

# 11 PASOS PARA PROFESIONALIZAR AL DONANTE

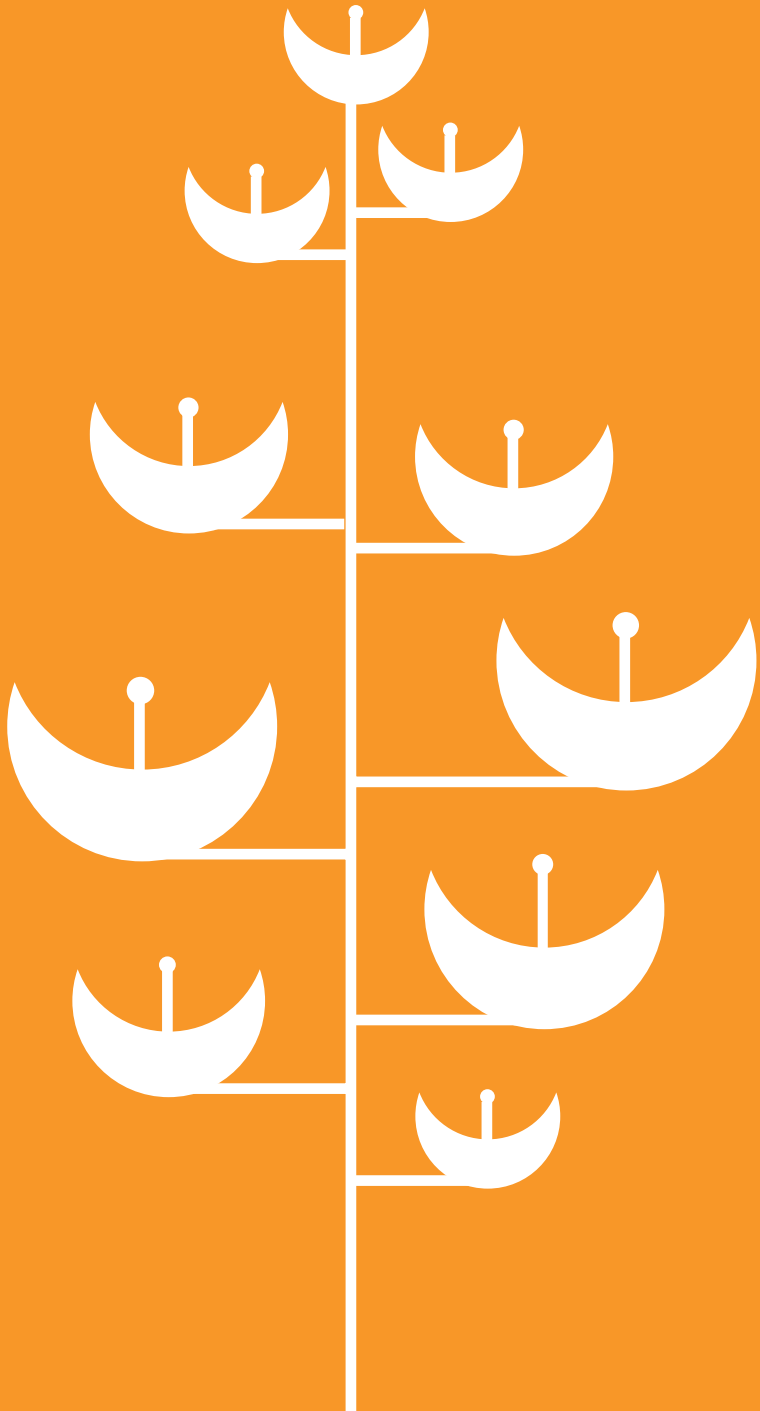
MANUAL PARA INVERTIR RECURSOS  
CON MAYOR IMPACTO SOCIAL

Patricia Carrillo Collard  
Mónica Tapia Álvarez





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





**11 PASOS PARA PROFESIONALIZAR AL DONANTE**  
**MANUAL PARA INVERTIR RECURSOS CON MAYOR IMPACTO SOCIAL**

Patricia Carrillo Collard / Mónica Tapia Álvarez

Portada: Luis San Vicente

Diseño: Igloo

Primera edición: enero de 2010

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

ISBN: 978-607-95273-7-2

Impreso en México / Printed in Mexico

Luis Cabrera 138-1

San Jerónimo Acúlco

10400, Ciudad de México

Tels. (55) 56 68 85 02 y (55) 56 68 91 11

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

\* Agradecemos el apoyo financiero de la Fundación Tinker.

# **11 PASOS PARA PROFESIONALIZAR AL DONANTE**

**MANUAL PARA INVERTIR RECURSOS  
CON MAYOR IMPACTO SOCIAL**

**Patricia Carrillo Collard  
Mónica Tapia Álvarez**

Agradecemos el apoyo financiero de la Fundación Tinker

México D.F., enero 2010

# ÍNDICE

Introducción.....	6
<b>PASO 1.</b> Define el tipo de donante que quieres ser .....	11
<b>PASO 2.</b> Obtén recursos de distintas fuentes.....	24
<b>PASO 3.</b> Selecciona las temáticas que vas a apoyar.....	31
<b>PASO 4.</b> Establece tus estrategias de inversión.....	41
<b>PASO 5.</b> Define la cantidad y el tipo de tus donaciones.....	56
<b>PASO 6.</b> Considera el perfil de tus futuras donatarias.....	61
<b>PASO 7.</b> Establece procedimientos.....	66
<b>PASO 8.</b> Selecciona las propuestas que vas a apoyar.....	76
<b>PASO 9.</b> Notifica a los ganadores, haz un convenio y entrega los recursos.....	84
<b>PASO 10.</b> Monitorea y evalúa tus donativos.....	85
<b>PASO 11.</b> Concluye la donación y mantén una relación con tus donatarias.....	93
Epílogo.....	96
<b>ANEXOS</b>	
1. Fuentes de información sobre OSCs.....	99
2. Fuentes consultadas.....	100
<b>RECUADROS</b>	
1. Vocablos de filantropía.....	12
2. Filantropía corporativa: Fundación o programa.....	14
3. La Fundación José Cuervo, una fundación operativa.....	17
4. La Fundación del Empresariado en México, una institución canalizadora.....	18
5. Filantropía tradicional vs. filantropía estratégica.....	20
6. Fundaciones comunitarias: Ofreciendo servicios a otros donantes.....	21
7. Distintos tipos de Fondos en una fundación comunitaria.....	26

<b>8. Obteniendo recursos a través de alianzas intersectoriales:</b>	
Fundación Comunitaria Puebla y el Fondo Volkswagen.....	27
<b>9. Filantropía más allá de nuestras fronteras.....</b>	29
<b>10. Filantropía corporativa estratégica: eligiendo temáticas clave.....</b>	34
<b>11. Panorama general de la pobreza en México.....</b>	35
<b>12. Distintas consideraciones estratégicas para distintos tipos de donantes.....</b>	43
<b>13. FECHAC y Corporativa: Dos fundaciones fortalecedoras.....</b>	52
<b>14. Fundación Quiera y Fundación MacArthur:</b>	
Convocando, articulando y promoviendo alianzas.....	54
<b>15. Canalizando voluntariado con mayor impacto: Banamex y CEMEX.....</b>	59
<b>16. Organizaciones de la sociedad civil: Qué hacen y cómo lo hacen.....</b>	62
<b>17. Ejemplo de convocatoria.....</b>	72
<b>18. Profesionalizando la filantropía: El programa corporativo de Pfizer.....</b>	74
<b>19. Algunos criterios utilizados para elegir proyectos y organizaciones.....</b>	78
<b>20. Diseña la evaluación de tu estrategia de filantropía.....</b>	86
<b>21. Analiza y retroalimenta los reportes de tus donatarias.....</b>	89
<b>22. Evaluando la inclusión digital para un proyecto de Microsoft México.....</b>	91

## **EJERCICIOS <sup>1</sup>**

<b>1. Desarrolla tu perfil como donante.....</b>	23
<b>2. Identifica tus fuentes de financiamiento.....</b>	30
<b>3. Desarrolla tu estrategia como donante.....</b>	41
<b>4. Diseña tu programa de voluntariado.....</b>	60
<b>5. Define tu plan de inversión social.....</b>	68
<b>6. Revisa tu convocatoria.....</b>	71

---

<sup>1</sup> Todos los ejercicios pueden descargarse en formato Word de la página de Alternativas y Capacidades, en la dirección <http://www.alternativasociales.org/esp/investigamos.php>

# INTRODUCCIÓN

**La filantropía organizada es relativamente joven en México. Tradicionalmente, la Iglesia y el Estado se han ocupado de atender las necesidades sociales, y los mexicanos nos hemos acostumbrado a un tipo de filantropía informal, que tiende más a los actos de caridad que a iniciativas planeadas para lograr un mayor impacto.** Esto es evidente en nuestra manera de ayudar.

Según datos obtenidos por la segunda Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI), levantada en 2008, la mayoría de los mexicanos (77%) dona por lo menos una vez al año. Sin embargo, casi las dos terceras partes prefieren dar su dinero directamente a una persona necesitada (60%) y sólo la sexta parte (16%) prefiere darlo a través de una institución u organización. La encuesta muestra también que las organizaciones a las que se apoya con mayor frecuencia son la Iglesia y otras organizaciones religiosas, ya sea dando limosna en misa, haciendo donativos o participando en campañas (67%).

La filantropía informal es común también entre las instituciones y empresas donantes. El Diagnóstico sobre Filantropía Corporativa en México, llevado a cabo en 2008 por Alternativas y Capacidades y el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), encontró que sólo una cuarta parte de las empresas participantes (24%) tienen convocatorias públicas para seleccionar proyectos, que el conocimiento previo de las organizaciones es el criterio de selección de proyectos más común (30%) y que la mitad de las empresas participantes (49%) hacen donativos directamente a individuos. Reflejando esta misma informalidad, el estudio encontró que sólo 22% de las empresas participantes manejan sus actividades filantrópicas a través de una fundación, área de Responsabilidad Social Empresarial o



comité de donativos, siendo administración y finanzas, relaciones públicas/comunicación y recursos humanos las áreas de desempeño profesional más comunes entre las personas encargadas de estas actividades.

En nuestro país, sigue siendo común entender la filantropía como caridad o ayuda a los necesitados, que se da sin esperar nada a cambio. Sin embargo, bajo esta concepción, la filantropía no responde a los problemas que causan la pobreza y la desigualdad, sino solamente a sus manifestaciones. Por eso es importante darle un nuevo significado a la filantropía y ejercerla de una manera más profesional, de modo que pueda alcanzar su potencial y convertirse en un instrumento de cambio social. En Estados Unidos, por ejemplo, la filantropía se entiende generalmente como el dar (ya sea tiempo, dinero o conocimientos) para promover el bien común, y el concepto de “filantropía organizada” se refiere a los donativos que individuos, grupos o fundaciones dan a organizaciones sin fines de lucro que trabajan por resolver los problemas sociales y mejorar la calidad de vida (*Minnesota Council on Foundations y Forum of Regional Associations of Grantmakers*).

Otra característica de los mexicanos es que frecuentemente queremos “ayudar” haciendo las cosas nosotros mismos. Esto nos mueve a atender directamente a personas necesitadas, o a diseñar proyectos de ayuda y operarlos nosotros. Sin embargo, nos olvidamos de que otra manera de ayudar es contribuir a que quienes ya lo están haciendo puedan continuar con su trabajo. Es decir, nos olvidamos de la importancia de contribuir donando recursos, sobre todo en efectivo, que permitan a estas organizaciones sostenerse, seguir realizando su trabajo y profesionalizarse. Donar equivale a sumarse a una causa, a creer en ella e involucrarse. Sin embargo, los mexicanos normalmente entendemos los donativos como algo que hacen los ricos o los que deben favores, y no como un medio para involucrarnos como ciudadanos y participar en la vida cívica de nuestro país. En este sentido, donar a través de organizaciones es importante porque permite dar continuidad a sus proyectos e involucrar a las personas que se benefician de ellos, abre la oportunidad para aprender de los aciertos y errores que se tienen en el camino y hace posible tener un mayor impacto al financiar esfuerzos más duraderos.

Donar es algo que podemos hacer todos, y es una actividad crucial, pues no lograremos tener una sociedad civil fuerte sin una filantropía vigorosa. Dado que los recursos siempre



son limitados, es necesario hacer nuestros donativos de una manera estratégica, para asegurarnos de que sean utilizados de la mejor manera posible y tengan un mayor impacto. En este sentido, profesionalizar las labores filantrópicas no implica crear instituciones nuevas. Implica definir claramente lo que se quiere lograr, con un enfoque sustentable y de desarrollo, que va más allá de la asistencia social. Requiere establecer procedimientos para seleccionar proyectos y organizaciones, e identificar la manera de dar seguimiento a los recursos donados. Sólo monitoreando y evaluando los recursos se podrán conocer los resultados de la inversión, abriendo la puerta a la posibilidad de mostrar a la sociedad lo que se puede lograr con recursos filantrópicos bien aplicados y de aprender de la experiencia.

La tendencia creciente de la filantropía en nuestro país es innegable y se muestra a través de la cantidad de recursos que se donan a las organizaciones de la sociedad civil (OSCs) y del aumento en el número de organizaciones que trabajan por diversas causas. Recientemente, un estudio sobre los donativos realizados contra recibos deducibles de impuestos encontró que en el 2006, de las 5,144 organizaciones autorizadas para emitir estos recibos (donatarias autorizadas), 83% recibieron donativos en efectivo y en especie por un total de \$39 mil millones de pesos (García *et al.*, 2009). Estos donativos fueron realizados por individuos, fundaciones y empresas, y rebasaron el financiamiento de Oportunidades, el programa gubernamental más importante para combatir la pobreza en el país, el cual ascendió ese año a \$35 mil millones de pesos (García *et al.*, 2009, p. 45). Considerando solamente los recursos donados en efectivo (\$15,546 millones de pesos recibidos por 4,219 donatarias autorizadas), el estudio muestra cómo los donativos privados en 2006 fueron casi 10 veces mayores que los recursos asignados por el gobierno federal a apoyar las actividades de las OSCs (\$1,659 millones de pesos recibidos por 1,679 organizaciones).

Sin embargo, muchos de estos recursos no logran impactos significativos porque no están dirigidos estratégicamente, o fallan en comunicar su impacto porque no se les da ningún seguimiento. Esto ha contribuido a la desconfianza con la que se enfrenta la filantropía en nuestro país, pues muchos piensan que los donativos privados son sólo una manera de evadir impuestos. Esta desconfianza, desafortunadamente, afecta también a las organizaciones mismas, pues casi la mitad de los mexicanos (41%) dice desconfiar algo o mucho de las organizaciones que piden donativos (ENAFI, 2008). Dar recursos para que otros hagan las cosas implica confiar en ellos; de ahí la importancia de este tema. En este

**Entender la filantropía como caridad o ayuda a los necesitados no responde a los problemas que causan la pobreza y la desigualdad, solamente a sus manifestaciones. Es importante darle un nuevo significado y ejercerla de manera más profesional para que pueda alcanzar su potencial y convertirse en instrumento de cambio social.**

sentido, establecer criterios y procedimientos para seleccionar a quién y a qué se va a apoyar es una herramienta importante, pues hace más transparente el manejo de los recursos y ayuda a la rendición de cuentas entre quienes dan y quienes reciben y entre todos ellos y la sociedad que los observa y apoya.

En su esfuerzo por volver más profesional y transparente la filantropía y las actividades que con ella se financian, los donantes están en posición de incentivar la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil. Por ello, el objetivo de este Manual es ayudar a quienes están interesados en hacer donaciones a ser más profesionales y lograr un mayor impacto a través de sus recursos. Durante varios años, en Alternativas y Capacidades hemos capacitado, asesorado y acompañado a distintos actores en la profesionalización de sus labores filantrópicas, además de haber realizado y participado en distintas investigaciones sobre el tema. Creemos que profesionalizar las actividades filantrópicas para que sean más transparentes, se lleven a cabo de acuerdo con ciertos procedimientos y puedan rendir cuentas a la sociedad sobre el uso de los recursos, contribuye a avanzar en la resolución de los problemas que aquejan a nuestro país, aumenta la disponibilidad de recursos privados para causas sociales y fomenta la confianza del público en general.

Este Manual es una herramienta para compartir nuestros conocimientos y experiencias, presentando información valiosa de una manera accesible. El Manual lleva al lector a través de 11 pasos que le ayudan a definir qué tipo de donante va a ser y a establecer las características de sus donativos, pasando por una serie de decisiones y consideraciones importantes, incluido el establecimiento de criterios y procedimientos, hasta llegar a

concluir su donación y mantener una relación con sus donatarias. El uso que se le dé al Manual dependerá del tipo de donante del que se trate, de sus características y de la etapa en la que se encuentre. El **Paso 2**, por ejemplo, no será relevante para donantes empresariales ni fundaciones familiares, que no necesitan recaudar fondos para dar donativos, pero sí para fundaciones comunitarias, que obtienen sus recursos de múltiples fuentes de financiamiento. Igualmente, una fundación que ya tiene seleccionadas las temáticas que quiere atender y el tipo de donativos que va a dar, pero que no tiene procedimientos muy claros para la selección de proyectos, preferirá revisar el Manual a partir del **Paso 7**. O, si su parte débil es el monitoreo y la evaluación y ya tiene procedimientos y criterios, se referirá a los **Pasos 10 y 11**.

El Manual puede ser usado por distintos actores, ya sean empresas, fundaciones o individuos interesados en hacer donativos de manera individual o familiar y se complementa con algunos formatos que están disponibles en nuestra página web. Hemos incluido recuadros de texto para dar mayores detalles en la información y presentar ejemplos y casos que pueden ser útiles a los lectores. En los casos en que la información es específica para cierto tipo de donante, hemos utilizado distintas claves para identificarla:



10

**F** donante familiar,

**E** donante empresarial, o

**FC** fundacion comunitaria.



# PASO 1

## DEFINE EL TIPO DE DONANTE QUE QUIERES SER

### 1.1 ¿Cómo entender los distintos tipos de fundaciones?

En otros países, como Estados Unidos y Argentina, la institución donante por excelencia es la fundación, que está formada por un fondo patrimonial (*endowment*) creado y controlado por un individuo, familia o empresa. Este fondo patrimonial puede estar formado por activos como acciones, títulos de crédito, inversiones o bienes muebles e inmuebles que producen una renta.

Con esta renta o intereses derivados del fondo patrimonial, la fundación hace donaciones periódicas y se dedica a cumplir con su objeto social. Los donativos que se realizan pueden ser en efectivo o en especie, y la fundación tiene un Consejo que toma decisiones sobre sus políticas y el destino de sus donativos, además de velar por la integridad del patrimonio y los ingresos recibidos (Natal *et al.*, 2002).

En México, muchas organizaciones creadas para ayudar a otros se llaman “fundaciones”, aunque no hagan donativos a otras organizaciones. Esto sucede porque no quieren ser conocidas simplemente como “organizaciones”,

#### Instituciones Donantes en México

- En 2005 había alrededor de 125 en todo el país.
- La mayoría se concentran en el D.F.
- Son sobre todo fundaciones empresariales (30%), fundaciones independientes y familiares (29%), programas empresariales (17%) y fundaciones comunitarias (13%).

Fuente: *Directorio de fundaciones y entidades donantes en México*, Cemefi, 2005.

pues el término no indica claramente que realizan actividades para ayudar a las personas. De manera similar, algunas empresas, aún cuando no cuentan con fundaciones constituidas formalmente, usan el término “fundación” para sus actividades filantrópicas. Por ello, nosotros distinguimos entre las **fundaciones**, que tienen un patrimonio o fondo invertido para recursos y otorgan donativos a proyectos u organizaciones a partir de sus rendimientos; las **fundaciones canalizadoras**, que recaudan o piden recursos a otros y los canalizan a proyectos u organizaciones; y las **fundaciones operativas**, que utilizan los recursos, ya sean suyos o de otros, para operar sus propios proyectos.

Actualmente, se ha empezado a usar el término “instituciones donantes”, para diferenciar a las organizaciones o fundaciones que hacen donativos de las que sólo se dedican a operar sus propios programas. Las instituciones donantes son aquéllas que hacen donativos o dan financiamientos a otras instituciones o personas (Natal *et al.*, 2002), canalizando recursos de unos sectores a otros (por ejemplo de una empresa hacia organizaciones civiles). El número de instituciones donantes en México es relativamente pequeño, pues en 2005 se estimaba que había solamente 125 instituciones de este tipo (Cemefi 2005). Comúnmente, estas instituciones no atienden directamente a grupos vulnerables, sino que otorgan fondos a otras organizaciones para que lo hagan.

### Recuadro 1



## Vocablos de filantropía

**Dado que, en México, la palabra fundación se usa para referirse a una diversidad de organizaciones, es importante distinguir entre:**

- **Fundaciones (en el sentido estricto de la palabra):** organizaciones que tienen un patrimonio o fondo invertido para obtener recursos y otorgan donativos a proyectos u organizaciones a partir de sus rendimientos.
- **Fundaciones canalizadoras:** las que recaudan o piden recursos a otros y los canalizan a

proyectos u organizaciones a través de donativos.

- **Fundaciones operativas:** las que utilizan los recursos, ya sean suyos o de otros, para operar sus propios proyectos.

Para evitar confusiones, especialmente con fundaciones que operan sus propios programas o proyectos, se ha empezado a utilizar el término **Instituciones donantes**, el cual se refiere a organizaciones, fundaciones o empresas que hacen donativos o dan financiamientos a otras organizaciones o personas. Existen también



**Intermediarios filantrópicos**, que dan servicios a donantes realizando actividades de vinculación con OSCs, canalización profesional de donativos, monitoreo y evaluación de donativos, y diseño e implementación de programas de voluntariado.

Las fundaciones pueden ser de distintos tipos, según sus orígenes y sus objetivos. En su *Directorio de fundaciones y entidades donantes en México*, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2005) las clasifica de la siguiente manera:

- **Fundaciones Independientes:** cuentan con un fondo patrimonial donado por un individuo, familia o grupo de individuos, cuyos rendimientos se utilizan para cumplir con el objeto social establecido por el donante. Sus decisiones son tomadas por un Consejo Directivo. Un ejemplo de este tipo de fundaciones es la Fundación Gonzalo Río Arronte.
- **Fundaciones Familiares:** son una variante de la fundación independiente. Cuenta con un fondo patrimonial que proviene de una familia o se sostiene a partir de donaciones sistemáticas que realiza una familia para apoyar ciertas causas, programas o instituciones. Su Consejo Directivo está formado generalmente por miembros de dicha familia. Un ejemplo de este tipo de fundaciones es la Fundación Sertull, creada por la familia Servitje.
- **Fundaciones Corporativas o Empresariales:** vinculadas a los donativos que reciben de la empresa que las crea. Sus decisiones dependen del Consejo de

Administración de la empresa que las formó. Ejemplos de este tipo de fundaciones son Fundación Telmex, Fundación Sabritas, Fundación Soriana y Fundación por los Niños del Planeta, de Grupo Omnilife.

- **Programas Empresariales:** son mecanismos no institucionalizados (en el sentido de que no están constituidos como una fundación) para canalizar recursos empresariales más ágilmente. Para su operación, el Consejo Directivo de la empresa asigna recursos a un área de la empresa, la cual determina los criterios para otorgarlos.
- **Fundaciones Comunitarias:** dedicadas a atender las necesidades de un territorio determinado, con recursos y representación de distintos actores locales, como empresas, academia, gobierno y pequeños comerciantes. Algunos ejemplos de este tipo de institución son Fundación Comunidad, en Cuernavaca, Fundación Comunitaria Oaxaca y Fundación Comunitaria Puebla.
- **Fundaciones Operativas:** constituidas por individuos o familias para operar directamente programas, según su objeto social. Por lo general, no otorgan donativos. Un ejemplo de este tipo de fundaciones es la Fundación Lorena Ochoa.
- **Fundaciones Intermediarias:** administran fondos de entidades públicas o privadas, se especializan en campos sociales y establecen criterios para otorgar los recursos, darle seguimiento a la operación de los programas que apoyan y asegurar que los fondos se administren correctamente.

Para efectos de este Manual consideramos cuatro tipos de instituciones donantes:

- Fundaciones independientes
- Fundaciones familiares
- Donantes empresariales (fundaciones o programas)
- Fundaciones comunitarias

Como donantes, la misión principal de cada una de estas instituciones es otorgar financiamientos a organizaciones o personas que desarrollan proyectos. Sin embargo, cada una enfrenta disyuntivas propias de sus orígenes y tiene una manera distinta de tomar decisiones y obtener recursos, como se ejemplifica en el **Recuadro 2** con las diferencias entre una fundación corporativa y un programa de donativos.

## Recuadro 2



E

### Filantropía Corporativa: fundación o programa

**Una fundación corporativa y un programa interno de filantropía son dos opciones para profesionalizar las actividades filantrópicas de una empresa, pero tienen diferencias legales, fiscales e institucionales.** Una fundación implica crear una persona moral separada de la empresa, con presupuesto, personal directivo y operativo, sistema de administración y contabilidad y una imagen pública. Un programa interno depende de una o varias áreas de la empresa, aprovecha sus recursos humanos y no implica mayores costos de administración y operación. Las principales características de cada opción son:

#### Fundación corporativa:

1. Concentra y canaliza las tareas filantrópicas de la empresa.
2. Tiene un consejo autónomo (aunque puede tener a directivos de la empresa entre sus miembros) que toma decisiones sobre políticas y destino de donativos, ingresos y manejo del patrimonio.
3. Tiene mayor autonomía de gestión.
4. Cuenta con personal especializado, una dirección y administración profesional y una visión de largo plazo.
5. Obtiene sus recursos de contribuciones

#### Programa interno de filantropía:

1. Las actividades filantrópicas y de voluntariado pueden estar dispersas en diferentes áreas de la empresa.
2. Canaliza los donativos de la empresa.
3. El personal que se encarga de esta tarea generalmente realiza otras actividades dentro de la empresa.
4. Generalmente, el programa está a cargo de los departamentos de comunicación, mercadotecnia, asuntos públicos o asuntos comunitarios.
5. Responde a las jerarquías y decisiones del





anuales que le asigna la empresa, lo cual puede dificultar la planeación de largo plazo, o de un patrimonio que se le asigna (como acciones o títulos de crédito) y de sus rendimientos.

**6.** No solamente puede donar, sino también recibir donaciones y otros beneficios

**7.** Tiene mayor visibilidad y una imagen pública, lo cual facilita la formación de redes y alianzas para lograr sus fines.

**8.** Implica mayores costos de operación.

consejo directivo de la empresa.

**6.** Por ser parte de la empresa, puede tener mejor sincronía y alineación con sus estrategias y decisiones, aunque esto depende del presupuesto que anualmente le asigna la empresa.

**7.** No cuenta con la misma autonomía e imagen al exterior.

### ¿Qué aspectos debo considerar para elegir entre ambas opciones?

- El grado de autonomía que se quiera dar a las actividades filantrópicas
- La especialización que se desee para el personal que dirige y opera la asignación de donativos
- La cantidad de recursos disponibles para emprender el nuevo proyecto
- El grado de visibilidad pública que la empresa quiera dar a sus actividades como donante.

## 1.2 ¿Cómo constituirse legalmente?

En México no existe la figura legal de la fundación. Por ello, las fundaciones que son instituciones donantes pueden estar constituidas como Asociación Civil (A.C.), Institución de Asistencia Privada (I.A.P.) o Institución de Beneficencia Pública (I.B.P.), al igual que el resto de las organizaciones de la sociedad civil (OSCs). El Código Civil de cada estado regula a las A.C. y la Junta de Asistencia Privada (o Beneficencia Privada) de cada estado regula y supervisa a las I.A.P. o I.B.P.<sup>2</sup> Actualmente, las fundaciones se constituyen por lo general como asociaciones civiles, lo cual les da mayor flexibilidad y les impone menos limitantes.

Para las fundaciones que buscan o necesitan recibir donativos de otros, una consideración importante es obtener el estatus de donataria autorizada. Esto les permite emitir recibos deducibles de impuestos por los donativos que obtienen y las exenta de pagar Impuesto Sobre la Renta (ISR) y de cobrar Impuesto al Valor Agregado (IVA). Para obtenerlo, las instituciones donantes deben registrarse ante el SAT como personas morales no

<sup>2</sup> En la Junta de Asistencia Privada del D.F., a las entidades donantes constituidas como I.A.P. se les clasifica como "Otros Servicios Asistenciales" (OSA). Sólo en 17 estados existen Juntas de Asistencia Privada (o Beneficencia Privada).

contribuyentes (exentas del ISR e IVA) y posteriormente solicitar la autorización para emitir recibos deducibles del ISR. Como donatarias, pueden acogerse a dos de las cuatro actividades definidas en el artículo 95 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR):

- 1 becante (que otorga becas)
- 2 apoyo económico a otra donataria

Si quieres constituir una fundación o buscas obtener el estatus de donataria autorizada, te sugerimos revisar nuestra publicación *Construyendo tu Organización en 16 Pasos: Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*.<sup>3</sup> Asimismo, te recomendamos planear cuidadosamente la manera como organizarás tus órganos de gobierno, en particular tu Consejo, pues como institución donante ellos serán tu aval y deberán ayudarte a recaudar fondos y a poner el ejemplo a otros miembros de la comunidad en términos de sus donaciones, su voluntariado y su nivel de compromiso. En este sentido, consideramos que los modelos más adecuados para estructurar los órganos de gobierno de una fundación son el de Consejo/Asamblea de Asociados, donde los consejeros son las mismas personas que constituyen legalmente la fundación y no hay personal contratado; y el de Consejo/Asamblea de Asociados-equipo operativo, donde nuevamente los consejeros son las mismas personas que constituyen legalmente la fundación, pero cuentan con personal contratado para operar sus actividades diarias<sup>4</sup>. El modelo más adecuado para tu fundación dependerá del tamaño de ésta y de las actividades que quieras desempeñar.

### 1.3 ¿Donar solamente o también operar programas?

Aunque hayan sido creadas con el objetivo principal de dar donativos, muchas instituciones donantes mexicanas operan programas propios. Esto se debe, en parte, a que operar programas da la sensación de estar más conectado con el problema que se desea atender y permite a los donantes sentir que sus acciones tienen efectos concretos sobre la realidad que quieren cambiar. Además, en nuestro país, el papel de un intermediario es difícil de entender y es común que a los donantes no les guste desempeñarlo. Sin embargo, debe considerarse que existen ya en México muchas organizaciones dedicadas a distintos temas,

<sup>3</sup> Este Manual está disponible en las oficinas de Alternativas y Capacidades y también puede descargarse de nuestra página web, en [www.alternativasociales.org/esp/investigamos.php](http://www.alternativasociales.org/esp/investigamos.php)

<sup>4</sup> Estas estructuras se presentan como los modelos B y D en nuestro *Manual de Constitución Legal* y se pueden consultar en las páginas 34 y 36.

con perspectivas y metodologías desarrolladas, que trabajan con éxito y necesitan recursos para poder continuar su trabajo, mejorarlo o aumentar su alcance (para mayor detalle ver el **Recuadro 16**). Por ello, consideramos importante enfatizar el papel de las instituciones donantes como canalizadoras de recursos y no como operadoras de programas, pues se encuentran en una posición clave para gestionar fondos de ciertos sectores y facilitarlos al sector civil, ayudándole a desempeñar mejor su trabajo. En este sentido, concebimos a los donativos o financiamientos como una herramienta que se puede usar para distintos fines, y que puede tener un mayor impacto que la asistencia directa o la operación de programas específicos. Los recuadros de esta sección ilustran las diferencias entre una fundación operativa y una fundación canalizadora.

### Recuadro 3



## La Fundación José Cuervo, una fundación operativa

**La Fundación José Cuervo, A.C. fue fundada en 1998 por Juan Beckmann Vidal, Presidente Corporativo de Casa Cuervo, con la misión de contribuir a elevar la calidad de vida de las comunidades cercanas a las empresas de José Cuervo.** La fundación focaliza su labor social en el municipio de Tequila y en la zona de La Laja en los Altos de Jalisco, pues ahí se ubican sus fábricas de La Rojeña y de Camichines.

La fundación tiene tres campos de acción: desarrollo humano, promoción social y fomento cultural. Bajo desarrollo humano, la fundación organiza ciclos de conferencias, congresos, talleres, seminarios y eventos para promover el desarrollo de las familias, mujeres, adultos mayores, jóvenes y niños, y ayudar a fortalecer el tejido social. La fundación estableció el Centro de Terapia Integral para la Familia, para brindar atención psicológico-terapéutica a las familias de Tequila y tiene un Programa de prevención de alcoholismo y adicciones para jóvenes.

En el área de promoción social, la fundación impulsa proyectos productivos para generar fuentes de ingresos y mejoras económicas, como la Ruta Turística del Tequila, apoyando el desarrollo de una red de 300 micro, pequeñas y medianas empresas ligadas al turismo y los atractivos de la zona. La fundación también otorga recursos a la Casa Hogar del Anciano de Tequila y a otras organizaciones sociales de la región que atienden a niños con discapacidad y a mujeres y niños afectados por la violencia intrafamiliar, entre otros. Asimismo, la fundación apoya la Plaza Comunitaria del INEA para abatir el rezago educativo en la población adulta.

En el área de fomento cultural, la fundación promueve las tradiciones, arte, música, historia y artesanías vinculadas a la cultura del agave y el tequila, destacando el Festival Cultural del Agave y el Centro Museográfico José Cuervo.

**Fuente:** [www.fundacionjosecuervo.org.mx](http://www.fundacionjosecuervo.org.mx)



## La Fundación del Empresariado en México, una institución canalizadora

**La Fundación del Empresariado en México, A.C. (FUNDEMEX) fue creada en el 2004 por los presidentes de los 12 organismos empresariales afiliados al Consejo Coordinador Empresarial (CEE), bajo el modelo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC).** Su objetivo es contribuir al desarrollo social y económico de las comunidades pobres de México, obteniendo donativos de las empresas para financiar proyectos productivos, de capacitación para el trabajo y de fortalecimiento de OSCs.

La fundación invita a todas las empresas a hacer pequeños donativos bimestrales (se sugiere el 0.2% de la nómina) a través del Sistema Único de Autodeterminación (SUA) del Infonavit. Esto facilita las donaciones de las empresas, que además pueden obtener sus recibos deducibles de impuestos a través de la página web de la fundación. La fundación también recibe donativos directamente a su cuenta de banco y lo hará próximamente a través de su página web. Actualmente, FUNDEMEX tiene 50,000 empresas donantes, ha financiado proyectos productivos en 11 estados del país y ha llegado a todos los estados con sus vertientes de capacitación para el trabajo y de fortalecimiento de OSCs.

Para seleccionar proyectos productivos, la fundación lanza una convocatoria a las OSCs de determinados estados. En la convocatoria se establecen los requisitos que deben cumplir

las organizaciones para participar, los criterios para seleccionar proyectos, los montos mínimos y máximos para los financiamientos, los rubros que pueden financiarse y los que no, además de explicar el proceso de selección de proyectos y las fechas clave. Las propuestas de las organizaciones son revisadas por un comité dictaminador, el cual las analiza y selecciona los proyectos que serán apoyados. Una vez notificadas las organizaciones, FUNDEMEX firma convenios con cada una de ellas, entrega los recursos y da seguimiento a los informes de avances y resultados que éstas se comprometen a entregar periódicamente. Por medio de esta convocatoria, FUNDEMEX ha financiado proyectos como la ampliación de la Tienda Kitzin de comercio justo en el D.F., la construcción de invernaderos en el Cluster Productivo de Nopal en el Estado de México, la formación de una red de apicultores orgánicos en Chiapas, el fortalecimiento de la producción de invernadero en la montaña de Guerrero, y la producción de hortalizas en Oaxaca.

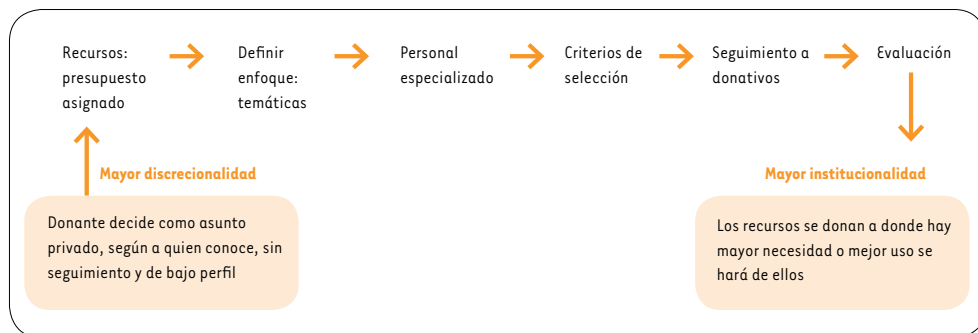
En su vertiente de capacitación para el trabajo, FUNDEMEX da becas a alumnos del CONALEP en todo el país. Estas becas van dirigidas a jóvenes de entre 14 y 18 años, de escasos recursos, que estén estudiando alguna carrera técnica y mantengan un promedio mínimo de 9 durante toda la carrera. Bajo la vertiente de fortalecimiento, la fundación ofrece cursos y diplomados a través del portal [www.massociedad.org.mx](http://www.massociedad.org.mx) y apoya algunos proyectos específicos.

Fuente: [www.fundemex.org.mx](http://www.fundemex.org.mx)

## 1.4 ¿Cómo empezar en el camino de la profesionalización?

En México, una característica común de las instituciones donantes es que sus programas de donación o financiamiento están poco institucionalizados y se orientan más hacia la asistencia que hacia el desarrollo. Al decir poco institucionalizados, nos referimos a programas que actúan de manera discrecional, dependiendo de la voluntad de quien posee los recursos o se encarga de ellos. Como podemos ver en la siguiente figura, existen una serie de requisitos para profesionalizar e institucionalizar un programa de donativos.

Figura 1. De la discrecionalidad a la institucionalización en los donativos



Un programa de donación discrecional consiste en la asignación de donativos por parte de una o varias personas, de acuerdo a sus percepciones y relaciones personales, sin criterios para seleccionar el tema o las donatarias. Dadas estas características, la comunicación de resultados y la rendición de cuentas se tornan difíciles. En el otro extremo, un programa institucional tiene un presupuesto asignado, identifica claramente los temas de apoyo y los criterios de selección de donatarias, además de ser transparente respecto a las actividades filantrópicas y evaluar los resultados de los donativos. Como consecuencia de ello, puede comunicar de manera estratégica el impacto de sus donativos y rendir cuentas a la sociedad. Las diferencias entre las dos maneras de donar se ilustran también en los ejemplos del **Recuadro 5**.



## Filantropía tradicional vs. filantropía estratégica

**El grupo de donantes “Los Tradicionales” se reúne cada dos meses para revisar las solicitudes de donativos que ha recibido. Éstas les llegan vía recomendaciones de otras personas, o de organizaciones y personas que han solicitado fondos en el pasado o que se han enterado que ellos hacen donativos.**

Sus fondos provienen del legado que dejó una persona, sin muchas instrucciones, para ser manejado por un grupo de personas de confianza. Como no tienen establecidos claramente cuáles son los temas y proyectos que deben apoyar, las peticiones que reciben son muy variadas, yendo desde el apoyo para la intervención quirúrgica de un niño quemado hasta el financiamiento para un proyecto productivo en una comunidad indígena.

Los donantes dedican mucho tiempo a leer y revisar las peticiones que reciben y luego las discuten para decidir cuáles apoyar. En ocasiones el debate se torna álgido, pues surgen peticiones que alguno de los integrantes aboga por apoyar a toda costa. También se han constituido en “padrinos” o “patronos” de algunas organizaciones, apoyándolas de manera incondicional durante años.

El grupo lleva haciendo estos donativos ya diez años, pero los miembros se están empezando a cansar. Decidir a quién apoyar a veces se vuelve algo muy difícil, que consume tiempo y ocasionalmente crea fricciones entre los

integrantes. Después de todos estos años y todo el dinero que han donado, no están seguros de haber logrado ningún cambio. Siempre hay más personas necesitadas y más problemas que resolver. Algunos de los integrantes están pensando dejar el grupo y el resto no está seguro de continuar sin ellos.

La “Fundación Familiar Estratégica”, en cambio, es una fundación muy pequeña pero eficiente. Desde un principio, sus integrantes decidieron un tema concreto que apoyar, pues la fundación se creó en memoria de un familiar que había muerto en un accidente automovilístico ocasionado por el alcohol. Tener un tema concreto les facilitó establecer los tipos de proyectos que les gustaría apoyar: campañas de educación sobre el uso y abuso del alcohol para jóvenes de 13 a 23 años, y cambios de política pública que ayudaran a reducir los accidentes ocasionados por el alcohol.

La fundación no cuenta con personal contratado, pero tiene una página web donde establece claramente su temática y el tipo de proyectos que apoya. Ahí se incluye información importante como la cantidad de los apoyos y que solamente se hacen donativos a organizaciones y no a personas. Las organizaciones interesadas en solicitar fondos pueden encontrar el formato de solicitud en la página web y deben enviarla vía correo electrónico, en una fecha determinada. La fundación estableció dos rondas de donativos al año, porque así sus integrantes pueden



juntarse a discutir las solicitudes en fin de año y en verano. Los criterios que han definido les ayudan a seleccionar las propuestas más fácilmente, y uno de los familiares, de manera voluntaria, se encarga de darles seguimiento una vez entregados los recursos.

Como parte del seguimiento, la fundación pide un reporte parcial y un reporte final, donde las organizaciones deben especificar las actividades desarrolladas y los resultados que éstas tuvieron. Aunque saben que es difícil saber el impacto que

han tenido sus donativos, los integrantes de la fundación están convencidos de que cada vez son más los jóvenes que han sido concientizados sobre los riesgos de combinar el alcohol y el volante, y saben cómo se ha podido incidir en leyes y reglamentos para que las políticas públicas ayuden a combatir este problema. Están conscientes de que el mundo está lleno de problemas y de personas necesitadas pero, tomando en cuenta sus prioridades y sus posibilidades, creen que están teniendo un impacto positivo en la problemática que decidieron atender.

Como parte de su profesionalización, las instituciones donantes deben considerar la importancia de rendir cuentas y ser transparentes en la manera de desempeñar su trabajo. Es necesario hacer esto ante las donatarias, otros donantes y el público en general, para que puedan apreciar la labor de la fundación y se interesen en apoyarla, sobre todo si la fundación necesita recaudar fondos de distintos actores para realizar su trabajo. El seguimiento y evaluación de los proyectos financiados, en la medida en que permiten verificar si se están logrando las metas planeadas y demostrar el impacto de los recursos donados, son parte de esta rendición de cuentas y ayudan a dar legitimidad a la fundación. Algunas organizaciones, como las fundaciones comunitarias y otros intermediarios filantrópicos, pueden ayudar a los donantes en su profesionalización, como se menciona en el siguiente recuadro.

#### Recuadro 6



**FC**

### **Fundaciones comunitarias: Ofreciendo servicios a otros donantes**

Como ya se mencionó, las fundaciones comunitarias se dedican a trabajar en un territorio determinado y a atender las necesidades locales, incorporando representantes de distintos sectores de la

sociedad. Por ello, suelen tener un conocimiento más profundo del contexto en el que trabajan y estar más cerca de las organizaciones locales. En el siguiente paso veremos cómo estas

fundaciones obtienen sus recursos de fuentes diversas y los canalizan a distintos proyectos o actividades.

Dadas estas características, la canalización de recursos es un servicio que las fundaciones comunitarias pueden ofrecer a donantes individuales, empresariales o familiares, ayudándoles a:

- Llevar a cabo una filantropía más profesional, es decir, tener una convocatoria, procedimientos y criterios de selección de propuestas, mecanismos para monitorear donativos, entre otros.
- Acercarse con organizaciones que trabajen en sus áreas de interés.
- Seleccionar mejores proyectos, que se adapten al contexto local y respondan a las necesidades que se quieren atender.
- Dar seguimiento a la implementación y el uso de los recursos, pidiendo la rendición de cuentas a las organizaciones donatarias y

ayudando al donante a entender y explicar los resultados obtenidos con sus donativos.

- Fortalecer a las organizaciones locales o del área de interés del donante para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Crear redes y espacios para vincularse y crear alianzas con OSCs que tengan proyectos valiosos.

Para cumplir estas funciones es importante que las fundaciones comunitarias canalicen los recursos de una manera profesional, lo cual les da legitimidad, las distingue de otras organizaciones que realizan actividades de orientación social y las ayuda a atraer más donantes. Esto requiere diseñar e implementar procedimientos para recibir, seleccionar y dar seguimiento a las propuestas o solicitudes de fondos, con criterios claros y objetivos y lineamientos específicos. Las fundaciones comunitarias, además, desempeñan frecuentemente el papel de convocar a los distintos sectores a actuar de manera conjunta, pues conocen el contexto y a los actores de la región.



## Ejercicio 1. Desarrolla tu perfil como donante

1. ¿Qué fortalezas o activos tienes?

---

---

---

2. ¿Tienes un patrimonio o un presupuesto establecido de donde provendrán tus recursos, o debes recaudarlos?

---

3. ¿Quieres ser una organización que opera sus propios programas o una institución donante? ¿Por qué?

---

---

4. ¿A quiénes necesitas involucrar en las decisiones (por ejemplo: a tus familiares, a los directivos de la empresa, a personalidades de la región)?

---

5. Pensando en todos los ejemplos y términos presentados en este primer paso, ¿cómo te definirías como donante?

---

---

---

---



## PASO 2

### OBTÉN RECURSOS DE DISTINTAS FUENTES

**Para poder dar donativos es necesario contar con recursos. Esto es obvio, pero no por ello menos importante, pues para algunas fundaciones recaudar fondos constituye una buena parte de su trabajo.** De dónde provengan estos recursos dependerá

del tipo de donante que seas. Las fundaciones empresariales, por ejemplo, suelen obtener sus fondos de la empresa que las formó, aunque también pueden aumentarlos a través de donaciones, ya sean de sus empleados, de sus proveedores o del público en general. De manera similar, las fundaciones familiares suelen obtener todos sus recursos de la familia que las fundó. Estos dos tipos de fundaciones, por lo tanto, no tienen tanta necesidad de recaudar fondos de otras fuentes. Las fundaciones comunitarias, en cambio, obtienen recursos de una variedad de actores dentro de su comunidad, para canalizarlos a distintos proyectos y organizaciones, por lo que sus actividades de recaudación de fondos son primordiales.

El público del que se recauda son los donantes o donantes potenciales, que pueden ser individuos, empresas, organizaciones u otros. Para llegar a ellos es necesario definir estrategias de recaudación. La **Figura 2** lista algunas de las estrategias más comunes. Para elegir entre ellas, debes tomar en cuenta los costos que cada una implica y la capacidad operativa de tu fundación, pues algunas de estas estrategias pueden consumir mucho tiempo y/o dinero. Los recuadros incluidos en esta sección muestran algunos ejemplos innovadores para la obtención de recursos.

Figura 2. Estrategias de recaudación de fondos

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas o proyectos a fundaciones, gobierno o empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud y donaciones en el lugar de trabajo (vía deducciones por nómina).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes en persona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de productos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes por teléfono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bazares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes por correo (<i>mail appeals</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colectas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitudes por radio o televisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuotas por servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de redondeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadotecnia con causa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apadrinamiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondos para distintos fines, donantes o intereses.</li> </ul>

En el caso de las fundaciones comunitarias, es común utilizar la estrategia de establecer Fondos para distintos fines, donantes o intereses. Esto se relaciona también con lo que mencionábamos en el **Recuadro 6**, en cuanto a dar servicios a otros donantes, pues los Fondos permiten a la fundación manejar los recursos de las personas, familias o empresas que los establecen, cumpliendo con las obligaciones preestablecidas y cobrando una cuota o comisión por realizar sus tareas. De esta manera, el donante que establece un Fondo puede hacer sus donativos sin preocuparse por manejarlos, confiando en que una institución profesional está llevando a cabo sus deseos, y a la vez contribuye a la credibilidad de la fundación y a darle mayor visibilidad.

## Recuadro 7



FC

### Distintos tipos de Fondos en una fundación comunitaria

**Fondo por área de interés:** Fondo que se utiliza para un área de interés específica, como educación o salud.

**Fondo aconsejado:** Fondo para el cual el donante ofrece sugerencias que son tomadas en cuenta por la fundación comunitaria en el momento de otorgar financiamientos, por ejemplo, respecto a la temática que le interesa financiar.

**Fondo designado:** Fondo para el que la fundación canaliza recursos a organizaciones o proyectos identificados previamente por el donante.

**Fondo patrimonial (endowment):** Instrumento financiero relativamente nuevo en México, cuyo objetivo es fomentar la permanencia institucional, financiando sobre todo los gastos operativos de una fundación. El interés generado se utiliza para crear una fuente de ingreso para la organización, y el capital debe permanecer intacto para que pueda ser reinvertido.

**Fuente:** *Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado.*

Las fundaciones que recaudan fondos deben considerar que este proceso es una oportunidad para educar a sus donantes, involucrarlos en sus actividades y comprometerlos con sus causas. Mientras más cercano esté el donante a las actividades de tu fundación, mayor será su interés y su compromiso por ayudarte a salir adelante. En este sentido es que se utiliza la frase “cultivar donantes”, pues obtenerlos y conservarlos es un proceso que empieza desde que identificas donantes potenciales, investigas sus intereses, te acercas a ellos, logras la donación, y luego los mantienes informados e involucrados para que quieran seguir donando.

## Recuadro 8



### Obteniendo recursos a través de alianzas intersectoriales: Fundación Comunitaria Puebla y el Fondo Volkswagen

**El estado de Puebla tiene una población de alrededor de 5.5 millones de habitantes. En el año 2000, se estimaba que 40% de la población del estado vivía en condiciones de pobreza alimentaria y 68% en pobreza de patrimonio (CONEVAL).** Volkswagen de México (VW), una de las empresas más grandes del país, tiene su planta y oficinas centrales en la ciudad de Puebla. La planta emplea actualmente a 15 mil personas y cuenta con casi 300 proveedores de autopartes, de los cuales alrededor de 40 se encuentran ubicados en los corredores industriales de Puebla y Tlaxcala, generando una derrama económica importante en la región. Cuando una empresa tiene tanta presencia regional, las expectativas para que se involucre en atender las necesidades sociales de la comunidad son muy fuertes

Por su parte, la **Fundación Comunitaria Puebla** se constituyó bajo la iniciativa de personas que trabajaban en OSCs de atención a grupos vulnerables, entre las que se encontraban IPODERAC, San Pedro Claver y DEPAC. Dada la trayectoria de estas organizaciones, la fundación tuvo desde sus inicios mucha información sobre las necesidades sociales presentes en el estado. En parte por esto, y por los servicios que la fundación podía prestarle, VW pudo verla como un aliado para llevar a cabo sus actividades filantrópicas.

El Fondo Volkswagen es administrado por la Fundación Comunitaria Puebla. Este Fondo obtiene sus recursos de una colecta anual realizada en la planta VW, bajo una campaña llamada "Un Día para el Futuro". El donativo equivale al sueldo de un día de trabajo, el cual se deduce directamente vía nómina del sueldo de los trabajadores que deciden donar. La empresa, además, empara el total de lo recaudado con recursos adicionales. El Fondo VW, administrado por la Fundación Comunitaria Puebla desde 2001, destina estos recursos para la atención de niños necesitados en el estado. En 2008, por ejemplo, se recaudaron un total de \$3 millones de pesos, los cuales se donaron a 20 organizaciones civiles de Puebla.

La Fundación opera el Fondo VW por medio de una convocatoria que se difunde en periódicos, internet, radio y televisión. Los requisitos para las organizaciones son estar legalmente constituidas, no tener fines lucrativos, tener o estar tramitando el estatus de donataria autorizada, atender áreas relacionadas con niños vulnerables y marginados y presentar sus proyectos en un formato. La Fundación recibe los proyectos y hace una primera revisión. Posteriormente, éstos se sortean entre un consejo formado por directivos de la empresa y representantes del sindicato, quienes revisan los proyectos en base a una guía y les dan una calificación. De esta revisión surgen los



proyectos recomendados para recibir donativos. La Fundación, además, da aviso y canaliza el recurso a las organizaciones seleccionadas, monitoreando la aplicación de los fondos y recibiendo los comprobantes de gastos. El Fondo otorga hasta \$150,000 por proyecto.

Con los años, el número de empleados que participan en la colecta para el Fondo ha ido en aumento. Su participación en el proceso de selección de organizaciones, a través de la representación del sindicato, les ha permitido conocer a las organizaciones locales y su trabajo, los ha familiarizado con las necesidades de un grupo vulnerable y ha fomentado su participación social. Cada año, la Fundación trata de vincular a las organizaciones que reciben fondos con los empleados de la compañía. En 2007 realizó una feria de 4 días en la planta, para que las organizaciones presentaran su trabajo

y vendieran sus productos, y los trabajadores pudieran conocer más a las organizaciones que habían utilizado sus donativos.

La alianza entre la Fundación y VW ha sido una manera de fomentar la filantropía y el voluntariado entre los empleados de la compañía, quienes frecuentemente realizan iniciativas personales a raíz de su involucramiento con el Fondo. Además, el Fondo VW le ha ayudado a la Fundación a atraer e implementar otros fondos, como el Fondo Cadbury Adams y el Fondo Italian Coffee, le ha dado mayor credibilidad y le ha facilitado la atracción de donantes individuales relacionados con la compañía.

**Fuentes:** [mx.volkswagen.com](http://mx.volkswagen.com), [www.fundacioncomunitaria.pue-mx.com](http://www.fundacioncomunitaria.pue-mx.com), e información proporcionada por la fundación.

Existen muchos lugares para aprender más sobre recaudación de fondos. En la **Figura 3** proporcionamos algunas fuentes de consulta y capacitación en el tema.

**Figura 3.** Fuentes de consulta y capacitación en recaudación de fondos

En línea	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Association of Fundraising Professionals</i>, <a href="http://www.afpnet.org">www.afpnet.org</a> (Bajo <i>chapters</i> se encuentran los distintos capítulos que existen en México)</li> <li>• Centro Mexicano para la Filantropía, <a href="http://www.cemefi.org">www.cemefi.org</a></li> <li>• <i>Foundation Center</i>, <a href="http://www.foundationcenter.org">www.foundationcenter.org</a></li> <li>• <i>Grassroots Institute for Fundraising Training</i>, <a href="http://www.grassrootsfundraising.org">www.grassrootsfundraising.org</a></li> <li>• <i>The Fund Raising School, Indiana University</i>, <a href="http://www.iupui.edu/TheFundRaisingSchool">www.iupui.edu/TheFundRaisingSchool</a></li> <li>• <i>The Grantsmanship Center</i>, <a href="http://www.tgci.com">www.tgci.com</a></li> </ul>
Talleres y cursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Association of Fundraising Professionals</i>, <a href="http://www.afpnet.org">www.afpnet.org</a></li> <li>• Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil, <a href="http://www.fortalecimiento.org">www.fortalecimiento.org</a></li> <li>• Fundación Murrieta, A.C., <a href="http://www.fundacionmurrieta.org.mx">www.fundacionmurrieta.org.mx</a></li> <li>• Procura, A.C. <a href="http://www.procura.org.mx">www.procura.org.mx</a></li> </ul>

- Elizabeth Westman Wilson, *Building structures and skills for fundraising*. Elizabeth Wilson and KIT Publishers, Canada, 2001.
- Jane C. Geever, *Guía para escribir propuestas*. Colección Guías para la Recaudación de Fondos. Foundation Center. EUA, 2008.
- Nina Botting y Michael Norton, *The complete fundraising handbook*. Directory of social change in association with The Institute of Fundraising, Londres, 2004.
- Procura, *Procuración de fondos*. Colección Experiencias Significativas. Procura A.C. México, 2004.

También se puede encontrar más información sobre talleres y asesorías en recaudación de fondos y otros temas en el Directorio de Organizaciones Fortalecedoras incluido en nuestra publicación *El Fortalecimiento Institucional de las OSCs en México. Debates, oferta y demanda*, la cual se puede descargar de

<http://www.alternativasociales.org/esp/investigamos.php>.

#### Recuadro 9



FC

### Filantropía más allá de nuestras fronteras

Algunas fundaciones han decidido ir más allá de sus fronteras para identificar y cultivar posibles donantes. **Fundación Comunitaria Oaxaca (FCO)**, por ejemplo, incorporó un enfoque de filantropía de la diáspora a sus actividades de recaudación de fondos. En 2007, la Fundación estableció el Fondo Oaxaca en la Fundación Internacional de la Comunidad (*International Community Foundation* o ICF), una fundación estadounidense basada en San Diego. El Fondo Oaxaca se creó para recibir donativos de oaxaqueños que viven en San Diego y Los Angeles, y se estableció con el apoyo de un *challenge grant* (fondos de contrapartida o *pari passu*) de la Fundación Ford, la cual se comprometió a empatar uno a uno los donativos recaudados, hasta un total de \$300,000 dólares. La Iniciativa se cerró el 30 de junio del 2009, habiendo recaudado un total de \$400,000 dólares para apoyar los proyectos productivos de la Fundación Comunitaria Oaxaca.

En cuanto a su esquema de membresías, llamado Inversionistas Sociales, FCO estableció 4 niveles. Como meta, la Fundación espera tener 40 miembros que aporten \$10,000 dólares anuales cada uno, quienes recibirán un viaje para dos a Oaxaca por tres días, se reunirán con el consejo y el personal de la Fundación y visitarán algunas de las comunidades en las que se trabaja. Hasta el momento, la Fundación tiene un total de 52 miembros (incluyendo a sus consejeros) y recauda alrededor de \$154,000 dólares anuales a través del programa de Inversionistas Sociales.

Por su parte, **Fundación Comunitaria del Bajío** redefinió su trabajo con un enfoque binacional, y actualmente tiene varios consejeros estadounidenses. En el 2008, la fundación estableció el Fondo Amigos del Bajío en ICF, para facilitar los donativos de sus consejeros estadounidenses y captar donaciones de



otras personas que pudieran ser deducibles de impuestos en ese país.

La Fundación también ha desarrollado alianzas con universidades estadounidenses ubicadas en estados de alta migración. Entre ellas se encuentran Duke, la Universidad de Carolina del Norte, la Universidad de Chicago y la Universidad de California en Los Angeles (UCLA), entre

otras. Las alianzas incluyen enviar estudiantes durante el verano para trabajar en proyectos de la Fundación, capacitar a capacitadores y dar clases en las comunidades; enviar profesores para hacer investigación en distintos temas; y ayudar a la Fundación en la recaudación de fondos.

**Fuente: Información proporcionada por ambas fundaciones.**

## Ejercicio 2. Identifica tus fuentes de financiamiento

1. Mapea tus donantes actuales o potenciales (¿quiénes son?, ¿cuáles son sus intereses?, ¿cómo te podrían apoyar?, ¿cuál es su información de contacto?, ¿qué fechas importantes debes tener en mente?):

---

---

---

---

---

2. Lista 3 estrategias de recaudación de fondos que te pueden ser útiles:

---

---

---

3. Además de recursos, ¿qué otras ventajas tienen o te aportan estas estrategias?

---

---

---

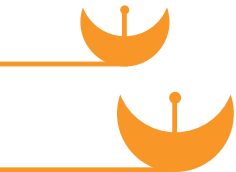
---

---

---

---





## PASO 3

### SELECCIONA LAS TEMÁTICAS QUE VAS A APOYAR

#### 3.1 Identifica distintos tipos de temáticas

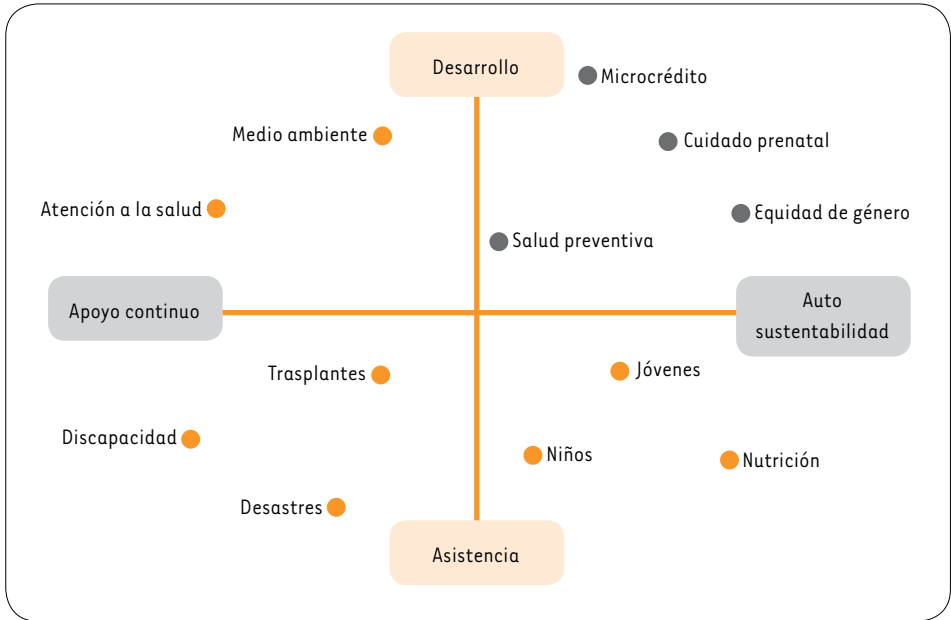
**Elegir ciertas temáticas para apoyar es una manera de focalizar tus recursos. Esto te permite dirigirlos a donde más se necesitan o a quienes mejor uso harán de ellos, pudiendo lograr así un mayor impacto en las áreas de trabajo que consideras prioritarias.**

Para elegir una temática de apoyo te recomendamos considerar dos dimensiones. La primera se refiere al continuo entre la asistencia y el desarrollo. Las temáticas asistenciales son aquéllas que alivian o mitigan ciertas problemáticas o síntomas de la pobreza, pero no atacan sus causas directas o indirectas. Por el contrario, las temáticas de desarrollo pretenden llegar a las causas directas de los problemas, aunque sus manifestaciones no sean aparentes, además de construir capacidades en las comunidades, las organizaciones o las personas. En este caso, el efecto de los programas es de mediano o largo plazo, así como la visibilidad de su impacto. Esto las diferencia marcadamente de las temáticas asistenciales, cuyos beneficios se observan en el corto plazo e implican cambios menos profundos.

La segunda dimensión que te recomendamos considerar para elegir una temática implica tomar en cuenta si ésta requiere apoyo continuo o si está orientada a la autosustentabilidad. Los temas que requieren apoyo continuo suelen ser aquéllos en los que las problemáticas no dependen de las capacidades de los afectados, sino que son condiciones que necesitan apoyo externo. Por el contrario, los temas relacionados con la autosustentabilidad son

los que no necesitan ser apoyados indefinidamente, así como los que tienen efectos multiplicadores. Con efectos multiplicadores nos referimos a temáticas con impactos que van más allá de su área directa. Un ejemplo clásico es la inversión en la educación de las mujeres, pues se ha comprobado que además de beneficiarlas directamente, suele traer beneficios a los demás miembros de la familia, sobre todo a sus hijos. La **Figura 4** presenta gráficamente estas dos dimensiones, añadiendo algunos casos ilustrativos.

**Figura 4.** Temáticas según su tendencia al desarrollo y la autosustentabilidad



Todas las temáticas son valiosas, pero la **Figura 4** nos permite clasificarlas con base en los resultados esperados para la sociedad. Esto es, si partimos de un enfoque de desarrollo social, no podemos equiparar las acciones que sólo alivian los síntomas de los problemas con las que combaten sus causas. De esta manera, podemos ver como los microcréditos, por ejemplo, se ubican en el cuadrante de desarrollo orientado a la autosustentabilidad, pues están dirigidos a crear capacidades en las personas y darles los medios para mejorar sus condiciones de vida. En el cuadrante contrario vemos trasplantes y ayuda a discapacitados como acciones de asistencia orientadas al apoyo continuo, pues necesitan de apoyo

externo y se resuelven con intervenciones de corto plazo. Otra acción que se ubicaría en este cuadrante sería dar comida o albergue a personas pobres. Sin embargo, si esa acción se acompaña de programas para ayudar a estas personas a desarrollar habilidades de trabajo para que en el futuro puedan valerse por sí mismas, se ubicaría en el cuadrante de la asistencia orientada a la autosustentabilidad. Finalmente, en el cuadrante del desarrollo orientado al apoyo continuo vemos acciones de atención a la salud, que generalmente requieren de apoyo externo pero crean capacidades en las personas y tienen efectos multiplicadores, pues les permiten ser más productivos conforme mejoran su salud.

Las temáticas que ilustramos en este diagrama son sólo algunos ejemplos. Pero, ¿cómo saber qué temática o enfoque lleva a un mayor desarrollo? Existen organismos internacionales que producen informes y reportes con el fin de reunir datos y recopilar la literatura académica y los aprendizajes prácticos sobre estos temas, por lo que vale la pena consultarlos. Algunos de ellos son:

- **Informe sobre Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).** En cada edición se revisa un tema con mayor profundidad, y existen reportes mundiales, nacionales e incluso estatales (en algunos casos). Los reportes de los últimos años han analizado temas como la movilidad humana, el cambio climático, la pobreza y la cooperación internacional. Para México, el informe del 2006-2007 analizó el tema de la migración. Los reportes para nuestro país pueden consultarse en [www.undp.org.mx](http://www.undp.org.mx). Los reportes mundiales pueden consultarse en <http://hdr.undp.org>.
- **Publicaciones del Banco Mundial,** que pueden consultarse en [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org).
- **Publicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL),** que pueden consultarse en [www.cepal.org](http://www.cepal.org).
- **Publicaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE),** que pueden consultarse en [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
- **Publicaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO),** que pueden consultarse en <http://portal.unesco.org>.



## Filantropía corporativa estratégica: eligiendo temáticas clave

Según Porter y Kramer (2006), para que una iniciativa de filantropía corporativa sea estratégica para la empresa, debe de apoyar temas que tengan valor agregado y estén dentro del núcleo de negocios de la empresa o de su *core business*. De esta manera, estas iniciativas pasan de ser solamente un costo para convertirse en una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva.

Estos autores parten de la premisa de que las empresas y la sociedad son interdependientes, pues las empresas exitosas necesitan de una sociedad saludable. Por ello, insisten en que no se debe enfatizar la tensión entre las acciones de responsabilidad social empresarial y los intereses del negocio, sino su complementariedad.

En su opinión, los problemas sociales que afectan a las compañías se pueden clasificar de tres formas:

- 1) Problemas sociales genéricos (*generic social issues*), si no se relacionan con las operaciones de la empresa ni afectan su competitividad en el largo plazo;
- 2) Impactos sociales de la cadena de valor (*value chain social impacts*), si se ven afectados por las actividades de la compañía; y

- 3) Dimensiones sociales del contexto competitivo (*social dimensions of competitive context*), si se trata de problemas sociales en el entorno de la compañía que afectan su competitividad en los lugares donde opera.

Para decidir entre distintas temáticas que atender, los autores recomiendan ver si la causa presenta una oportunidad para producir “valor compartido” (*shared value*), es decir, si trae beneficios importantes a la sociedad y al negocio. Para ellos, mientras más cercana esté la temática al negocio de la empresa, mayor es la oportunidad de aprovechar sus recursos y capacidades para beneficiar a la sociedad. De esta manera, los esfuerzos por crear valor compartido en las prácticas operativas de la empresa y en las dimensiones sociales del contexto competitivo en el que se desempeña tienen el potencial de fomentar el desarrollo económico y social y de cambiar la manera en que las empresas y la sociedad se conciben mutuamente.

**Fuente:** “*Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*”, Michael E. Porter y Mark R. Kramer, *Harvard Business Review*, Diciembre 2006.

## 3.2 Diagnostica el contexto

Para seleccionar tus temáticas es indispensable conocer el contexto social y económico en el que trabajas y al que buscas contribuir. A manera de introducción general, el siguiente recuadro presenta una breve descripción de las condiciones socioeconómicas de nuestro país.

### Recuadro 11



## Panorama general de la pobreza en México

**En México, cerca de la mitad de la población genera ingresos que no son suficientes para cubrir la canasta básica de alimentación, además de los gastos necesarios de salud, vestido, vivienda, transporte y educación.** El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) preparó estimaciones de pobreza por ingresos a nivel nacional y para los ámbitos rural y urbano, con base en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) del 2008. De acuerdo con estos datos, 50.6 millones de personas (47% de la población) vivían en condiciones de pobreza de patrimonio en ese año, mientras que 19.5 millones (18%) vivían en condiciones de pobreza alimentaria.

Entre las distintas regiones de nuestro país y al interior de ellas existen también fuertes desigualdades. De las entidades con datos disponibles para el 2008, por ejemplo, el Distrito Federal muestra sólo 7% de su población en pobreza alimentaria, mientras que en el estado de Guanajuato, 17% de la población vive en esas condiciones. Dos de cada tres personas en pobreza alimentaria viven en las zonas rurales del país.

La población en condiciones de pobreza tiene más hijos que los no pobres, menos años de escolaridad y un acceso muy limitado a los servicios públicos. Sin embargo, la manera como gastan y las fuentes de donde obtienen su ingreso son distintas, dependiendo de si viven en zonas urbanas o rurales. En las ciudades los pobres gastan más en vivienda, transporte y educación, y menos en alimentación y salud. Además, dependen más estrechamente del mercado laboral de comercio y servicios para obtener sus ingresos, por lo que son más vulnerables a las crisis económicas que la gente pobre que vive en el campo (Banco Mundial, 2005).

El **Índice de Marginación**, desarrollado por el Consejo Nacional de Población, da cuenta del “porcentaje de población que no participa del disfrute de bienes y servicios esenciales para el desarrollo de sus capacidades básicas” (CONAPO, 2005). La información que capta el índice permite analizar a los estados y municipios de manera cualitativa, pues además del nivel de ingresos, refleja la dispersión de la población y el acceso a la educación y a la vivienda. De acuerdo al índice, CONAPO clasifica los grados de marginación en muy alto, alto,



medio, bajo y muy bajo, y permite comparar los estados y municipios en base al acceso que

tiene su población a los servicios públicos y a los satisfactores básicos.

**Mapa 1.** Grado de Marginación por entidad federativa

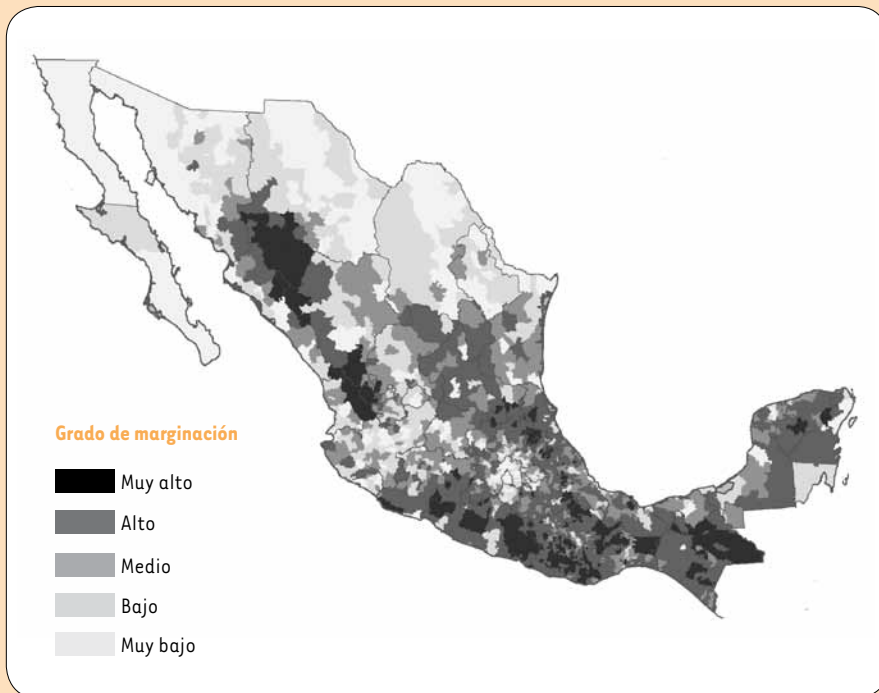


Fuente: CONAPO

En el **Mapa 1** se observan los grados de marginación por estado, donde podemos ver las grandes diferencias que existen entre los estados del norte y del sur del país. De los cuatro estados con grado de marginación muy bajo, tres se encuentran en

el norte: Baja California, Nuevo León y Coahuila, y sólo el Distrito Federal se une a este grupo. Los estados con más alta marginación son Guerrero, Oaxaca y Chiapas.

**Mapa 2.** Grado de Marginación por municipio



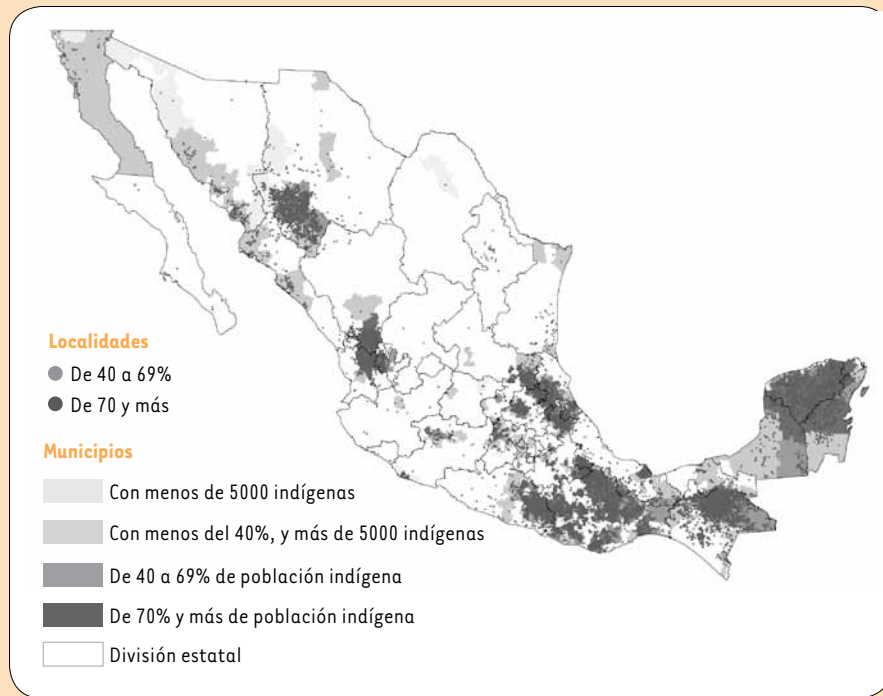
Fuente: CONAPO

Analizando los grados de marginación por municipio, encontramos que al interior de los estados hay también grandes diferencias. Al comparar el primer mapa con el segundo, podemos identificar municipios con muy alta marginación en estados con baja marginación.

Este es el caso de Chihuahua, Durango y Quintana Roo. Otra particularidad es que en los estados del sur, clasificados como de muy alta marginación, las capitales son pequeños enclaves con menores niveles de exclusión, como sucede en el caso de Oaxaca, Tuxtla Gutiérrez, Puebla y Veracruz.



**Mapa 3.** Distribución geográfica de los pueblos indígenas



Fuente: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas

El tercer mapa presenta las localidades con más de 40% de población indígena. Comparando este mapa con el de marginación por municipio, constatamos la coincidencia entre las zonas de muy alta marginación y la presencia de pueblos indígenas. Dadas las condiciones de discriminación y abandono en que se encuentran, la pertenencia a una etnia indígena es un factor

determinante en las expectativas educativas, salariales y de salud de la población.

Para mayor información sobre estos temas, se pueden consultar las siguientes páginas:

[www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx),  
[www.conapo.gob.mx](http://www.conapo.gob.mx) y  
[www.cdi.gob.mx](http://www.cdi.gob.mx).



A partir de la información del contexto, cada donante debe informarse sobre las condiciones particulares de la zona en la que trabaja, para poder precisar más su temática y focalizar aún más sus recursos. Para ello puedes escoger subcategorías de los problemas o temáticas que seleccionaste, considerando poblaciones objetivo, áreas geográficas, o subtemáticas. Partiendo de los grandes temas (por ejemplo, salud, educación, nutrición, tecnología, medio ambiente, ingresos), puedes especificar qué áreas de esos temas te interesan, haciéndolo por grupos de edad, grupos vulnerables, regiones del país, áreas urbanas o rurales, enfoques metodológicos, entre otros. Por ejemplo, si la temática que decidiste apoyar es educación, puedes definir si lo que necesita el contexto local es infraestructura (construcción de aulas) o proyectos de calidad en la educación.

### Ejemplos de temáticas focalizadas

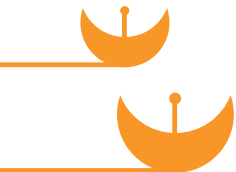
- Ampliar los servicios de educación ambiental en comunidades indígenas rurales del sureste de México.
- Promover la defensoría de derechos humanos en la población móvil y jornaleros agrícolas del noroeste.

Para terminar de definir tu temática y adaptarla al contexto local debes pasar por un proceso de investigación y adaptación. La información básica que puedas recopilar sobre tu entorno social y económico será muy útil. Si eres un donante empresarial, es importante que consideres tanto el entorno de tus oficinas y plantas, como el de tus principales puntos de venta y consumidores. Si eres una empresa transnacional que opera en México, con una temática general identificada desde tu casa matriz, deberás adaptarla al contexto mexicano y las condiciones particulares en que se presenta la problemática. Analiza no sólo los problemas y aspectos negativos del contexto, sino también las oportunidades y los activos de esas regiones:

- **Condiciones socio-demográficas** (estructura demográfica-edad promedio, niveles de escolaridad, años promedio de escolaridad, dispersión poblacional, características de las viviendas).
- **Infraestructura de servicios públicos** (escuelas, hospitales, clínicas, vías de transporte y comunicación).

- **Actividades económicas y productivas** (presencia de otras industrias, principales centros de trabajo, fuente de ingresos de la población, oportunidades de empleo).
- **Condiciones ambientales** (deforestación, desertificación, áreas naturales protegidas, unidades de manejo ambiental, parques públicos y áreas de recreación).
- **Capital social** (organizaciones civiles, universidades, centros de capacitación, presencia de agencias internacionales) que puede aprovecharse para generar sinergia con otros actores (considerando la identificación de aliados potenciales).

También debes considerar los efectos que tus decisiones tendrán en la agenda de las organizaciones, su profesionalización, el perfil de los proyectos, y las metas y resultados esperados. Tus decisiones como donante influyen en cada uno de estos temas, pues al establecer estrategias, grupos y temas prioritarios para la canalización de tus recursos, estás poniendo recursos a disposición de las organizaciones, siempre y cuando cumplan con ciertas condiciones.



## PASO 4

### ESTABLECE TUS ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN

**La estrategia de inversión es el tipo de donación o financiamiento que vas a dar.** Cada estrategia implica usar tus recursos de distinta manera, realizar diversas actividades, y puede también influir en el perfil de beneficiarios u organizaciones que obtendrán tus recursos. Por ejemplo, si decides financiar investigación, tus donantes o beneficiarios serán sobre todo investigadores, centros de investigación y universidades, y las actividades que realices como donante se relacionarán con el campo de la investigación. Si, por el contrario, decides financiar infraestructura, los posibles beneficiarios y el tipo de actividades que deberás realizar serán muy distintas.



41

#### Ejercicio 3. Desarrolla tu estrategia como donante

Según Peter Frumkin, autor de *Strategic Giving*, desarrollar una estrategia es responsabilidad de la institución donante y requiere identificar a qué se va a dedicar. Para definir la estrategia, Frumkin sugiere cinco preguntas que los donantes deben contestar (Frumkin, p. 137). Te proponemos que contestes estas preguntas como un trabajo previo para definir tu estrategia como donante:

1. ¿Qué es valioso para mi comunidad y para mí y requiere de mi apoyo?

---

---

---

---

---

2. ¿Qué tipos de actividades deben financiarse en este tema y cuáles serían los resultados esperados?

---

---

---

3. ¿De qué manera se pueden apoyar mejor estas actividades (a través de: fundación independiente, fundación operativa, fundación comunitaria, donativos directos, contribuciones a Fondos ya establecidos, entre otros)?

---

---

---

---

---

4. ¿Qué nivel de involucramiento y visibilidad quiero para mi actividad como donante?

---

---

---

5. ¿En qué lapso de tiempo quiero realizar mis donativos?

---

---

---



## Distintas consideraciones estratégicas para distintos tipos de donantes

### **F** **Fundaciones Familiares:** Donar según los valores de la familia

El punto de partida para una fundación familiar es examinar los valores filantrópicos de la familia: ¿Qué valores les enseñaron sus padres?, ¿qué valores comparten los miembros de la familia?, ¿qué valores guían las decisiones que los miembros de la familia toman en sus vidas? También es importante considerar la manera en que los miembros de la familia, a nivel individual, han hecho donaciones en el pasado: ¿por qué lo han hecho?, ¿cuáles han sido sus contribuciones más importantes? ¿y las más satisfactorias?

**Fuente:** *Giving Together: A Primer for Family Philanthropy*, The Philanthropic Initiative, 2005.

### **FC** **Fundaciones comunitarias:** Tender puentes entre sectores

En México, las fundaciones comunitarias juegan un papel importante para promover el trabajo conjunto de distintos sectores, como el gobierno, las empresas, las universidades, la sociedad civil y el público en general. Lo hacen por medio de comunicación, alianzas y acompañamientos, creando espacios neutrales y apolíticos que permiten a los ciudadanos participar en resolver los problemas de la comunidad. Este es un trabajo crucial, sobre todo en contextos de polarización social y política, como sucede actualmente en nuestro país. Un ejemplo son los proyectos productivos que promueve la Fundación Comunitaria del Bajío, involucrando a OSCs, gobierno, academia y el sector privado. Otro ejemplo es el programa de Desarrollo Comunitario Sustentable de la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, cuyo objetivo es formar grupos de personas que identifiquen y desarrollen proyectos para enfrentar las necesidades más importantes de sus comunidades.

**Fuente:** *Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado*, 2009



## **Donantes corporativos:**

### **Definir la relación con el negocio**

Para los donantes corporativos, es útil considerar en qué medida sus donaciones estarán vinculadas con el negocio. En este sentido, podemos identificar cuatro estrategias distintas:

#### **Donaciones compensatorias:**

- Minimizan impactos negativos del negocio (por ejemplo en el tema ambiental)
- Facilitan la operación en ciertas zonas

#### **En interés del negocio/ampliación de mercado:**

- Dirigen productos a públicos distintos o en nuevas zonas geográficas
- Promueven el producto gratuitamente, a precios reducidos o con facilidades de pago
- Realizan donaciones y colaboraciones con grupos sociales que podrían brindar su apoyo público al donante (*advocacy groups*)

#### **Separado del negocio:**

- Apoyan causas independientes del objetivo del negocio
- No remedian efectos negativos de su operación ni tienen que ver con la donación de sus productos

#### **Mixto:**

- De manera separada del negocio, pero incluyen algunos componentes relacionados con el objetivo del negocio.

**Fuente: *Adding it Up 2004: The Corporate Giving Standard*, Center for Corporate Citizenship, 2004.**

La siguiente es una lista de las **12 estrategias de inversión más comunes**<sup>5</sup>. Las hemos explicado brevemente e incluido ejemplos que te pueden ayudar a pensar el tipo de actividades que implicaría cada una. A la derecha de cada estrategia hemos añadido un pequeño recuadro con algunas consideraciones que esperamos te ayuden a decidir entre ellas. Te invitamos a palomear las características que más te atraigan, como un primer paso para priorizar estrategias y tomar una decisión. Al final de esta sección incluimos unos recuadros que demuestran la manera como algunas fundaciones han aplicado distintas estrategias.

**1 Proporcionar capital semilla:** En este caso, se otorgan recursos para iniciar proyectos o apoyar a personas con una propuesta promisoriosa en sus inicios. Esto incluye promover la formación de nuevos grupos, financiar la constitución legal de grupos que ya están trabajando, apoyar el comienzo de proyectos que se espera sean autosustentables en el futuro, y apoyar programas para impulsar otros proyectos, a manera de incubadora. Por ejemplo, el Instituto Mexicano de la Juventud, en su convocatoria anual de proyectos sociales tiene una categoría para apoyar grupos de jóvenes con un proyecto para que se constituyan legalmente como una organización y, con ello, le den continuidad y sobre todo, institucionalidad a su acción social. En 2004, un grupo de jóvenes recibió este apoyo y constituyó Germinalia A.C., una organización que asesora y acompaña a jóvenes indígenas durante sus estudios de bachillerato y universidad en Chiapas. Actualmente, Germinalia recibe apoyos internacionales y de SEDESOL, lo cual ha sido posible gracias al capital semilla que recibió hace algunos años para su constitución.

**Te puede interesar si:**

- Te gusta ver surgir o iniciar cosas nuevas.
- Puedes confiar en buenas ideas que no han sido probadas.
- Puedes apoyar a personas y no sólo a organizaciones.

<sup>5</sup> Esta sección del Manual se fundamenta en las recomendaciones a donantes hechas en el libro de Synergos, *Foundation Building Sourcebook*, de Dupree y Winder (2000).

## 2 Financiar proyectos de atención directa

**a beneficiarios:** Los fondos se otorgan a una organización que beneficia directamente o da servicios valiosos a personas que los requieren. Comúnmente, este tipo de fondos se dan a organizaciones con cierta experiencia en la prestación de los servicios y sus beneficios se aprecian a nivel de la comunidad. Por ejemplo, proyectos de servicios de salud (consultas médicas o atención preventiva) o servicios educativos (alfabetización, capacitación para el trabajo, promoción de la lectura o las matemáticas) a grupos marginados. Los **recuadros 8, 14 y 18** muestran los casos del Fondo VW, Fundación Quiera y Pfizer que financian proyectos que benefician a niños vulnerables, infancia callejera y salud comunitaria, respectivamente. Generalmente, estos donativos se otorgan para sostener la operación y el servicio continuo de este trabajo dentro de un tiempo limitado (meses o años). Es frecuente que como parte de estos financiamientos se otorgue también un porcentaje para financiar el gasto administrativo del proyecto o de la organización.

### Te puede interesar si:

- Identificas un tema o grupo específico que quieres apoyar.
- Encuentras organizaciones que hacen buen trabajo en ese tema/grupo.
- Cuentas con la capacidad de identificar buenos proyectos en cierta área o temática.

## 3 Apoyar construcción o adquisición de

**infraestructura:** En este caso, los recursos se dirigen a la adquisición o construcción de infraestructura para la organización apoyada, ya sea en cuanto a instalaciones o equipamiento. Algunos ejemplos pueden ser la construcción de un salón de clases en una escuela, de una guardería, o de una biblioteca en un centro comunitario; la construcción o equipamiento del quirófano de un hospital o centro de salud; o la adquisición de equipo y/o mobiliario para un salón de clases, una biblioteca, o un hospital. Es frecuente que este tipo de proyectos requieran posteriormente apoyo para su operación (salarios para los maestros, la bibliotecaria o el médico) y su mantenimiento, por lo que financiar la construcción o adquisición de infraestructura, en

### Te puede interesar si:

- Crees que la infraestructura es prioritaria y hace falta.
- Encuentras organizaciones que cuenten con los recursos para mantenerla y operarla.
- Te gusta ver o mostrar avances más concretos.



ocasiones, es sólo el primer paso para lograr el beneficio social. Algunos ejemplos son los distribuidores Ford, que apoyan la construcción de escuelas, o la organización Únete, que apoya el equipamiento de aulas de medios y computación.

**4 Financiar investigación:** Esta estrategia permite generar conocimiento en temas específicos. Los beneficiarios de estos fondos son universidades, centros, institutos o personas que realizan este tipo de trabajo. La investigación ayuda a resolver problemas sociales, ya sea detectando e identificando sus causas, o descubriendo nuevos conocimientos, aplicaciones o tecnologías. Por ejemplo, el entendimiento de nuevas enfermedades o el desarrollo de vacunas para combatirlas requiere de muchos recursos de manera constante para que unos investigadores generen el conocimiento apropiado, otros investigadores lo comprueben y se desarrollen prototipos y pruebas, antes de que se venda un producto o se desarrolle una política que traduzca estos conocimientos en bienestar para las personas. En el tema de salud, un ejemplo es la Fundación Bill y Melinda Gates, que en el área de salud global se enfoca, entre otras cosas, a erradicar la malaria y desarrollar una vacuna contra el VIH/SIDA.

#### Te puede interesar si:

- Quieres promover el entendimiento de los problemas que aquejan a la sociedad.
- Buscas innovaciones en cierto tema.
- Quieres producir o recolectar información que aún no está disponible.

#### **5 Promover la vinculación intersectorial:**

En este caso, los recursos tienen el objetivo de promover trabajo conjunto en temas específicos y potenciar las ventajas comparativas de cada sector: gobierno, sector privado y sociedad civil. En este rubro se incluyen los financiamientos para generar alianzas público-privadas. Un ejemplo de trabajo en este rubro es la Alianza para la Nutrición Infantil (*Partnership for Child Nutrition*) del Instituto Synergos, que se está llevando a cabo en la India a través de la organización Alianza Bhavishya. La alianza se

#### Te puede interesar si:

- Ves la necesidad de que distintos sectores trabajen juntos.
- Tienes una visión de más largo plazo para alcanzar resultados.
- Estás dispuesto a apoyar esfuerzos más intangibles, buscando soluciones integrales.

enfoca en niños menores de 3 años, mujeres lactando o embarazadas y mujeres en edad de tener hijos, y se lanzó con el objetivo de reducir la desnutrición severa en un 90% en las áreas del proyecto para finales de 2008 y de reducir la desnutrición moderada y ligera en 50% para el año 2015. En la India, esta organización es la primera alianza en el tema que incluye a representantes de los sectores privado, civil y gubernamental, y se espera que pueda aprovechar los conocimientos, talentos y recursos de los tres sectores, así como de las comunidades afectadas, para atacar este problema.

## **6 Promover la formación de redes de organizaciones civiles:**

Las redes permiten a las organizaciones aprender unas de otras y compartir su conocimiento técnico y sus contactos individuales e institucionales. Bajo esta estrategia, los recursos pueden cubrir los costos administrativos y operativos de una red de organizaciones. Las redes suelen ser temáticas y construyen objetivos comunes de trabajo, lo cual potencia el impacto que tendrían si cada organización trabajara por separado. Un ejemplo de esto es la red Derecho a Saber, promovida por la Fundación Hewlett entre sus donatarias que trabajan en el tema de acceso a la información. La Fundación inició esta red a partir de desayunos periódicos a los que invitaba a sus donatarias para hablar sobre ciertos temas, socializar o intercambiar información, compartir sus proyectos y analizar la coyuntura. También inició una lista de distribución por correo electrónico para intercambiar oportunidades de trabajo y otras noticias, y la página web [www.derechoasaber.org.mx](http://www.derechoasaber.org.mx), como un portal para el intercambio y acceso a la información.

### **Te puede interesar si:**

- Ves la necesidad de que muchas organizaciones trabajen juntas para avanzar en un tema.
- Quieres apoyar el intercambio de metodologías.
- Estás dispuesto a apoyar esfuerzos más intangibles y de más largo plazo.

## 7 Fomentar la incidencia en políticas públicas:

El objetivo de esta estrategia es promover transformaciones legales por medio de la participación de las organizaciones en la vida pública, de manera que se pueda avanzar en el respeto a los derechos de los ciudadanos, la atención de sus necesidades y el desarrollo social y económico del país, entre otros temas. El Centro de Contraloría Social del CIESAS (Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social), por ejemplo, apoya proyectos de contraloría social realizados desde la sociedad civil. El objetivo de estos proyectos es promover la rendición de cuentas y la democracia a través de la participación de la sociedad civil en el monitoreo y la evaluación de las acciones del gobierno.

### Te puede interesar si:

- Ves la necesidad de incidir en la arena pública para resolver los problemas.
- Tienes una visión de más largo plazo para alcanzar resultados.
- Estás consciente de las capacidades y los retos que implica la incidencia.

## 8 Apoyar el fortalecimiento institucional:

Invertir en el fortalecimiento institucional de las OSCs reditúa en una mejor atención a sus beneficiarios y, sobre todo, aumenta las expectativas de sustentabilidad de las organizaciones. Por fortalecimiento institucional entendemos los procesos de ampliación de las capacidades técnicas internas y de posicionamiento político y social de las organizaciones (mejor planeación, administración, evaluación, entre otras).

Algunos donantes apoyan a las organizaciones con financiamientos y además les ayudan a fortalecerse, ya sea capacitándolas ellos mismos, financiando su participación en programas de fortalecimiento, o dándoles recursos para que contraten estos servicios. En el **Recuadro 13** incluimos los ejemplos de dos fundaciones que utilizan esta estrategia en México.

### Te puede interesar si:

- Ves la necesidad de que las organizaciones sean más profesionales para aumentar el impacto de su trabajo.
- Tienes una visión de más largo plazo para alcanzar resultados.
- No te importa apoyar esfuerzos más intangibles.

**9 Organizar eventos:** Invertir en eventos permite atraer la atención de nuevos públicos, para posicionar el mensaje de la organización ante un público más extenso, y puede contribuir a su credibilidad. Esta es una estrategia común entre empresas, quienes con el patrocinio de eventos pueden llevar su imagen a públicos nuevos o relacionarse con distintas causas. También es una estrategia utilizada por muchas fundaciones, para dar mayor proyección a los trabajos de las OSCs.

#### Te puede interesar si:

- Finanzas investigación y quieres promover los resultados de tus donatarias.
- Te interesa construir puentes entre distintos sectores.
- Te gusta financiar cosas más puntuales, que no se alarguen en el tiempo.

**10 Formar y apoyar a líderes:** En este caso, los recursos se orientan a la formación y apoyo de líderes en distintos campos. Esto puede hacerse dando recursos a personas emprendedoras con proyectos innovadores, o a través de programas estructurados que apoyan la formación de líderes con capacitación, entrenamiento, mentores y otros medios. Dos organizaciones que utilizan esta estrategia son Ashoka y el Instituto Synergos. Desde 1981, Ashoka ha seleccionado y apoyado a más de 2,000 líderes emprendedores sociales con becas, apoyos profesionales y dándoles acceso a una red global de pares en más de 60 países. El objetivo de este programa es inspirar a otros a adoptar y difundir innovaciones, demostrando que todos podemos hacer la diferencia y lograr cambios en nuestras comunidades. La Red de *Senior Fellows* de Synergos, por su parte, inició en 1999 para vincular a líderes de la sociedad civil en una red mundial de aprendizaje, servicio y acción, con el objetivo de ayudarlos a desempeñar un papel importante en alianzas que enfrenten las causas sistémicas de la pobreza y promuevan el cambio social sustentable.

#### Te puede interesar si:

- Te interesa apoyar a personas.
- Pones énfasis en los individuos, más que en las organizaciones, como solución a los problemas.
- Estás dispuesto a apoyar esfuerzos más intangibles y de largo plazo.

## 11 Proporcionar fondos de contrapartida

**(matching funds):** Esta estrategia implica juntar los fondos del donante con los recaudados o aportados por otros. La usan los donantes que deciden empatar los fondos recaudados por una organización y las empresas que empatan las donaciones de sus empleados, sobre todo cuando éstas se hacen a través de nómina. En las empresas que donan a Fondo Unido México (FUM), por ejemplo, a los empleados que deciden donar se les descuenta su donativo de

la nómina; la empresa, por su parte, empata estos donativos de los empleados; sumados, estos recursos se donan a FUM, quien los dona a organizaciones que hacen trabajo social. Empatarse las donaciones recaudadas por una organización puede ser una estrategia para financiar un proyecto de manera conjunta, como se mencionó en el **Recuadro 9**, donde la Fundación Ford empató recursos del Fondo Oaxaca, recaudados por la Fundación Comunitaria Oaxaca y la Fundación Internacional de la Comunidad.

### Te puede interesar si:

- Buscas promover la recaudación de fondos por parte de una organización.
- Quieres impulsar la filantropía, promoviendo donativos de algunos sectores.
- Buscas financiar proyectos de manera conjunta.

## 12 Contribuir en la formación de fondos

**patrimoniales:** Los recursos dirigidos a la formación de fondos patrimoniales apoyan la sustentabilidad de una organización. Si el fondo patrimonial es considerable, permite que los intereses o rentas generadas financien parte o la totalidad de los costos administrativos y operativos. Un ejemplo de esta estrategia fue el programa para apoyar la creación y crecimiento de fondos patrimoniales establecido por la Fundación Interamericana en 2002. Durante cinco años, este programa apoyó

a 13 fundaciones comunitarias mexicanas con fondos de contrapartida de hasta \$400,000 pesos cada una, para desarrollar fondos patrimoniales. También incluyó componentes de capacitación y acompañamiento para el diseño e implementación de programas de recaudación de fondos.

### Te puede interesar si:

- Te enfocas más en la sustentabilidad de las organizaciones y menos en la atención de necesidades inmediatas.
- Encuentras organizaciones con visión y trayectoria que puedan aprovechar estos donativos.
- Estás dispuesto a otorgar donativos grandes, para construir patrimonios que generen suficientes recursos.

Un donante puede decidir enfocarse a una estrategia solamente, o puede escoger una combinación de estrategias para lograr sus fines. En este segundo caso, lo importante es escoger estrategias que juntas ayuden a potenciar sus efectos individuales. Algunas combinaciones exitosas, por ejemplo, son financiar investigación y organizar eventos para difundir sus resultados, dar financiamientos a OSCs y fortalecerlas para aumentar el impacto de su trabajo, y fomentar la incidencia en políticas públicas y las alianzas entre distintos sectores.

Para ser coherente con su misión y sus principios, el donante debe incorporar los valores que promueve públicamente en sus prioridades y estrategias de inversión. Establecer las estrategias para la canalización de recursos y las temáticas que recibirán apoyo (**Paso 3**) permiten a la institución donante incidir en la agenda de las organizaciones y en el perfil de sus proyectos, pues envían una señal clara sobre la disponibilidad de recursos para ciertos fines.

### Recuadro 13



52



## FECHAC y Corporativa: Dos fundaciones fortalecedoras

**Desde sus orígenes, Corporativa de Fundaciones tenía la intención de ayudar a las organizaciones de la sociedad civil de Jalisco.** Por medio de la labor filantrópica de Laboratorios Sophia, la empresa que creó a la fundación, se había ya dado cuenta de que el principal problema de las organizaciones no era la falta de recursos, sino algo más de fondo. Así, Corporativa empezó a ayudar a las organizaciones en su estructura, con capacitación para su personal y para mejorar sus procesos. A aquellas que se acercaban a pedir fondos, Corporativa las embarcaba en un proceso de mejora interna

para apoyarlas en lograr sus objetivos de una manera más profesional.

Actualmente, la misión de la fundación se centra principalmente en fortalecer a las OSCs, y cuenta con un programa de fortalecimiento institucional que consta de 5 etapas. La primera es el autodiagnóstico, para identificar las necesidades específicas de la organización. La segunda es un periodo de capacitación de 8 meses, donde se cubren temas como identidad, planeación, organización, gestión administrativa, desarrollo institucional, contabilidad y finanzas, diseño de proyectos

y voluntariado. La tercera etapa consiste en presentar un proyecto a Corporativa para solicitar fondos en una convocatoria cerrada, obteniendo asesoría para el llenado de formatos, la elaboración de proyectos y la preparación de propuestas. Para estos proyectos, la fundación alienta a las organizaciones a centrarse en la construcción de capacidades internas. En una cuarta etapa, las organizaciones pueden solicitar consultorías en temas específicos. Finalmente, 6 meses después de terminado el proceso, Corporativa realiza un diagnóstico final para analizar el valor de la intervención.

Para Corporativa, los recursos económicos deben ir de la mano de la construcción de capacidades en las organizaciones, por lo que toda organización que solicite fondos debe pasar primero por este programa. De esta manera, Corporativa incide en el fortalecimiento de la sociedad civil local con un efecto multiplicador, pues su trabajo toca las vidas de todas las personas con quienes las organizaciones trabajan.

En Chihuahua, la **Fundación del Empresariado Chihuahuense** (FECHAC) inició hace más de 10 años un proyecto interno de cursos y conferencias, pues detectó la falta de profesionalización de las organizaciones que financiaba y se dio cuenta de que nadie estaba cubriendo este vacío. Para la Fundación, los éxitos o fracasos de sus donatarias se reflejaban en su propia imagen, por lo que decidió poner manos a la obra. Con el paso del

tiempo, la Fundación decidió desincorporar esta actividad, dada la gran cantidad de recursos que requería. Por ello, FECHAC realizó una alianza con el Tecnológico de Monterrey a raíz de la cual se crearon, en 2003, los Centros para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (CFOSC) en las ciudades de Chihuahua y Juárez.

El objetivo de los CFOSC es promover el fortalecimiento de las OSCs del estado por medio de capacitación, consultoría y vinculación. En el CFOSC se imparten cursos sobre planeación estratégica, recaudación de fondos, actualización de páginas web, contabilidad y recursos humanos, además de que cuenta con un centro de documentación con materiales de consulta útiles. Recientemente, se empezaron a dar acompañamientos de un año a organizaciones seleccionadas, para desarrollar sus capacidades en distintos temas. Los Centros, además, involucran a alumnos del Tecnológico en la realización de su servicio social con organizaciones civiles y llevan algunos de sus cursos a otras ciudades del estado. FECHAC, que empezó financiando proyectos de infraestructura e impulsando la profesionalización de las organizaciones a través de los requisitos que les imponía para dar sus donativos, ahora puede incidir en mayor escala en el desarrollo de la sociedad civil chihuahuense, gracias a esta alianza.

**Fuentes:** [www.cfundaciones.org](http://www.cfundaciones.org),  
[www.fechac.org](http://www.fechac.org), [www.cfosc.org.mx](http://www.cfosc.org.mx) e  
información proporcionada por las fundaciones.



## Fundación Quiera y Fundación MacArthur: Convocando, articulando y promoviendo alianzas

**En 1993, las esposas de los banqueros agrupados en la Asociación de Bancos de México, A.C. (ABM) constituyeron la organización Voluntariado de la AMB, A.C., conocida actualmente como Fundación Quiera.**

Desde sus inicios, eligieron como temáticas la infancia en riesgo de calle, de calle y trabajadora, y decidieron como estrategia ser una organización de segundo piso (que trabaja con organizaciones y no directamente con personas) para apoyar a las OSCs que ya trabajaban en el tema. Además de otorgar donativos para operar proyectos, Quiera empezó su Programa de Apoyo Integral a la Infancia Callejera, con una duración de 3 años, a través del cual y con la ayuda de un despacho de desarrollo social, analizaba la historia de la organización participante y su trabajo, sus aciertos y errores y la apoyaba a realizar una evaluación de impacto para validar su modelo de atención. Con este programa, Quiera se dio cuenta de que las organizaciones trabajaban cada una por su lado, sin conocerse, y detectó una nueva necesidad. A partir de entonces, empezó a llevar a cabo reuniones interinstitucionales, con la intención de formar un grupo donde las organizaciones pudieran vincularse y compartir sus experiencias, aprendizajes y metodologías.

Inicialmente, las reuniones servían para ir creando confianza y para que la Fundación llevara información útil a todos los participantes.

Con el tiempo, las organizaciones empezaron a involucrarse más activamente y a buscar el apoyo de Quiera para establecer alianzas y redes, y tener un mayor impacto en políticas públicas relacionadas con el sector. Esto alentó a la Fundación a dar recursos no sólo para operar proyectos, sino también para trabajar en alianzas y le permitió utilizar su reputación, dado su vínculo con la AMB, para abrir puertas a las organizaciones y atraer la atención de actores de los sectores privado y público y de la sociedad civil. Un ejemplo fue el papel que desempeñó la Fundación en la creación de la Red por la Infancia y la Adolescencia, agrupando a organizaciones que trabajaban en el tema con el objetivo de realizar distintas acciones de manera conjunta. Asimismo, organizó el Foro Nacional de Poblaciones Callejeras, para dar voz a las demandas importantes del sector y abrir un espacio para fomentar el diálogo entre el gobierno y las organizaciones civiles. En el 2009, la tercera edición de este foro fue organizada por la Alianza Nacional de Poblaciones Callejeras, con Quiera como un aliado estratégico.

Desde 1986, la **Fundación John D. y Catherine T. MacArthur** ha dado financiamientos en México, abriendo oficinas en la ciudad de México en 1992. El trabajo de la Fundación en nuestro país se centra en los temas de salud reproductiva y derechos humanos. En el primer tema, sus financiamientos han estado





dirigidos a la reducción de las tasas más altas de mortalidad materna, enfocando su trabajo a las mujeres de áreas rurales e indígenas en los estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca. En 2002, la Fundación, que financiaba a distintas organizaciones trabajando el tema de mortalidad materna, contactó a Fundar, un centro de análisis e investigación, para involucrarlo en la evaluación del nivel y uso de los recursos públicos asignados a reducir la mortalidad materna. Fundar tenía una vasta experiencia trabajando temas de salud y género, pero su principal fortaleza era el análisis presupuestal. Por ello, al involucrarse en la campaña de la sociedad civil para reducir la mortalidad materna en México, se vinculó desde un inicio con organizaciones locales que tenían experiencia en el área de mortalidad materna. De esta manera, la Fundación ayudó a promover una coalición entre dos redes mexicanas fuertes: las organizaciones de mujeres y organizaciones que trabajaban en análisis presupuestal y

transparencia de fondos públicos.

La coalición, que incluía a un grupo diverso de actores y organizaciones, trabajó de manera conjunta durante 5 años, complementando conocimientos y encontrando metas comunes. A través de sus acciones y sus financiamientos de largo plazo, la fundación fomentó el trabajo conjunto de sus donatarias, quienes lograron aumentar el presupuesto asignado a atender la mortalidad materna en México, y contribuyó a desarrollar las habilidades y relaciones necesarias para lograr cambios políticos y sociales en el tema de su interés.

**Fuentes:** *Conversación con Ana María Beguerisse, Directora de Fundación Quiera, y Mexico Case Study: Civil Society and the Struggle to Reduce Maternal Mortality, Michael Layton et al., Institute for Development Studies, 2007.*



## PASO 5

### DEFINE LA CANTIDAD Y EL TIPO DE TUS DONACIONES

**Como institución donante, debes analizar la cantidad y el tipo de recursos de los que podrás disponer para hacer donativos, así como el plazo en que piensas utilizarlos.**

Una vez tomadas estas decisiones, debes comunicarlas claramente a tus posibles donatarias, pues tienen implicaciones importantes para el tipo de proyectos que ellas podrán presentar. La cantidad de recursos y el monto de los apoyos determinarán el número de donatarias o proyectos que podrán apoyarse. Asimismo, los proyectos presentados deberán ser viables según los montos de los apoyos y su duración. Esta información puede constituir un incentivo para la presentación de ciertos tipos de proyectos o solicitudes, al mismo tiempo que desincentiva otros.

56

#### 5.1 Cantidad de los donativos

Para poder organizar tus actividades, es útil contar primero con un presupuesto para donaciones. El presupuesto es la cantidad de recursos que planeas usar para hacer donativos en efectivo u otorgar financiamientos durante un periodo determinado. Además, puedes establecer montos máximos de apoyo por organización, o rangos de apoyo, como parte de tus lineamientos.

#### 5.2 Duración de los donativos

La duración de los apoyos es el periodo de tiempo en el que esperas que la donataria utilice los recursos que le otorgaste. En la medida en que se otorgue el apoyo por un periodo corto

(un par de meses) se obtendrán resultados de corto plazo. En cambio, los esquemas de donativos o financiamientos multianuales permiten ver resultados de mayor plazo. Bajo estos esquemas, los donantes frecuentemente dividen la entrega de recursos en varias partes, las cuales se condicionan a la obtención de ciertos resultados mínimos en plazos especificados previamente.

### 5.3 Tipos de donaciones

#### • EN EFECTIVO:

Los donativos en efectivo son los únicos que pueden deducirse de impuestos, siempre y cuando se otorguen a una organización que sea donataria autorizada (que tenga la autorización para emitir recibos deducibles de impuestos por los donativos que obtiene). La cantidad que se puede deducir de impuestos es difícil de calcular, ya que depende de muchos factores, como las actividades que el donante realiza, el régimen fiscal al que está sujeto, el monto donado, el monto de sus ingresos y egresos y los periodos en los que dona, entre otros (Bolaños 2007).

Los donativos en efectivo son fáciles de realizar, pues implican solamente la transferencia de dinero, la cual se puede dar en efectivo o vía cheque, tarjeta de crédito o débito, domiciliación de pagos o depósito en cuenta bancaria, según los mecanismos que la donataria tenga a su disposición. La deducibilidad y la facilidad con que pueden realizarse las donaciones en efectivo son dos de las principales ventajas que tienen para los donantes. Para las donatarias, estos donativos tienen la ventaja de ser más fáciles de recibir y de adaptarse mejor a las necesidades reales de la organización.

#### • EN ESPECIE:

Los donativos en especie no son deducibles de impuestos. Al recibirlos, la donataria autorizada expide un recibo por la mercancía, pero con valor cero. En los casos en que la empresa dona productos propios que han perdido valor o están próximos a su fecha de caducidad, el SAT permite deducirlos de inventarios siguiendo ciertos procedimientos. Éstos incluyen anunciar la intención de donarlos en el portal del SAT o haber realizado un convenio con organizaciones o entidades gubernamentales para la donación de dichos productos y haber informado al SAT de su celebración dentro de los primeros diez días.

Los donativos en especie pueden tomar varias formas. Algunas de ellas son:

- productos que una empresa produce o comercializa
- apoyo técnico y formación
- servicios
- personal
- maquinaria y equipo
- material para obras

Frecuentemente, las donaciones en especie implican un costo mayor en cuanto a tiempo y logística para la institución que los otorga, sobre todo cuando se donan productos que no son propios, pues esto implica la adquisición de bienes y su posterior entrega a las organizaciones o personas beneficiarias. A veces, requieren de una infraestructura adicional para supervisar acciones que normalmente serían responsabilidad de las donatarias (como por ejemplo la supervisión de obras). Estas son las grandes desventajas de las donaciones en especie para los donantes. Otra es que, en muchos casos, las donaciones en especie reflejan desconfianza hacia las OSCs, pues se supone de antemano que no van a saber o poder manejar adecuadamente los recursos. Por su parte, la mayor desventaja de las donaciones en especie para las donatarias es que muchas veces no cubren sus necesidades más urgentes, pues frecuentemente responden a la necesidad del donante de dar algo que ya no necesita, y no a las necesidades de la donataria.

#### • VOLUNTARIADO:

Otro tipo de recurso que se puede canalizar es el voluntariado, el cual se puede dar por medio de los empleados de la institución donante o de sus familiares, y es particularmente común en el caso de las empresas o fundaciones empresariales. En la actualidad, son muy comunes los programas de voluntariado que implican labores manuales, como envolver regalos, reforestar, construir viviendas o cuidar personas. Estas actividades son valiosas, pero se quedan en un nivel básico y no hacen uso de todo el potencial que tienen los voluntarios. Para ello, es necesario promover programas de voluntariado que ofrezcan servicios profesionales y conocimientos especializados en temas como administración, contabilidad, recursos humanos, comunicación y relaciones públicas, entre otros, lo cual ayudaría a la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil.



## Canalizando voluntariado con mayor impacto: Banamex y Cemex

En 2009, Voluntariado Banamex lanzó una convocatoria junto con el Semillero de Patronos de la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAP-DF). El objetivo de esta convocatoria fue reclutar personas interesadas en participar como asesores o patronos de distintas organizaciones, entre los ejecutivos de Banamex con puestos de nivel gerencial o más alto. A través de este proyecto, la JAP-DF capacitó a las personas interesadas y ayudó a colocarlas en distintas organizaciones. En menos de un año, 70 ejecutivos de Banamex empezaron a apoyar a alrededor de 25 IAPs y se espera que pronto pasen a formar parte de sus patronatos.

Otro ejemplo es el proyecto de ejecutivo en préstamo, iniciado en Monterrey por CEMEX y el Consejo Nacional de Alianzas Educativas (NCEP-México), una organización que promueve las alianzas público-privadas para mejorar la calidad de la educación y reducir la deserción escolar en escuelas públicas de escasos recursos. Aprovechando la coyuntura, el interés por este tipo de alianzas y el perfil e iniciativa de uno de

sus ejecutivos, la empresa prestó al Consejo un ejecutivo durante un plazo inicial de dos años. Durante este periodo, el ejecutivo ha sido pagado por la empresa, pero trabaja de tiempo completo en el Consejo como Director de Investigación y Evaluación, asegurándose de que los programas educativos de la organización incluyan un componente de evaluación que permita verificar su efectividad y su buen diseño.

Bajo este esquema, ambas partes se han visto beneficiadas. Por un lado, la organización ha podido tener acceso a una persona altamente calificada y especializada en un tema crucial para el desempeño de su trabajo. Por otro, la empresa ha tenido la oportunidad de manifestar su compromiso con temas relacionados con el desarrollo social, a través de la participación de ejecutivos en temas trascendentes, como la educación. Aún en tiempos de crisis económica, CEMEX decidió continuar con este proyecto, iniciando el segundo periodo de 2 años.

**Fuentes: Información proporcionada por Voluntariado Banamex y el ejecutivo de CEMEX.**

## Ejercicio 4. Diseña tu programa de voluntariado

Para diseñar el programa de voluntariado de tu empresa o fundación, te sugerimos reflexionar sobre los siguientes puntos:

1. ¿Promoverás un voluntariado profesional y estratégico (dar asesorías, compartir conocimientos especializados, servir en consejos) o un voluntariado más tradicional (envolver regalos, reforestar, construir viviendas, atender a personas)?

---

---

---

2. ¿Canalizarás a los voluntarios a programas u organizaciones auspiciadas por la empresa solamente, o también a otras OSCs?

---

---

3. ¿Permitirás el voluntariado durante horas de oficina, o será algo que tus empleados realizan durante su tiempo libre?

---

---

4. ¿Permitirás horarios flexibles para cumplir con voluntariado y trabajo al mismo tiempo?

---

---

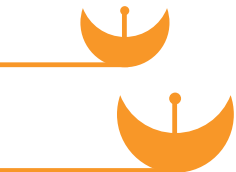
5. ¿Darás algún reconocimiento a los voluntarios y empleados que realizan voluntariado?

---

---

También te recomendamos las siguientes referencias para ayudarte a armar un programa de voluntariado efectivo:

- *Volunteer Management Resource Center*, en [www.idealists.org/en/vmrc/index.html](http://www.idealists.org/en/vmrc/index.html)
- [www.hacesfalta.org.mx](http://www.hacesfalta.org.mx), portal donde las organizaciones publican el tipo de voluntarios que necesitan
- Semillero de Patronos de la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal.  
[www.jap.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=427&Itemid=593](http://www.jap.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=427&Itemid=593)



## PASO 6

### CONSIDERA EL PERFIL DE TUS FUTURAS DONATARIAS

Además de seleccionar tus estrategias, las temáticas a las que darás apoyo y la cantidad y el tipo de tus donaciones, debes considerar el perfil de actores con los que te quieres relacionar. Entre las posibilidades se encuentran:

- Individuos (por ejemplo, estudiantes, investigadores o líderes de la sociedad civil).
- OSCs que prestan un tipo de servicio directamente a beneficiarios (salud, capacitación, etc.).
- OSCs de desarrollo comunitario o local, que prestan diversos servicios y cuentan con varios proyectos en una misma comunidad o localidad.
- OSCs que fortalecen o capacitan a otras OSCs.
- Canalizadoras de fondos (organizaciones que dan fondos a otras organizaciones, para que desarrollen proyectos o den servicios).
- Escuelas, ya sean primarias, secundarias, preparatorias/bachilleratos o centros de capacitación técnica.
- Academia, ya sean centros/institutos de investigación o universidades.
- Gobierno federal, estatal o municipal.

Frecuentemente, una misma temática puede trabajarse con distintos tipos de actores. Por ejemplo, si eliges apoyar la investigación sobre el medio ambiente, puedes otorgar el donativo a un investigador en particular, a una organización que trabaje en el tema o a un instituto de investigación. Estos actores serán tus contrapartes, cada uno con características distintas, y en algunos casos tendrán implicaciones en cuanto a tu visibilidad y legitimidad como donante.

En México, existe una marcada tendencia por apoyar a individuos necesitados directamente. Sin embargo, en Alternativas promovemos las donaciones a organizaciones, porque tienen muchas ventajas y son una manera de institucionalizar la filantropía. Canalizar donativos a organizaciones ayuda a fortalecer las instituciones y las soluciones de largo plazo. Donar a través de una organización implica dejar de lado las acciones aisladas y esporádicas, para tratar de que las cosas cambien de una manera más duradera y con mayor impacto, además de promover la identificación de errores y logros y el aprendizaje colectivo. Donar a través de una organización permite darle continuidad a los proyectos, establecer compromisos con los beneficiarios y planear transformaciones más profundas, además de permitir a los donantes tocar las vidas de un mayor número de individuos.

De igual manera, aportar recursos para que las OSCs se consoliden y puedan continuar su trabajo es crucial para lograr una sociedad civil fuerte y dinámica. Según Christopher Harris, de la Fundación Ford, la filantropía organizada juega un papel crucial en la promoción de una sociedad civil democrática, saludable y sustentable, pues además de apoyar a las organizaciones a nivel individual, ayuda a fomentar la pluralidad, la participación cívica, la igualdad y la justicia social (Sanborn y Portocarrero, p. 18). Las OSCs también promueven la rendición de cuentas por parte del gobierno y ayudan a mejorar las políticas públicas, resultando en una mejor utilización de los recursos y una mayor calidad en los servicios de atención a grupos vulnerables. El siguiente recuadro presenta un breve panorama sobre las actividades de las OSCs en México.

### Recuadro 16



## Organizaciones de la sociedad civil en México: Qué hacen y cómo lo hacen

**De las organizaciones de la sociedad civil han surgido una gran cantidad de iniciativas para mejorar la educación, la economía, la salud, la organización comunitaria y otros aspectos de los grupos sociales.** En México son cada vez más los ciudadanos que se

organizan para realizar este tipo de actividades. Sin embargo, en términos comparativos, el sector civil mexicano es de los más pequeños del mundo. Su contribución al PIB es sólo del 0.5% y representa únicamente el 0.4% del empleo no agrícola. En otros países con igual o menor nivel de desarrollo, el sector representa mayores



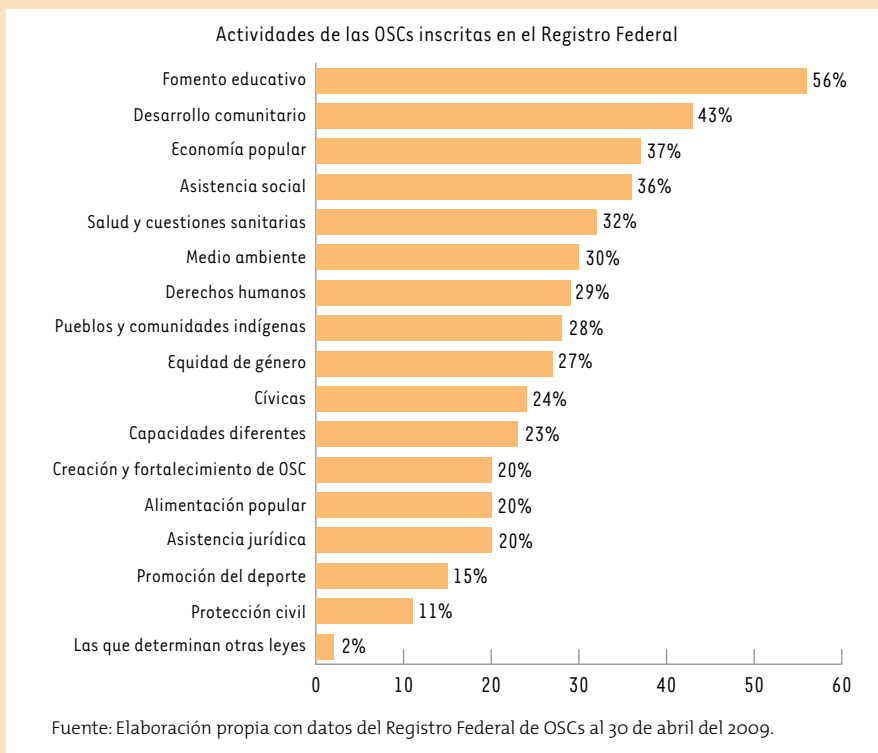


porcentajes, como el 2.2% del empleo en Brasil, el 2.4% en Perú y el 3.7% en Argentina (Salamon *et al.*, 2003).

El campo de acción de las organizaciones de la sociedad civil es muy variado. Tomando en cuenta las 8,916 organizaciones inscritas en el Registro Federal de OSCs al 30 de abril del

2009, la Gráfica 1 muestra su distribución de acuerdo a las actividades incluidas en la Ley de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil<sup>6</sup>. Las OSCs contempladas en esta gráfica incluyen asociaciones civiles, sociedades civiles, instituciones de asistencia privada, instituciones de beneficencia privada y otras figuras minoritarias.

Gráfica. 1. Distribución de organizaciones civiles según actividad



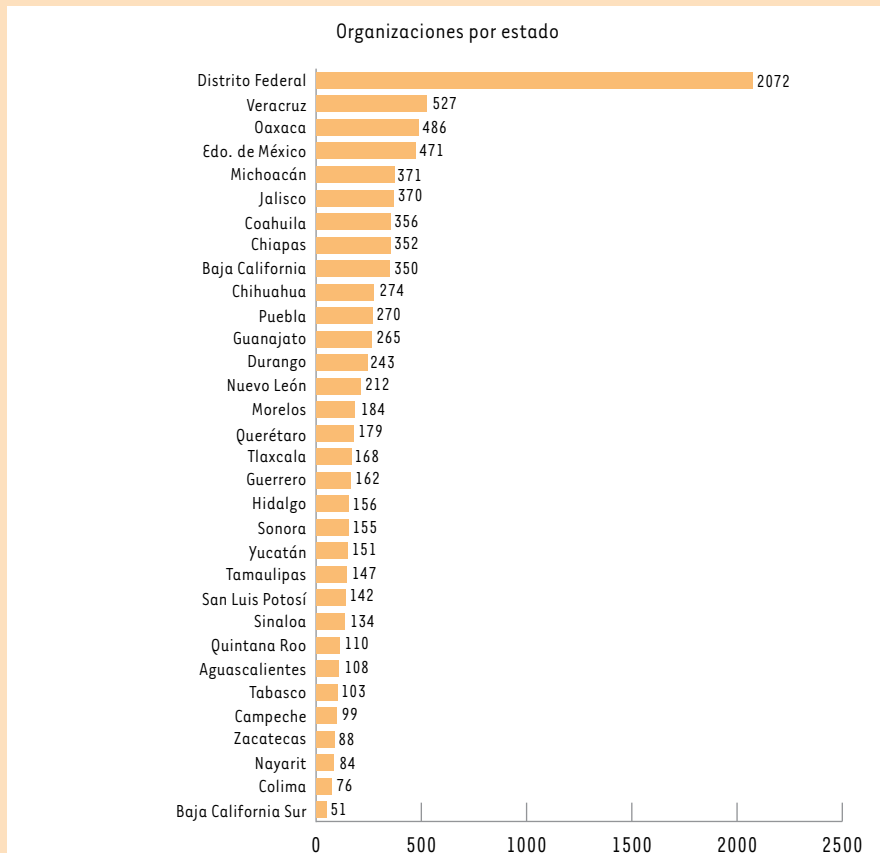
<sup>6</sup> Las organizaciones pueden escoger más de una actividad, por lo que la suma de todas las actividades rebasa el 100%.



La distribución geográfica de las OSCs también es muy heterogénea. En los estados existen ciertas condiciones sociales, políticas y legales que limitan o promueven la creación y permanencia de las organizaciones civiles. Como se muestra

en la **Gráfica 2**, el Distrito Federal concentra una gran cantidad de organizaciones, alcanzando el 23% del total de organizaciones incluidas en el Registro en todo el país.

**Gráfica. 2.** Distribución geográfica de las OSC



Fuente: Elaboración propia con datos del Registro Federal de OSCs al 30 de abril del 2009.



Uno de los retos más grandes para las OSCs mexicanas es el financiamiento de sus operaciones. En nuestro país, los recursos autogenerados (por ejemplo, cuotas, venta de productos y bienes) constituyen el 85% de los recursos de las organizaciones no lucrativas, mientras que el financiamiento público contribuye alrededor del 8.5% y los donativos solamente representan el 6.5% de sus recursos. En otros países, los recursos autogenerados alcanzan sólo el 50%, mientras que los donativos llegan al 11% y el financiamiento público contribuye un porcentaje mucho mayor (40%) a las finanzas de las OSCs (García *et al.*, 2003).

La escasez de recursos repercute en una baja profesionalización de las actividades de las OSCs, pues les resulta difícil planear, institucionalizar

y dar continuidad a sus proyectos; capacitar y retener a su personal y voluntariado; evaluar el impacto de sus proyectos; y documentar, sistematizar y hacer visibles sus logros. En este contexto, pocas veces se desarrollan técnicas de procuración de fondos más sofisticadas y los recursos se distribuyen más en la lógica de la supervivencia y el día a día, y mucho menos con una visión de trabajo de largo plazo. Romper este círculo vicioso entre escasez de recursos y baja profesionalización requiere el apoyo de varios sectores de la sociedad, ya que a pesar de las dificultades que enfrentan (financiamiento, reconocimiento público, desconfianza por parte de individuos e instituciones), las OSC trabajan día a día para mejorar la calidad de vida de la población.



## PASO 7

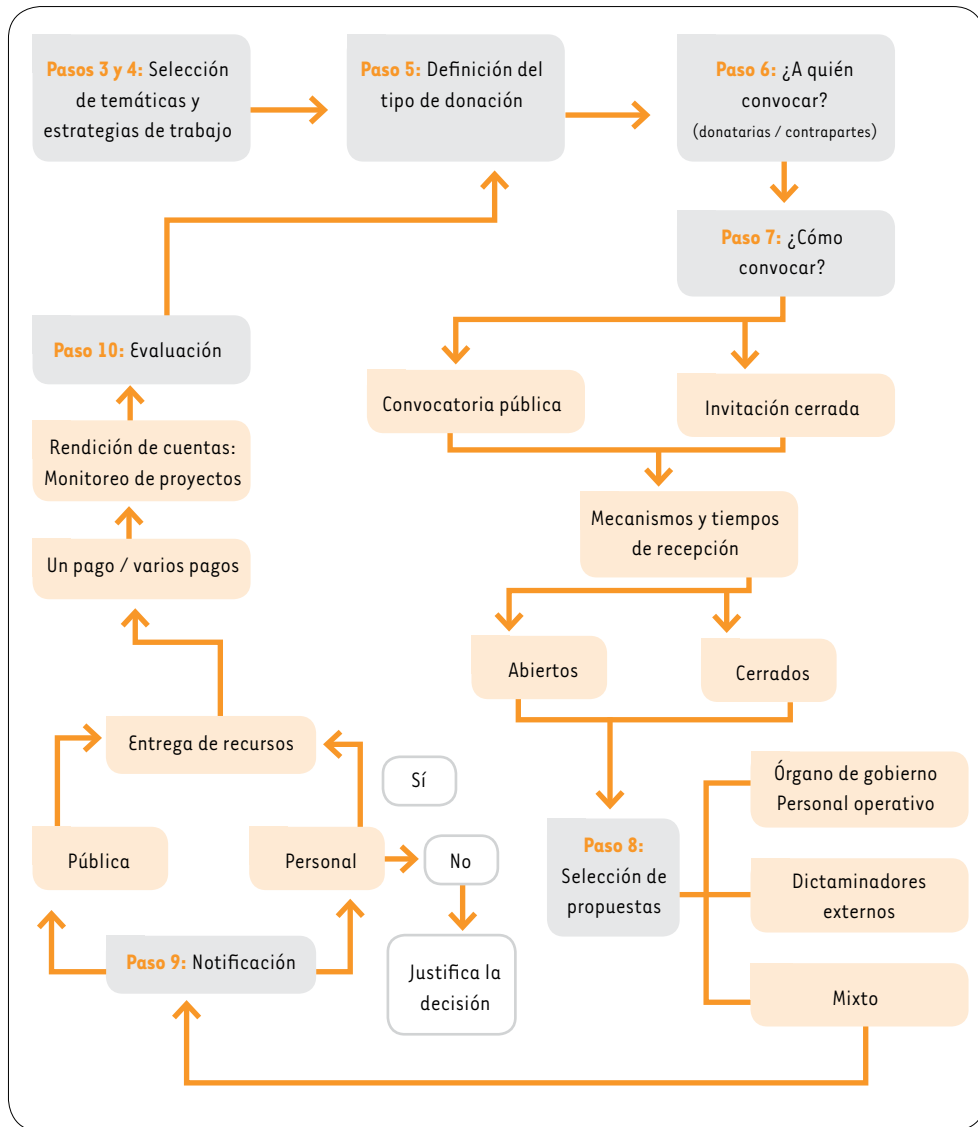
### ESTABLECE PROCEDIMIENTOS

66

**Con las decisiones que has tomado en los pasos anteriores tienes ya los elementos fundamentales de tu programa de donativos.**

Has establecido el tipo de fundación o donante que vas a ser y tu orientación; has seleccionado tus estrategias de inversión y temáticas; has establecido el tipo de apoyos que vas a dar; y has considerado el tipo de donatarias que serán tus contrapartes. El siguiente paso es crear la estructura de procedimientos que te permita seleccionar las organizaciones y proyectos a apoyar. El flujograma que se presenta en la **Figura 5** muestra las principales disyuntivas que deben resolverse para generar un procedimiento de donación claro y estandarizado, incluyendo algunos de los pasos que hemos recorrido hasta el momento.

Figura 5. Flujo de un procedimiento de donación



El procedimiento general fluye de la siguiente manera. Una vez que se han seleccionado temáticas y estrategias de apoyo y se ha definido el tipo de donación, el donante debe decidir a quién convocar. Posteriormente:

- A** El donante convoca a presentar propuestas (de manera pública o por invitación).
- B** Recibe y valida las solicitudes (vía electrónica o por paquetería) de acuerdo con los mecanismos y tiempos establecidos.
- C** Evalúa y selecciona proyectos (a través de uno de los mecanismos de selección de propuestas que se presentan más adelante).
- D** Notifica a los proyectos seleccionados (aviso público o personalizado) y justifica su decisión en caso negativo.
- E** Donante y donataria firman un convenio y el donante entrega los recursos (en uno o varios pagos).
- F** El donante recibe informes parciales y los comenta con la donataria.
- G** El donante recibe informes finales.
- H** Realiza visitas de campo.
- I** Evalúa los resultados obtenidos por los proyectos financiados.
- J** Retroalimenta futuros programas de donación en términos de perfil de donatarias, temáticas de apoyo, zonas geográficas, estrategias de donación, entre otros.

### Ejercicio 5. Define tu plan de inversión social

Para pensar en los lineamientos de tu plan de inversión social, te sugerimos preguntarte:

1. ¿Qué pasos seguirías para crear una política de donación efectiva?

---

---

---

2. ¿Otorgarías donativos a personas, grupos u organizaciones civiles?

---

3. ¿Qué requisitos pedirías a las personas u organizaciones para recibir el apoyo?

---

---

---

4. ¿Cómo y con qué criterios las seleccionarías?

---

---

---

5. ¿Quiénes tomarían la decisión sobre el destino de los recursos?

---

6. ¿Cuentas con la capacidad operativa necesaria para llevar adelante este programa?

---

7. ¿Cómo darías a conocer los procesos de cambio y resultados de los proyectos al interior de tu institución y fuera de ella?

---

---

---



## 7.1 Convocatoria y requisitos

Como donante, puedes decidir solicitar propuestas por invitación o hacer una convocatoria pública. Una convocatoria pública es recomendable, porque fomenta la transparencia y el acceso público a los recursos. Sin embargo, para llevarla a cabo, necesitas tomar en cuenta dónde y cómo la vas a difundir, además de tu capacidad operativa, es decir, el perfil y tamaño de tu personal y la existencia de mecanismos que te permitan procesar un número grande de solicitudes, que podrías recibir en el momento de hacer pública tu convocatoria. Si decides hacer una invitación personalizada, solamente necesitas enviar una carta a la organización con los requisitos para participar y la manera de enviar una propuesta.

La convocatoria debe incluir los **detalles del proceso de recepción, selección y notificación** entorno a las propuestas enviadas. Si así lo decides, puedes establecer el número máximo de solicitudes que serán recibidas o las fechas límite para recibirlas. La ventaja de limitar el número de solicitudes es que sabes de antemano la cantidad máxima que deberás procesar, y la puedes planear de acuerdo a tu capacidad operativa. Igualmente, fijar una o varias fechas límite en el año (si se tienen varias rondas de donativos) o establecer el periodo en el que se recibirán las solicitudes, te permite planear mejor tu trabajo y dedicar ciertos momentos en el año a la recepción y revisión de solicitudes, en vez de hacerlo de manera continua todo el tiempo.

La convocatoria también debe especificar claramente los **requisitos del perfil del proyecto** que deseas apoyar, para orientar a las organizaciones en la presentación de proyectos. Para ello, deberá incluir:

- Temáticas y subtemáticas de interés.
- Proyectos prioritarios y no prioritarios, criterios para priorizarlos o indicadores que se utilizarán para tomar la decisión.
- Beneficiarios o población que se quiere atender.
- Duración del proyecto.
- Montos máximo, mínimo y promedio de donación por proyecto.
- Proyectos que no se apoyan.

Igualmente, la convocatoria deberá señalar los **requisitos del perfil de las donatarias**, para lo que deberá especificar:

- Si los donantes pueden ser individuos, gobiernos o sólo organizaciones.
- Si las organizaciones deben estar legalmente constituidas o pueden ser grupos de personas trabajando por un fin común (en este caso, deberán presentar alguna constancia del trabajo conjunto que han llevado a cabo).
- Años de experiencia requeridos.
- Si se requiere estatus de donataria autorizada.
- Si se requiere que la organización tenga CLUNI (Clave Única de Inscripción al Registro Federal de OSCs).
- Solicitud de cartas aval por parte de otra organización, de alguna universidad o personalidad que trabaje en el campo del solicitante.



- Si existe preferencia por organizaciones ubicadas en ciertas zonas geográficas.
- Admisión o exclusión de organizaciones que realizan actividades partidistas o religiosas.

Ejercicio 6. Revisa tu convocatoria		
	Sí	No
<p>1. <b>Especifica quiénes pueden participar:</b> Individuos, organizaciones civiles (AC, IAP, IBP), organizaciones productivas (SSS, SC), grupos civiles no constituidos legalmente, escuelas, gobiernos.</p>		
<p>2. <b>Menciona claramente las temáticas para los proyectos y las características con que éstos deben contar.</b></p>		
<p>3. <b>Establece los requisitos que deben cumplir las organizaciones o grupos para participar:</b> Años de experiencia, estatus de donataria autorizada, CLUNI, carta aval, ubicación, etc.</p>		
<p>4. <b>Establece el número de solicitudes que serán aceptadas o la fecha límite para recibirlas</b></p>		
<p>5. <b>Establece la mecánica de selección de proyectos, especificando quiénes y bajo qué criterios elegirán a las organizaciones o proyectos.</b></p>		
<p>6. <b>Especifica el paquete de apoyo al que accederán las organizaciones: cantidad, tipo (efectivo o especie) y duración.</b></p>		
<p>7. <b>Menciona las causas de descalificación del proceso:</b> Recepción tardía de solicitudes, proyectos que no cumplen con las temáticas, organizaciones que no cumplen con los requisitos, uso de información falsa.</p>		

Establecer todos estos requisitos clara y abiertamente facilita el trabajo de revisión, pues permite descalificar automáticamente todas aquellas propuestas recibidas después del número o fecha de corte, todos aquellos proyectos que no se concentren en las temáticas establecidas, y todas aquellas organizaciones que no cumplan con los requisitos. Estos se convierten en filtros básicos y muy fáciles de aplicar, para realizar una pre-selección de propuestas.



## Ejemplo de convocatoria

**A la Fundación XYZ le interesa apoyar proyectos de educación enfocados a promover la prevención de adicciones.** No apoyamos proyectos de investigación ni de rehabilitación en el tema de adicciones.

Las organizaciones solicitantes deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Estar legalmente constituidas y ser donatarias autorizadas.
- Trabajar en el Distrito Federal

Nos interesa apoyar proyectos dirigidos a niños y jóvenes de 8 a 21 años, que duren hasta 1 año. El monto mínimo de apoyo es de \$250,000 y el máximo de \$1,000,000.

El periodo para la recepción de solicitudes es del 1 de septiembre al 30 de noviembre. Las solicitudes serán revisadas por el personal y consejo de la Fundación y las organizaciones seleccionadas serán notificadas por teléfono a más tardar el 10 de diciembre. Las propuestas que no cumplan con los requisitos especificados en esta convocatoria o que se reciban fuera de las fechas mencionadas serán descalificadas automáticamente.

Los proyectos serán seleccionados con base en los siguientes criterios:

- Impacto social
- Viabilidad
- Autosustentabilidad

## 7.2 Recepción y revisión de propuestas

Para facilitar la recepción y revisión de propuestas, te recomendamos poner a disposición de los concursantes un **formato de solicitud**<sup>7</sup>. De esta manera, recopilarás la información de los proyectos a través de un formato único, lo cual simplificará los datos solicitados, la cantidad de información necesaria para el proceso de validación y el manejo de la misma. Te recomendamos que el formato de solicitud sea público y esté disponible a través de tu página de internet<sup>8</sup>, para que pueda ser descargado y llenado electrónicamente por las organizaciones interesadas en solicitar fondos, evitando la carga de trabajo de enviarlo posteriormente.

<sup>7</sup> Se puede descargar un formato modelo en la página de Alternativas y Capacidades, en la dirección <http://www.alternativasociales.org/esp/investigamos.php>.

<sup>8</sup> Recomendamos registrar o contabilizar las descargas de este documento, para contar con información sobre el número de personas interesadas en presentar solicitudes.

Igualmente, para facilitar el proceso, tanto para el donante como para los solicitantes, recomendamos recibir solicitudes vía electrónica. Esta modalidad permite que solicitantes en cualquier parte del país envíen sus propuestas sin incurrir en gastos extraordinarios. También permite al donante manejar con mayor facilidad las propuestas que deben ser revisadas. Además de recibirlas por correo electrónico, es posible programar fácilmente una página web para recibir solicitudes electrónicas a través de internet, disminuyendo la carga de trabajo y el tiempo requerido para capturar solicitudes escritas. Recomendamos hacer pruebas piloto antes de la fecha de recepción de solicitudes, para dejar el sistema listo y sin problemas técnicos que podrían evitar recibir buenas propuestas.

A lo largo de este proceso, algunos donantes se ven tentados a solicitar una gran cantidad de documentos probatorios a las organizaciones solicitantes, para tener la mayor certeza y respaldo posible en sus decisiones. Entre estos documentos se encuentran, por ejemplo, las actas constitutivas, los dictámenes fiscales, las auditorías externas. Sin embargo, solicitar copias físicas de estos documentos impone un costo a las organizaciones solicitantes y ocasiona una mayor carga de trabajo para el personal operativo de la institución donante. Una opción es solicitar estos documentos en versión electrónica (escaneados), o proporcionar a las organizaciones una lista de los documentos que deben tener, especificando que si no están en regla la organización será descalificada. De esta manera, sólo será necesario verificar los documentos de las organizaciones que sean seleccionadas, o de las que se tengan dudas, y no de todas las organizaciones solicitantes. También es posible llevar a cabo revisiones aleatorias.

Una vez recibidas las solicitudes, la validación consiste en revisar que cumplan con los requisitos establecidos en la convocatoria. Algunas partes de esta revisión pueden programarse de manera automática y otras deberá llevarlas a cabo la persona encargada del proceso operativo. Para facilitar la validación se pueden preguntar en el formato de solicitud algunos datos verificables de fuentes externas, como la CLUNI y el estatus de donataria autorizada, los cuales pueden consultarse en páginas de gobierno:

- [www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx) (en Buscador de organizaciones)
- [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx) (bajo Terceros autorizados-Donatarias y donaciones)



## Profesionalizando la filantropía: El programa corporativo de Pfizer

**En el 2004, Pfizer México decidió rediseñar su programa de filantropía corporativa con la ayuda de Alternativas.**

Siendo una empresa farmacéutica con la salud como su principal campo de acción, la empresa decidió enfocar sus acciones de filantropía a mejorar el nivel de vida de los mexicanos a través de su acceso a servicios de salud de calidad y apoyando otros temas vinculados con salud y calidad de vida, como la violencia intrafamiliar, la equidad de género y la contaminación del agua y el aire. De esta manera, su contribución al desarrollo social de México se daría al facilitar que una mayor proporción de la población tuviera una vida saludable, fuera más productiva y tuviera más ingresos disponibles para invertir en la educación.

Partiendo de que acciones relativamente pequeñas enfocadas en las áreas correctas pueden tener un gran impacto en la salud de grandes grupos de población, Alternativas presentó a Pfizer siete temas prioritarios para apoyar con sus recursos:

- 1** Ampliar el acceso y la atención a la salud para la población que vive en condiciones de pobreza.
- 2** Mejorar el abasto de medicamentos en clínicas y centros comunitarios que atiendan

a la población marginada (posteriormente se eliminó esta temática).

- 3** Promover la salud materna, el cuidado prenatal y el desarrollo de los niños hasta los dos años de edad, entre la población que vive en condiciones de pobreza.
- 4** Impulsar la información y los servicios de atención de salud reproductiva y la prevención de los embarazos adolescentes, entre la población que vive en áreas marginadas.
- 5** Prevenir y atender la violencia intrafamiliar.
- 6** Promover relaciones más equitativas, desde un enfoque de masculinidad.
- 7** Atender y prevenir los problemas de contaminación del agua y aire, con efectos nocivos a la salud.

Para seleccionar proyectos dentro de cada una de estas temáticas, Alternativas propuso criterios que le ayudaran a la empresa a identificar organizaciones trabajando por las mejores soluciones y a llevar un procedimiento profesional y transparente. Esos criterios fueron los siguientes:

- Impacto social, definido como la atención a las causas y no a los síntomas de los problemas, y



tomando en cuenta el número y características de marginación de los beneficiarios.

- Viabilidad, vista como la factibilidad de llevar a cabo el proyecto según se planeó.
- Autosustentabilidad, entendida como la capacidad del proyecto, una vez iniciado, de continuar y de monitorear sus avances.
- Innovación, definida como la solución de los problemas planteados a partir de información más precisa y utilizando metodologías que permitan un uso más eficiente de los recursos.

Acompañada por Alternativas, Pfizer emitió una convocatoria pública y estableció un procedimiento para recibir 200 solicitudes en línea. Para la selección de proyectos, se estructuró un proceso en el que participaron especialistas en distintos temas y empleados de la compañía, formando 20 comités de selección de proyectos integrados por 2 especialistas y 2 empleados de Pfizer. Cada comité revisaba y calificaba 10 proyectos, seleccionando uno o dos como ganadores. Este procedimiento le ayudó a la empresa a involucrar más a sus empleados y a crear vínculos con especialistas, fortaleciendo sus relaciones internas y externas, a la vez que permitió que la convocatoria fuera vista desde una perspectiva más positiva. Finalmente, se realizó un evento público para

informar sobre los proyectos ganadores ante los medios de comunicación. La primera Convocatoria para Proyectos Sociales Pfizer se llevó a cabo en el 2005, y en el 2009 alcanzó ya su quinta edición. En sus primeros cuatro años, la convocatoria destinó 34.5 millones de pesos a 142 proyectos, beneficiando a cerca de 290 mil personas en las 32 entidades del país. Las filiales de la compañía en otras regiones, como Brasil, España y Sudáfrica, replicaron algunas de sus características. La convocatoria fue distinguida como una *Pfizer Worldwide Best Practice 2005* y en 2006 ganó el Reconocimiento Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía, y el Premio de Ética y Valores de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN).

En 2005, bajo el tema de salud reproductiva y prevención de embarazos adolescentes, Pfizer apoyó un proyecto de la organización Fot'zi N'ahñö, en el estado de Querétaro. El objetivo del proyecto fue promover y defender los derechos sexuales, la salud reproductiva y la equidad de género entre jóvenes otomíes. Más de 300 jóvenes se beneficiaron directamente con este proyecto. De no haber sido por la convocatoria y los procedimientos de dictaminación y selección establecidos, un proyecto de este tipo difícilmente habría sido apoyado.

**Fuente: Alternativas y Capacidades e Informe Anual de Actividades de Fundación Pfizer 2005.**



## PASO 8

### SELECCIONA LAS PROPUESTAS QUE VAS A APOYAR

Para llevar a cabo una selección justa, basada en el potencial de impacto y beneficio social que tienen los proyectos, necesitas establecer ciertos criterios. Estos criterios serán las variables con las que se evalúen las solicitudes o proyectos y ayudarán a que esta evaluación sea lo más objetiva, clara y transparente posible, dando credibilidad y legitimidad a tus procedimientos. La **Figura 6** resume las principales ventajas de hacer públicos estos criterios, tanto para la institución donante como para las organizaciones solicitantes.

Figura 6. Ventajas de hacer públicos los criterios de selección de proyectos

VENTAJAS PARA LA INSTITUCIÓN DONANTE	VENTAJAS PARA LAS OSCS
Revisar todas las solicitudes recibidas con base en los mismos criterios permite, hasta cierto punto, comparar sus cualidades y ayuda a decidir entre ellos.	Las OSCs invierten una cantidad considerable de tiempo y recursos solicitando fondos, por lo que los criterios claros les permiten prever mejor sus posibilidades de obtenerlos. Se ahorran el proceso de solicitud si ven que no van a cumplir con los criterios de selección.
Contar con criterios claros ayuda al donante a decidir más fácilmente qué proyectos financiar y a seleccionar proyectos que lo ayuden a lograr sus metas.	Los criterios ayudan a las organizaciones desde el inicio a saber cómo van a ser evaluadas sus propuestas.
Generan una imagen de transparencia y objetividad en el otorgamiento de los recursos.	Generan una imagen de transparencia y objetividad en el otorgamiento de los recursos.
Dan mayor legitimidad al donante y le permiten justificar su decisión de no otorgar apoyos.	Un mejor conocimiento de la institución donante permite a las organizaciones adaptar su proyecto o enfatizar los temas, la población o la localización geográfica que más le interesan a la institución.

## 8.1 Criterios de selección de propuestas

Los criterios de selección y su ponderación deben ser definidos antes de iniciar el proceso, para que todas las solicitudes sean evaluadas en los mismos términos. Estos criterios determinarán el tipo de proyectos que el donante va a financiar. Tradicionalmente, los criterios pueden ser de dos tipos: organizacionales, los cuales hacen énfasis en la situación financiera e institucional de la organización; u orientados a los proyectos, los cuales enfatizan los méritos del propio proyecto. La **Figura 7** distingue entre estos dos tipos de criterios. Nosotros proponemos una combinación de ambos, para asegurar un proyecto que valga la pena, que sea innovador y tenga potencial de impacto, llevado a cabo por una organización con la capacidad necesaria para implementarlo de manera exitosa, sin exigir características organizacionales que cierren las puertas a organizaciones jóvenes o que aún no han tenido oportunidad de probarse.

Figura 7. Ejemplos de criterios organizacionales y criterios para proyectos

CRITERIOS ORGANIZACIONALES	CRITERIOS PARA PROYECTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener misión, visión y objetivos</li> <li>• Contar con una planeación estratégica</li> <li>• Contar con un consejo</li> <li>• Tener una contabilidad en orden y auditorías periódicas</li> <li>• Tener mecanismos de monitoreo y evaluación de actividades</li> <li>• Tener un plan de profesionalización y capacitación</li> <li>• Contar con varios donantes y una estrategia de procuración de fondos</li> <li>• Involucrar al personal en el proceso de planeación de la institución</li> <li>• Producir reportes públicos sobre sus actividades o proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer a profundidad la problemática y la población que se pretende atender</li> <li>• Justificar la problemática</li> <li>• Proponer una metodología consistente</li> <li>• Tener un cronograma de actividades claro y viable para completar el proyecto</li> <li>• Contar con mecanismos para dar seguimiento y evaluar actividades</li> <li>• Tener mecanismos para dar seguimiento a beneficiarios</li> <li>• Ser viable en cuanto a tiempos, recursos humanos y capacidad financiera</li> <li>• Contar con experiencia previa en proyectos similares por parte del coordinador del proyecto o de la organización</li> </ul>

El siguiente recuadro explica algunos criterios que se utilizan comúnmente en la selección de propuestas.



## Algunos criterios utilizados para elegir proyectos y organizaciones

### **Coherencia argumentativa y presentación:**

Toma en cuenta la presentación general de la propuesta y su coherencia en términos de lo que propone hacer, las capacidades de la organización que propone el proyecto, y los recursos con los que cuenta y los que está solicitando.

### **Impacto social:**

Indicadores sobre la atención a las causas y no a los síntomas de los problemas sociales. Algunas medidas auxiliares son el número de beneficiarios, los efectos multiplicadores y el grado de marginación de los beneficiarios.

### **Innovación:**

Nuevas maneras de atacar los problemas sociales, incluyendo la atención a grupos sociales no atendidos, el uso de nuevas metodologías, el trabajo en nuevas zonas geográficas, la participación de nuevos actores como contrapartes y nuevas formas de hacer sustentable un proceso.

### **Participación e inclusión comunitaria:**

Se refiere a la forma en que las organizaciones y grupos toman decisiones, implementan sus proyectos e informan a los interesados (*stakeholders*). Incluye temas como: rendición de cuentas, democracia interna y empoderamiento de grupos vulnerables.

### **Sinergia:**

Implica colaboración entre distintos grupos o sectores con el fin de obtener mejores resultados. Un ejemplo son las redes

de organizaciones, donde cada una aporta recursos, disminuyendo el costo de operación y generando espacios para compartir los conocimientos adquiridos. Otros ejemplos son las organizaciones civiles que proponen modelos de atención que son retomados en programas de gobierno y los acuerdos de colaboración para la instrumentación de programas conjuntos.

### **Sustentabilidad:**

Observa en qué medida los proyectos pueden construir sus propias formas de financiamiento o generar en sus beneficiarios suficientes capacidades para proveerse a sí mismos las condiciones de bienestar que se desean o para asumir el costo del proyecto.

### **Transparencia:**

Publicación de un informe periódico, incluyendo aspectos financieros; página web con informe anual público, incluyendo informe financiero y estados financieros auditados; publicación en página web; y disponibilidad de datos de contacto para obtener mayor información.

### **Viabilidad:**

Mide la factibilidad de implementar el proyecto propuesto, con los recursos solicitados y el conocimiento acumulado por las organizaciones y grupos postulantes.

### **Visibilidad:**

Petición del donante por ser reconocido en el proyecto financiado, ya sea a través de folletos, trípticos, anuncios u otros medios.



## 8.2 Mecanismos de selección de propuestas

La selección de propuestas es la etapa crucial del proceso de donación y financiamiento de proyectos. Para llevarla a cabo de manera exitosa, no sólo necesitas identificar a las donatarias en términos de su experiencia y capacidad para lograr sus fines, sino que también debes implementar un mecanismo que evalúe la relevancia de los objetivos de sus propuestas, el alcance de su impacto, así como la viabilidad de las estrategias y acciones que proponen. La relación entre recursos escasos para donativos y una gran demanda por ellos obliga a las instituciones donantes a decidir entre un gran número de organizaciones, teniendo que dejar fuera algunas propuestas valiosas. En este sentido, contar con prioridades y procedimientos previamente establecidos te facilitará la toma de decisiones.

Cada donante, de acuerdo con su historia, intereses y objetivos, puede adoptar diferentes mecanismos para la selección de proyectos. En esta sección presentamos cuatro modelos, partiendo del supuesto de que los donantes han establecido prioridades y temáticas y que tienen claridad sobre el tipo de proyectos que quieren financiar a través de sus donativos. Los modelos ayudan a identificar los actores, la información y el procedimiento para la toma de decisiones sobre las solicitudes recibidas, describiendo los pasos del proceso de convocatoria y solicitud, las implicaciones para la capacidad operativa y las ventajas y desventajas. La capacidad operativa se refiere a los recursos técnicos y humanos con los que cuenta el personal de la institución donante para el proceso de selección de proyectos, incluyendo sus características y perfil. El órgano de gobierno se refiere a la autoridad legal última y responsable de todas las actividades y recursos de la institución, donde se deposita la gobernanza y se toman las decisiones estratégicas (por ejemplo, el Consejo o Patronato de una fundación).

## Modelo 1: El área operativa pre-decide y recomienda

### Descripción

Existe un procedimiento para recibir propuestas y criterios de selección de proyectos definidos previamente por el órgano de gobierno. El área operativa sistematiza y analiza la información de las propuestas y, con base en los criterios, evalúa la viabilidad de los proyectos y las credenciales de las donatarias, jerarquiza las solicitudes y prioriza las mejores propuestas, recomendando al órgano de gobierno las que deben ser financiadas.

El personal del área operativa está altamente especializado y cuenta con las habilidades necesarias para analizar los proyectos e instrumentar las reglas y criterios establecidos. Su tamaño se relaciona con la cantidad de solicitudes aceptadas, pues debe contar con suficientes recursos humanos para revisarlas todas. El personal se recluta bajo perfiles de especialidades temáticas y capacidades técnicas, así como de valores y prioridades acordes a la misión.

### Ventajas

- Cuenta con estructura propia que entiende prioridades y aplica consistente y uniformemente los criterios de selección de propuestas.
- Mantiene el control del proceso, incluyendo la información sobre las donatarias y la toma de decisiones.
- Genera aprendizaje sobre el ciclo de proyectos, pues el área operativa se encarga tanto de la selección como del seguimiento.
- Permite la especialización, la identificación de factores que ayudan a evitar errores o repetir aciertos y el mejoramiento de criterios y procedimientos.

### Desventajas

- Costos de financiar el área operativa.
- Especialización puede resultar en menor capacidad de adaptación al cambio.
- Especialización puede llevar también a perder la posibilidad de diversificar temáticas y ajustarlas a nuevas necesidades sociales.
- Estandarización del mecanismo de selección puede volverse rígida, sujetándose a preferencias y necesidades del área operativa y no a objetivos de la institución donante.

## Modelo 2: Dictaminadores externos deciden

### Descripción

La institución donante invita a dictaminadores externos a seleccionar propuestas, con base en los lineamientos y reglas de operación previamente establecidas por el órgano de gobierno. El área operativa es un vínculo entre las organizaciones solicitantes, los dictaminadores y el órgano de gobierno y se encarga de expedir la convocatoria, recibir solicitudes y presentar la información a los dictaminadores. La convocatoria establece temáticas claramente delineadas y existe un formato de solicitud único que presenta información concisa sobre el proyecto y la organización donataria a los dictaminadores.

El área operativa no interviene en la selección de propuestas, por lo que su tamaño es reducido y no cuenta con personal especializado, ni técnico. Es más bien facilitadora del proceso y dedica la mayor parte de su tiempo al seguimiento de proyectos. Existe un modelo mixto, donde financiamientos menores a cierta cantidad se deciden por parte de personal especializado, y los demás con base en recomendaciones hechas por dictaminadores externos, que actúan más como asesores. Los dictaminadores se seleccionan con base en su experiencia y legitimidad en sus respectivos campos y en concordancia con las temáticas de la convocatoria y es frecuente realizar una sesión de orientación para familiarizarlos con el proceso, los objetivos y la misión de la institución. Los dictaminadores pueden seleccionarse de distintas formas:

- 1) Grupo de expertos y/o personalidades reconocidas en la materia, con énfasis en formación académica y experiencia profesional, convocados por la institución donante o sugeridos por la organización a ser evaluada.
- 2) Pares evaluadores, según referencias de la propia donataria, que pertenezcan al círculo en que se desenvuelve el solicitante de fondos (por eso se le llama "par"), pero con la confianza de poder hacer un juicio externo sobre su trabajo.
- 3) Redes de especialistas conocedores de las regiones de interés, que opinan de manera remota y permiten a la institución donante obtener referencias de las donatarias.
- 4) Comités de personas de la comunidad conocedoras y/o destacadas, que puedan hacer juicios sobre las necesidades de la comunidad y los proyectos que pueden atenderlas.

### Ventajas

- Las propuestas se revisan entre más personas en menos tiempo, por lo que es posible evaluar un mayor número de ellas.
- Se obtiene legitimidad a través de la participación de especialistas.
- No requiere un área operativa especializada.
- Ayuda a establecer candados, evitar sesgos y contrastar y ponderar puntos de vista, al fomentar la discusión entre los dictaminadores.
- Permite una revisión más profunda y consistente de las propuestas recibidas.

### Desventajas

- No hay aprendizaje sistemático sobre el ciclo de proyectos, pues no es la misma área la que selecciona y da seguimiento.
- Los aprendizajes del seguimiento de proyectos no se incorporan al proceso de selección.
- Poca consistencia en la aplicación de criterios y reglas, pues cada dictaminador las interpreta de manera distinta.
- Necesita establecer previamente el compromiso, disponibilidad de tiempo y seriedad de los dictaminadores.

## Modelo 3: El órgano de gobierno decide

### Descripción

El órgano de gobierno establece temáticas, prioridades y criterios, además de revisar las propuestas personalmente, tomar la decisión final e involucrarse en el seguimiento. Generalmente se convoca por invitación y no hay un procedimiento formal de presentación de solicitudes. Los lineamientos y criterios de selección tampoco están formalizados, sino que los integrantes del órgano de gobierno deciden con base en las prioridades y objetivos de la institución.

Para el órgano de gobierno se reclutan personas que puedan aportar sus conocimientos temáticos o metodológicos y el área operativa funciona como un área administrativa que lo apoya. El modelo es útil para pequeñas fundaciones, particularmente las familiares, que tienen poca estructura y personal.

### Ventajas

- Mayor consistencia y coherencia entre misión, prioridades y selección de proyectos, pues las mismas personas deciden la orientación de la institución y los proyectos apoyados.
- De haber seguimiento, se puede incorporar el aprendizaje en torno al ciclo de proyectos.
- Bajos costos de la estructura de personal, pues la mayoría de las funciones las desempeñan los miembros del órgano de gobierno, quienes trabajan de manera voluntaria.

### Desventajas

- Funciona solamente cuando el número de proyectos es limitado y manejable por un grupo pequeño.
- Menor capacidad para involucrarse en la selección de propuestas, pues sus integrantes operan de manera voluntaria.
- Tiende a la informalidad y discrecionalidad en la toma de decisiones; puede llevar al favoritismo y tener un impacto negativo sobre la transparencia de la institución, restándole legitimidad.

## Modelo 4: Propuestas promovidas por los donantes

### Descripción

Los donantes solicitan propuestas a organizaciones identificadas previamente, estableciendo un diálogo para llegar a un proyecto de interés. La decisión de otorgar los recursos a la organización es prácticamente un hecho, basado en un perfil de organización que garantiza resultados, y el proyecto específico se negocia de manera similar a un contrato. No hay convocatorias, sino planes de trabajo conjuntos y financiamiento para llevarlos a cabo. Este modelo es útil cuando la misión y los objetivos del donante son altamente especializados y, de cierta forma, se buscan ejecutantes que los lleven a cabo.

La institución encarga a un consultor la realización de un diagnóstico sobre el sector de interés, buscando identificar organizaciones que trabajen en sus prioridades establecidas. El perfil del área operativa es sencillo, pues la mayor parte del trabajo la realiza el consultor. Los donantes se encargan de invitar a las organizaciones identificadas a presentar propuestas.

### Ventajas

- Consistencia y coherencia entre objetivos, prioridades y temáticas de la institución donante frente a los proyectos que financia.
- Requiere capacidad operativa limitada y menos costosa, pues no revisa un número alto de solicitudes.
- No se incurren gastos para difundir la convocatoria.

### Desventajas

- Funciona para organizaciones con prioridades claras e intereses concretos y que confían en el trabajo de terceros (consultor y organizaciones donatarias).
- Recursos suelen concentrarse en número limitado de organizaciones (conocidas o con cierto prestigio).
- No hay transparencia en la selección de donatarias y proyectos.



## PASO 9

### NOTIFICA A LOS GANADORES, HAZ UN CONVENIO Y ENTREGA LOS RECURSOS

**Una vez seleccionadas las propuestas o proyectos a financiar, debes comunicar tu decisión a las organizaciones ganadoras.**

Para ser más transparente y dar visibilidad a tu labor, te sugerimos publicar una lista de donatarias y los montos recibidos por cada una en tu página web o difundirla en la prensa escrita de la región. También puedes notificar de manera directa o personalizada a cada ganador<sup>9</sup>. Igualmente, te recomendamos comunicar al resto de las organizaciones que sus propuestas no fueron seleccionadas, explicando de una manera sencilla cuál fue la razón. Esto establece más claramente tus intereses y prioridades como donante y ayuda a que las futuras propuestas que recibas se adapten mejor a ellos.

84

Para formalizar tu relación con la donataria, te sugerimos firmar un convenio<sup>10</sup>. Éste debe señalar a qué se compromete la donataria y qué cantidad de recursos recibirá por parte del donante. El convenio también debe incluir cláusulas sobre temas de interés para ambos, como la propiedad de los derechos de material intelectual producto del donativo, el desempeño de actividades políticas o religiosas, la responsabilidad de cada parte frente a la donación, el reconocimiento al donante y los lineamientos para el uso de su imagen, entre otros.

En esta etapa debes verificar que toda la documentación de la organización ganadora esté en orden. Esto implica revisar documentos legales como el acta constitutiva, los poderes del representante legal, la vigencia de los recibos, entre otros. Una vez firmado el convenio, el donante entrega los recursos a la donataria y, si quedó especificado como uno de los requisitos de la convocatoria, obtiene de ella su recibo deducible de impuestos por el donativo.

---

<sup>9</sup> Se puede descargar un formato de carta de notificación de la página de Alternativas y Capacidades, en la dirección <http://www.alternativasociales.org/esp/investigamos.php>

<sup>10</sup> Se puede descargar un formato de convenio de la página de Alternativas y Capacidades, en la dirección <http://www.alternativasociales.org/esp/investigamos.php>.



# PASO 10

## MONITOREA Y EVALÚA TUS DONATIVOS

### 10.1 Diferencia entre monitoreo y evaluación

#### Tan importantes como los criterios y procedimientos para seleccionar donatarias o proyectos son los procedimientos para monitorear y evaluar los fondos otorgados.

Como institución donante, deberás analizar el impacto de los recursos que donas, pues esto te permite comunicar y hacer visibles tus contribuciones al desarrollo social. Desde el punto de vista de las organizaciones civiles, la evaluación de un proyecto tiene múltiples propósitos: el aprendizaje institucional, la valoración de los resultados e impactos generados, la capacidad institucional para la gestión de los recursos, entre otros (Haugland, 1990 pp. 62-68).

Comúnmente, un proyecto se evalúa a partir de la información recolectada durante su ejecución, lo que permite valorar la experiencia completa. A partir de las metas y resultados planteados en un inicio y utilizando información recabada a través del monitoreo, se identifican indicadores para evaluar los alcances de la estrategia de filantropía. El seguimiento o monitoreo es un procedimiento que se lleva a cabo de manera continua para asegurar que el

#### Utilidad de la evaluación

- Permite conocer si se cumplen fines y metas.
- Permite saber si los recursos se usaron conforme se planeó.
- Es insumo para mejorar el diseño, ejecución y resultados de los proyectos.
- Contribuye a la transparencia y rendición de cuentas.
- Aporta legitimidad y credibilidad.
- Aumenta la motivación de los actores participantes.
- Ayuda a la visibilidad y vinculación con otros actores.

Fuente: Yashchine 2007.

proyecto esté en vías de alcanzar su objetivo. Para ello, verifica la eficiencia y efectividad en la ejecución de un proyecto, identifica logros y debilidades y planea mejoras en su implementación. Por su parte, la evaluación se realiza en periodos establecidos, para lapsos de tiempo más largos, permitiendo llegar a conclusiones sobre el diseño del proyecto y sus resultados e impactos. Ambos mecanismos contribuyen al proceso de aprendizaje de quienes diseñan e implementan el proyecto y facilitan comunicar y hacer visibles las contribuciones que el donante hace al desarrollo social a través de sus donativos.

## Recuadro 20



### Diseña la evaluación de tu estrategia de filantropía

#### 1. Define qué metas y resultados esperas alcanzar con tu estrategia de inversión

Piensa en metas realistas y viables, congruentes con los recursos y la capacidad operativa disponibles. No tengas expectativas muy altas si

las donaciones son pequeñas y poco constantes. Las metas y resultados pueden ser de diversos tipos, refiriéndose tanto a la solución de la problemática elegida como a los beneficios de estos programas para el donante. La siguiente tabla presenta algunos ejemplos.

Actividades	Metas (productos)	Efectos	Impactos
Realizar una convocatoria y las actividades de recepción y selección.	Recibir por lo menos 10 propuestas y financiar por lo menos 3 proyectos de capacitación.	Los proyectos ayudaron a crear hábito del autocuidado de salud entre capacitados.	Menor número de enfermedades prevenibles entre población capacitada por proyectos.
Difundir por lo menos 15 oportunidades de voluntariado entre empleados.	Colocar a por lo menos 5 voluntarios en proyectos seleccionados.	Los empleados que tuvieron experiencia de voluntariado tienen mayor lealtad a la empresa.	Menor rotación entre empleados con experiencia de voluntariado que entre empleados no voluntarios.





## 2. Genera los indicadores con que harás el seguimiento y evaluación del programa de inversión social

A partir de las metas y resultados diseñados previamente, identifica algunos indicadores clave que te ayuden a monitorear y evaluar los

alcances de tu estrategia. Éstos son esenciales para contribuir a la transparencia y rendición de cuentas y darán legitimidad y credibilidad al programa. La siguiente tabla trabaja sobre los ejemplos anteriores.

Actividades	Metas (productos)	Efectos	Impactos
Convocatoria publicada en fecha planeada.	Proyectos financiados obtuvieron calificaciones sobresalientes.	75% de mujeres capacitadas reporta autoexaminarse los senos periódicamente y 80% acudir al ginecólogo una vez al año.	Prevalencia 30% menor de cáncer de mama y del cuello uterino por detección temprana.
60% de empleados conocieron las oportunidades de voluntariado.	Por lo menos 5 empleados voluntarios son autorizados por jefe inmediato, de acuerdo con sistema de incentivos planeados.	4 de 5 empleados con experiencia de voluntariado reportan mayor lealtad a la empresa.	75% menor rotación entre empleados con experiencia de voluntariado que entre empleados no voluntarios.

## 3. Considera la necesidad de promover capacidades de evaluación entre tus donatarias

Evaluar es complicado y requiere que las organizaciones cuenten con ciertos recursos y capacidades especializadas. A veces, por ejemplo, es necesario establecer líneas base o grupos de control, para establecer un punto de

comparación que permita verificar los avances o definir los impactos de un proyecto. Como donante, puedes promover las capacidades de evaluación de tus donatarias y otorgar financiamientos que les ayuden a medir y reportar los resultados e impactos de sus proyectos.

## 10.2 Distintos instrumentos de monitoreo

Los informes y las visitas son instrumentos que ayudan en el monitoreo. Para diseñarlos e implementarlos es necesario tomar en cuenta el nivel de detalle que se requerirá de las donatarias y la capacidad operativa de la institución donante. En el caso de los informes, por ejemplo, éstos deben ser revisados y de preferencia retroalimentados, lo cual impone una carga de trabajo al personal de la institución donante. En cuanto al nivel de detalle, como se mencionó anteriormente, solicitar documentación complementaria, como recibos de gastos o facturas, es algo que debe considerarse con cuidado. Una opción puede ser requerir esta documentación sólo en los casos en que se detecten irregularidades o se tengan dudas sobre el desempeño de la organización o los avances del proyecto.

A continuación presentamos una breve descripción de distintos instrumentos de monitoreo:

- **Informes de actividades:** La organización informa sobre las actividades realizadas en el periodo, en relación a lo propuesto por el proyecto.
- **Informes financieros:** La organización informa el avance de gastos del proyecto. Esto puede incluir un breve reporte de rubros del presupuesto del proyecto y los gastos realizados a la fecha, o una relación de todos los gastos con copia de facturas, por ejemplo.
- **Informes parciales:** Tomando como base la información asentada en el proyecto original, la organización informa sobre sus avances. Si los proyectos duran varios años, se pueden pedir varios informes parciales, para observar el ritmo con que se alcanzan los logros. Una vez recibidos estos informes, es recomendable analizarlos y emitir una opinión, de manera que si hay rubros atrasados el donante pueda pedir más información a la donataria<sup>11</sup>.
- **Informe final:** La donataria da cuenta de todos los logros del proyecto financiado. Se sugiere pedir alguna evidencia gráfica y documental del proyecto (fotografías, folletos/libros editados con el financiamiento recibido, por ejemplo).
- **Visitas de campo:** Las visitas al sitio donde se realiza el proyecto son útiles para recabar información y estrechar la relación entre el donante y las donatarias. Se sugiere preparar la visita con una guía. Las visitas pueden ser anunciadas y no anunciadas<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Se pueden descargar formatos para informes parcial y final de la página de Alternativas y Capacidades, en la dirección <http://www.alternativasociales.org/esp/investigamos.php>

<sup>12</sup> Se puede descargar una guía para visitas de campo de la página de Alternativas y Capacidades, en la dirección <http://www.alternativasociales.org/esp/investigamos.php>



## Analiza y retroalimenta los reportes de tus donatarias

**Las donatarias suelen tener altas expectativas de los donantes y al reportar, frecuentemente esperan obtener alguna respuesta o retroalimentación de su parte.**

En Alternativas sabemos que esta retroalimentación ayuda también a profesionalizar a las organizaciones, aunque es una labor que requiere mucho compromiso y trabajo operativo por parte del donante.

Para revisar y retroalimentar los informes presentados por las donatarias, te sugerimos:

- Revisar la consistencia entre las actividades planeadas (en la propuesta o cronograma) y las actividades reportadas. El mismo formato de reporte puede solicitar llenar ambas.
- Revisar la consistencia entre los ingresos y gastos planeados y los reportados, conforme el avance del proyecto. ¿De dónde salieron los fondos adicionales? ¿Cómo se financiaron gastos mayores a los planeados?
- Solicitar mayores detalles en caso de inconsistencias en la información financiera o de avances insuficientes. Por ejemplo, si se habían planeado 5 talleres y sólo se ha realizado 1, ¿por qué? ¿qué va a hacer la organización al respecto?

- Si se mencionan problemas u obstáculos encontrados en la implementación del proyecto, analizar las medidas que se han tomado para solventarlos.
- Si se reportan reuniones con los beneficiarios para evaluar su satisfacción con los proyectos, preguntar detalles.
- Si el proyecto continuará más allá del donativo, preguntar sobre las estrategias que se van a implementar para financiarlo o los recursos con que se cuenta para sostenerlo.
- Analizar los aprendizajes de la organización durante la implementación del proyecto. ¿Te ayudan a ti como donante a conocer mejor la temática o la región que estás financiando? ¿Qué sería recomendable mejorar de tu procedimiento de selección o convocatoria?

La evaluación y los informes deben servir para que las donatarias reflexionen honestamente y reporten no sólo sus logros y resultados, ni el buen uso de los recursos, sino también los obstáculos y aprendizajes obtenidos durante la implementación del proyecto. Éstos, a su vez, deben convertirse en insumos para retroalimentar tu estrategia como donante.

Es importante tener en mente que monitorear y evaluar los donativos es mucho más que comprobar gastos para verificar e informar sobre la utilización de los recursos. El monitoreo y la evaluación deben fomentar la detección de errores y aprendizajes en el diseño y la implementación de proyectos, tanto por parte de la donataria como por parte del donante. Para el donante, por ejemplo, los informes pueden servir para mejorar sus procesos de selección de proyectos, así como sus programas y convocatorias. En general, los donantes mexicanos se enfocan más a las revisiones administrativas y esto les impide utilizar el monitoreo y la evaluación para estos otros fines. Comparando las respuestas de OSCs mexicanas con las de una encuesta publicada por la revista *Alliance for Philanthropy and Social Investment Worldwide*, puede verse que las OSCs mexicanas perciben que los donantes utilizan los informes sobre todo para ver cómo se usaron los recursos (79%, contra 59% en el caso internacional), y menos para ver los resultados del proyecto (63%), el progreso hacia cambios de largo plazo (42%) y los aprendizajes (31%) que sus contrapartes internacionales (76%, 62% y 51%, respectivamente) (Verduzco *et al.*, 2009). De manera similar, mientras que más de la mitad de las OSCs que participaron en la encuesta internacional (56%) mencionan que sus donantes discuten o retroalimentan sus informes, menos de la tercera parte de las mexicanas lo indican (29%). En general, la percepción del uso de los informes por parte de los donantes para ver cómo sus requisitos influyen en la efectividad de la organización (32%) y para mejorar su trabajo (24%) es baja, pero lo es más aún en el caso de México (17% y 15% respectivamente).



## Evaluando la inclusión digital para un proyecto de Microsoft México

**A través de su Programa de Capacitación Tecnológica para la Comunidad de Potencial Ilimitado, Microsoft México apoyó durante más de cuatro años a tres OSCs y un organismo descentralizado del gobierno federal, que fungieron como Centros de Capacitación Tecnológica (CCTs), con recursos económicos, donación de software y materiales didácticos. El propósito del programa era dar acceso amplio y conocimientos sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) a grupos marginados, para mejorar sus condiciones de vida.**

Con una evaluación externa realizada por Alternativas, se buscó evaluar si los proyectos apoyados estaban igualando y/o ampliando las oportunidades de acceso, capacitación y apropiación de la tecnología de los grupos marginados. La evaluación incluyó una parte cuantitativa y una parte cualitativa. En la primera, se diseñaron y levantaron encuestas a usuarios y capacitados en los CCTs y a los responsables de los centros, entrevistando a 20 capacitados, 10 usuarios y 30 coordinadores, cubriendo 30 CCTs en 11 estados de la República. Para la parte cualitativa, se analizaron los objetivos, políticas y criterios para la selección de proyectos, el perfil de las organizaciones apoyadas, y se recabó información de las solicitudes de donaciones y los reportes parciales y finales de las organizaciones. Asimismo,

se realizaron entrevistas a profundidad con colaboradores de OSCs apoyadas y personal de Microsoft México, se hicieron visitas con la metodología de “usuario simulado” a 11 CCTs en 7 estados, y se entrevistaron 16 encargados de la coordinación y 25 usuarios en esos 11 CCTs.

La evaluación encontró que casi la mitad de los beneficiarios (45%) eran adolescentes de 14 a 19 años, de ambos sexos, mientras que los adultos representaban entre 15% y 30% de los beneficiarios, según la organización. En cuanto a su nivel socioeconómico, 34% de los beneficiarios estaban cerca de la línea de pobreza de patrimonio, 26% estaban por debajo de ella y cerca de las líneas de pobreza de capacidades y alimentaria, y 13% eran muy marginados (por debajo de la línea de pobreza alimentaria).

La evaluación comprobó que la calidad de la infraestructura tecnológica de los centros apoyados era muy buena, y que los usuarios estaban claramente muy por encima del promedio nacional en el uso de Internet. Más de tres cuartas partes de los beneficiarios (77%) habían usado Internet, cuando en promedio, sólo la quinta parte de los mexicanos (18-20%) lo usa. Casi tres cuartas partes de los encuestados (72%) dijeron hacer uso de la tecnología para estudiar y hacer tarea. Otros usos mencionados frecuentemente fueron obtener información sobre salud (43%), leer



periódicos y revistas (41%) y prepararse para encontrar un mejor trabajo (40%).

La evaluación concluyó que el programa estaba logrando mayor inclusión digital, sobre todo cuando llegaba a población marginada, y que la conectividad a bajo costo o gratuita era uno de los valores agregados que los centros aportaban a los grupos de menores recursos, que de otra forma no tendrían acceso. Entre los resultados no esperados del programa se encontraron la creación de redes sociales y el desarrollo de nuevas actitudes. Poco más de la mitad de los encuestados (53% al 55%) indicó que utiliza las tecnologías para mantenerse en contacto con familiares y amigos que viven fuera de la comunidad, para conocer a nuevas personas a través de Internet, y que ha desarrollado nuevas

actividades con personas que ha conocido en los centros. La convivencia y el conocimiento de nuevas personas indican la formación de tejido social y de lazos sostenibles en el tiempo. En menor medida, las personas también se han involucrado en comunidades virtuales (28%) y los centros han promovido el liderazgo y la organización de proyectos sociales (25%). En cuanto al desarrollo de nuevas actitudes, la mayoría de los beneficiarios afirma sentir mayor confianza en sí mismo, a raíz de su asistencia a los centros, y valora positivamente la tecnología en cuanto a su utilidad para el desempeño escolar y laboral.

**Fuente: Información incluida en nuestro reporte y presentada con autorización de Microsoft México.**



## PASO 11

### CONCLUYE LA DONACIÓN Y MANTÉN UNA RELACIÓN CON TUS DONATARIAS

**Una parte importante de todo donativo o financiamiento es su conclusión.** Esto es particularmente importante en el caso de donantes que apoyan a organizaciones o individuos durante varios años, y requiere comunicar con tiempo y claridad cuándo se terminará el financiamiento y manejar las expectativas de las donatarias.

En preparación para esa etapa del donativo, es útil pensar en lo que se denomina una “estrategia de salida” (*exit strategy*). Concluir una donación o financiamiento requiere primeramente atar los cabos sueltos. Es decir, verificar que los recibos, reportes o documentos solicitados a la donataria hayan sido entregados; que el proyecto haya sido terminado y que toda la documentación esté en orden. En segundo lugar, implica cerrar una relación que posiblemente no se vaya a terminar del todo, pues frecuentemente los donantes tienen interés en seguir recibiendo noticias de organizaciones y personas a quienes han apoyado en el pasado. Esta es una manera de conocer los logros de aquellos a quienes se apoyó y de cultivar posibles aliados para las futuras labores del donante.

Un punto determinante en la manera de concluir la relación entre donante y donataria tiene que ver con si el donante apoyó durante varios años o lo hizo sólo una vez. El apoyo multianual suele tener entre sus objetivos ayudar a una organización a establecerse o

promover el fortalecimiento de un sector. En estos casos, antes de terminar su relación, es posible que al donante le interese reevaluar la posición en que se encuentran ya sea la organización o el sector mismo. Así, como parte de la transición final, el donante podría ayudar a la organización o prepararla para conseguir fuentes de fondos alternativas, ya sea con un donativo para fortalecer su recaudación de fondos, presentándola con otros donantes, sirviéndole como referencia, o asesorándola para acercarse a ellos. El apoyo multianual también puede ir decreciendo con el tiempo, orillando a la donataria a buscar gradualmente otras fuentes de financiamiento; y en su etapa final puede incorporar donativos para empatar fondos (tipo *challenge grants*) y ayudarla de esta forma a recaudar fondos de otros.

Según algunas personas, la manera más efectiva de terminar una relación depende de tres factores (Grantcraft 2007, p. 8):

- La cultura y recursos del donante
- Las características del sector en el que las donatarias llevan a cabo su trabajo
- La comunidad de donantes que apoyan ese tipo de trabajo.

Estos factores no sólo ayudan a planear la manera en que el donante se va a involucrar con la donataria, sino que le permiten definir una estrategia de salida para el momento en

### Donativos / financiamientos para la transición

Algunas fundaciones con apoyos multianuales otorgan financiamientos específicos que les ayudan tanto a ellas como a sus donatarias a hacer la transición final al término de su relación. Algunos de estos ejemplos incluyen financiamientos o donativos para:

- Diseminar métodos, estrategias, resultados conclusiones o productos, así como compartir lecciones aprendidas y logros.
- Ayudar a otras organizaciones a replicar un modelo o método.
- Planear para la sustentabilidad de la organización o del proyecto.
- Investigar.
- Continuar el trabajo por otras vías, apoyando estrategias o actividades que antes no habían sido factibles, como la incidencia en políticas públicas.
- Consolidar el fortalecimiento institucional a través del fortalecimiento de prácticas internas, la planeación estratégica, la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento.

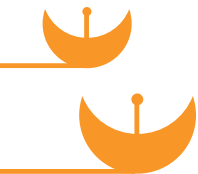
(Grantcraft, *The Effective Exit: Managing the End of a Fundraising Relationship*, 2007, p.25)



que la relación llegue a su fin. En muchos casos, los donantes pueden facilitar la transición a través de actividades sencillas que no implican gastos importantes, sino que ayudan a mantener la relación con la donataria por otras vías. Muchos donantes continúan invitando a sus donatarias a reuniones y eventos organizados por ellos; otros les permiten seguir usando sus instalaciones (por ejemplo, salones multi-usos o salas de juntas); y otros les ayudan a relacionarse y desarrollar contactos en distintos sectores, como por ejemplo con el gobierno, la academia, otras organizaciones u otros donantes.

La labor de los donantes se puede ver beneficiada al mantener la relación con sus antiguas donatarias, pues éstas pueden:

- Recomendar al donante otras organizaciones o personas que le interesaría apoyar.
- Proporcionar consultas o información especializada sobre el tema en el que trabaja o contactos/referencias sobre quién está haciendo qué tipo de trabajo.
- Proponer nuevos proyectos o crear nuevas organizaciones que el donante estaría interesado en apoyar.
- Convertirse en futuras dictaminadoras de otros donativos.



## ΕΠÍΛΟΓΟ

**Cuando creamos Alternativas y Capacidades en el 2003, visualizábamos nuestro trabajo más en el campo del fortalecimiento de las OSCs y la política pública, y menos en el área de fortalecimiento de donantes.**

Hoy en día, nuestro trabajo con donantes, a través de capacitaciones, asesorías e investigaciones, es una de nuestras áreas de trabajo más fuertes y donde hemos acumulado una experiencia considerable. Sostenemos que para que una sociedad civil sea fuerte y crezca, debe estar respaldada por donantes y una filantropía también fortalecida y profesional. Estos años hemos descubierto que, a través del fortalecimiento de los donantes, se puede lograr mucho para profesionalizar a las organizaciones y su trabajo.

96

Nuestro trabajo con fundaciones inició en el 2004, cuando por primera vez nos involucramos directamente en un proyecto relacionado con las fundaciones comunitarias mexicanas, a través de Cemefi y el Instituto Synergos. Este proyecto nos dio un entendimiento general del sector de fundaciones comunitarias en México y nos ayudó a aprender sobre su manera de operar. Al mismo tiempo, nos permitió estrechar vínculos con personas que ya conocíamos o con las que habíamos trabajado en otros proyectos. En el 2005, Pfizer nos contrató para desarrollar un enfoque innovador para sus programas de filantropía corporativa, e iniciamos una relación que duró alrededor de 4 años y que fue muy fructífera para ambas partes. Junto con el equipo operativo de Pfizer diseñamos y acompañamos la implementación de nuevos procedimientos para otorgar donativos a proyectos sociales de mayor impacto, sustentables, innovadores y que tuvieran mayor visibilidad.

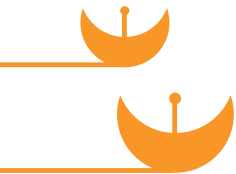
En 2003 entablamos una relación de trabajo con el profesor Michael Layton, Director del Proyecto sobre Filantropía y Sociedad Civil del ITAM, quien se ha convertido en un aliado estratégico y amigo cercano de Alternativas. En el 2006, en colaboración con el ITAM y bajo un proyecto auspiciado por Fondo Unido México, realizamos nuestra primera

investigación sobre filantropía corporativa en nuestro país. Esta investigación recopiló información sobre los temas que apoyan las empresas y los criterios y procedimientos que han establecido para donar fondos. Ese año iniciamos también nuestro trabajo con el Nacional Monte de Piedad, a quien asesoramos durante un par de años para mejorar su proceso de evaluación y asignación de recursos a IAPs. De esta colaboración aprendimos sobre maneras alternativas de otorgar donativos.

Con el tiempo, fuimos teniendo más proyectos relacionados con donantes. Sistematizamos experiencias, asesoramos en planeaciones estratégicas, hicimos investigaciones. Trabajamos con el Museo Memoria y Tolerancia, con Microsoft México, con la Fundación del Empresariado Sonorense, con Fundación Coztli, con la *U.S.-Mexico Foundation* (auspiciada por FUNDEMEX), con la Fundación MetLife. Una y otra vez, nuestros proyectos nos fueron dejando ver la riqueza de esta área de trabajo, la cantidad de recursos disponibles para las organizaciones de la sociedad civil y la imperativa necesidad de profesionalizar la filantropía que tantas personas, organizaciones y empresas llevan a cabo con tanto empeño. Al mismo tiempo, nos dimos cuenta de que trabajar con donantes es una manera de contribuir a aumentar el financiamiento privado disponible para las OSCs. Nuestros proyectos fueron reforzándose unos a otros, y nos fueron permitiendo aprender y desarrollar una serie de conocimientos, experiencias y materiales que han informado nuestro trabajo.

Buscando llegar a un público más amplio, en el 2008 lanzamos en conjunto con el ITAM el Seminario de Filantropía Corporativa e Inversión Social, con el objetivo de profesionalizar la filantropía corporativa bajo una visión estratégica y de cambio social de largo plazo. Ese año realizamos también el Segundo Diagnóstico sobre Filantropía Corporativa en México. Hoy, la publicación de este Manual, posible gracias al apoyo de la Fundación Tinker, es un esfuerzo más por compartir los conocimientos, experiencias y materiales que hemos desarrollado en el tema de filantropía. Esperamos que sea útil para que cada vez más personas, empresas y organizaciones se decidan a apoyar con sus donativos el trabajo que realizan tantas y tantas organizaciones mexicanas a favor de las personas más necesitadas, de los derechos humanos, de las mujeres, los niños y los adultos mayores, del medio ambiente, la ciencia y la cultura. Y que al decidirse, tengan las herramientas para estructurar sus donativos de una manera profesional, que les ayude a lograr con ellos un mayor impacto y así promover el desarrollo social y económico de nuestro país.





# ANEXO 1

## FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE OSCs

### **Portal de las Acciones de Fomento de la Administración Pública Federal para las Organizaciones de la Sociedad Civil:**

[www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx) (en Buscador de organizaciones)

Aquí se encuentran las organizaciones inscritas en el Registro Federal de OSCs. El Registro incluye la dirección, año de constitución y año de inscripción al registro, y se pueden pedir los informes anuales de la organización, donde vienen sus ingresos y los proyectos financiados por dependencias del gobierno federal.

### **Directorio de Donatarias Autorizadas:**

[www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx) (bajo Terceros autorizados-Donatarias y donaciones)

Aquí se encuentran las organizaciones a las cuales el Sistema de Administración Tributaria (SAT) les ha concedido el estatus de donataria autorizada. Incluye los datos de contacto de la organización y los datos relativos a su autorización (actividad autorizada y número y fecha del oficio de autorización). Se encuentra también una lista de las organizaciones que no mantuvieron su estatus.



## ANEXO 2

### FUENTES CONSULTADAS

- Agüero, Felipe (2005): “The Promotion of Corporate Social Responsibility in Latin America” en Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero, *Philanthropy and Social Change in Latin America*. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Cambridge, Harvard University Press.
- Banco Mundial (2005): *Generación de ingreso y protección social para los pobres*. México, Banco Mundial.
- Berger, Renee, Diana Bermúdez, Patricia Carrillo y Mónica Tapia (2009): *Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado*. México, Fundación Mott, Fundación Ford, Fundación Interamericana y Fondo Global para Fundaciones Comunitarias.
- Bolaños Cacho, Jaime (2007): *El marco fiscal y las fundaciones comunitarias en México*. Nueva York, Instituto Synergos.
- Carrillo Collard, Patricia, Paola García Chiñas y Mónica Tapia Álvarez (2006): *El fortalecimiento institucional de las OSCs en México. Debates, oferta y demanda*. México, Alternativas y Capacidades, A.C.
- Carrillo, Patricia, Socorro Vargas, Mónica Tapia y Michael Layton (2008): *Segundo Diagnóstico sobre Filantropía Corporativa en México*. México, Alternativas y Capacidades, A.C.
- Carrillo Collard, Patricia, Gisela Robles Aguilar, Mónica Tapia Álvarez y Andrea Tapia Álvarez (2009): *Construyendo tu organización en 16 pasos. Manual de constitución legal de asociaciones civiles*. Segunda edición. México, Alternativas y Capacidades, A.C.
- Cemefi (2005): *Directorio de fundaciones y entidades donantes en México*. México, Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
- Center for Corporate Citizenship at Boston College (2004): *Adding it Up 2004: The Corporate Giving Standard*. Boston, The Wallace E. Carroll School of Management, consultado en <http://www.bccc.net/index.cfm>

- CONEVAL: Medición de la pobreza, consultado en [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx).
- CONAPO (2005): *Índices de Marginación 2005*, México, Consejo Nacional de Población.
- Dupree, A. Scott y David Winder (2000): *Foundation Building Sourcebook*, Nueva York, Instituto Synergos.
- ENAFI (2005): *Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil*. México, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM).
- Forum of Regional Associations of Grantmakers: *Understand Philanthropy*, consultado en [http://www.givingforum.org/s\\_forum/sec.asp?CID=28&DID=30](http://www.givingforum.org/s_forum/sec.asp?CID=28&DID=30) el 6 de enero del 2010.
- Frumkin, Peter (2006): *Strategic Giving*. Estados Unidos, The University of Chicago.
- García García, Sergio, Emma González Sarur, Jorge Villalobos Grzybowicz, Cristina Cobos López y Karla Barraza Dijar (2003): *Fondos federales para apoyar proyectos de las organizaciones de la sociedad civil*. México, Centro Mexicano para la Filantropía.
- García García, Sergio, Michael Layton, Judith Rodríguez y Ana Paulina Rosas (2009): *Donativos privados. Una aproximación a la contribución ciudadana para las causas sociales*. México, Incide Social e ITAM.
- Grantcraft (2007): *The Effective Exit: Managing the End of a Fundraising Relationship*. Nueva York, The Ford Foundation.
- Haugland, Cato (1990): *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos*. Noruega, NORAD.
- Layton, Michael D., Beatriz Campillo, Ireri Ablanedo, Ana María Sánchez (2007): *Mexico Case Study: Civil Society and the Struggle to Reduce Maternal Mortality*. Reino Unido, Institute for Development Studies.
- Minnesota Council on Foundations: *What is philanthropy?* Consultado en <http://www.mcf.org/mcf/whatis/index.html> el 6 de enero del 2010.
- Natal, Alejandro, Patricia Greaves y Sergio García (2002): *Las instituciones donantes mexicanas: mitos y realidades*. México, El Colegio Mexiquense.
- Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. (2006): "Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*.
- Salamon, Lester M., S. Wojciech Sokolowski y Regina List (2003): *Global Civil Society: An Overview*. Baltimore, Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, consultado en <http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/globalciv.pdf>

- Sanborn, Cynthia (2005): “Philanthropy in Latin America: Historical Traditions and Current Trends” en Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero, *Philanthropy and Social Change in Latin America*. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Cambridge, Harvard University Press.
- Sanborn, Cynthia y Felipe Portocarrero (2005): *Philanthropy and Social Change in Latin America*. The David Rockefeller Center Series on Latin American Studies, Cambridge, Harvard University Press.
- Serrano Carreto, Enrique, coord. (2006): *Regiones indígenas de México*. México. Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- The Philanthropic Initiative (2005): *Giving Together: A Primer for Family Philanthropy*. Boston, Massachusetts.
- Verduzco Verduzco, María Isabel, Jesús Leal Trujillo y Mónica Tapia Álvarez (2009): *El Programa de Coinversión Social como modelo de coinversión en política social*. México, Alternativas y Capacidades, A.C.
- Yaschine, Iliana (2007): Taller de Evaluación, Foro “Compartiendo Lazos para Mejorar la Salud Comunitaria”, México, DF, 17 de agosto de 2007.



**DOCUMENTOS QUE PUEDES CONSULTAR  
EN EL PORTAL DE ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES  
[WWW.ALTERNATIVASOCIALES.ORG/ESP/INVESTIGAMOS.PHP](http://WWW.ALTERNATIVASOCIALES.ORG/ESP/INVESTIGAMOS.PHP)**

## **EJERCICIOS**

- 1.** Desarrolla tu perfil como donante
- 2.** Identifica tus fuentes de financiamiento
- 3.** Desarrolla tu estrategia como donante
- 4.** Diseña tu programa de voluntariado
- 5.** Define tu plan de inversión social
- 6.** Revisa tu convocatoria

## **FORMATOS**

- Formato de solicitud
- Modelo de carta de notificación
- Formato de convenio
- Informe parcial y final
- Guía para visitas



---

11 pasos para profesionalizar al donante: Manual para invertir recursos con mayor impacto social, se terminó de imprimir en marzo de 2010, en los talleres de Jorge Cuéllar Meléndez, ubicados en Avenida Fernando No. 229, col. Álamos, en la Ciudad de México.  
Se imprimieron 1,000 ejemplares.

**Comentarios y sugerencias:**

Alternativas y Capacidades, A.C., Av. Luis Cabrera 138-1, San Jerónimo Aculco, México, D.F., 10400  
[contacto@alternativasociales.org](mailto:contacto@alternativasociales.org)