organizaciones que operen directamente los proyectos y que la FC pueda retirarse. Este tema, como se expuso anteriormente, es parte del debate sobre la identidad y funciones de la FC, y existen varias de “naturaleza híbrida” que canalizan recursos y operan proyectos de manera simultánea.

Además, es necesario reconocer la existencia de cierta inadecuada distribución entre regiones en las que se ha desarrollado y crecido la sociedad civil y donde actualmente escasea el financiamiento, y otras regiones en las que se han desarrollado Fundaciones Comunitarias pero les faltan contrapartes de la sociedad civil a quienes financiar. Un ejemplo de esto es el Distrito Federal, indudablemente el lugar donde se concentra el mayor número de OSCs del país, la mayor proporción de organizaciones que han dependido de recursos internacionales, y probablemente el mayor número de organizaciones profesionales. Aunque es cierto que en el D.F. se encuentran también el mayor número de oportunidades de financiamiento y fortalecimiento, realmente no existe una iniciativa similar a las Fundaciones Comunitarias, que pueda proporcionar fondos a las organizaciones locales para sus proyectos. De esta manera, hay varias organizaciones con una historia y trayectoria notables en serios problemas financieros, pues no han podido sustituir por fuentes locales el financiamiento internacional que han dejado de recibir.

A partir de información cuantitativa proveniente del Registro Federal, se puede decir que en los estados de las tres FCs hay un “número suficiente” de OSCs⁷³, según se muestra en la siguiente figura. Como puede observarse, el mayor número de OSCs se concentra en la Ciudad de México; Morelos se encuentra cerca del promedio nacional y Oaxaca tiene casi el doble de organizaciones, con respecto a su población. Puebla es el estado por debajo de la media nacional, en cuanto a OSCs per cápita.

Figura 11. Número de OSCs y OSCs per cápita en varios estados

	Morelos	%	Oaxaca	%	Puebla	%	D.F.	%	Nacional	%
Total OSCs*	95	2%	289	6%	162	3%	1,363	26%	5,206	100%
Población total (2004)**	1,607,579	2%	3,553,727	3%	5,360,178	5%	8,804,339	9%	103,001,872	100%
OSCs per cápita	16,922		12,297		33,088		6,460		19,785	

Fuente: *Registro Federal de OSCs (mayo 2007) e ***INEGI, tomada del IDH.

⁷³ Para estar inscritas, se establecen ciertos requisitos formales como estar constituida legalmente, estar dada de alta en el Registro Federal de Contribuyentes, contar con una dirección verificada por la autoridad fiscal y contar dentro de sus cláusulas con la no distribución de remanentes de recursos públicos recibidos. No es necesario tener el estatus de donataria autorizada. En teoría, la OSC, para mantenerse en el Registro, debe presentar un informe anual sobre los recursos públicos que recibió; sin embargo, esto no se verifica ni se ha hecho cumplir. La inscripción al Registro comenzó a finales de 2004, y hasta mayo de 2007 se contaba con 5,206 organizaciones inscritas. Se utilizaron las cifras del Registro Federal para hacer homogéneo el análisis en los tres estados, aunque cada Fundación Comunitaria tiene registrado un número mayor de OSCs; por ejemplo, la FC Puebla tiene más de 300 OSCs registradas en el estado.

La base de datos del Registro es bastante limitada en su información⁷⁴, pero permite analizar de manera regional las temáticas en las que las OSCs trabajan. Las FCs pueden o no orientar sus proyectos y recursos a las temáticas que trabajan las OSCs locales. Para analizar de un modo simplificado cómo se concentran las temáticas de las organizaciones en cada estado, utilizando la información del Registro, consideramos dos dimensiones. La primera toma en cuenta el continuo entre la asistencia y el desarrollo. La asistencia se refiere al apoyo a causas que alivian ciertos síntomas de la pobreza y la problemática de los grupos vulnerables. Cuando se apoya un tema de desarrollo, en cambio, se pretende llegar a las causas directas de ciertos problemas y construir capacidades en las comunidades, las organizaciones o las personas.

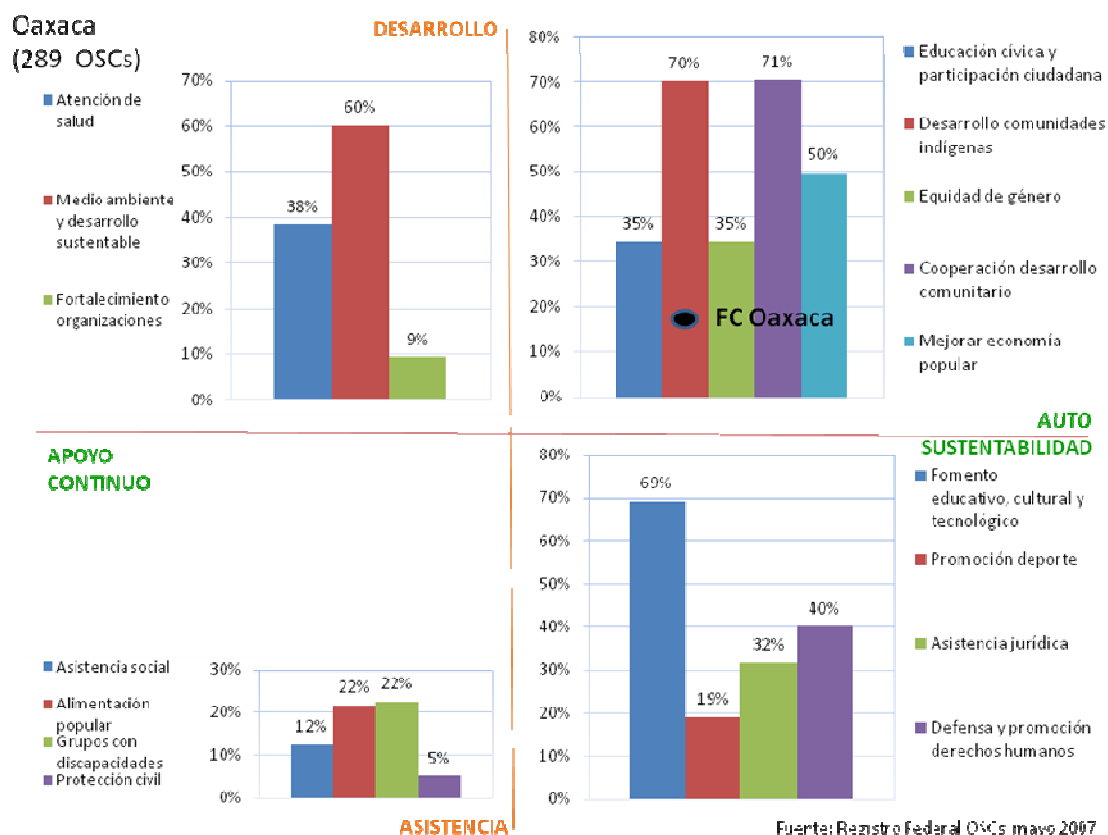
La segunda dimensión considera si la temática requiere apoyo y recursos continuamente o si se invertirá en su sustentabilidad. Los temas que requieren apoyo continuo suelen ser aquellos en donde las problemáticas se presentan continuamente, y se requiere una atención o un servicio permanente para lograr el cambio deseable. Por el contrario, los temas relacionados con la autosustentabilidad son los que no necesitan ser apoyados indefinidamente, sino que los apoyos puntuales, en caso de ser exitosos, tienen efectos multiplicadores que crean por sí mismos mejoras en las condiciones de vida. Con efectos multiplicadores nos referimos a aquellas características de las temáticas que hacen que su impacto vaya más allá del área directa de la que se trata. Un ejemplo sería el enfoque de género y el trabajo con mujeres, donde se ha comprobado que además de beneficiarlas directamente, suele traer beneficios a los demás miembros de la familia, sobre todo a sus hijos (Abardía, Tapia y Carrillo, 2007).

Estas dos dimensiones crean cuatro cuadrantes, en los que se pueden dividir las temáticas que trabajan las OSCs de cada uno de los estados (cada organización puede trabajar más de una temática). Si además se ubica en el plano a las FCs, de acuerdo con sus proyectos y fondos, se podría intentar evaluar si la orientación de sus acciones y canalización de fondos responde al contexto de las OSCs locales y las temáticas que éstas trabajan.

En Oaxaca, las OSCs tienen mayor presencia en el cuadrante de desarrollo y autosustentabilidad, en particular en el desarrollo comunitario y el desarrollo de comunidades indígenas; en segundo lugar se encuentran los temas de educación y salud, como se observa en la figura 12. Llama la atención que la presencia en el cuadrante de asistencia y apoyo continuo, que incluye temáticas de asistencia social, alimentación y discapacidad, es bastante limitada. Por su parte, la FC Oaxaca está centrada en trabajar proyectos productivos, educativos y procesos de desarrollo local, desde una perspectiva comunitaria y en regiones indígenas. Esto lo ha podido hacer porque cuenta con bastante autonomía para seleccionar y promover sus propios proyectos.

⁷⁴ La base de datos es pública y puede solicitarse por medio del Sistema de Solicitud de la Información (www.sisi.org.mx).

Figura 12. Orientación de las acciones de las OSCs de Oaxaca y de FC Oaxaca



Desde 1998 hasta 2002, FC Oaxaca tuvo un énfasis en la canalización de recursos a OSCs en temas de niñez y juventud, mujeres y microrregiones, así como la atención a desastres naturales. A raíz de una evaluación de sus primeros cuatro años, se observó que había “una cartera de proyectos financiados en casi todo el estado; sin embargo, evidenció la ausencia de la participación de la Fundación en la generación o fortalecimiento de procesos de desarrollo. Queda claro la importancia de impulsar procesos, en lugar de financiar proyectos” (Blair, 2005, p. 40). Se planteó que había una innecesaria intermediación entre la FC, las OSCs constituidas y las organizaciones de base; los proyectos financiados estaban en distintas temáticas y regiones, que hacía difícil una articulación entre ellos para construir un proceso de desarrollo local.

Se decidió, entonces, centrarse en 5 microrregiones, en las que bajo alianzas con grupos de base, municipios y escuelas, se han promovido proyectos productivos, programas de nutrición e iniciativas educativas inter-culturales y tecnológicas. “Actualmente”, dice su Director de Desarrollo, “estamos involucrados con los beneficiarios de manera directa. Antes llegaba el dinero, entregábamos el dinero a una organización, hacíamos algunas visitas de campo, pero no teníamos un contacto directo con la realidad; enviaban su informe, salías a campo a veces, pero no contábamos con los suficientes elementos para tener una visión integral. A veces colgaban el logo de la fundación, entre los beneficiarios, pero nadie sabía qué era realmente... No sabían qué es una Fundación Comunitaria, algunos nos vieron ‘como un banco’ decían. No éramos tangibles para el beneficiario. Ahora es diferente, llegas con una organización de base, tienes el contacto directo con sus miembros y hay mayor conocimiento de sus necesidades, expectativas, retos, etc. Antes atendíamos directamente al representante de la organización civil y ellos llegaban con la organización de base. Ahora

llegamos con el beneficiario final, al corral, la familia, la comunidad, a través de lo cual logramos tener una concepción distinta de la realidad”⁷⁵.

El enfoque de fortalecimiento institucional de FC Oaxaca se ha modificado también, pues hasta 2002 la fundación promovía talleres genéricos sobre procuración de fondos, planeación estratégica y cuestiones fiscales para OSCs. Posteriormente, trabajó con 60 organizaciones de base, fortaleciéndolas en temas generales como contabilidad y marco legal y fiscal, añadiendo capacitaciones y asesorías a la medida en distintos temas, dependiendo de su actividad productiva (como por ejemplo producción de café, de pitaya, artesanías, textiles, ecoturismo).

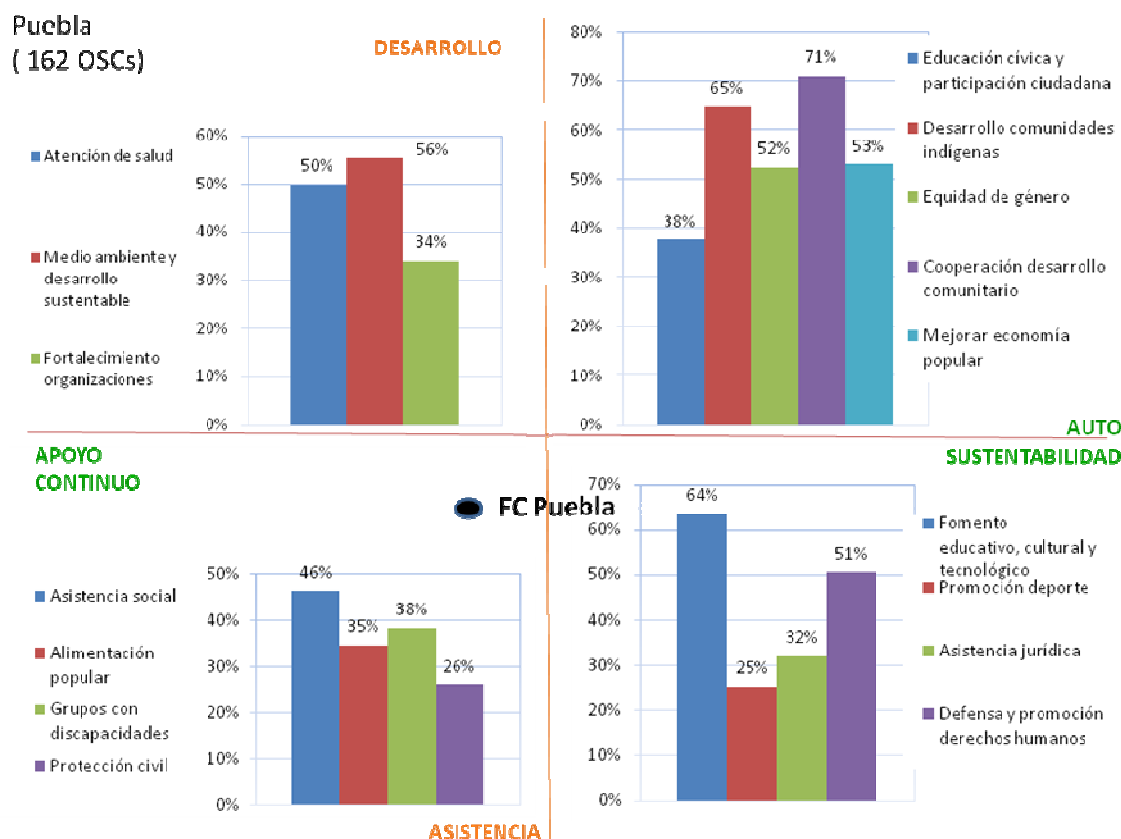
El contexto de la sociedad civil de Oaxaca, con una gran densidad de organizaciones comunitarias y gobiernos municipales, ha hecho posible esta operación de proyectos bajo alianzas directamente con organizaciones de base, sin recurrir en algunos casos a las OSCs intermediarias. La propia percepción del contexto por parte de la FC también influyó en su decisión de canalizar recursos u operar programas, como relata su Director de Desarrollo. “En 1999, logramos un donativo etiquetado al tema de voluntariado juvenil, con componentes específicos como la interculturalidad; el compromiso era transferirlo después del primer año a otras organizaciones. Pero, nos dimos cuenta que no existían en Oaxaca organizaciones con la visión de voluntariado requerida por el donantes y ya asumida por la fundación. Decidimos, entonces, que la Fundación operara, en colaboración con otras organizaciones de base, el campamento Juventudes por Oaxaca, utilizando una metodología propia. No existió una organización en ese entonces que asumiera este trabajo en Oaxaca, aunque existen diversas instituciones que promueven el voluntariado en el estado, ninguna se apropió de la metodología de la fundación... Si hay nuevas organizaciones, hay más de 700, pero no asumen el rol de promover el voluntariado de jóvenes, como lo ha hecho la fundación, la mayoría sólo los quieren para servicio social, y eso no es ser voluntario”⁷⁶.

En Puebla, como en Oaxaca, también es alto el número de OSCs que se concentran en el cuadrante de desarrollo y auto sustentabilidad, pero el cuadrante de asistencia y apoyo continuo tiene mucha mayor presencia que en Oaxaca, como se muestra en la figura 13. FC Puebla se mueve entre estos dos cuadrantes. Por un lado, con una buena parte de sus 17 fondos, ha canalizando recursos a 121 OSCs, escuelas, maestros y estudiantes, dirigiéndose principalmente a grupos vulnerables, como niños y personas con discapacidad, y otorgando becas educativas. Por otro, ha funcionado como agencia de desarrollo local en microrregiones de extrema pobreza, atendiendo población indígena con estrategias de desarrollo comunitario. Aunque en principio, la fundación no opera ningún proyecto, sí lo ha hecho en este último tema, impartiendo talleres de capacitación laboral y desarrollando proyectos productivos agropecuarios con la población local. La fundación espera que esta microrregión se independice, por medio del establecimiento de una A.C., como sucedió con la Red por la Infancia que previamente había promovido.

⁷⁵ Entrevista 25 de julio, 2007.

⁷⁶ *Ibid.*

Figura 13. Orientación de las acciones de las OSCs de Puebla y de FC Puebla



La FC Puebla ha creado también 3 redes de colaboración entre OSCs y tiene constituidos fondos que las apoyan: la Red por la Adolescencia y la Infancia, con la participación de 40 organizaciones; la Red de Corporativa de Fundaciones, que articula a 12 organizaciones de segundo piso, para unificar criterios y fortalecer el otorgamiento de donativos; y la Red de OSCs con programas exitosos de desarrollo comunitario. Ambas son ahora organizaciones independientes, en su figura jurídica. Además, la fundación apoya a organizaciones que dan cursos para el fortalecimiento de OSCs.

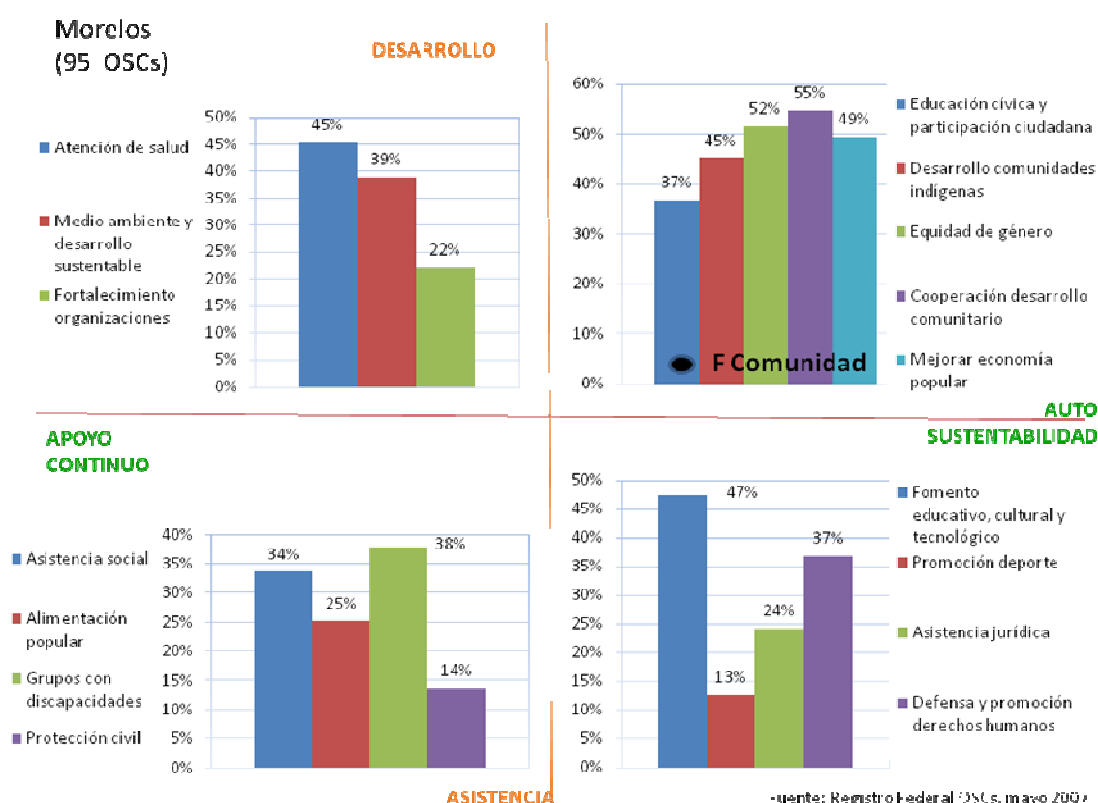
El personal de FC Puebla considera que hay un sinnúmero de organizaciones en el estado, aunque también dice que “hacen falta muchísimas más”. Según su propia percepción, las organizaciones ven a la fundación como “una organización que les hace llegar recursos y les ayudamos a las organizaciones a vender sus proyectos”⁷⁷. Esto último la fundación lo ha hecho bajo un enfoque de asistencia, que posiblemente esté vinculado con las causas que atienden las organizaciones locales, así como con la historia de la fundación y los intereses de las organizaciones que la fundaron, o por la propia orientación de sus donantes y los fondos que han constituido. Al no contar con un fondo irrestricto, la FC Puebla tiene que trabajar formando y educando el criterio de sus donantes en los fondos “etiquetados” que ya ha creado.

En Morelos, en cambio, hay una distribución más homogénea entre el porcentaje de organizaciones que trabajan temáticas de los 4 cuadrantes, como se observa en la figura 14,

⁷⁷ Entrevista 24 de julio, 2007.

con un predominio menos acentuado de las actividades de desarrollo y autosustentabilidad. Fundación Comunidad, en cuestiones temáticas, se encuentra orientada hacia el desarrollo comunitario, el desarrollo sustentable, la capacitación para microempresarias y la nutrición. Desde 2002, ha tenido una convocatoria para otorgar fondos a OSCs, pero también durante varios años operó proyectos como otorgar desayunos escolares, construir infraestructura y equipar escuelas. A partir de 2004, decidió reafirmar su función de canalizadora de fondos, rediseñando su programa anual de donaciones, mejorando su monitoreo y evaluación de los proyectos apoyados, y suspendiendo gradualmente la operación de programas.

Figura 14. Orientación de las acciones de las OSCs de Morelos y Fundación Comunidad



En enero 2005, Fundación Comunidad publicó un directorio de 243 OSCs en el estado de Morelos, y utilizando recursos públicos puso en práctica un programa para el fortalecimiento institucional de OSCs en el estado, con el cual ha beneficiado a 102 organizaciones. Con las 10 organizaciones a las que ha financiado, ha tenido una relación más cercana de fortalecimiento. Comunidad se ha orientado al desarrollo comunitario y a los proyectos de construcción de capacidades, probablemente influida por su experiencia en la operación de proyectos y por el contexto de OSCs locales que trabajan en temas variados.

Este recuento ejemplifica también cómo las FCs tienen distintos enfoques y prestan diferentes servicios frente a las OSCs y los problemas de su comunidad. Estas variaciones programáticas tienen que ver con la identidad que asume la fundación: si está más enfocada a la canalización de fondos (*grantmaking*) o a la operación de programas, generalmente de desarrollo comunitario o desarrollo local.

En este sentido, podríamos ubicar los cambios a lo largo de un eje que va de la operación de proyectos a la canalización de fondos o viceversa, como se refleja en la siguiente figura. Comunidad, por ejemplo, ha transitado de una fundación que operaba proyectos a una fundación canalizadora. Mientras FC Oaxaca ha seguido una trayectoria opuesta: de canalizador a co-operador de proyectos, contratando a externos (consultores y OSCs) para la ejecución del programa o iniciativa, definiéndose más como una organización de desarrollo local. FC Puebla, desde un inicio, se ha concebido y mantenido como una fundación de segundo piso, cuya misión es básicamente canalizar recursos a OSCs locales⁷⁸. Estas diferencias se reflejan también en la cantidad de recursos canalizados y el número de organizaciones apoyadas, como se muestra en las figuras 16 y 17.

Figura 15. Identidad de las tres FCs como operadoras de proyectos o canalizadoras de fondos

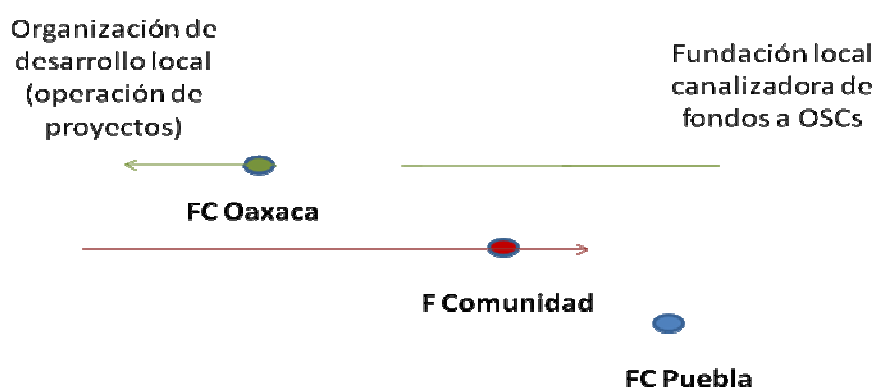


Figura 16. Recursos que las FCs canalizaron al sector no lucrativo de su comunidad (de 2004 a Mayo 2006)

Nombre de la Fundación	Total (pesos)
FC Puebla	\$10,734,293
FC Oaxaca	\$4,408,098
Comunidad A.C.	\$1,598,701

Fuente: Synergos y VBA con información proporcionada por las FCs.

⁷⁸ Como atinadamente señala el documento de aprendizajes de la Alianza Fronteriza para la Filantropía, "Comprender el concepto y las implicaciones de la aplicación de fondos no fue una tarea fácil para las FCs. 'Grantmaking' no es un término común en México. No existe un término equivalente en español y casi todas las FCs lucharon por comprender y ajustar la palabra a sus propios contextos y realidades... Las FCs ahora entienden que el 'grantmaking' es parte de su identidad... La aplicación de fondos ('grantmaking') exitosa exige un íntimo conocimiento y comprensión del contexto. Las FCs deben tener un conocimiento de sus comunidades: sus características, oportunidades y necesidades... la manera de que las FCs pueden distinguirse verdaderamente de otras organizaciones es agregando valor a la aportación del donante, al funcionar como intermediarios entre el donante y los grupos comunitarios" (Synergos y VBA, p. 19). En este documento, "grantmaking" se traduce como canalización de fondos u otorgamiento de donativos.

Figura 17. Número de OSCs que reciben apoyo programático o institucional de las FCs (Mayo 2006).

Nombre de la Fundación	Total de OSCs
FC Puebla	121
Comunidad A.C.	102
FC Oaxaca	62

Fuente: Synergos y VBA con información proporcionada por las FCs.

Como se describió anteriormente, además del servicio de canalizar fondos y ante la necesidad de contar con contrapartes profesionales, las FCs han ofrecido servicios de fortalecimiento a las OSCs locales, a partir de cursos y talleres formales, con apoyos para contratar consultores que acompañen los procesos o temas, o con pláticas informales y compartiendo información. Las FCs también han asumido el liderazgo local en la promoción de la filantropía, representando y reivindicando temas de interés para el sector, como la agenda y reforma fiscal, negociaciones con el gobierno estatal, o como promotores y canalizadores de voluntariado. Como se aprecia en la figura 18, han realizado un número importante de actividades para articular iniciativas de colaboración entre OSCs, como eventos y conferencias, para promover la formación de redes, y para fortalecer a las organizaciones. La FC Puebla, por ejemplo, otorga un premio anual a la filantropía en distintas categorías, ha desarrollado iniciativas para promover el voluntariado y, ocasionalmente, lleva a cabo cursos de procuración de fondos locales. La FC Oaxaca ha promovido el voluntariado y la filantropía entre la población oaxaqueña, y entre actores que viven fuera de la comunidad pero tienen vínculos afectivos y de identidad con ella.

Figura 18. Número de actividades que involucran construcción de alianzas, articulación y fortalecimiento de OSCs que realizan las FCs (Mayo 2006)

Nombre de la Fundación	Total de actividades
FC Oaxaca	373*
Comunidad A.C.	94
FC Puebla	22

Fuente: Synergos y VBA con información proporcionada por las FCs.

* Incluye sesiones de capacitación y asesoría a la medida.

De cierta forma, las FCs se han convertido en el referente o la “ventanilla de entrada” a la comunidad de OSCs para actores externos. Por estar familiarizadas con el sector, pueden identificar y vincular a fundaciones, organizaciones y académicos dentro y fuera de la comunidad. En este sentido, las FC son “movilizadoras y canalizadoras de contactos” para la comunidad de OSCs locales.

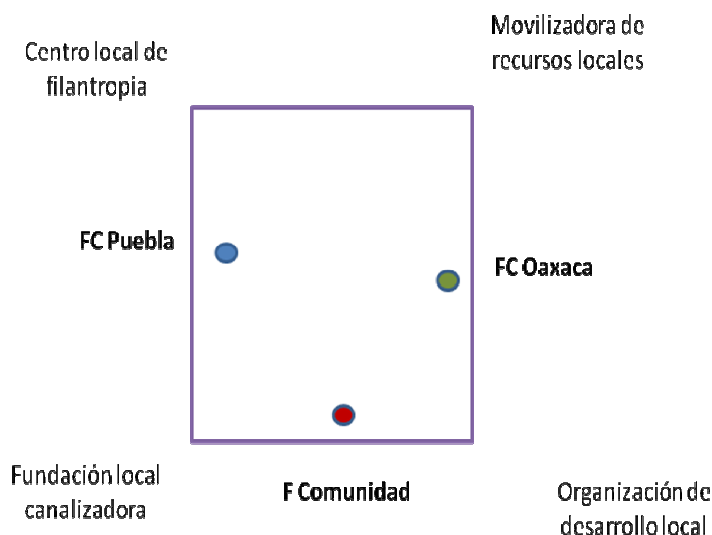
Las fundaciones comunitaria, así, cumplen con cuatro funciones:

1. **Fomentan la filantropía local**, promoviendo el voluntariado, reconociendo públicamente la labor de filántropos, promueven la educación y la práctica cívica de involucrarse con la comunidad, crean campañas de conciencia y responsabilidad sociales, y organizan eventos y directorios para acercar a la sociedad en general al sector de las OSCs.
2. **Movilizan recursos locales**, mapeando los activos y actores con recursos de la comunidad, accediendo a ellos y solicitando su aportación y participación, bajo mensajes movilizadores y de involucramiento cívico.

3. **Canalizan recursos a OSCs y proyectos locales**, que involucra un conjunto de procedimientos para solicitar propuestas, seleccionar los proyectos a los cuales se apoya, el seguimiento de la aplicación de los recursos y la evaluación del impacto logrado con los donativos otorgados.
4. **Promueven el desarrollo local**, construyendo agendas del cambio social desde la perspectiva local y regional, con la participación y la incidencia de actores en distintas causas y enfoques del desarrollo.

Cumplir con estas cuatro funciones requiere de diversas actividades y capacidades que deben de ser construidas al interior de las fundaciones, intentando mantener su balance. De ahí que podríamos construir este esquema de manera visual en la Figura 19, con las 4 funciones como los vértices de una pirámide y si clasificamos a las tres fundaciones comunitarias entre estos vértices, podemos encontrar sus matices y diferencias.

Figura 19. Identidad de las fundaciones según el énfasis de sus servicios



Como puede observarse, FC Oaxaca está más orientada hacia la promoción del desarrollo local, mientras que Comunidad juega tanto ese papel como el de organización canalizadora. Por su parte, FC Puebla está más identificada con la canalización de recursos y la promoción de la filantropía local que las otras dos fundaciones.

V. Conclusiones

En México, el crecimiento de las Fundaciones Comunitarias ha ido de la mano con esfuerzos para promover la filantropía, como Johnson, Johnson y Kingman (2004) argumentan. Estos esfuerzos se basan en la idea de que dentro del país hay suficientes recursos para sostener a una sociedad civil, que ha crecido desde la década de 1980 y ha dependido fuertemente de recursos internacionales. Con el propósito de concentrarse en países con menores índices de desarrollo, la apuesta de varias fundaciones internacionales, particularmente norteamericanas, ha sido que es posible desarrollar fuentes de financiamiento locales que sustituyan los recursos

externos, a partir de iniciativas como la promoción de la filantropía, las Fundaciones Comunitarias y los cambios al marco fiscal.

De ahí que en México se hayan invertido una gran cantidad de recursos internacionales de las fundaciones C.S. Mott, Ford, Hewlett, Inter-American Foundation (IAF), MacArthur, USAID, Rockefeller, International Youth Foundation (IYF), Kellogg, Avina y Synergos en la creación de infraestructura local para la filantropía, en instituciones como Cemefi, y en el crecimiento de las Fundaciones Comunitarias, bajo esquemas de fortalecimiento institucional y aprendizaje entre pares (como el Grupo de Fundaciones Comunitarias y la Alianza Fronteriza). Los resultados de estos apoyos son indudables, pues Cemefi es un referente nacional importante para empresas y OSCs, y existen alrededor de 13 FCs en diferentes regiones del país, con cierto desarrollo y patrimonios en formación, aunque también con una gran diversidad en su crecimiento e institucionalización⁷⁹.

En este contexto, las FCs han sido un concepto muy atractivo. Son innegables las ventajas de restringirse a un territorio delimitado, de contar con financiamiento compuesto por pequeños donativos de muchas personas y de la motivación que surge de responder a necesidades de la comunidad con recursos de la propia comunidad. Sin embargo, el camino para construir FCs, fuera de los contextos donde inicialmente surgieron (Estados Unidos, particularmente, Canadá y Reino Unido), no ha sido tan fácil como se suponía.

La experiencia de las FCs mexicanas incluidas en este estudio recuerda las dificultades y los obstáculos de este camino, que han hecho necesario revisar y adaptar las estrategias tradicionales de promoción de la filantropía local que habían funcionado en otras partes. Entender el contexto mexicano y el contexto regional en el que cada Fundación Comunitaria se inserta ha sido una tarea de mucha mayor relevancia de lo que originalmente se había pensado. Ante las ventajas del concepto de FC, se han encontrado en la práctica otras tantas desventajas, dependiendo de cada contexto: economías locales con un pequeño número de empresas e ingresos promedio bajos, alta informalidad que hace que los incentivos fiscales sean poco valorados, regulaciones complejas y costosas de cumplir, números reducidos de OSCs con capacidades y profesionalismo limitados, gobiernos con poca voluntad para hacer alianzas y frente a conflictos políticos que cuestionan su legitimidad, actitudes de desconfianza, discriminación y valores asistenciales que socavan el mensaje principal de la filantropía como valor cívico a favor del bien común.

El papel del Estado, el nivel de desarrollo económico, la existencia de empresas y riqueza privada, las características de las organizaciones de la sociedad civil, el marco regulatorio, la historia e identidad regional y, sobre todo, las actitudes y valores locales se han convertido en factores que pueden inhibir o promover el crecimiento de las fundaciones comunitarias.

El origen de una FC —si fue una iniciativa de actores externos o locales— determina en buena parte sus retos de corto y mediano plazo. En los casos en los que hubo intervención externa para su formación, se supone que estos actores se retirarán en el mediano y largo plazo, y que los actores locales tomarán control, incluso de su financiamiento, en ese mismo lapso. Cuando la iniciativa fue local, hay mayor apropiación por parte de la comunidad pero el crecimiento de la FC

⁷⁹ Recientemente, se hizo una evaluación externa sobre percepciones y capacidades organizativas de Cemefi, pero junto con las fundaciones comunitarias, están aún pendientes evaluaciones sistemáticas y periódicas de sus resultados e impactos en México.

es mucho más lento, con una mayor posibilidad de decaimiento, así como mayor vulnerabilidad frente a sucesos locales como recesiones económicas, conflictos políticos, falta de fuentes de riqueza privada o escasa cultura de la filantropía. Esto puede convertirse en un círculo vicioso que impida la consolidación de una FC.

Es evidente la necesidad de un fuerte arraigo en la comunidad, reflejada tanto en las fuentes de financiamiento como en el perfil de los Consejeros, pero puede haber también limitaciones en este sentido. Dada su vulnerabilidad al contexto local, la FC puede desaparecer en épocas económicas difíciles o cuando la localidad tiene escasos recursos, dividirse cuando hay conflictos políticos, reproducir la discriminación y las desigualdades de la propia comunidad, y terminar operando proyectos cuando no hay suficientes organizaciones a quien apoyar. Si estos riesgos se materializan, la intervención de actores y donantes externos puede ser positiva para balancear y compensar estas carencias.

En México, la cultura de filantropía es incipiente, informal y se limita por lo general a los círculos cercanos de las personas, como sus familiares y conocidos. Además, predomina la desconfianza y un enfoque de caridad y asistencia. Las FCs han tenido que recurrir a tradiciones de solidaridad arraigadas en la comunidad y a reivindicar mensajes y lenguajes para distinguirse de las iniciativas caritativas tradicionales. En particular ante los empresarios locales, se utiliza más el concepto de responsabilidad social, que supone una relación más horizontal. Formalizar iniciativas personales, construir confianza y rendir cuentas han sido tareas centrales para lograr donantes comprometidos. Convirtiendo el mismo carácter informal de la filantropía en un activo, las donaciones de las FCs han crecido construyendo redes sociales sobre sus propios contactos personales. Los miembros de los Consejos Directivos de cada fundación se han convertido no sólo en un aval moral que orienta y resguarda el patrimonio comunitario, sino que su función más importante ha sido la de convertirse en los nodos centrales de estas redes sociales de confianza que las FCs han construido.

Así pues, en sus etapas iniciales y para crecer en un contexto de filantropía incipiente, el liderazgo del Consejo o del Director Ejecutivo es un factor clave para superar la escasez de recursos, para explicar, promover e involucrar a otros en el sueño de la FC y para dar confianza a los donantes. En paralelo, se necesita un proceso de institucionalización dentro de la FC para garantizar que los esfuerzos contruidos se sostengan en el tiempo, aún cuando los líderes dejen de participar de forma cercana. Dada la escasez de personal calificado, las FCs han tenido que invertir en la formación de sus propios contadores, procuradores de fondos, directores de programas y, sobre todo, Directores Ejecutivos; por ello, la frecuente rotación de su personal operativo resulta en una fuerte descapitalización. Esta alta rotación de personal en los inicios de las FCs se debe, en gran parte, a la necesidad de perfiles altamente capacitados y a los bajos niveles de remuneración que la FC está en posibilidades de ofrecer, por la escasez inicial de recursos. Esto es un problema generalizado del sector no lucrativo en México, dada la falta de un “mercado laboral” especializado. El involucramiento del Consejo en estas transiciones ha sido una solución temporal y la elaboración de políticas, la documentación de prácticas y la elaboración de manuales han ayudado a crear capacidades institucionales, menos sujetas a estos cambios.

Las características de la economía y la actividad empresarial locales son factores que influyen en el crecimiento de las FCs. Las fundaciones han buscado los sectores y las empresas más dinámicas para orientar campañas y conformar fondos. Por ejemplo, el sector turístico y cultural en uno de los estados más pobres, pero también con una mayor riqueza cultural; donantes que

viven fuera de la comunidad pero tienen vínculos de identidad con ella; las empresas transnacionales porque tienen concepciones afines sobre la filantropía y pueden servir como ejemplo a las empresas locales; el desarrollo de programas de responsabilidad social como un área en la que pueden ofrecer servicios. Estas son algunas de las estrategias que las FCs han utilizado para vincularse con el sector empresarial local.

En contextos donde la transición democrática ha sido incompleta e insuficiente, las FCs no han encontrado los interlocutores ni los canales adecuados para hacer alianzas sostenibles con sus gobiernos locales. En la cultura política, existe la percepción de que el Estado mexicano es el responsable del desarrollo del país, que “prácticamente hace todo” y “nadie más hace lo que le toca al gobierno”. Evidentemente, los gobiernos locales tienen una fuerte incapacidad para hacer todo lo que se espera de ellos, pero en la clase política mexicana no existe la tradición de formar alianzas no políticas, ni con actores no gubernamentales. Las tradiciones arraigadas de intercambio de favores llevan a desconfiar (“¿qué quieren a cambio?”) y se registra una incompreensión sobre el papel de una FC y el potencial que puede tener el trabajo con la sociedad civil. Hasta ahora, las relaciones de colaboración que han existido entre FCs y gobiernos locales han sido poco sostenibles en el tiempo, dada la falta de continuidad en las políticas públicas y los funcionarios locales.

El marco fiscal que regula a las OSCs y FCs en México es complejo, con numerosos obstáculos y trámites costosos, sin que las propias autoridades fiscales y regulatorias estén concientes de ello. Las FCs se han involucrado en el diagnóstico y la definición de una agenda para mejorar este marco fiscal. Este proceso ha sido tan valioso como su producto, pues ha vinculado a especialistas internacionales, nacionales y locales y ha permitido crear redes de colaboración y comunicación entre OSCs y fundaciones de distintos tamaños y temáticas. Han comenzado algunos esfuerzos de cabildeo y las FCs han tenido la oportunidad de convertirse en nodos regionales para crear procesos locales de incidencia e influir como una red nacional articulada ante los tomadores de decisiones.

En este contexto, un primer reto para las FCs es recaudar y movilizar recursos locales que les permitan constituir una base de donantes para distintas causas, fondos y proyectos, y que les aseguren recursos para cubrir su gasto operativo. Para lograr esto último, es probable que el círculo de donantes que han construido, donde hay conocimiento y confianza por la FC, deba de ampliarse para lograr la sustentabilidad de su operación.

Un segundo reto, igualmente importante, es identificar y atender las causas que promueven el desarrollo social en sus comunidades (Thompson, 2006). Para ello, las fundaciones requieren una visión integral de cuáles son las causas y las estrategias que promueven desarrollo y también cierto número y densidad de OSCs trabajando en estas causas y estrategias de manera profesional en la localidad. Ante la falta de esta “infraestructura de sociedad civil”, las FCs frecuentemente han operado inicialmente ciertos programas o han tenido que invertir mucho más de lo pensado en “semilleros de OSCs” y servicios locales de fortalecimiento institucional.

Finalmente, uno de los mayores retos de mediano plazo de estas fundaciones, desde su papel como canalizadoras de recursos, es cómo mover tanto a sus donantes como a sus organizaciones donatarias hacia temas de mayor impacto social, en términos de atender las causas de la pobreza y de crear procesos sustentables en el tiempo y con efectos multiplicadores. De lo contrario, sólo se estará promoviendo la filantropía local, y en México es urgente promover una filantropía a favor del cambio y la justicia sociales.

Anexo 1. Cuestionario para entrevistas

I. Sobre la Fundación Comunitaria

1. ¿Cuáles son, en su opinión, las principales fortalezas de su FC?
2. ¿Cuáles son, en su opinión, los principales desafíos que enfrenta su FC? ¿Son estos los mismos desafíos que enfrentaba hace 5 años atrás?

II. Percepciones sobre el contexto

1. ¿Podría describir el contexto económico del estado de _____ donde se inserta y funciona su FC?
2. ¿Y las condiciones políticas?
3. ¿Y las condiciones sociales?
4. Si piensa en los últimos 5 años, este contexto ¿ha cambiado o no? ¿De qué forma?
5. ¿qué tan favorables han sido los cambios del contexto para la Fundación? ¿Han ayudado o desincentivado su crecimiento y consolidación de cierta manera en particular?

III. Elementos internos que influyen la capacidad de crecer y prosperar de una FC

6. ¿Cómo describiría la calidad, liderazgo y participación de su Consejo?
7. ¿Cómo describiría la calidad y capacidad de respuesta de su equipo técnico?

IV. Elementos externos que influyen la capacidad de crecer y prosperar de una FC

8. ¿Cómo se relaciona su fundación con el gobierno local de su comunidad?
9. ¿Cómo le afecta el marco legal y fiscal o las políticas federales a la Fundación?
10. ¿Cómo se relaciona su fundación con el sector privado local?
11. ¿Y con las organizaciones de la sociedad civil?

V. La promoción de filantropía local y la FC

12. ¿Cómo describiría las actitudes de estos diferentes sectores hacia la filantropía en general? ¿Y hacia la FC?
13. En su opinión, ¿su FC es bien vista en la comunidad?
14. ¿Qué indicadores mostrarían de una buena movilización de recursos de la comunidad?
15. ¿Qué indicadores mostraría de una buena atención a los problemas de la comunidad?
16. ¿Qué posibilidades ha tenido o tiene su FC de acceder a oportunidades (o recursos) para capacitación y profesionalización?
17. Su FC, ¿tiene una estrategia de crecimiento a largo plazo? ¿De qué depende su éxito?

Anexo 2. Lista de personas entrevistadas

Nombre	Cargo	Organización
Andrea García de la Rosa	Directora Ejecutiva	Fundación Comunidad
Julio Córdova	Director de Desarrollo	Fundación Comunitaria Oaxaca
Oscar Hernández	Director Ejecutivo	Fundación Comunitaria Puebla
Debbie Acevedo	Anterior miembro del Consejo Directivo y anterior Directora Ejecutiva	Fundación Comunitaria Puebla
Michael Layton	Coordinador del Programa sobre Filantropía y Sociedad Civil	Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)

Anexo 3. Fuentes consultadas

- Abardía, Adriana, Mónica Tapia y Patricia Carrillo (2007): "Manual práctico de inversión social: Instituciones donantes en acción". Documento mimeo. México: Alternativas y Capacidades.
- Agüero, Felipe (2005): "The Promotion of Corporate Social Responsibility in Latin America" en Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero (eds.): *Philanthropy and social change in Latin America*. Cambridge: Harvard University Press. pp. 103-134.
- _____ (2002): "Mexico Business Social Responsibility". Reporte para Fundación Ford. Puede consultarse en <http://www.redpuentes.org/centro-de-documentos/DocsG/la-responsabilidad-social-empresarial-en-america-latina.doc/view> (Consultado 22 de octubre 2007).
- Blair, Vivian, Magdalena Rubio y Laura Sarvide (2003) *Fundaciones Comunitarias. Ejercicio de Ciudadanía*. México Vivian Blair y Asociados.
- Blair, Vivian, Magdalena Rubio y Laura Sarvide (2004): *Fundaciones Comunitarias. Sacando Lecciones de la Experiencia*. México: Vivian Blair y Asociados.
- Blair, Vivian y Asociados (2005) *Nuestros aprendizajes. Fundación Comunitaria Oaxaca*. Oaxaca: FCO. Puede consultarse en www.fundacion-oaxaca.org/descargas/NuestrosAprendizajes.pdf (Consultada 12 de octubre de 2007).
- Bolaños-Cacho, Jaime (2007): *El marco fiscal y las Fundaciones Comunitarias en México*. Nueva York: Synergos.
- Canada Survey of Giving, Volunteering and Participating (2000): Toronto, Imagine Canada, consultado en <http://www.givingandvolunteering.ca/aboutsurvey.asp>
- Carrillo, Patricia, Mónica Tapia y Paola García (2005): *El Fortalecimiento Institucional de OSCs en México. Debates, oferta y demanda*. México: Alternativas y Capacidades A.C. Puede consultarse en www.alternativasociales.org/images/contenidos/cuaderno_azul.pdf (Consultada el 15 de octubre de 2007).
- _____, Gisela Robles, Mónica Tapia y Andrea Tapia (2006): *Construyendo tu Organización en 16 Pasos. Manual de Constitución Legal*. México: Alternativas y Capacidades A.C. Puede consultarse en www.alternativasociales.org/images/contenidos/cuaderno_verde_16_pasos.pdf (Consultada 16 de octubre, 2007).
- _____ y Mónica Tapia (2007): "Charity rather than change: still the order of the day for Mexican corporate philanthropy" en *Alliance Online*, marzo 2007. Puede consultarse en www.allavida.org/allianceonline/html/aomar07d.html (Consultada 17 de octubre, 2007).
- Charry, Clara Inés y Susana López Jasso (2004): "Las fundaciones comunitarias en México y el mundo", *POLIS*, vol. 2, pp. 9-45.

- Comunidad A.C. (2007): "Informe final del programa de fortalecimiento, para proyecto patrocinado por Fundación Hewlett.
- Consortio por una Agenda Fiscal (2007): "Ambiente propicio para la sociedad civil en México". www.agendafiscalsociedadcivil.org (Consultada 12 de octubre, 2007).
- DuPree, A. Scott y David Winder, con Cristina Parnetti, Chandni Prasad and Shari Turitz (2000): *Foundation Building Sourcebook. A practitioner's guide based upon experience from Africa, Asia, and Latin America*. Nueva York: Synergos. Puede consultarse en www.synergos.org/knowledge/00/sourcebook.pdf o www.synergos.org/knowledge/03/guiapractica.pdf (en español) (Consultada 22 de octubre, 2007).
- Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI)* (2005): México, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- García, Sergio, Michael Layton, Laura García e Ireri Ablanado (2007): *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México*. México: ITAM, ICNL, Cemefi e Incide Social.
- _____ e Ireri Ablanado (2007): "Promoción de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil: Sistematización de la experiencia mexicana". México: mimeo.
- Giving and Volunteering in the United States* (2001): Washington, D.C., Independent Sector, consultado en www.independentsector.org/programs/research/gv01main.html
- Grupo de Fundaciones Comunitarias (GFC) (2000): "Naturaleza y Propósitos de una Fundación Comunitaria". Documento interno. Puede consultarse en www.cemefi.org/spanish/index.php?option=com_content&task=category§ionid=5&id=22&Itemid=30 (Consultada 22 de octubre 2007).
- Greaves, Patricia (2006): *Empresarios mexicanos ante la responsabilidad social*. México: Instituto de Investigaciones sobre Desarrollo Sustentable y Equidad Social, Universidad Iberoamericana.
- Johnson, Paula D., Stephen P. Johnson y Andrew Kingman (2004): *Promoting Philanthropy: Global Challenges and Approaches*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Layton, Michael (2005): "El marco fiscal para las OSCs". Ponencia en el Primer Coloquio sobre Transparencia Interna y Rendición de Cuentas de las OSCs. México, 21 de junio 2005.
- Maass, Angel y Loretta Serrano (2005): "Fundación Comunitaria Oaxaca". Social Enterprise Knowledge Network. Monterrey: EGADE-Tec de Monterrey y Harvard (www.hbsp.harvard.edu).
- Morales-Camarena, Francisco J.(2006) "Volunteerism in Mexico" en www.serviceleader.org/new/international/articles/2004/03/000210.php#1 (consultada 3 enero 2007).

- Natal, Alejandro, Patricia Greaves y Sergio García (2002): *Recursos privados para fines públicos: Las instituciones donantes mexicanas*. México, The Synergos Institute, Centro Mexicano para la Filantropía y El Colegio Mexiquense.
- Sacks, Eleanor (2005): *2005 Community Foundation Global Status Report*. Bruselas: WINGS. www.wingsweb.org/information/publications_community.cfm. (Consultada 9 Octubre, 2007).
- Sanborn, Cynthia y Felipe Portocarrero (2003): "La filantropía 'realmente existente' en América Latina". Ponencia presentada en el Seminario Internacional "La filantropía en América Latina: los desafíos de las fundaciones donantes en la construcción de capital humano y justicia social" organizado por Fundación PROhumana y Fundación Ford. Santiago de Chile, noviembre de 2003. Puede consultarse en: www.redagora.org.ar/paginas/proyectos/Banco%20Documental%202.0/Temas/Tercer%20Sector/Libros%20-%20Publicaciones/La%20filantropia%20actual%20en%20America%20Latina.pdf (Consultada 22 de octubre de 2007).
- Shepard, Bonnie L. (2003): *NGO advocacy networks in Latin America: lessons from experience in promoting women's and reproductive rights*. The North-South Agenda, paper 61. Miami: The North-South Center
- Synergos y VBA (2007): *El fortalecimiento de las fundaciones comunitarias fronterizas mexicanas. Lecciones aprendidas*. Nueva York: Synergos.
- Tapia, Mónica y Patricia Carrillo Collard (2005): "Evaluación del Grupo de Fundaciones Comunitarias". Documento interno, preparado para Cemefi y Synergos.
- _____ y Gisela Robles (2005): *Retos Institucionales del Marco Legal y Financiamiento a las Organizaciones de la Sociedad Civil*. México: Alternativas y Capacidades A.C. Puede consultarse en www.alternativasociales.org/images/contenidos/RetosInstitucionales.pdf (Consultada 16 de octubre, 2007).
- _____, Patricia Carrillo Collard y Gisela Robles (2006): "Buscando la sustentabilidad financiera: el caso de la Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC)". Documento interno, preparado para FESAC, con recursos de la Fundación Hewlett.
- Thompson, Andrés (2006): "Local development, community capacity building and resource mobilization. Exploring the Potential of Community Foundations in Latin America". Paper prepared for the Center for Study of Philanthropy and Civil Society. The Graduate Center, CUNY.
- Valladolid, Concepción (2006): "Caso de la Fundación Internacional de la Comunidad, A.C. para ampliar sus posibilidades para otorgar donativos". Puede consultarse en www.agendafiscalsociedadcivil.org/files/CASOFIC.pdf (Consultada 16 de octubre, 2007).

Winder, David (2004): "Innovations in strategic philanthropy. Comparative lessons from Asia, Africa, Latin America and Central and Eastern Europe: the case of Mexico". Paper prepared for International Network on Strategic Philanthropy 2004. Puede consultarse en [hwww.synergos.org/knowledge/04/inspmexico.pdf](http://www.synergos.org/knowledge/04/inspmexico.pdf) (Consultada 22 de octubre de 2007).

Agradecimientos

Agradecemos la colaboración y los comentarios de Patricia Carrillo, Sofía Becerra y Cristina Parnetti, en la elaboración de este documento. Agradecemos también la participación de quienes aceptaron ser entrevistados para la realización del estudio.