

Prácticas de recaudación y sostenibilidad financiera de las fundaciones miembros de Comunalia



Comunalia
Alianza de Fundaciones
Comunitarias de México



Prácticas de recaudación y sostenibilidad financiera de las fundaciones miembros de Comunalía

Autora Consultora
Jani María López Flores
En colaboración con
Comunalía

Primera edición
Agosto, 2018

©*Derechos Reservados*: Alianza FC México, A.C.
Av. Ignacio Morones Prieto PTE No. 2805, piso 6, oficina 6. Colonia Lomas de San Francisco. C.P. 64710. Monterrey, Nuevo León. contacto@comunalia.org.mx
www.comunalia.org.mx

Este trabajo fue realizado con recursos de la Inter-American Foundation. Las opiniones y conclusiones de este trabajo son exclusivas de los autores y no representan necesariamente aquellas de la Inter-American Foundation.

Miembros de Comunalia



Contenido

Metodología	6
Panorama de recaudación y factores de sostenibilidad financiera	8
a. Consideraciones iniciales	8
b. Dimensión de Comunalía y sus miembros	9
c. Factores relativos a la sostenibilidad financiera de las fundaciones	10
d. Ingresos y prácticas de recaudación	14
Estrategias de sostenibilidad financiera	21
a. Diversificación de las fuentes de ingreso	22
b. Alianzas estratégicas y capital social	26
c. Fondo patrimonial o fondo de reserva	28
d. Planeación, gestión financiera y transparencia	29
e. Venta de productos y servicios	31
f. Incidencia política	32
Mejores prácticas de sostenibilidad financiera	35
a. Mejor gestión	35
b. Métodos de recaudación	37
c. Alianzas estratégicas	40
d. Desarrollo de nuevos servicios y programas	42
e. Sistematización y profesionalización de programas	44
Conclusiones y hallazgos	48
Recomendaciones	51
Bibliografía	54
Anexo 1: Consulta	55
Anexo 2: Encuesta	57
Anexo 3: Diversificación financiera.....	59
Anexo 5: Fundaciones participantes	61

Introducción

Comunalía actúa como plataforma de generación de espacios de vinculación, alianzas, gestión de oportunidades, así como de aprendizaje colaborativo para sus miembros. La organización está formada por 14 fundaciones comunitarias.

La diversidad de acciones mediante las cuales las Fundaciones Comunitarias (FC) recaudan dinero es amplia y profundizar en las iniciativas exitosas y en sus mecanismos es el punto de partida para identificar mejores prácticas que podrían ser de utilidad para todas las fundaciones miembros de Comunalía. Este trabajo de investigación y consulta pretende capitalizar la experiencia de las fundaciones miembros de Comunalía para plasmar aprendizajes y mejores prácticas así como para obtener información detallada sobre la estructura de ingresos y los métodos de recaudación de la red.

En las secciones a continuación, se describe la metodología empleada, se resume el ejercicio de consulta y sus conclusiones y se presenta un panorama general de la sostenibilidad financiera y de las estrategias de recaudación de las fundaciones. También se delinean mejores prácticas o ejemplos de iniciativas y actividades que contribuyen a la sostenibilidad financiera de los miembros de Comunalía y por último se brindan recomendaciones basadas en los hallazgos del estudio.

Metodología

La base del proyecto de investigación fue un proceso de consulta con las 14 fundaciones comunitarias que forman Comunalía con el objetivo de responder a las siguientes preguntas de investigación:

1. *¿Qué iniciativas y acciones implementan las fundaciones miembros Comunalía para sostenerse financieramente y obtener ingresos?*
2. *¿Cuál es el panorama general de sostenibilidad financiera de las organizaciones miembros?*
3. *¿Qué iniciativas o actividades que contribuyen a la sostenibilidad financiera son exitosas y tienen elementos diferenciadores que podrían replicarse o tomarse en cuenta?*

En el diagrama que se muestra a continuación se ilustra el proceso seguido para la realización de este estudio.

Figura 1: Diagrama de metodología



La consulta con los miembros de la red se hizo en forma de entrevistas semi-estructuradas que permitieron construir un panorama general de recaudación de las 14 fundaciones, así como conocer iniciativas relevantes por su contribución a la sostenibilidad financiera de las mismas.

Se entrevistaron a los representantes de las 14 fundaciones de la red que en todos los casos fueron los directores ejecutivos. Durante la entrevista se cubrieron principalmente temas relativos a la sostenibilidad financiera y a las actividades de recaudación.

Para fines de esta investigación, la sostenibilidad financiera define como *la capacidad de obtener y mantener recursos suficientes para hacer frente a las oportunidades y amenazas y para mantenerse en operación por un periodo prolongado de tiempo*. (Sontang-Padilla, Staplefoote, González, 2012). Una vez concluidas las entrevistas se organizó y analizó la información y con base a los hallazgos iniciales se diseñó una pequeña encuesta sobre temas más específicos que se aplicó a todas las fundaciones.

Después se seleccionaron nueve iniciativas prácticas con base a criterios específicos que se clasificaron según su temática en cinco categorías. Dichas prácticas contienen elementos que contribuyeron o contribuyen a la sostenibilidad financiera de las fundaciones que las implementan y de las cuales pueden extraerse aprendizajes relevantes para los miembros de Comunalía.

Panorama de recaudación y factores de sostenibilidad financiera

En esta sección, se abordan algunas consideraciones necesarias para una mejor lectura de los factores que inhiben y facilitan la sostenibilidad financiera y las prácticas de recaudación de los miembros de Comunalia así como sus ingresos en 2017 y sus respectivas fuentes.

a. Consideraciones iniciales

Las fundaciones comunitarias son muy diversas y aunque comparten las características abordadas en el estudio “Guía para las Fundaciones Comunitarias de México: La propuesta de Comunalia” (2016), cada una tiene dimensiones y métodos de trabajo diferentes. Por ejemplo, Comunalia cuenta entre sus miembros a fundaciones grandes en términos de número de empleados como Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) pero también otras de menor tamaño como Fundación Merced Coahuila (FM Coahuila).

Asimismo, hay fundaciones con una larga trayectoria como Corporativa de Fundaciones y otras de más reciente creación como Comunidar; también hay fundaciones que se desarrollan en un contexto favorable para la inversión social y la filantropía, como FECHAC, y hay otras que trabajan en entornos más complicados para sus actividades de recaudación como en el caso de Fundación Comunitaria Matamoros (FC Matamoros).

Hay fundaciones que actúan bajo un modelo de plataforma administrativa de fondos sociales sin programas propios y hay otras que trabajan en un esquema mixto de programas y administración de fondos.

Estos y otros factores influyen la forma en que las fundaciones han desarrollado sus estrategias de recaudación de fondos y de sostenibilidad financiera. Para este análisis es necesario tener en cuenta dichos elementos.

b. Dimensión de Comunalia y sus miembros

Uno de los objetivos de este estudio es conocer de manera detallada la dimensión de la recaudación de fondos e ingresos de la red y sus miembros. A continuación, se muestra el monto global de ingresos en 2017 de Comunalia y de cada una de sus fundaciones miembros así como el número de empleados¹ y la fecha de fundación de cada una.

Tabla 1: Ingresos, año de fundación y número de empleados de las Fundaciones Comunitarias

Fundación	Año de fundación	Número de empleados	Ingresos 2017
Fundación Comunitaria Cozumel	1991	8	4,569,121
Fundación Comunidad A.C	1997	4	4,211,415
Fundación del Empresariado Chihuahuense	1999	80	258,334,799
Corporativa de Fundaciones	1999	20	82,729,000
Fundación del Empresariado Sonorense	1999	4	17,248,577
Fundación Comunitaria Puebla	2000	4	40,613,149
Fundación Merced Querétaro	2001	23	19,183,159
Fundación Merced Coahuila	2002	1	2,588,978
Fundación Comunitaria de la Frontera Nte.	2002	17	22,180,371
Fundación Comunitaria Matamoros	2003	1	721,600
Fundación Comunitaria Malinalco	2007	2	5,272,506
Fundación Comunitaria Punta de Mita	2007	4	8,051,009
Fundación del Empresariado Yucateco	2009	10	25,582,601
Comunidar A.C.	2012	7	56,451,609
TOTAL (Comunalia)	2011	185	547,737,893

¹ Este número considera únicamente los empleados de tiempo completo en nómina. Algunas fundaciones cuentan con consultores externos o personal adicional de tiempo parcial en el esquema de honorarios.

Los miembros de Comunalía cuentan con una trayectoria combinada de 16 años en promedio, demostrando estabilidad y sostenibilidad. Como red agrupan a más de 185 colaboradores y movilizan anualmente más de 500 millones de pesos, monto en su mayoría canalizado a organizaciones comunitarias o a sus proyectos sociales.

En la tabla anterior se muestran el número de empleados, el monto de ingresos para el año 2017 y el año de fundación de las fundaciones, con el objetivo de brindar una perspectiva respecto al tamaño de los miembros de Comunalía. Sin embargo, como se mencionó anteriormente los ingresos de las fundaciones dependen de manera importante del contexto, del modelo de la fundación y de sus características individuales así como de factores externos. En el apartado a continuación, se abordan los factores que influyen en la sostenibilidad financiera de las fundaciones entrevistadas.

c. Factores relativos a la sostenibilidad financiera de las fundaciones

Mediante las entrevistas realizadas a miembros de Comunalía, se identificaron algunos factores que influyen o afectan la sostenibilidad y estabilidad financiera de las fundaciones. Tener un mejor entendimiento o conciencia de estos factores puede ayudar a diseñar mejores estrategias.

Contexto y entorno empresarial

Como se mencionó al inicio del reporte, la geografía y el contexto repercuten de manera importante en la estabilidad financiera y la sostenibilidad de las fundaciones. Hay contextos que son como lo describió una de las entrevistadas ‘tierra fértil’ para actividades de inversión social y filantropía

mientras que hay otros contextos en los que hay muy poca concentración empresarial. Una de las barreras mencionadas por algunas de las fundaciones entrevistadas es precisamente la baja presencia de empresas en la región de operación. Esto vuelve a la recaudación corporativa a nivel local un gran reto para fundaciones como Fundación Comunidad o Fundación Comunitaria Malinalco (FC Malinalco). Además, la escasez de empresariado genera un entorno muy competitivo entre las Organizaciones de la Sociedad Civil y las Fundaciones de la región.

Cuando por el contrario existe un fuerte entorno empresarial se refleja en la disponibilidad de recursos para temas de profesionalización, inversión social y actividades filantrópicas que hacen crecer a la fundación.

Por otra parte, según algunos de los entrevistados en ocasiones las decisiones sobre donativos o participación en proyectos sociales de las empresas se toman en corporativos que están en otros estados o países independientemente de que tengan presencia en su región de operación.

También se mencionaron situaciones externas como barreras para su estabilidad y sostenibilidad financiera. Tales como la voluntad política de las administraciones en turno, la cual puede afectar la continuidad de las subvenciones otorgadas para programas o actividades específicas. Los cambios legislativos o fiscales también fueron mencionados como factores potencialmente negativos.

El contexto social y político también puede influir positivamente en las actividades recaudatorias de las fundaciones, por ejemplo, la evolución y relevancia social del tema de equidad de género ha dado mayor visibilidad al fondo sobre este tema que tiene la Fundación Comunidad, lo que ha

resultado en un incremento en el ingreso para dicho fondo. En otro ejemplo, a raíz del sismo del 19 de septiembre, FC Malinalco, recibió donativos para canalizarlos en un fondo extraordinario de reconstrucción que le dio mucha visibilidad a la fundación.

Cultura y credibilidad

Un factor negativo mencionado de manera recurrente por las Fundaciones de Comunalia fue la cultura de desconfianza causada por la corrupción y la visión individualista que prevalece en el país. Esto hace aún más difícil poder garantizar la lealtad de los donantes, provocando que muchas de las fundaciones cuenten con pocos ingresos garantizados y pocas contribuciones de largo plazo.

De acuerdo con algunos de los entrevistados la desconfianza que hay respecto al tercer sector es exacerbada aún más al existir muchas fundaciones que abren y cierran en un espacio de tiempo muy corto, dando lugar a sospechas de lavado de dinero o corrupción.

Otro de los problemas es que actualmente no hay una cultura o conocimiento generalizado del tercer sector y esto afecta a las fundaciones que ofrecen servicios ya que en ocasiones no se les toma en serio y se espera pagar un menor precio que el que se pagaría a una empresa privada.

Además, el concepto de organización de segundo piso o intermediaria no es totalmente conocido todavía y es difícil de ‘vender’ debido a que los donantes buscan una causa específica a la cual apoyar y hay reticencia de hacerlo a través de intermediarios. En este sentido, algunas fundaciones están llevando

a cabo esfuerzos o campañas de comunicación sobre el modelo en el que trabajan y sus beneficios.

Capacidad interna y profesionalización

La capacidad interna y los recursos humanos también se identificaron como factores que afectan la sostenibilidad de las fundaciones. Por ejemplo, algunas de ellas cuentan con personal limitado lo que provoca una acumulación de trabajo que se agudiza con actividades intensivas como el cumplimiento con los requisitos de la SAT, el seguimiento de donantes, así como los cada vez más estrictos lineamientos y requisitos de evaluación y monitoreo de las convocatorias.

La rotación de personal también se identificó por las fundaciones como una barrera para la implementación de estrategias de largo plazo. Por otra parte, hay muchas fundaciones que cuentan con un equipo con alto compromiso y entrega. Otro aspecto importante es tener un equipo contable y administrativo sólido y eficiente.

En general, para las fundaciones entrevistadas tener estructuras de institucionalización internas impacta positivamente sus operaciones y su sostenibilidad de largo plazo y da una mayor confianza a los donantes. Además, tener procedimientos, políticas y prácticas administrativas muy establecidas fomenta la continuidad de la organización incluso cuando hay rotación de personal o cambios organizacionales.

Consejos directivos o patronatos

Para la mayoría de las fundaciones entrevistadas los consejos directivos son un apoyo significativo para su crecimiento y desarrollo. Los consejeros

brindan apoyo financiero y estratégico constante y de largo plazo a muchas de las fundaciones de Comunalia, lo que ha contribuido en muchos casos a una estabilidad y seguridad que permite a las fundaciones enfocar sus esfuerzos en el fortalecimiento como organización.

Por lo general, los consejos están conformados por personas de mucho prestigio y con un claro compromiso hacia la fundación. Las relaciones y conexiones de los consejeros son muy importantes y en ocasiones son los consejeros mismos quienes gestionan recursos y son el primer punto de contacto para los nuevos donantes.

Enfoque local y colaborativo

El ejercicio de consulta resaltó que el enfoque de las fundaciones respecto al desarrollo comunitario y las alianzas multisectoriales es un elemento clave que fortalece el capital social e impacta de manera positiva su sostenibilidad. Específicamente, el enfoque de desarrollo local de la organización motiva a donantes de la región a contribuir con causas cercanas a ellos.

Para los miembros de Comunalia, las alianzas dan lugar a un mayor reconocimiento, avalan su trabajo y demuestran transparencia al exterior. De acuerdo con los entrevistados, Generar alianzas con actores diversos, ayuda a realizar acciones en línea con sus objetivos sociales y a aprovechar mejor los recursos. Por ejemplo, el reconocimiento de FC Malinalco como polo comunitario, sirvió como un punto de partida para la articulación y comunicación entre las organizaciones locales, lo cual facilitó una respuesta eficaz ante una situación de emergencia como la vivida el 19 de septiembre.

d. Ingresos y prácticas de recaudación

Durante el ejercicio de consulta realizado para este estudio se identificaron las fuentes de ingresos descritas continuación. Se clasificaron en fuentes internas los ingresos generados por activos o actividades de las propias fundaciones y en fuentes externas los ingresos que provienen de terceros o actores ajenos a la fundación.

Fuentes internas

- **Productos financieros:** En el desglose de ingresos de las fundaciones entrevistadas se incluyen ingresos provenientes de intereses bancarios generados por inversiones o cuentas.
- **Aportaciones del consejo:** Algunos consejos directivos de las fundaciones asignan recursos ya sea mediante contribuciones fijas (mensuales o anuales), contribuciones variables o cuotas únicas. Actualmente 7 de las 14 fundaciones cuentan con un porcentaje de ingresos proveniente de sus consejos. Un ejemplo destacado de este rubro es Corporativa de Fundaciones que recibe una contribución anual fija y de largo plazo de la empresa fundadora que forma parte de su consejo.
- **Venta de productos y/o servicios:** Ingresos generados por la venta de productos o servicios a terceros. Generalmente las fundaciones de Comunalia proporcionan el servicio de administración de fondos y asesoría filantrópica; también se consideraron en este rubro las cuotas de recuperación que algunas fundaciones cobran por las conferencias, capacitaciones y talleres que organizan. En términos de productos se identificó la venta del Bazar de Fundación Merced Querétaro, los

calendarios corporativos de Fundación Merced Coahuila o el cobro por la transferencia de programas que comienza a realizar la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte. En este rubro también se identificaron otras actividades como la organización de eventos y concursos. Hay fundaciones para las cuales este rubro es de particular importancia como Fundación Merced Querétaro que obtiene un porcentaje significativo de sus ingresos a través de la venta de productos o Comunidar quien a través de la venta de servicios solventa el 76% de sus gastos de operación.

Fuentes internas

- **Aportaciones gubernamentales:** Ingresos por las aportaciones de entidades de gobierno. Incluyen coinversiones para proyectos (en las que la fundación invierte una porción y alguna instancia gubernamental complementa dicha inversión o viceversa), contribuciones para proyectos o programas específicos y la aportación de un porcentaje acordado con el gobierno del Impuesto sobre la Nómina que es destinado a la fundación para su canalización a proyectos sociales, con este esquema la Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC) y la FECHAC perciben ingresos.
- **Donativos de fundaciones:** Donativos que hacen fundaciones nacionales o internacionales para proyectos o fondos específicos. También incluyen la participación en convocatorias específicas de otras fundaciones como Nacional Monte de Piedad, International Foundation entre otras.

- **Donativos de empresas:** Ingresos por los donativos corporativos que se hacen de forma recurrente o única por parte de empresas. En muchos casos son inversiones directas a programas de la fundación.
- **Donativos de individuos:** Ingresos por los donativos de personas físicas, pueden hacerse por cargos a tarjeta automáticos recurrentes o únicos o a través del portal web de las fundaciones. De acuerdo con una de las fundaciones entrevistadas los donativos individuales requieren de un trabajo intenso de recaudación, administración y monitoreo. En Comunalía hay algunas fundaciones que reciben donativos de personas en el extranjero como resultado de alianzas con otras organizaciones o fundaciones y de las relaciones personales del consejo. También se identificaron actividades destinadas a promover el donativo individual como el redondeo, venta boletos de *raspaditos* o incluso actividades de *crowdfunding*.

La tabla a continuación nos da indicios relativos a la diversidad y concentración respecto a las fuentes de ingreso de las fundaciones miembros de Comunalía. Ambos factores contribuyen mas no determinan la sostenibilidad financiera de las fundaciones, que como se mencionó, depende de otros factores tanto internos como de contexto.

Los datos presentados proporcionan un panorama general sobre la importancia que ciertas fuentes de ingresos tienen para las fundaciones de Comunalía y sobre lo que hacen las fundaciones para sostenerse financieramente, que es una de las preguntas principales de esta investigación (para un mayor detalle sobre las fuentes de ingreso de las fundaciones, ver anexo 3).

Tabla 2: Ingreso desglosado por fuente (%) (la denominación social de cada fundación se encuentra en el anexo 5)

Fundación	Asociados	Consejeros	Donativos en especie	Empresas	Fundaciones	Gobierno	Individuos	Porcentaje ISN	Productos financieros	Venta de productos y servicios
CF		11.60%	0.45%	33.84%			53.83%			0.28%
Comunidad AC	3.08%			12.64%	71.25%		4.16%			8.87%
Comunidar		9.28%	6.35%	30.03%	37.43%		11.87%		0.49%	4.55%
FC Cozumel				11.29%	44.92%	13.44%	18.92%		11.42%	
FC Malinalco		9.44%	0.47%		52.69%		32.64%			4.76%
FC Matamoros		12.75%	12.69%				68.32%			6.24%
FC Puebla			1.11%	53.94%	22.86%	4.89%	11.91%		1.23%	4.06%
FC Punta de Mita				26.34%	19.57%		43.46%		2.85%	7.78%
FCFN		3.29%		31.94%	1.07%		60.86%		1.71%	1.13%
FECHAC				8.29%				88.01%	3.70%	
FESAC			2.04%	56.22%	19.34%	1.03%	9.59%		8.07%	3.71%
FEYAC		3.56%	33.56%	7.09%	5.24%	49.12%	1.33%			0.10%
FM Coahuila		4.14%	2.32%	72.93%			0.56%			20.06%
FM Querétaro			14.21%	8.38%	3.78%	0.90%	0.32%		0.68%	71.74%

Como se observa en la tabla algunas fundaciones presentan ingresos provenientes de cuatro o más fuentes lo que demuestra cierta diversificación financiera, sin embargo, es pertinente revisar las concentraciones por fuente para diseñar estrategias que contribuyan a un mejor balance.

Las fundaciones que presentan un mayor porcentaje de ingresos provenientes de fuentes internas -particularmente de la venta de productos y/ o servicios, pueden tener un mayor grado de autonomía e independencia. Aunque también se debe tomar en cuenta y monitorear el riesgo inherente o de contexto en las actividades de venta de productos o servicios, particularmente si los ingresos por este rubro superan el 50% del total, como es el caso de Fundación Merced Querétaro (FM Querétaro). Los riesgos específicamente para dicha fundación pueden relacionarse con retiro de donantes estratégicos del Bazar o el fin del contrato de renta de los almacenes. Para Comunalia, quien cubre más del cincuenta por ciento de su gasto operativo con ingresos provenientes de la venta de servicios, los riesgos

pueden relacionarse a contracciones en la economía y a un entorno de austeridad que impacte la actividad filantrópica de las empresas.

Todas de las fundaciones miembros de Comunalía tuvieron en 2017 ingresos provenientes de donativos de individuos, en mayor porcentaje Corporativa de Fundaciones con 53%² y en menor medida FC Querétaro con tan solo el 0.32%.

Únicamente Fundación Comunidad cuenta con una membresía de asociados que contribuye con un 3% de sus ingresos y que además fomenta el capital social de la organización y contribuye con ideas, conocimientos y experiencia (ver mejores prácticas).

En 2017 las contribuciones de origen gubernamental estuvieron presentes en cuatro fundaciones de la red. Para FEYAC las contribuciones gubernamentales constituyen el 49% del total de sus ingresos debido a la aportación del 3% del ISN y a coinversiones en proyectos que tienen acordado con el gobierno. En FECHAC, que tiene el mismo modelo, el ingreso del fideicomiso del ISN representa el 88% de los ingresos.

Siete fundaciones reciben contribuciones directas de sus consejos, las cuales dan flexibilidad y estabilidad ya que al no estar asignadas a algún programa en específico, pueden destinarse a cubrir gastos operativos como salarios. Es importante considerar que un porcentaje importante de los ingresos se encuentran etiquetados o asignados a programas o fondos específicos. Muy pocos donantes asignan recursos para gastos operativos y administrativos, sin embargo empieza a haber una concientización sobre este tema en el sector

² Una parte importante del ingreso reportado como donativos individuales proviene del patrimonio personal de su fundador.

de OSC (Martínez y Muñoz, 2015). Un ejemplo reciente de ello es que para el fondo de emergencia que canalizó Fundación Comunitaria Malinalco para la reconstrucción después del sismo, uno de los donantes asignó un monto para gastos administrativos.

En la sección a continuación, se abordan algunas de las estrategias y/o actividades que realizan los miembros de Comunalía para garantizar su estabilidad de largo plazo y estabilidad financiera.

Estrategias de sostenibilidad financiera

El tema de la sostenibilidad financiera ha ido adquirido interés y relevancia en el sector debido a las implicaciones que tiene para las organizaciones de la sociedad civil en términos de operación e impacto social.

Para fines de este estudio consideramos la sostenibilidad financiera como “la capacidad de obtener y mantener recursos suficientes para hacer frente a las oportunidades y amenazas y para mantenerse en operación por un periodo prolongado de tiempo” (Sontang-Padilla, Staplefoote, González, 2012).

Para el diseño de la consulta (ver Anexo 1) se consideraron algunas de las características de sostenibilidad financiera mencionadas en Muñoz y Martínez (2015) que incluyen: administración estratégica de recursos, diversificación de fuentes de ingresos, control financiero, entre otras.

A continuación se describen las estrategias y actividades relativas a la sostenibilidad financiera que se identificaron a través de las entrevistas (ver Anexo 1) realizadas con los directores de las 14 fundaciones miembros de Comunalía así como en la encuesta contestada por 11 de las fundaciones (ver Anexo 2).

Es importante considerar que ninguna acción o iniciativa puede garantizar por sí sola la sostenibilidad financiera de una fundación, más bien se requiere de un conjunto de enfoques, acciones y factores tanto internos como externos para poder lograrla.

a. Diversificación de las fuentes de ingreso

De acuerdo con varios estudios sobre el tercer sector, la diversificación de fuentes de ingresos de las organizaciones de la sociedad civil sigue siendo una de las estrategias más documentadas y promovidas para lograr la sostenibilidad financiera (Guttentag y Renoir, 2018).

Para las fundaciones miembros de Comunalía esto no es diferente y durante las entrevistas se recalcó el tema, por ejemplo Fundación Comunidad A.C. ha trabajado durante este último año en una estrategia diversificación de fuentes de financiación promovida por su Consejo e implementada desde la Dirección Ejecutiva de la fundación. Una de las acciones para lograrlo es el seguimiento continuo a las alianzas con donantes y otras organizaciones.

En otro ejemplo, Fundación Comunitaria Malinalco se ha replanteado toda la estrategia de financiación a través de un plan estratégico de 10 años y planes anuales con el objetivo de lograr una mayor diversificación financiera para aminorar la dependencia de los donativos individuales o personales provenientes en su mayoría de amistades del consejo, los cuales llegaron a constituir hasta el 70% del total ingresos de la Fundación.

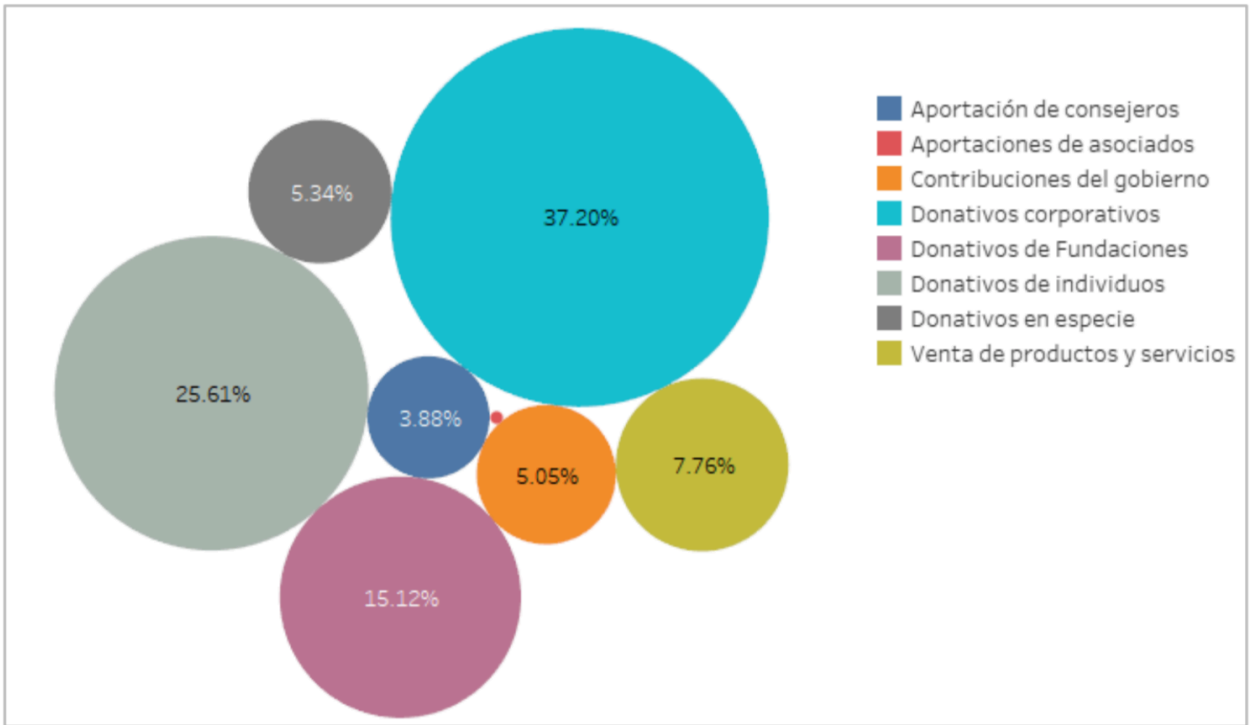
La figura 3³ nos da cuenta de que existe una cierta diversificación de las fuentes de ingresos a nivel red y de la importancia de los donativos corporativos, que son la mayor fuente de ingresos de Comunalía como red, al representar el 37.20%, que son alrededor de 114 millones de pesos. Los donativos de individuos o personas físicas contribuyen con 25% de los

³ En el gráfico no se incluyó la contribución del ISN recibida por FECHAC debido a que por su monto, distorsiona los porcentajes de las demás fundaciones. Tampoco se incluyó el rubro de ingresos por intereses o productos financieros para representar solo las actividades de recaudación/generación de ingresos de las fundaciones.

ingresos totales de Comunalía y en tercer lugar están los donativos de fundaciones con un 15.12%. De las fuentes internas, la venta de productos o servicios representa el mayor porcentaje, generando un monto anual de 23,115,360.34 de pesos, que es casi el 8%.

Los donativos en especie constituyen un 5.34% seguidos de las contribuciones del gobierno y las aportaciones de los miembros del consejo. Las aportaciones de asociados son únicamente percibidas por Fundación Comunidad por lo que representan solo el 0.05% del total.

Figura 3: Desglose de ingresos globales (2017) de los miembros de Comunalía



En el gráfico a continuación se incluyen las dos fuentes excluidas anteriormente para brindar otra perspectiva del ingreso global de Comunalía que da idea de la magnitud de la contribución del porcentaje del ISN en la

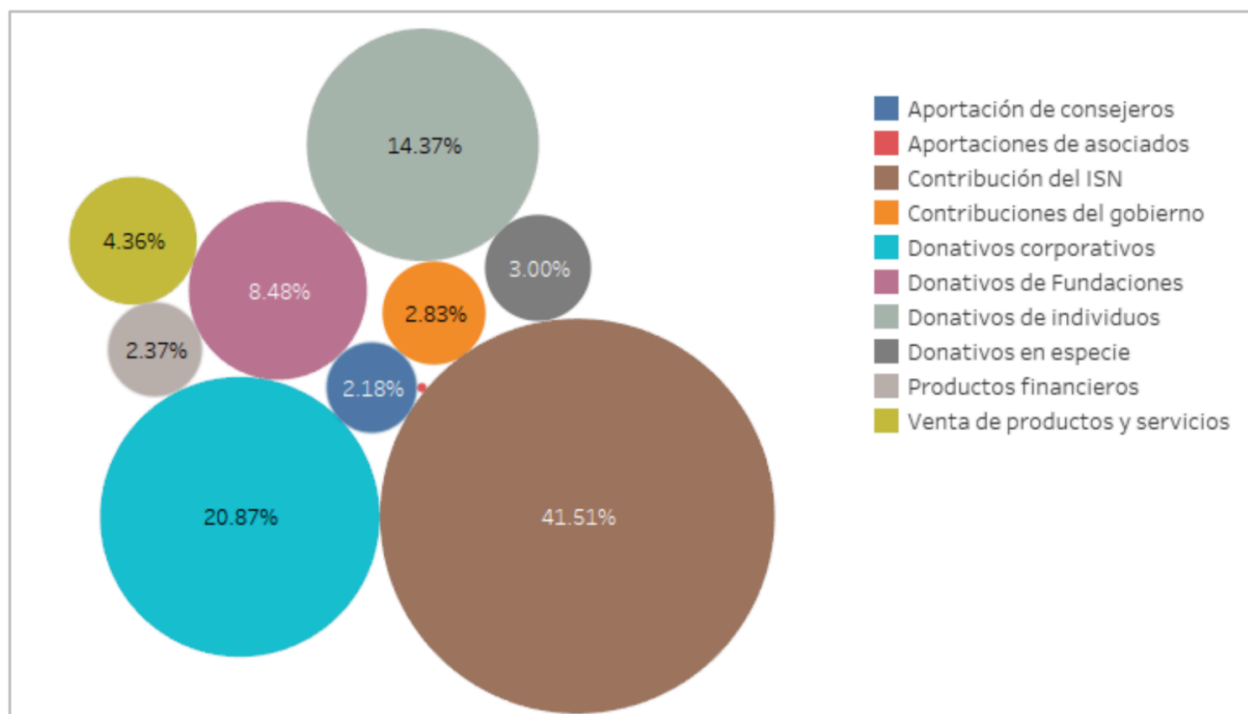
Figura 4: Monto de ingresos desglosado por fuente

Aportación de consejeros	11,937,000
Aportaciones de asociados	129,630
Contribución del ISN	227,366,966
Contribuciones del gobierno	15,513,678
Donativos corporativos	114,324,503
Donativos de Fundaciones	46,464,169
Donativos de individuos	78,715,283
Donativos en especie	16,420,236
Productos financieros	13,008,467
Venta de productos y servicios	23,857,962

inversión social de la red y que muestra también el papel los intereses de los productos financieros en las finanzas de las fundaciones.

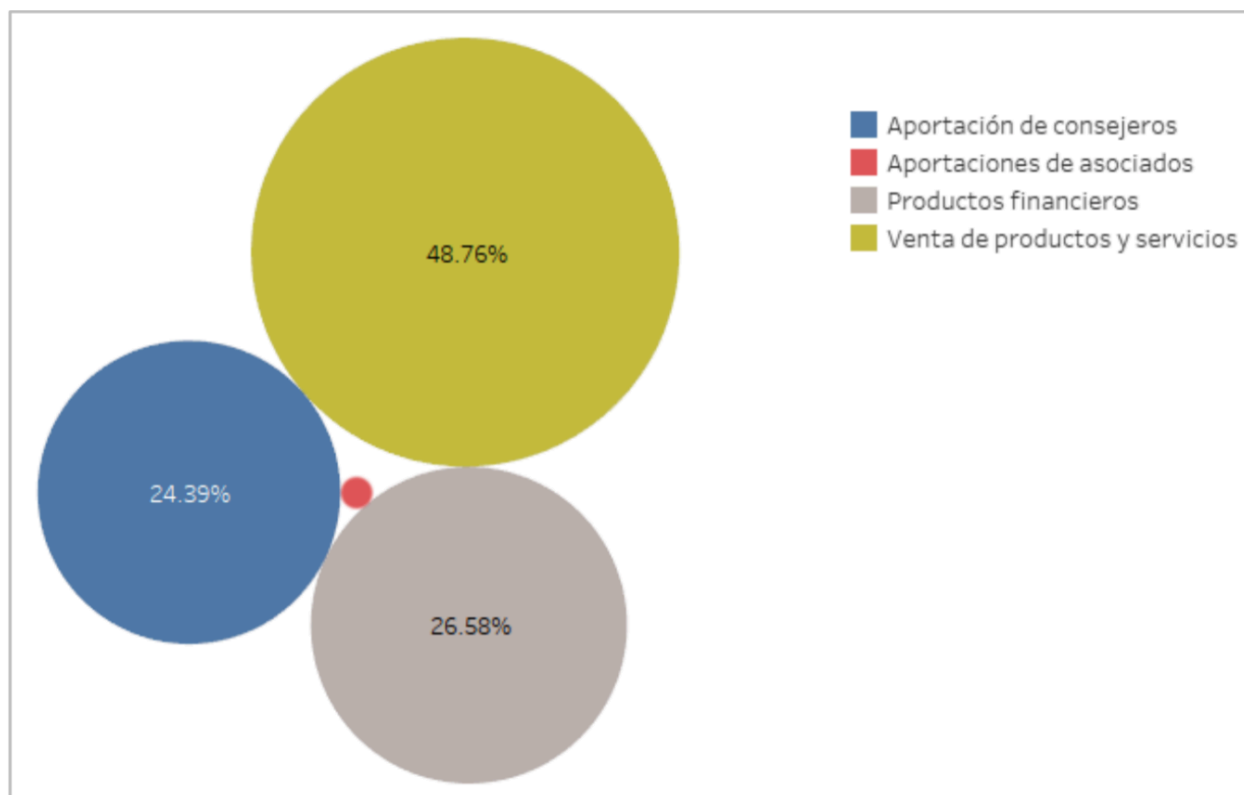
El ingreso por intereses puede contribuir al igual que la venta de servicios o las contribuciones del consejo a la autonomía de las fundaciones al poder usarse a su discreción ya sea para cubrir gastos de operación o para mejorar aspectos internos. Por ejemplo, Fundación Comunidad, invierte sus intereses bancarios en el fondo patrimonial con la idea de acrecentarlo y mejorar su sostenibilidad de largo plazo.

Figura 5: Ingresos desglosados 2017



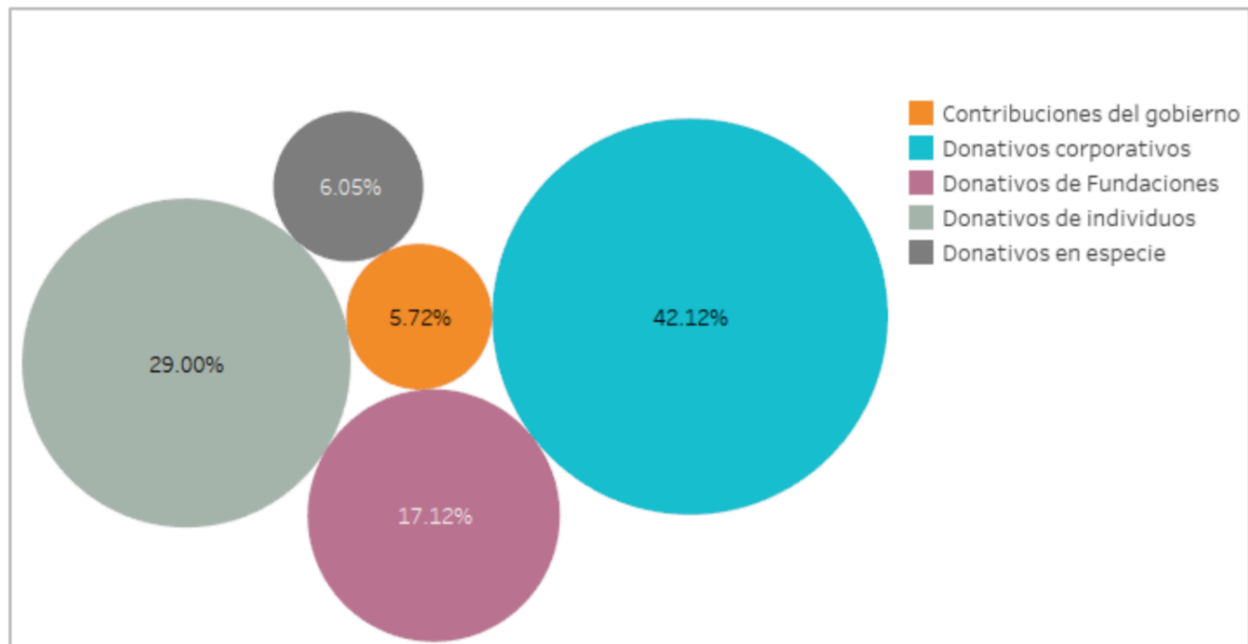
La figura 6 muestra un desglose solo de las fuentes internas de ingresos, que resalta la importancia de la venta de productos y servicios que alcanza casi el 50% en el 2017. Mientras que en figura 7 al desglosarse solo de las fuentes externas, se observa de nuevo la importancia del donativo corporativo

Figura 6: Ingresos de fuentes internas 2017⁴



⁴ En este gráfico se muestra la proporción respecto al total del ingreso interno (intereses, aportaciones de consejo, venta de productos y servicios, aportaciones de asociados)

Figura 7: Ingresos de fuentes externas 2017⁵



b. Alianzas estratégicas y capital social

Uno de los enfoques utilizados por las fundaciones miembros de Comunalía no sólo respecto a su sostenibilidad financiera sino a su operación en general, es el enfoque de alianzas estratégicas y colaboraciones con actores sociales.

Las alianzas que desarrollan y establecen las fundaciones son diversas e incluyen desde alianzas con actores comunitarios hasta alianzas con instancias federales de gobierno. Todas las fundaciones trabajan con un enfoque colaborativo y tendiente a establecer alianzas y al hacerlo impactan positivamente su sostenibilidad financiera y el desarrollo de su capital social.

⁵En este gráfico se excluye también el ingreso por el porcentaje del ISN de FECHAC ya que distorsiona las proporciones. El Ingreso de gobierno incluye contribuciones gubernamentales a proyectos específicos, coinversiones y el porcentaje del ISN de FEYAC (que no fue desglosado).

Fundación Comunitaria Punta de Mita por ejemplo, ha establecido una alianza con la propietaria de un bazar local, debido a que recibe muchas donaciones en especie pero no tiene ni tiempo ni espacio para manejarlas; la propietaria busca beneficiarios de los productos y el remanente lo vende en su bazar. Gracias a esta alianza se han realizado pequeños proyectos sociales incluyendo mejoras al Centro Deportivo. En mayor escala, la FC Punta Mita tiene alianzas con donantes extranjeros que se han convertido en un apoyo económico significativo para la fundación y su misión.

Por otra parte, Fundación Merced Querétaro tiene una alianzas con diversas tiendas departamental que les ha permitido la creación de un Bazar que actualmente genera casi el 70% de sus ingresos anuales y sirve para financiar proyectos sociales en problemáticas de interés para la empresa.

En esta misma línea, Fundación Comunitaria Matamoros, se ha beneficiado de una alianza con el Club Rotario de Matamoros mediante la cual administra fondos comunitarios por los que cobra una comisión, garantizando de esta forma un ingreso fijo.

Además, muchas de las fundaciones tienen alianzas con el CEMEFI para promover su distintivo ESR y organizar actividades de relacionadas a la Responsabilidad Social. Fundación Merced Coahuila es una de ellas y organiza cursos de RSE como parte de la red del Distintivo Empresa Socialmente Responsable y por los cuales recibe ingresos.

Estas alianzas además de contribuir de forma directa a la generación de ingresos y a la recaudación de fondos también contribuyen al capital social dentro y fuera de las comunidades en donde trabajan las fundaciones.

El capital social permite a las fundaciones construir y desarrollar capacidades mediante el trabajo en conjunto de diversos actores. En este sentido, la pertenencia a Comunalia brinda oportunidades que contribuyen con su sostenibilidad y desarrollo como fundaciones. Por ejemplo, el programa desarrollo escolar ADN iniciado por la Fundación Comunitaria del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) ha sido replicado por dos fundaciones de Comunalia (la Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC) y la Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC), generando visibilidad frente a una diversidad de actores y posibles inversionistas sociales o donantes.

c. Fondo patrimonial o fondo de reserva

El fondo patrimonial consiste en recursos económicos reservados mediante algún instrumento financiero y cuya finalidad es la de dotar de liquidez a la fundación en casos de emergencia o necesidad. El fondo patrimonial puede representar una garantía de sostenibilidad y puede contribuir a la independencia del sector (Martínez, A. y Muñoz, H., 2015).

En Comunalia, hay 12 fundaciones que cuentan con un fondo patrimonial. En general, el fondo patrimonial es una estrategia promovida por el Consejo Directivo de las fundaciones y es importante notar que para algunas, acrecentar y cultivar dicho fondo forma parte de las actividades estratégicas para lograr una mayor sostenibilidad. De las fundaciones que cuentan con un fondo patrimonial el cincuenta por ciento afirmó que dicho fondo que les permitiría cubrir dos meses o más de operación.

d. Planeación, gestión financiera y transparencia

De acuerdo con un estudio sobre sostenibilidad financiera publicado por The Wallace Foundation (2018), algunas de las prácticas que contribuyen a la fortaleza y eficiencia financiera de las organizaciones no gubernamentales incluyen el monitoreo regular del estatus financiero, tanto de los programas individuales como de la organización en general y el entendimiento real de los costos de todos los programas para elaborar presupuestos precisos y realistas.

Según el mismo estudio, para llevar a cabo estas prácticas, se necesitan “procesos y metodologías para generar indicadores clave de su estatus financiero, contabilizar los costos generales y alertar al personal sobre dinero disponible o faltante” (The Wallace Foundation, 2018).

De los 11 miembros de Comunalía que respondieron la encuesta, 6 cuentan con un plan estratégico con metas e indicadores y 5 están en proceso de desarrollarlo. Además, las fundaciones encuestadas mantienen un constante monitoreo de sus presupuestos y hacen revisiones mensuales (6), trimestrales (1) y semestrales (4).

Además de su contribución con la fortaleza financiera, una gestión y planeación eficientes hacen posible que las organizaciones de la sociedad civil puedan demostrar de manera formal la transparencia y cumplimiento a través de sistemas de información desarrollados (Guttentag y Renoir, 2017), y la transparencia es fundamental para darle seguridad a los inversionistas sociales y donantes de las fundaciones.

Se observó que la mayoría de las fundaciones miembros de Comunalía han desarrollado procedimientos y sistemas de gestión financiera que les permiten un control de sus proyectos y finanzas. Las más avanzadas en este sentido, cuentan con sistemas y normas de gestión como el ISO-9001 (ver mejor sección de mejores prácticas) como es el caso de FEYAC y Corporativa de Fundaciones.

Hay también otras fundaciones como Comunidar que cuentan con la asesoría de empresas consultoras externas para abordar temas financieros. Mientras que otras se encuentran desarrollando procedimientos más robustos como es el caso de Fundación Comunitaria Punta Mita quien con el apoyo de otros miembros de Comunalía ha iniciado un proceso de institucionalización en busca de la definición de objetivos e indicadores que faciliten la promoción de los programas y actividades de la fundación. FC Punta Mita espera que con esto se logre también un mejor manejo de los programas y mayor transparencia.

En una etapa similar se encuentra Fundación Comunidad A.C. quien ha desarrollado su plan estratégico 2018-2021 en el que una de las líneas de acción es fortalecer los procesos internos de la fundación mediante la actualización de políticas y procedimientos y la vigilancia en el cumplimiento de compromisos fiscales y de transparencia.

En términos de transparencia es importante resaltar que todas las fundaciones miembros de Comunalía publican informes o boletines de actividades, unas en mayor detalle que otras. Al cierre de este estudio, 6

fundaciones tenían publicado el informe anual del 2017 en su portal web con estados financieros validados por auditores externos⁶.

e. Venta de productos y servicios

Además de recaudar fondos, las fundaciones miembros de Comunalía realizan actividades de generación de recursos que en algunos casos representan más del 50% de sus ingresos, como es el caso de Fundación Merced Querétaro. En otro ejemplo, los ingresos por venta de servicios de filantropía estratégica constituyen el 76% del gasto operativo de Comunidar.

La autogeneración de ingresos contribuye a la independencia de recursos y a la autonomía de las fundaciones (Martínez, A. Muñoz, H., 2015). Además, puede ayudar a mitigar los riesgos inherentes en las fuentes externas de financiación (Sontang-Padilla, Staplefoot, González, 2012).

La actividad de generación de ingresos realizada por la mayoría de las fundaciones entrevistadas es la administración de fondos de inversión social, que es un servicio que se ofrece a los donantes para canalizar sus recursos a diversas causas y está orientado a que las empresas contribuyan a la solución de problemáticas sociales.

Algunas fundaciones de Comunalía⁷ obtienen ingresos de la venta de productos, como es el caso de Fundación Merced Querétaro que mediante la venta de productos en el Bazar que organiza, genera casi el 70% de sus ingresos anuales. Fundación Merced Coahuila, por otra parte, se ha

⁶ CF, FEYAC, FECHAC, Comunidar, Fundación Punta de Mita, Fundación Comunitaria Puebla

⁷ Fundación Merced Querétaro, FESAC, Fundación Merced Coahuila y Fundación Comunitaria Punta de Mita

beneficiado del ingreso anual que representa la venta de calendarios corporativos, misma que ha sistematizado y mejorado con el tiempo.

Se observó en general una disposición por parte de las fundaciones a identificar necesidades en el sector y desarrollar nuevos servicios y/o productos. Por ejemplo, la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte (FCFN) mediante la sistematización y documentación de uno de sus programas insignia (Desafío) ha generado ingresos al transferir o vender dicho programa (ver sección de mejores prácticas) a una organización externa. Comunidar por otro lado ha identificado necesidades en el sector y ha desarrollado nuevos servicios como la asesoría fiscal y legal a Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que está próxima a implementar (ver la sección de mejores prácticas).

Es importante mencionar que la mayor parte de los ingresos generados por la venta de productos o servicios constituyen un recurso no etiquetado o no restringido que puede asignarse al gasto operativo de las fundaciones. Esto representa un apoyo significativo para el funcionamiento de las fundaciones ya que hay pocas subvenciones o apoyos externos que asignan fondos o que consideran los gastos operativos, además de que los donantes prefieren canalizar sus recursos directamente a los programas (Berger, 2009).

f. Incidencia política

Una estrategia o actividad identificada durante las entrevistas con miembros de Comunalía, es la incidencia política la cual impacta a otros ámbitos del trabajo de las fundaciones pero tiene cierta influencia en la sostenibilidad de éstas.

En principio la incidencia política pretende impulsar, fomentar o cambiar las políticas públicas para un lograr un mejor cumplimiento de la misión de las fundaciones, que en este caso es lograr un mejor desarrollo comunitario. Pero para algunas de las fundaciones entrevistadas, la incidencia política tiene también un impacto a nivel del contexto local, genera reconocimiento y prestigio lo cual da más confianza a los donantes actuales y ayuda a atraer a nuevos donantes o inversionistas sociales.

Además, la participación en actividades de incidencia como foros, conferencias, mesas de trabajo, consultas públicas entre otras, da lugar a que los gobiernos (municipales, estatales y federales) reconozcan e incentiven el trabajo de las fundaciones para llegar incluso a convertirse en aliados estratégicos de sus programas. Por ejemplo, mediante el Acuerdo de San Gervasio del cual Fundación Comunitaria Cozumel es un constante promotor, se ha garantizado el establecimiento de un fondo económico por parte del Gobierno para apoyar proyectos sociales de las OSC (ver sección de mejores prácticas).

Es importante mencionar que las actividades de incidencia política están más presentes en fundaciones que tienen una mayor estabilidad económica, mayor trayectoria y que han alcanzado cierta madurez en sus operaciones. Una de las fundaciones mencionó que es porque hay cierta estabilidad económica que se permiten y cuentan con los recursos (humanos y económicos) para involucrarse más en la arena pública.

En el caso de Comunalía, únicamente FECHAC, Corporativa de Fundaciones, FEYAC, Fundación Merced Querétaro y FC Cozumel resaltaron que realizan esta actividad de manera sistemática.

Habiendo analizado los factores y estrategias de sostenibilidad financiera identificados en el ejercicio de consulta, en la sección a continuación se dan ejemplos específicos de prácticas o iniciativas relativas a la recaudación y sostenibilidad financiera que pueden utilizarse como puntos de referencia para generar ideas o replicarse.

Mejores prácticas de sostenibilidad financiera

A continuación se describen ejemplos de iniciativas y/o actividades que realizan las fundaciones y que contribuyen directa o indirectamente con su sostenibilidad financiera. Dichas iniciativas se identificaron durante las conversaciones sostenidas con los directivos de cada una de las fundaciones miembros de Comunalía y se han clasificado en cinco categorías que incluyen uno o dos ejemplos. Los ejemplos o mejores prácticas se han seleccionado con base a los siguientes criterios:

- Replicabilidad, es decir que la aplicación de los aprendizajes no está restringida por factores externos o internos y que no hay condiciones únicas requeridas para su funcionamiento.
- Continuidad significa que la iniciativa tiene continuidad y no es un evento de una sola ocurrencia.
- Efectividad, es decir que ha sido efectiva en términos de recaudación o que ha contribuido a sostenibilidad de largo plazo de la fundación.

a. Mejor gestión

Esta categoría se refiere a todas aquellas actividades o iniciativas que buscan lograr una mejor administración de los recursos humanos y materiales al interior de la organización.



Sistemas de gestión: Implementación del ISO-90001 (CF)

Uno de los factores que contribuye positivamente a la sostenibilidad financiera de las fundaciones es la capacidad interna y profesionalización. Un ejemplo ello es el crecimiento de Corporativa de Fundaciones (CF) como resultado del establecimiento del sistema o norma de gestión ISO-9001.

Corporativa de Fundaciones implementó y logró la acreditación del ISO-9001 en el año 2013. Este sistema de gestión ayudó a la organización en primer lugar definir los puestos, sus funciones, sus responsabilidades y a trabajar por objetivos y productos. Esto permitió que Corporativa de Fundaciones pasara de un modelo de gestión muy centralizado en la Dirección general a un funcionamiento más autónomo en donde cada área funciona de manera casi automática.

Con la implementación de esta norma se logró el empoderamiento y autogestión del personal que a su vez ha dado lugar a un crecimiento significativo de la fundación. Desde el 2013 que se acreditaron, sus ingresos se han prácticamente triplicado y la fundación pasó de contar con 12 empleados a tener aproximadamente 30 colaboradores; de tener una incidencia localizada en el tercer sector a tener influencia en el sector empresarial y gubernamental.

El proceso de implementación no es fácil y se requiere de tiempo para lograr que el sistema trabaje para la fundación y no la fundación para el sistema. Para ello se requiere un convencimiento de la alta dirección y una transformación de la cultura institucional. Según el director de CF, el ISO-9001 no es para todos: se necesitan recursos y tiempo particularmente de la

dirección además de que para que funcione debe haber cierta madurez institucional.

b. Métodos de recaudación

En esta categoría se incluyeron formas de recaudación con características innovadoras o diferentes que buscan aumentar o asegurar los recursos para programas o iniciativas de las Fundaciones.

2 Donativos de largo plazo (Fundación Comunidad A.C)

Fundación Comunidad ha desarrollado un esquema de donativos de 3 años para uno de sus fondos. Mediante este esquema el donante se compromete a donar un monto mensual de mil pesos por un periodo de 3 años. El programa se enfoca en la recaudación de donativos de personas físicas ya que Comunidad encontró que es más fácil que los individuos interesados en la educación se comprometan con donativos relativamente pequeños ya que las empresas requieren de una mayor labor de convencimiento y administración.

El principal beneficio de este esquema es que se da cierta seguridad para el fondo y programa específico, lo cual permite una mejor planeación y presupuestación.

Una de las claves del éxito de este esquema es que la procuración de recursos se hace de forma muy enfocada y con mucho contacto personal buscando donantes que se preocupen particularmente por el tema de la educación y que se comprometan durante un periodo determinado de tiempo.

Estrategia de recaudación y alianzas nacionales (FEYAC)

La Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC), ha establecido una base en la Ciudad de México con el objetivo de generar alianzas con donantes corporativos e incrementar la procuración de recursos para los proyectos de la fundación. Se cuenta con una persona especializada en el Sector Social que promueve alianzas con inversionistas sociales y donantes de las grandes empresas y corporativos que cuentan con intereses comerciales en el estado de Yucatán y que podrían estar interesadas en brindar apoyo financiero o logístico a los múltiples proyectos de la FEYAC.

Esta iniciativa responde a uno de los retos o dificultades mencionados respecto a la actividad empresarial escasa o sin el poder de toma decisiones sobre los programas de filantropía.

La iniciativa genera vínculos de conocimiento y confianza entre la FEYAC y las empresas. Específicamente se ofrecen alternativas y opciones con base a una identificación de sus temas clave y estrategias de responsabilidad social.

La clave del éxito de esta actividad es el profesionalismo y sobre todo el trato personalizado que es posible al contar con el contacto directo en la Ciudad de México. Además ha funcionado porque cada alianza o colaboración con las empresas se maneja como un proyecto con compromisos preestablecidos y una fuerte rendición de cuentas y transparencia. La dirección general se involucra durante los momentos importantes de la negociación y brinda apoyo significativo a la persona encargada en la Ciudad de México.

Es importante mencionar que la idea de contar con un apoyo en la CDMX surgió desde 2014 y es solo hasta ahora que se implementó debido a que se dieron condiciones a nivel interno y de coyuntura.



Cuotas de membresía de la junta de Asociados (Comunidad A.C)

Fundación Comunidad, cuenta con un grupo de asociados conformado por actores de distintos sectores incluyendo academia, OSC, y el sector privado. La junta de asociados apoya las iniciativas de la fundación de manera comprometida y profesional. Se reúne una vez al año con el objetivo de proporcionar dirección estratégica a la fundación.

Los asociados tienen deberes y obligaciones y su aportación a la Fundación no se limita a su apoyo económico ya que también contribuyen con sus capacidades al brindar asesoría en temas en los que cuentan con experiencia significativa tales como comunicación, desarrollo de indicadores, planeación estratégica entre otras. En 2017, la contribución económica de los asociados a la fundación fue de 129,630 pesos además de que participaron en temas estratégicos, de recaudación y de operación.

Es una relación de beneficio mutuo ya que la Fundación retribuye a los asociados su compromiso, al brindarles las herramientas y los espacios para que desarrollen sus ideas a través de los programas y fondos. Además, se les garantiza una posición y visibilidad dentro de la fundación y en el ámbito específico de su interés.

Los elementos de éxito de este esquema de asociación o membresía incluyen una estructura muy definida plasmada en el manual de asociados que especifica las obligaciones y funciones de los asociados así como los tipos de asociados existentes. Además, para conservar la diversidad y riqueza de la membresía se ha flexibilizado el esquema de cuotas para permitir a organizaciones o individuos que no estén en posibilidades de pagar el monto requerido pero cuyo compromiso y conocimiento es de importancia para Comunidad, permanecer como asociados.

c. Alianzas estratégicas

Esta categoría abarca iniciativas de colaboración con otros actores o aliados externos a las fundaciones con el objetivo de reeditar en beneficio mutuo.

Alianza de largo plazo con VW (FCP)

Fundación Comunitaria Puebla (FCP) mantiene una relación con una de las empresas más grandes de la región. Durante más de 17 años ha trabajado en sinergia con VW para apoyar a proyectos en beneficio a los niños.

Esta alianza ha contribuido a la visibilidad de la fundación y a detonar más proyectos e inversiones sociales provenientes de otras marcas de VW como Porsche con la cual se tiene también una convocatoria y Audi con la que se está desarrollando una alianza similar.

Los procesos del Certamen que es parte de esta alianza se han profesionalizado y actualmente los proyectos participantes son presentados a través de una plataforma digital. La supervisión y seguimiento a los proyectos seleccionados es muy puntual y eso genera mucha confianza.

La alianza con VW ha resultado en una mayor confianza entre los donantes y la Fundación. Además ha ayudado a posicionar a FCP como una organización que desarrolla programas en beneficio de los niños.

Los factores que han contribuido al éxito de esta alianza tienen que ver con un acercamiento adecuado con el donante de la mano de un programa de acción muy definido así como transparencia al entregar resultados.



Coinversión social: Acuerdo de San Gervasio (Fundación Comunitaria Cozumel)

El Acuerdo San Gervasio promueve la corresponsabilidad social de los sectores público, privado y social. Para dicho acuerdo cada grupo determina y aporta lo mejor de sus capacidades y recursos con el objetivo de lograr cambios en la comunidad. El Gobierno Local aporta recursos para la creación de un Fondo Económico con el cual se canalizan fondos en coinversión a las organizaciones de la sociedad civil mediante una convocatoria pública.

Desde su inicio en 2007, el papel de la Fundación Comunitaria Cozumel en el acuerdo ha sido impulsar, desarrollar y acompañar el proceso de implementación a lo largo de cada una de las administraciones municipales con el fin de fortalecer el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil en beneficio de la comunidad.

FC Cozumel ha implementado proyectos comunitarios importantes gracias a este Acuerdo e incluso en dos ocasiones aportó recursos en coinversión con el Gobierno Local para incrementar el fondo económico del Acuerdo.

Su participación como impulsor y contribuyente al Fondo del Acuerdo de San Gervasio, ha consolidado el rol de Fundación Comunitaria Cozumel como uno de los actores principales de la arena, y esto a su vez le ha traído reconocimiento por parte de los donantes.



Gracias a los esfuerzos e incidencia de FC Cozumel, el Acuerdo de San Gervasio se viene renovando desde 2007 y como resultado ha podido llevar a cabo más de 5 proyectos comunitarios incluyendo ludotecas móviles y mejoras en escuelas. La voluntad política es importante, sin embargo el trabajo de incidencia y promoción por parte de FC Cozumel ha sido un factor fundamental para la continuidad del acuerdo.

d. Desarrollo de nuevos servicios y programas

Esta categoría refiere a la creación de nuevos servicios para OSC o empresas así como programas y proyectos sociales que las Fundaciones han implementado para ampliar su oferta.



Asesoría en Filantropía Estratégica (Fundación para Unir y Dar A.C)

Comunidar brinda asesorías especializadas en temas de filantropía estratégica a empresas que buscan contribuir con su entorno por medio de mecanismos y soluciones de inversión social. Dichas asesorías y la administración de fondos representan un ingreso significativo para la fundación ya que es un servicio que se ofrece y se cobra como tal. Comunidar brinda también asesoría en el área fiscal, contable y legal a organizaciones de la sociedad civil contando con el respaldo pro-bono de empresas consultoras de prestigio en dichas áreas. Actualmente se busca extender y fortalecer ese servicio mediante la creación de un despacho especializado en la materia. Con este nuevo servicio, Comunidar busca seguir ampliando su oferta, incrementando así sus ingresos por este rubro y su autonomía financiera.

Comunidar ha hecho posible brindar una oferta de servicios tanto para las OSC como para las empresas de la comunidad a la que sirve porque ha sido capaz de identificar las necesidades del tercer sector y de los inversionistas sociales en temas de filantropía con base a su propia experiencia y las ventajas competitivas inherentes a sus actividades y al contexto en el que se encuentra.

Uno de los factores que permite a la fundación diseñar nuevos productos y estrategias es la búsqueda continua de tendencias y necesidades tanto de donantes como de las organizaciones de la sociedad civil a quienes sirven. En este sentido, la flexibilidad y capacidad de adaptación son esenciales.



Adaptación e implementación de programas externos (FESAC)

Con la idea de que para innovar no se requiere de ‘inventar el hilo negro’, la Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC) buscó e investigó iniciativas y/o programas para responder a inquietudes de los empresarios locales sobre responsabilidad social.

Este enfoque también lo utilizó al adaptar y replicar el programa ADN, que es un programa de la FECHAC, el cual ya tiene una recaudación de más de medio millón de pesos para invertir en proyectos comunitarios.

La apertura de FESAC a probar fórmulas exitosas y a aprovechar el capital social de la fundación, contribuye al cumplimiento de su misión y líneas estratégicas, pero también a la sostenibilidad financiera de largo plazo porque la búsqueda de nuevos programas garantiza el interés y compromiso de sus donantes.

e. Sistematización y profesionalización de programas

Se refiere a actividades que mejoren y estandaricen los programas y actividades de las fundaciones con el objetivo de lograr mayor eficiencia y por ende sostenibilidad así como para facilitar la transferencia de conocimiento al interior y exterior de la fundación.



Sistematización del Bazar de Fundación Merced Querétaro

En 2017 la Fundación Merced Querétaro invirtió en la sistematización de los procesos de los 3 almacenes del Bazar. Con una inversión de 470 mil de pesos

se adquirió el Sistema ODOO incluyendo la plataforma tecnológica, la capacitación, la implementación de los diversos módulos, la adquisición de equipo de cómputo, las licencias necesarias para su operación y la asesoría. Esta plataforma se adapta a las necesidades del usuario y es de fácil manejo además de que se puede integrar con otras aplicaciones.

Gracias al vínculo de Comunidar con el modelo de Red SumaRSE, el equipo de FESAC, identificó a dicho modelo como una posible alternativa que después de una visita de campo facilitada por Comunidar, presentó a un grupo de empresarios sonorenses.

Actualmente se está implementando exitosamente y en la actualidad cuenta con 14 empresas adheridas a la red junto con 3 organizaciones y 3 universidades aliadas.

Una de las iniciativas más exitosas de la Fundación Merced Querétaro es su Bazar, en el que comercializan los saldos que se recibe en donativo y mediante el cual se recaudan los fondos necesarios para operar los diferentes programas de la Fundación. El bazar contribuye con el 70% sus ingresos haciéndolo su fuente más importante de recursos. Por esta razón se ha

invertido tiempo y recursos en la mejora y sistematización de esta iniciativa.

Los principales beneficios del sistema han incluido la optimización en la operación y administración del Bazar y sus Almacenes mediante la sistematización de sus procesos y la redefinición de sus políticas y procedimientos.



Además ha resultado en una mejor calidad de la atención y prospección de clientes así como en una mejor comunicación a nivel interno y externo. También se ha podido institucionalizar e integrar en una sola base de datos la información de los clientes, donantes, aliados y OSC así como institucionalizar el conocimiento a nivel organización reduciendo curva de aprendizaje de los nuevos integrantes.

Estos elementos contribuyen de manera importante a la continuidad y sostenibilidad del Bazar y por tanto a la sostenibilidad de la Fundación misma.

10 Transferencia del programa Desafío

La Fundación Comunitaria de la Frontera Norte (FCFN) cuenta con un programa de mucho prestigio e impacto social denominado Desafío. El programa Desafío busca insertar a una vida productiva y participativa a jóvenes de 16 a 29 años en situación vulnerable que no estudian, ni trabajan y que habitan en las zonas de mayor rezago e incidencia delictiva de Ciudad Juárez. Este programa brinda capacitación técnica, mentorías, orientación vocacional y apoyo psicológico. FCFN lleva implementando esta iniciativa desde hace 10 años.



Debido a su relevancia temática y a los resultados comprobados del programa hay mucho interés de otras organizaciones del sector. FCFN percibió dicho interés y en el 2016 comenzó a trabajar en un modelo de transferencia que se pueda vender a otras organizaciones que quieran replicar el programa. Hasta ahora sólo han transferido el programa a una organización en Guanajuato pero debido al interés en la iniciativa se pretende que se convierta en una fuente más de ingreso para la fundación.

Las claves para poder transferir el conocimiento del programa son el enriquecimiento continuo del programa que se ha ido mejorando a través del tiempo, la sistematización de los procesos así como un seguimiento puntual de los resultados e indicadores cualitativos y cuantitativos.

Conclusiones y hallazgos

- Existen diversos factores tanto internos como externos que influyen la forma en que las fundaciones han desarrollado estrategias de recaudación de fondos y de sostenibilidad financiera.
- Debido a que globalmente casi el **40% de los ingresos de Comunalia proviene de donantes corporativos⁸**, el contexto empresarial es un factor relevante que considerar en las actividades y estrategias de sostenibilidad financiera y recaudación. Además, ante una limitada presencia empresarial en algunos estados, los miembros de Comunalia han identificado alternativas que van desde la búsqueda de donantes extranjeros hasta el establecimiento de presencia en la Ciudad de México.
- **Las empresas están demostrando confianza en las Fundaciones Comunitarias de Comunalia y en 2017 invirtieron más de 100 millones de pesos** en iniciativas, programas, servicios y organizaciones base promovidas por las Fundaciones.
- **Las fundaciones se están consolidando como proveedoras de servicios de Filantropía Estratégica** que representan casi el 10% de los ingresos de Comunalia y que son importantes porque contribuyen directamente a la autonomía financiera de las fundaciones.

⁸ Tomando en cuenta los porcentajes de la figura 3 que excluye el ingreso del ISN de FECHAC y el ingreso por intereses de la página 15.

- **Doce de las catorce fundaciones comunitarias cuentan con un fondo patrimonial** o de reserva que en casos de necesitarlo podría llegar a cubrir más de dos meses de operación.
- El concepto de organización de segundo piso o intermediaria no es totalmente conocido todavía y es difícil de ‘vender’ debido a que los donantes buscan una causa específica a la cual apoyar y hay reticencia de hacerlo a través de intermediarios.
- Los consejos directivos brindan un apoyo significativo a las fundaciones través de contribuciones financieras y apoyo estratégico constante.
- El tener estructuras de institucionalización internas impacta positivamente la operación y sostenibilidad de largo plazo de las fundaciones y da una mayor confianza a los donantes. No todas las fundaciones pueden implementar sistemas de gestión complejos, sin embargo **el desarrollo de objetivos estratégicos y planes de largo plazo ayuda a eficientizar el trabajo de las fundaciones** y muchas de ellas ya están trabajando al respecto.
- Las colaboraciones e inversiones sociales de empresas son exitosas si se manejan con compromisos preestablecidos y con una fuerte rendición de cuentas y transparencia.
- El enfoque de desarrollo comunitario local y regional de las fundaciones motiva a donantes de la región a contribuir con causas cercanas a ellos, además de hacer posible la canalización de recursos a causas relevantes para donantes externos que buscan un impacto local.

- Al convertirse en una actividad recurrente en las fundaciones, **la identificación de tendencias, ventajas competitivas y oportunidades en el sector hace posible que puedan innovar, establecer nuevos programas,** y en general lograr un desarrollo sostenido.
- La incidencia política tiene un impacto significativo en la sostenibilidad de las fundaciones ya que genera reconocimiento, prestigio y capital social, lo que ayuda a atraer a nuevos donantes o inversionistas sociales.
- **Una de las claves de éxito para atraer donativos de individuos es promover actividades o programas enfocados a los intereses específicos del donante** a través de un contacto personal cercano.
- Las coinversiones en proyectos de beneficio social ayudan a atraer fondos y apoyos gubernamentales.
- **La flexibilidad y capacidad de respuesta a las inquietudes de los donantes son ingredientes esenciales en el desarrollo de nuevos programas y servicios.**
- La inversión en estrategias y herramientas de sistematización para los programas y actividades insignia de las fundaciones es muy importante para lograr su continuidad ya que contribuye a superar problemas como la rotación de personal o el retiro de algún donante importante. Además **la sistematización, puede generar oportunidades importantes para las fundaciones.**

Recomendaciones

Uno de los objetivos de este estudio es capitalizar la experiencia de las fundaciones miembros de Comunalía y promover proyectos colaborativos al interior de la red. A continuación se sugieren algunas acciones con base en los hallazgos y mensajes clave de la investigación, que Comunalía como red puede realizar en apoyo a la sostenibilidad de largo plazo de sus miembros.

- En la actualidad no todos los miembros de Comunalía cuentan con objetivos de corto y largo plazo ni con sus respectivas estrategias. Esta es una **oportunidad para que Comunalía, actúe como promotor y articulador de actividades que aseguren que todos sus miembros tengan objetivos definidos que contribuyan a su sostenibilidad.** Dichas actividades pueden incluir desde mesas de trabajo internas hasta sesiones moderadas por especialistas para trabajar en el desarrollo de sus objetivos individuales y a nivel red.
- Para hacer frente al desconfianza del sector y el desconocimiento sobre las fundaciones comunitarias como canalizadoras de recursos, **hay oportunidades para Comunalía en términos de iniciativas de comunicación.** Se podría emprender una campaña de comunicación nacional promoviendo conceptos claves tales como: organización de segundo piso, fundación comunitaria, administración de fondos entre otros; además de darle mayor visibilidad a la contribución de las Fundaciones Comunitarias al desarrollo local y a las iniciativas comunitarias.

- Comunalia ha brindado enormes oportunidades a sus miembros, las cuales contribuyen con su sostenibilidad y van desde el apoyo en procesos de profesionalización e institucionalización hasta la transferencia y réplica de programas al interior de la red. Todo esto se hace de manera informal, sin embargo **hay oportunidades para que Comunalia coordine una actividad más institucional y definida a nivel red en la que se compartan iniciativas, procesos o enfoques en temas específicos relativos a su operación**, según la experiencia y las ventajas competitivas de cada uno de sus miembros⁹ y para que se cree un código o política fomentando estas actividades.
- En la actualidad tres de las catorce fundaciones implementan el programa ADN desarrollado por la FECHAC, valdría la pena **explorar la implementación de programas, enfoques o iniciativas sociales a nivel red**, particularmente en temas de educación y responsabilidad social.
- Los donantes corporativos y de fundaciones responden positivamente cuando se les presentan alternativas y opciones de programas o fondos basadas en la identificación previa de sus temas clave y estrategias de responsabilidad social así como de temas coyunturales. Comunalia, podría realizar o comisionar un **mapeo de estrategias corporativas de RSE para identificar los temas clave actuales** y tener un panorama general sobre dónde están invirtiendo las empresas y qué temas están financiando las fundaciones, de manera que puedan responder puntualmente a las necesidades de los donantes.

⁹ Se pueden hacer grupos de trabajo y como base para los temas se podrían utilizar los factores de sostenibilidad identificados en este estudio y podrían incluir por ejemplo: comunicación y mercadotecnia; negociación con donantes corporativos; venta de productos y servicios entre otros.

- Casi el 90% de las fundaciones brindan los servicios de administración de fondos y asesoría filantrópica. **Hay oportunidades para que Comunalía y sus miembros desarrollen un estándar, marca de calidad o metodología que estandarice el proceso de la administración de fondos** y que garantice al inversionista social que su inversión está en buenas manos y que hay una metodología detrás de estos servicios. Revisando las mejores prácticas en cuanto a transparencia, rendición de cuentas, resultados entre otros factores, **Comunalía podría desarrollar una metodología específica que actúe como diferenciador para fines de mercadotecnia pero también que profesionalice las actividades relativas a la administración de fondos de las fundaciones.**
- Este estudio brindó claridad particularmente respecto a la diversificación de las fuentes de ingreso de las fundaciones y sobre las estrategias de recaudación. Para contar con una visión global sería pertinente obtener también un panorama de los egresos y gastos operacionales las fundaciones.

Bibliografía

- Berger, Renée; Bermúdez, Diana; Carrillo-Collard, Patricia y Tapia, Mónica; (2009). *Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado*. México: Alternativas y Capacidades A.C.
- Martínez, Alejandro; Muñoz, Humberto (S/F). *Fundaciones Comunitarias en México: Nuevos aportes para el desarrollo local. Un reporte de Investigación*. México: Fundación Tercer Sector.
- Renoir, Megan; Guttentag Matthew (2018). Facilitating financial sustainability. Understanding the drivers of CSO financial sustainability. Foundation Center, Peace Direct, Linc. Recuperado el 5 de julio de 2018 de www.issuelab.org
- Villar, Rodrigo (2014). *Guía para las fundaciones comunitarias: Una propuesta de Comunalia*. México: Comunalia.
- Villar, Rodrigo (2016). *El desarrollo de base en Comunalia: Construyendo colectivamente a partir de las prácticas*. México: Comunalia.

Anexo 1: Consulta

Para el ejercicio de consulta que se realizó para el estudio se realizaron 14 entrevistas con los directores de las fundaciones con base a la guía que se muestra a continuación.

Guía de entrevista semiestructurada

PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL ENTREVISTADO

- Misión principal de la organización
- Actividades principales
- Fecha de fundación
- Estructura organizacional
- Número de empleados de tiempo completo
- Puesto del entrevistado
- Antigüedad en el puesto
- Antecedentes

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

- Estrategias de sostenibilidad- ¿qué hacen para mantenerse en operación?
- ¿Cómo se sostienen financieramente? - fuentes de recaudación/ ingresos por porcentaje
- Problemas, crisis ¿cómo las resuelven?
- Actual situación financiera
- Barreras para la sostenibilidad financiera
- Factores de sostenibilidad, ¿qué consideran necesario para subsistir financieramente, qué les ha funcionado y qué no?

- Capital Social, membresías y su impacto

ACTIVIDADES DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

- Movilización de recursos ¿cuánto recaudan en total por año? - por actividad
- Actividades de recaudación -tiempo de implementadas, monto generado
- Donativos en especie
- Cuáles son sus actividades de recaudación/generación de recursos más exitosas y por qué
- Diferenciadores de actividades de recaudación
- Factores de éxito en las iniciativas de recaudación
- Barreras en iniciativas de recaudación

Anexo 2: Encuesta

Con base en los resultados de las entrevistas, se generó una encuesta que se aplicó a los miembros de red y que incluyó las preguntas a continuación.

1. ¿Su fundación tiene un fondo patrimonial o de reserva (recursos reservados en caso de emergencia o como parte del patrimonio de la fundación)?
2. Si contestó afirmativamente a la pregunta anterior, dicho fondo cubriría en caso de emergencia:

Menos de un mes de operación

Un mes de operación

Dos meses de operación

Más de meses de operación

No sabe

3. La Fundación ¿cuenta con un plan estratégico con metas e indicadores?

Sí

No

Se encuentra en proceso de desarrollo

4. ¿Cada cuándo se revisa el presupuesto de los programas de la fundación?

Cada seis meses

Cada trimestre

Cada mes

Cada quince días

Otro

5. ¿Quién se encarga de las actividades de recaudación de la fundación? La dirección

Un equipo en específico

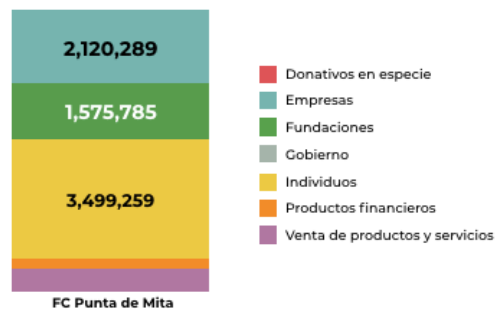
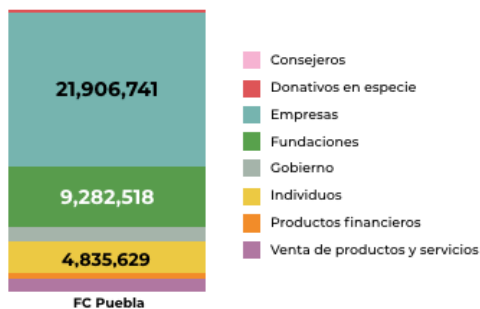
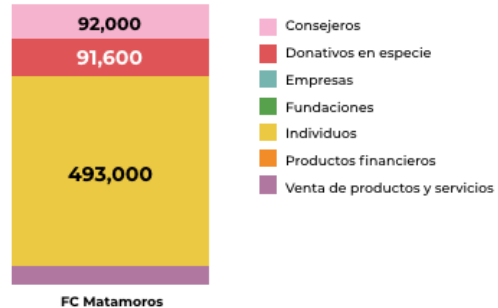
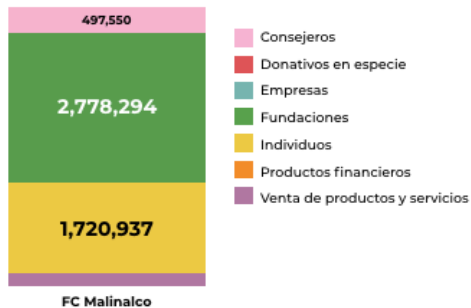
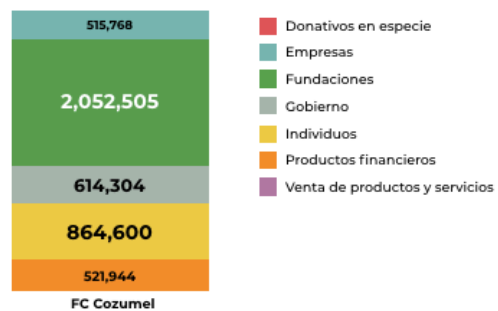
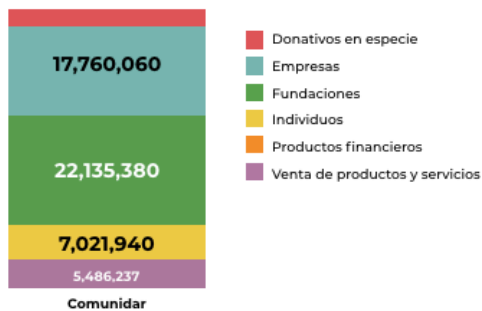
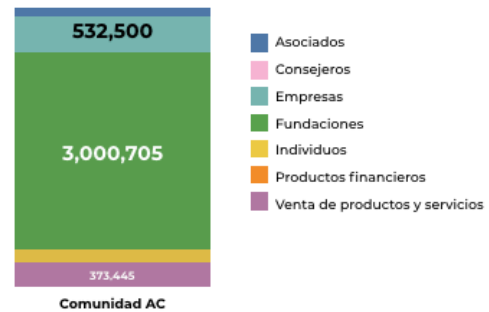
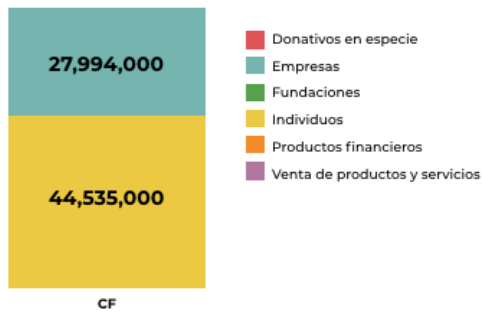
Una persona en específico

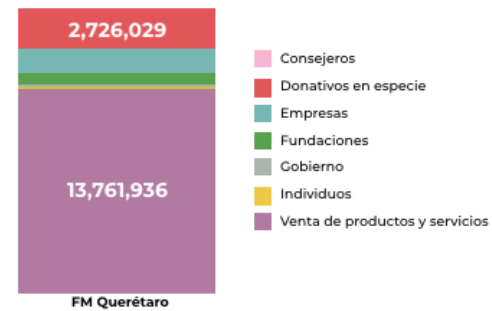
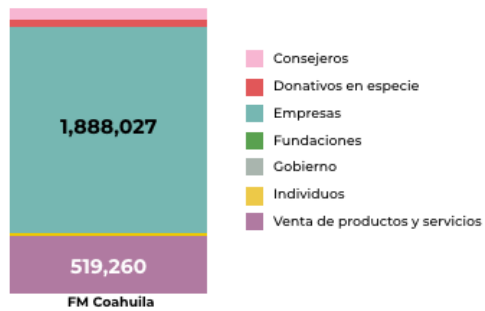
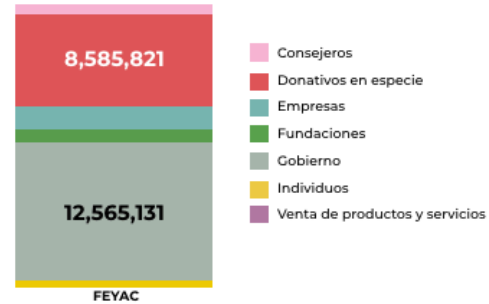
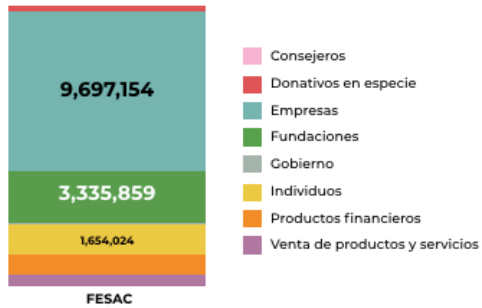
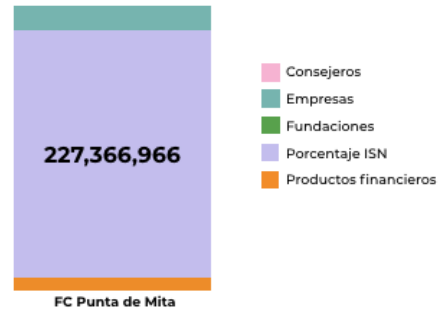
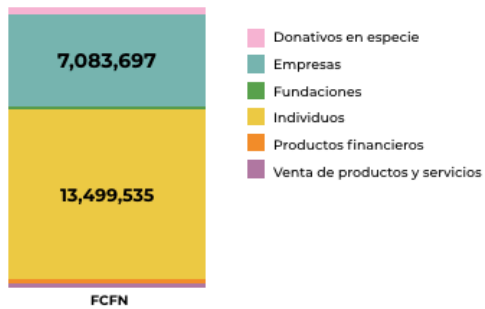
Todos los miembros de la organización

Otro

6. ¿Cuál fue su gasto o costo operativo total?

Anexo 3: Diversificación financiera





Anexo 5: Fundaciones participantes

Denominación	Entidad Federativa	Siglas para referencia en el estudio
Corporativa de Fundaciones, A.C.	Jalisco	CF
Comunidad, A.C.	Morelos	Comunidad
Fundación para Unir y Dar, A.C.	Nuevo León	Comunidar
Fundación Comunitaria Cozumel, IAP	Quintana Roo	FC Cozumel
Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C.	Chihuahua	FCFN
Fundación Comunitaria Malinalco, A.C.	Edo. México	FCM
Fundación Comunitaria de Matamoros, A.C.	Tamaulipas	FC Matamoros
Fundación Comunitaria Puebla, IBP	Puebla	FCP
Fundación Punta de Mita, A.C.	Nayarit	FCPM
Fundación Merced Coahuila, A.C.	Coahuila	FMC
Fundación Merced Querétaro, A.C.	Querétaro	FMQ
Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.	Chihuahua	FECHAC
Fundación del Empresariado Sonorense, A.C.	Sonora	FESAC
Fundación del Empresariado Yucateco, A.C.	Yucatán	FEYAC