

FUNDACIONES COMUNITARIAS EN MÉXICO:

Nuevos aportes para el desarrollo local

REPORTE DE INVESTIGACIÓN



Coordinadores: Alejandro Natal Martínez • Humberto Muñoz Grandé

FUNDACIONES COMUNITARIAS EN MÉXICO: NUEVOS APORTES PARA EL DESARROLLO LOCAL

REPORTE DE INVESTIGACIÓN

COORDINADOR GENERAL DEL PROYECTO:
ROBERTO ARCE RODRÍGUEZ

COORDINADORES DE LA INVESTIGACIÓN:
ALEJANDRO NATAL MARTÍNEZ
HUMBERTO MUÑOZ GRANDÉ



FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL TERCER
SECTOR AC

FUNDACIONES COMUNITARIA EN MÉXICO: NUEVOS APORTES PARA EL DESARROLLO LOCAL. REPORTE DE INVESTIGACIÓN

Coordinador general del proyecto

Roberto Arce Rodríguez

Coordinadores de la investigación

Alejandro Natal Martínez

Humberto Muñoz Grandé

Equipo de campo y gabinete

Walter Ortega Gabriel

Luis Fernando Juárez Jiménez

Sergio Flores Unzueta

Administración del proyecto

María Teresa Arce Rodríguez

Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. Empero, la SEDESOL no necesariamente comparte los puntos de vista expresados en el presente trabajo.

Diseño y corrección de estilo

Arkadi proyectos y servicios en comunicación. Uxmal No. 255 Int. No. 2 Narvarte, Ciudad de México 03020. Benito Juárez Distrito Federal.

ISBN: 978-607-95790-2-9



©Derechos Reservados: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector A.C.

Tlaxcala No.47, oficina 3. Colonia Roma Sur. Delegación Cuauhtémoc. CP.

06760. México DF. Tel. 55+52648872. fundacion@tercersector.org.mx

www.tercersector.org.mx

ÍNDICE

Presentación.	7
Introducción al estudio.	11
I. Fundaciones comunitarias en México: discusiones y conceptualizaciones.	17
II. Historia de las fundaciones comunitarias.	51
III. El papel de las fundaciones comunitarias en la articulación de alianzas para el desarrollo local.	71
IV. Una aproximación respecto del diagnóstico de fundaciones comunitarias en México: Modo de actuación, relación con la comunidad y forma organizacional.	97
V. Sostenibilidad Financiera en las fundaciones comunitarias.	105
VI. Fundación Comunitaria Del Bajío: estudio de caso sobre actores locales en procesos de desarrollo social.	119
VII. Fundaciones comunitarias: caminos truncados de Tecate y Cajeme 2020 como experiencias de aprendizaje.	153
Conclusiones.	177
Bibliografía.	193

Anexos	209
1. Directorio de fundaciones comunitarias en México.	211
2. Mapa de fundaciones comunitarias en México.	213

PRESENTACIÓN

Fundaciones comunitarias en México: nuevos aportes al desarrollo local forma parte de un proyecto de investigación mucho más amplio del que aquí se presenta, no obstante, para nuestros propósitos de investigación es un primer paso para responder a algunas inquietudes académicas y profesionales propias del sector no lucrativo, de la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector AC y de investigadores de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Lerma, quienes a título individual se han sumado a este trabajo. En este sentido, el proyecto responde a una inquietud surgida desde la sociedad civil y la academia que nace, primeramente, de la percepción de un desconocimiento de las Fundaciones Comunitarias (FC) entre la población, las organizaciones de la sociedad civil (OSC), los servidores públicos y la comunidad académica. Esta percepción se comprobó de manera general en la falta de investigaciones en el tema a nivel nacional y del continente, así como en la insuficiencia de líneas de investigación y de espacios de discusión especializados a nivel nacional.

Este primer paso hacia la profundización del tema no hubiera sido posible sin el invaluable apoyo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) mediante el Programa de Coinversión Social, que nos permitió realizar esta fase de nuestra investigación durante 2014. No obstante, los datos aquí presentados, datan en algunos casos del 2003, fecha en que iniciamos con el estudio de las Fundaciones Comunitarias en México, lo que enriquece sustancialmente este trabajo. Por el apoyo recibido para esta fase, extendemos nuestro más sincero reconocimiento a la Lic. María Angélica Luna Parra y al Mtro. Mauricio Bermeo Mendoza, Directora General y Director General Adjunto de Profesionalización e Investigación,

respectivamente, así como al personal del instituto por el interés mostrado en el proyecto y en este tema en lo particular.

El mapa de las organizaciones ciudadanas en Latinoamérica se caracteriza por la aparición de nuevos actores y procesos que intentan desarrollarse en un contexto de reestructuración económica, de cambio democrático y de reorganización de las instituciones. En este contexto, surgen nuevos mecanismos de vinculación y cooperación entre las organizaciones ciudadanas que los convierten en un importante actor del proceso de desarrollo.

Este estudio se enfoca al análisis de uno de estos nuevos actores del desarrollo tipo *multi-stakeholder*¹, las fundaciones comunitarias (FC), que en México han tenido un crecimiento relativamente importante en los últimos años. Las FC son actores que en muchos casos funcionan como bancos de la sociedad y promotoras de iniciativas comunitarias que potencializan recursos locales, crean sinergias y generan confianza. Éstas contribuyen así, a garantizar la continuidad de proyectos sociales y comunitarios independientes con lo que abonan a la autonomía del sector.

No obstante, a pesar de su notable importancia como actores del desarrollo y su creciente papel como organizaciones del sector, las fundaciones comunitarias son poco conocidas y estudiadas. Esto ha generado un entorno poco propicio para su desarrollo, motivado principalmente por su relativo desconocimiento entre los donantes privados, las propias organizaciones de la sociedad civil (OSC) y los servidores públicos federales y estatales.

¹ Entendemos *Stakeholder* en su acepción amplia: Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas y otros). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance (1983) – Freeman con David Reed, California Management Review, Spring 25.

En México la investigación sobre estas organizaciones es limitada y en el resto de América Latina incipiente, no obstante en otras latitudes la información es mucho más amplia y diversa. Como se constata en el estudio, esto se debe en buena parte a lo reciente del fenómeno en el mundo, pero también a que el potencial de estas fundaciones para el desarrollo sigue sin valorarse suficientemente. Nosotros consideramos que las fundaciones comunitarias pueden convertirse en actores centrales del proceso de desarrollo local y que su trabajo debe ser analizado cuidadosamente para descubrir lecciones a aprender, áreas de oportunidad y metodologías de trabajo exitosas. En la medida en que las FC reciben más fondos de fuentes diversas, que más voluntarios se alistan para colaborar con ellas y que su papel en la toma de decisiones y el proceso de desarrollo local aumenta, estudiar a las FC se torna en una contribución básica para aproximarnos a sus resultados, impacto y entendimiento sobre el desarrollo de la sociedad civil en su conjunto.

Roberto Arce Rodríguez

Presidente

Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector A.C.

INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO

PROPÓSITO

Las configuraciones de la sociedad civil son, como afirma Warlas “una arena de arenas”, su diversidad es tan amplia que se requiere de un análisis por separado de cada una de sus expresiones como las organizaciones asistenciales, las defensoras de derechos humanos, las de incidencia política, las de derechos de consumidores, las de economía social, entre otras manifestaciones. Consideramos así, que este abordaje contribuye a la comprensión de este subsector y al diseño de políticas públicas más amplias para el sector asociativo en su conjunto.

Bajo esta inquietud surge *Fundaciones Comunitarias en México: Nuevos aportes al desarrollo local*, como el primer paso de un proyecto más amplio que nos permita caracterizar, identificar, conceptualizar, ubicar y entender la lógica asociativa y las capacidades de contribución de este tipo de iniciativas sociales.

PROBLEMÁTICA

Las organizaciones ciudadanas en Latinoamérica se caracterizan por su pluralidad y su heterogeneidad, se trata de un proceso de conformación dinámico en donde el entorno y los problemas sociales, económicos y políticos de cada contexto encuentran respuestas institucionales que se transforman de manera continua, como parte de estas transformaciones institucionales del sector no lucrativo están las fundaciones comunitarias y su particular modo de contribuir al proceso de desarrollo local al funcionar como bancos de la sociedad y promotoras de iniciativas comunitarias, lo que las convierte en posibles potenciadoras de los

recursos locales, en generadoras de sinergias y de mayores niveles de confianza, contribuyendo así a la continuidad de proyectos sociales y comunitarios independientes que fortalecen la autonomía del sector en su conjunto. A pesar de ello, el conocimiento de estas organizaciones es limitado entre el propio sector asociativo y académico y aún más en los tomadores de decisiones y hacedores de política pública. En este sentido, a nivel nacional es evidente la insuficiencia de estudios y líneas de investigación en este tema, así como son reducidos los espacios de debate y reflexión de este subsector. En la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector A.C. consideramos que las este tipo de organizaciones pueden convertirse en actores centrales del proceso de desarrollo local por lo que su trabajo, experiencias y aportes deben ser estudiados con mayor detenimiento.

OBJETIVO GENERAL

Contribuir al conocimiento de las fundaciones comunitarias como financiadoras de esfuerzos locales y como organizaciones bisagra del desarrollo, mediante una investigación de campo y gabinete que explore la conceptualización, evolución, cuantificación, ubicación y experiencia de estas organizaciones intermedias a nivel nacional para enriquecer el conocimiento entre los servidores públicos, organizaciones de la sociedad civil y la comunidad académica.

METODOLOGÍA

El presente reporte correspondiente a la fase de investigación realizada durante el 2014, constó de tres etapas, el diseño, su ejecución y la elaboración y el producto (Reporte de Investigación).

La etapa de diseño consistió en una revisión bibliográfica de los marcos conceptuales de las fundaciones comunitarias a nivel nacional e internacional con la finalidad de arribar a nuestra propuesta de definición de fundaciones comunitarias.

En cuanto a la operación del proyecto, se realizó un proceso de búsqueda de organizaciones comunitarias en el territorio nacional a partir de distintas fuentes de información como por ejemplo el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y Comunalía. Con esta información y dadas las limitaciones presupuestales del proyecto nos dimos a la tarea de contactar a fundaciones comunitarias de distintas regiones geográficas del país, para ello, se comprometieron inicialmente ante el Indesol 10 FC en cinco entidades federativas que incluían dos fundaciones comunitarias que a la fecha de la investigación habían desaparecido, este fue el caso de Fundación Regional Celaya y de la Fundación Comunitaria Tecate. En estos casos, la investigación consideraba importante registrar información de fundaciones que no operan más en la inteligencia de que su experiencia podría generar aprendizajes y revelar información valiosa sobre las causas y el origen de su desaparición.

Con la obtención de fondos adicionales se logró contactar a dos fundaciones más, la Fundación Puebla y Fundación Oaxaca, de tal suerte que la información de este trabajo da cuenta de los resultados de 12 fundaciones comunitarias, que si bien no conforman una muestra representativa, si dan elementos suficientes para continuar aproximándonos a la problemática, características y retos de este subsector. El siguiente cuadro revela las fundaciones participantes en el proyecto.

Cuadro 1. Fundaciones Comunitarias Participantes	
NOMBRE	ENTIDAD FEDERATIVA
Fundación Querétaro	Querétaro
Fundación Merced Querétaro	Querétaro
Fundación Comunitaria	Morelos
Fundación Morelense	Morelos
Fundación Bajío	Guanajuato
Fundación San Miguel	Guanajuato
Fundación Regional Celaya (desaparecida)	Guanajuato
Fundación del Empresariado Chihuahuense	Chihuahua
Fundación Comunitaria Tecate (desaparecida)	Baja California
Fundación Internacional de la Comunidad	Baja California
Fundación Puebla	Puebla
Fundación Oaxaca	Oaxaca

Asimismo, como parte de la metodología de análisis se definió como unidad de observación el desempeño de las propias fundaciones comunitarias, entre las variables se definieron un conjunto de capacidades organizacionales, el entorno y sus aportaciones al desarrollo local. Para ello se realizaron tres tipos de entrevista, una estructurada para la obtención de información financiera, una semi estructurada para dar cuenta de sus capacidades organizacionales, y entrevistas abiertas para recabar sus experiencias y analizar el entorno.

En este sentido, en la etapa de ejecución, específicamente para lo referente al proceso de acopio de información, como lo señalamos previamente, se realizaron tres cuestionarios: dos aplicados a personal directivo y operativo de las FC en donde se documentan, además de la información general, sus experiencias, sus capacidades organizacionales y sus contribuciones al desarrollo local, y también mediante una entrevista a profundidad a personal que tuvo funciones directivas en fundaciones comunitarias desaparecidas con la finalidad de explorar la trayectoria institucional, las

posibles causas y factores que influyeron en su desaparición, así como los posibles efectos derivados de ello.

La información obtenida se registró en una base de datos y procesó mediante la paquetería de *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), dada la escasa información se obtuvieron datos descriptivos que se presentan a lo largo de este reporte. En este sentido, cabe señalar que en una parte importante de los casos no se pudo obtener información completa por parte de la muestra de FC en esta fase, particularmente la relacionada con datos financieros.

Adicionalmente, se realizaron entrevistas *in situ* y a distancia y se efectuaron las entrevistas con el apoyo de dos equipos de trabajo, uno de gabinete y uno de campo, conformados por profesionales de distintas disciplinas, sociólogos, politólogos, financieros y administradores. Finalmente, se documentaron los resultados y hallazgos que fueron vertidos en este documento.

CAPITULO I

FUNDACIONES COMUNITARIAS EN MÉXICO: DISCUSIONES Y CONCEPTUALIZACIONES

Alejandro Natal²

Este capítulo realiza un recorrido por los aspectos conceptuales y metodológicos que nos ayudan a entender cómo analizar mejor a las fundaciones comunitarias (FC). Comenzamos con una discusión sobre el concepto de fundaciones en general, para luego, llegar al análisis del estado del arte de las definiciones que se han vertido en torno de una FC. Revisamos históricamente el concepto de FC y hacemos énfasis en las diferencias conceptuales con otras regiones. En la tercera parte presentamos una definición de trabajo que consideramos recoge el espíritu de las FC y nos permite de manera más operativa utilizarla para estudiar a estos actores. Continuamos con un modelo de análisis que consideramos puede llegar a ser útil para comprender las dinámicas y formas que estas organizaciones toman.

REVISIÓN DE LA LITERATURA: EL CONCEPTO DE FUNDACIÓN

Para caminar hacia una definición de fundación comunitaria es preciso entender primero el crucigrama de los diferentes tipos de fundaciones que pueden existir. Por ello, primero es menester revisar el concepto de fundación, en general, para posteriormente analizar cada uno de los tipos de fundaciones hasta llegar a entender mejor las particularidades de las FC.

² Profesor e investigador del Departamento de Procesos Sociales, UAM Lerma.

En este sentido, para el European Foundation Center las fundaciones, en general, son organismos sin ánimo de lucro, independientemente constituidos, con sus propias fuentes de ingreso y confiables, (generalmente pero no exclusivamente) provenientes de legados o capital. Estos organismos tienen su propia Junta que los gobierna, y distribuyen sus recursos financieros para propósitos educacionales, culturales, religiosos, sociales u otros beneficios públicos, bien sea apoyando asociaciones, obras de caridad, instituciones educativas o personas, o desarrollando sus propias programas” (EFC, 2001).

Tipos de fundaciones

Las fundaciones tienen una enorme diversidad y se han desarrollado diversas maneras de clasificarlas.

De acuerdo a sus fundadores/tomadores de decisión las fundaciones se dividen en:

- Empresariales (fundadas por empresarios o grupos corporativos y con vínculos a ellos),
- Sociales (fundada por individuos, familias o líderes sociales),
- Religiosas (fundada por líderes religiosos),
- Híbridas³ (una combinación de las anteriores).

Respecto de su manera de transferir recursos a otras organizaciones de la sociedad civil (OSC) o individuos (*grantmaking*), se han clasificado (ver Natal,2001) como:

- Donantes Abiertas (otorgan fondos por convocatoria y concurso),
- Donantes Cerradas ⁴ (otorgan fondos a organizaciones predeterminadas).

³ Sacks, acuña el concepto para referirse a la FECHAC. Ver Sacks, 2000 : 13-4

Respecto de su operación de proyectos las podríamos dividir en:

- Segundo Piso (sólo apoyan a otras OSC y no realizan proyectos propios).
- Primer piso u operativas (realizan proyectos propios),
- Mixtas (realizan proyectos propios y apoyan a los de otras OSC).

Respecto de su patrimonio podemos clasificarlas en:

- Donatarias o *Grantmakers* (dan donativos a otras OSC de sus propios fondos patrimoniales),
- Intermedias (Transfieren fondos de otras fundaciones y organismos a OSC),
- Mixtas (dan donativos y transfieren fondos).

Respecto de su orientación y gobierno se pueden entender como:

- Privadas (fondos de individuos o familias generalmente operada por ellos mismos),
- Públicas (están dedicadas a asuntos de beneficio público, aunque sus fondos son privados).

Por su relación con el territorio se entienden como:

- Transnacionales (dan fondos en varios países),
- Nacionales (no son geográficamente específicas sino que, en general, tienen una orientación temática),
- Regionales (geográficamente específicas, comprenden una región o estado),
- Locales (ancladas a una comunidad).

⁴ Nosotros hemos ampliado esta clasificación para incluir cuatro tipos: sólo donantes, donantes con programa, donantes con familia y donantes siamesas. Ver Natal, 2002:74.

Las fundaciones comunitarias, el objeto de estudio de este trabajo, se ubican en esta última categoría. Por su relación con el territorio, son organizaciones regionales o locales, sin embargo, tienen también características que comparten de otras clasificaciones y por ello consideramos pertinente exponerlas aquí.

Las fundaciones comunitarias una brecha en la información: Estado del arte sobre fundaciones comunitarias

En realidad no existe una teoría sobre FC como tal, lo que sí existe son diversos estudios y/o documentos informativos sobre el tema. A nivel internacional el tema es amplio y conocido, existe una variedad de trabajos, entre estos se encuentran estudios de caso, diagnósticos, sistematización de experiencias, boletines, documentos de fomento y promoción, e informes (de actividades y estadísticos) como los que publican algunos organismos internacionales como WINGS o Synergos (Ortega, 2013).

En esta lógica, la información general sobre FC se puede extraer de trabajos como los de Boris (1992) sobre organismos filantrópicos en los Estados Unidos, o de Salamon sobre el sector no lucrativo en ese país (Salamon, 1992), ambos trabajos patrocinados por el Council of Foundations y el Foundation Center, respectivamente. En general, la literatura especializada consiste en una serie de libretos sobre los *how-to* para organizar una FC. Estos documentos de fomento y promoción contienen líneas generales sobre la creación, gobierno y estructura, han sido desarrollados por organizaciones como el European Foundation Center, el Council on Foundations, y CEMEFI, Synergos Institute, entre otras. Estos documentos son muy prescriptivos y contienen información sobre lo que para las organizaciones deben de ser las FC, no sobre lo que realmente son. Varias fundaciones han publicado libretos promocionales

que arrojan información interesante sobre sus diferentes aspectos, tal es el caso de la Rivers Foundation y Arcus, entre otras. Existen en Internet una serie de sitios y documentos informativos y generales⁵. Existen en los Estados Unidos algunos estudios especializados. Se destaca el trabajo de Sacks, que se ha ocupado de documentar el fenómeno, su crecimiento y peculiaridades locales (Sacks, 2000).

Además del trabajo de Sacks, se ha generado cierta información sobre algunas regiones, como Europa del Este (Burton, 2001). Hay incipiente literatura sobre aspectos fiscales y manejo de fondos, como los de Blattmachr sobre impuestos en relación con las FC, (Blattmachr, 1999); y los de Harvy Lipman, sobre la reducción de ingresos en las FC (Lipman, 2001). En el mismo sentido Greene discute como los activos de las FC han declinado en los últimos años (Greene, 2002) y Emmett Carson señala que las FC enfrentan complejas decisiones frente a los crecientes fondos comerciales (Carson, 2002). La National Civil Review ha presentado también un interesante trabajo sobre colaboración de las FC con otras *grantmakers* (National Civil Review, 1998).

De los autores que escriben sobre el tema la mayoría han producido documentos que buscan incentivar el surgimiento de este tipo de organizaciones, explicando sus mecanismos de organización, gobierno, etc. tal es el caso de Bryan Clontz (2001). Quizá uno de los trabajos más interesantes en el área es el de Laura Peebles, quién analiza las diferencias entre planeación desde el gobierno o las organizaciones sociales con tipos de donadores e impacto comunitario (Peebles, 2001). Recientemente, se originó un aporte fundamental de Dorothy Reynolds (2008), quien en su obra “El Balance Perfecto” analiza el papel de una FC a través de tres principales cualidades: como institución donante, como vehículo

⁵ Ver por ejemplo “Documenting Sources from the World Wide Web.” Community Foundations, <<http://www.justdosomething.net/home.htm>> [17 February 2000].

filantrópico y como líder en su comunidad. Estas consideraciones de Reynolds constituyen un esfuerzo por comprender a las FC como un instrumento de intervención local flexible y capaz de adaptarse al entorno en el que se siembra y se desarrolla (Ortega, 2013).

Hodgson, Knigh y Mathei (2010; 2012) han elaborado recientemente un balance sobre la evolución de las FC en el mundo, estos autores señalan la dificultad para construir las organizaciones comunitarias sólidas para ofrecer programas sociales, así como la mala comprensión acerca de cómo medir el impacto social, reconocen que sin la participación de la comunidad los programas de arriba hacia abajo no pueden ser eficientes ni generar beneficios duraderos. Además ponen en tela de juicio el destino de los fondos obtenidos de agencias internacionales para el desarrollo, en este sentido, las FC resultan un espacio adecuado para administrar y controlar esos fondos, pues son generadoras de confianza con la comunidad local.

En América Latina la literatura sobre FC es prácticamente inexistente, salvo algunas notables excepciones, como la de Arteta y Lockwood sobre el trabajo de la Fundación Comunitaria de Puerto Rico (Arteta y Lockwood, 1997). Cynthia Sanbors y Felipe Portocarrero (2003) realizan un recorrido histórico de la filantropía en América Latina, analizando el papel del Estado, de la Iglesia Católica y de grupos de dominantes que aportaban fondos a causas sociales en los siglos XIX y XX; en este contexto resaltan las cualidades de las FC como agentes de cambio que rompe con la filantropía tradicional (basadas en la caridad y la asistencia social) para transitar a formas novedosas de obtención y canalización de fondos diversos gracias a agencias de cooperación norteamericanas que han obtenido certificación internacional, así, argumentan que en países como Chile, Colombia y Ecuador el modelo apenas se está explorando y que el crecimiento de FC es aún lento.

Otra referencia fundamental es de Daniel Maidana y Daniel Cassano (2007; 2008), esos autores elaboran un diagnóstico de las FC en Argentina, a través de su estudio no sólo buscan ubicar a estas fundaciones, sino comprender la trascendencia de su trabajo con la comunidad local, uno de los aspectos que con especial énfasis atienden es la ambigüedad del marco jurídico y fiscal de Argentina y de la posibilidad de fideicomisos “híbridos” (público/privado/sociales) como alternativa para la obtención de fondos y hacer posibles condiciones favorables para el cultivo de las FC. La propuesta que Maidana y Cassano enmarcan es crear fondos comunitarios para causas sociales administrados por consejos constituidos por sus propios beneficiarios y con ello lograr el bien común.

En México la primera referencia a las FC Mexicanas aparece en el trabajo de Rosa María Fernández sobre Fundaciones en México (Fernández, 1994). El estudio realizado por Natal, Greaves y García sobre Entidades Donantes Mexicanas se refiere a las FC (Natal, 2002), por ser estas *grantmakers*, y muestra algunos datos interesantes sobre este tipo de organizaciones. Por su parte, Clara Inés Charry y Susana López (2004) ofrecen un esfuerzo por analizar los perfiles de diversas FC mexicanas explicando su origen y la trascendencia de su labor.

Durante el año 2008, Jaime Loera publicó un estudio de caso sobre Fundación del Empresario Chihuahuense (FECHAC); por otra parte, Carlos A. Martínez (2009; 2011) realizó trabajos académicos tratando de entender, por un lado, no sólo la labor de FECHAC sino del entorno del estado de Chihuahua para hacer posible el surgimiento, permanencia e innovación en cuanto a asociaciones; por otro lado, analizó papel que desempeña FECHAC en el desarrollo de la sociedad civil local, la cual resalta por las condiciones favorables con las que cuenta a diferencia del resto de las entidades federativas que componen México.

Así mismo, Mónica Tapia y Patricia Carrillo (2004; 2008; 2009) han publicado diversos documentos para constituir una FC, sistematización de experiencias y talleres de construcción de capacidades con diversas FC entre ellas, Oaxaca, Puebla, Matamoros, Frontera Norte. Tapia y Carillo reflexionan sobre las metodologías de trabajo que emplean y sobre cómo redefinir un plan estratégico de acción participativa, dichos documentos intentan plasmar lecciones y aprendizajes que han adquirido las FC en busca de su fortalecimiento institucional.

La aportación más detallada que realizan Mónica Tapia y Patricia Carrillo es a través de la organización Alternativas y Capacidades A.C., y *Teamworks*, quienes elaboran un estudio a profundidad para caracterizar a las FC en México, el estudio se publicó en el año 2009. La obra analiza una serie de dificultades y limitaciones a las que se enfrentan las FC para su desarrollo, el texto es propositivo en la medida en que ofrece recomendaciones para fortalecer a las fundaciones comunitarias, algunas de estas recomendaciones son: construir un sentido de comunidad entre las fundaciones, promover la capacidad para demostrar impacto y aumentar su visibilidad, fomentar su profesionalización y su fortalecimiento institucional, incrementar los recursos y crear un ambiente más favorable.

Por iniciativa propia, algunos directivos de las FC mexicanas han intentado producir una serie de estudios de caso y sistematizaciones de experiencia como los de Gabriela Videla de Comunidad, A.C., Adriana Cortés de la Fundación Comunitaria Bajío, Oaxaca, Puebla, entre otros. Por otra parte, las propias FC publican anualmente informes de actividades e informes estadísticos sobre sus finanzas (aunque no todas las fundaciones los difunden). Así mismo, publican boletines de forma periódica y noticias para informar a la sociedad sobre una diversidad de temas a través de sus páginas *web*.

Asimismo, Icker Cogordán (2009) emprende un estudio sobre FC Bajío y los problemas que se enfrentan para emprender desarrollo comunitario en ámbitos rurales donde el capital social se convierte en un recurso valioso para optimizar esfuerzos colectivos, a la vez que la información se configura en una condicionante generando costos para los actores locales interesados en promover el desarrollo.

Por su parte, Regina de Angoitia Guerrero y María Teresa Márquez Chang en 2012, publican la obra “Construyendo madurez institucional en las OSC: El modelo Fortaleza de Fundación Merced”, centrando su atención en las OSC que buscan el fortalecimiento institucional, el cual argumentan, es un proceso de trabajo continuo para alcanzar aprendizajes y el cambio social. Asimismo, De Angoitia y Márquez (2012) se proponen identificar distintos “grados de madurez institucional” de las OSC, resaltan el caso de Fundación Merced al promover y administrar con eficacia su propio patrimonio y los fondos adicionales aportados por agrupaciones profesionales, empresas y personas físicas.

Rodrigo Villar (2014) publicó un documento de sistematización sobre un Taller impartido a Fundaciones Comunitarias que pertenecen a Comunalia. El documento es interesante en la medida que aborda las prácticas de desarrollo de base que emprenden las FC en México, para ello, Villar resalta en cada una de las Fundaciones, prácticas para tener un mejor entendimiento.

Por otra parte, Gloria Guadarrama y Walter Ortega (2014) analizan de forma general el papel de las Fundaciones Comunitarias como productoras de bienes comunes tanto al interior de las propias organizaciones como fuera de ellas, tras su participación en proyectos sociales que reditúa beneficios en la vida pública vía la cooperación intersectorial.

A lo largo del tiempo, también se dispone de información impresa y en línea sobre los documentos base para los trabajos de los talleres organizados para las FC por parte CEMEFI y Synergos que marcan tendencia desde el año 2000 al 2010, en ellos, de manera general se discuten aspectos básicos de la constitución, organización y metodologías para las FC Mexicanas (CEMEFI, 2000; 2010).

Como se deduce de los párrafos anteriores la información que existe sobre el tema es aún incipiente. Pese a lo limitado de la literatura existen, sin embargo, algunas áreas problemáticas que merecen atención. Estas tienen que ver con la discusión sobre la publicación o privacidad de la información de las FC sobre su misión, su forma organizacional, su modo de acción y su vinculación con el territorio. Otros aspectos que comienzan a sobresalir como líneas de análisis tienen que ver con el impacto de las FC en el cambio social, en la construcción de capacidades, oportunidades y capital social. El fenómeno de las FC ha sido estudiado desde diferentes perspectivas y diferentes ámbitos, algunos de los temas se asocian al fortalecimiento institucional, desarrollo local y desarrollo comunitario, procesos democráticos, construcción de capacidades institucionales, capital social, entre otros. Aún queda mucho por explorar y reflexionar sobre las Fundaciones Comunitarias y también para valorar si el camino que actualmente siguen estas organizaciones es el adecuado o se tiene que hacer un alto para redefinir su papel en la sociedad civil mexicana.

HACIA UNA DEFINICIÓN DE FUNDACIÓN COMUNITARIA: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

Como sucede en general con actores emergentes, pese a su novedad, hay una cantidad de definiciones que resaltando un papel u otro intentan describirnos al actor. La riqueza de estas definiciones puede convertirse, sin embargo, en una nube de palabras que poco expliquen su función social.

Las varias definiciones que sobre FC existen son también el resultado de procesos de evolución diferente en diversos países. Por ejemplo, mientras que en los Estados Unidos, las FC surgieron para administrar un fondo patrimonial (*endowment*) pre-establecido, en México muchas FC surgieron para “bajar fondos” para el desarrollo local. Así, cuando el mismo actor se define por sus funciones, estas nos presentan algo relativamente distinto.

Para Shakely las FC son organizaciones caritativas que hacen donaciones de los fondos establecidos por residentes locales para ayudar a las organizaciones no lucrativas e individuos en las comunidades donde ellas obran (Shakely, 1992). Este autor coincide con otros en que las FC son organizaciones con capacidad para invertir los fondos recibidos y utilizar los rendimientos para financiar su programa de donaciones a terceros (Shakely, 1992:6). Estas donaciones se hacen a organizaciones comunitarias (Peebles, 2001), OSC, individuos o gobiernos en una región específica para incrementar los estándares de vida (Boris, 1992). Generalmente un consejo local se encarga de decidir cómo asignar los recursos en un tiempo determinado (Salamon, 1992).

Las propias FC se han definido también como organizaciones independientes, fundadas a partir de donaciones que movilizan recursos

de varias fuentes, incluido el público en general. Para algunas FC su vocación es dual, por un lado deben dirigir apoyos a necesidades sociales críticas de una comunidad en un área geográfica limitada; y por el otro servir como orientadores de los donadores (Fundación Internacional de Jóvenes (IYF), Martina, 2001). En general se entienden como organizaciones independientes, regidas por fideicomisos transparentes con fines benéficos destinados al sector voluntario (Association of Charitable Foundation, Reino Unido, s/f).

Para la Worldwide Initiatives for Grant maker Support-Community Foundations, se trata de organizaciones dirigidas por ciudadanos, dedicadas a la realización de donaciones o a conseguir con el tiempo un fondo a destinar a fines benéficos, comprometidas con la participación de la comunidad (WINGS, 2000). En la misma línea para el Foundation Grants Index, una FC es una organización pública-patrocinadora que hace donaciones para propósitos sociales, educativos, religiosos y otros de carácter caritativo en una comunidad o una región específica (Foundation Grants Index, 1993).

Finalmente, para la Community Foundations of Canada (CFC), las fundaciones comunitarias son fundaciones públicas dirigidas localmente, que establecen y administran fondos patrimoniales para actividades caritativas en su área. Son organizaciones autónomas gobernadas por un consejo voluntario y por líderes locales (CFC, s/f).

En lo que probablemente es la primera referencia que se hace a las FC en la literatura mexicana, Fernández señala que son "...organizaciones públicas formadas por un grupo de individuos para ayudar a beneficiar a su comunidad o región. Su patrimonio está constituido por donaciones de muchos donantes [...] cuentan con una amplia participación de la comunidad y recaudan cierto porcentaje de su ingreso del público en

general. El consejo o patronato es seleccionado para representar a la comunidad y algunos de sus miembros son seleccionados por ciertos funcionarios públicos (Fernández, 1999).

Esta definición avanza sobre una serie de puntos de la presentada por autores americanos apoyados por el Council of Foundations y el Foundations Center. Estos puntos son conflictivos con la visión de los segundos y problematizan posteriores definiciones en la medida en que muchas FC en México tienen un radio amplio de acción, se concentran en algunos proyectos y operan directamente sus propios programas, entre otras particularidades.

Para Fernández las FC involucran “la participación amplia de la comunidad”, un elemento que no siempre está presente en los autores americanos (Fundación Internacional de Jóvenes y WINGS, son la excepción) y que ciertamente responde a la preocupación de la sociedad civil. Fernández también señala que el Consejo Directivo es representativo y que los miembros son “seleccionados”. El elemento de la representatividad introducida por Fernández no es una preocupación de los autores americanos, por lo menos no hasta 1992 (Community Foundations of Canada, la excepción). Es de destacar que para este autor las FC están constituidas por “muchos donantes”, lo que problematiza con algunas definiciones americanas (especialmente con Boris, 1992). Señala también que una parte de los ingresos de las FC deben de ser recabados dentro del “público en general” lo que no necesariamente se refleja en otros trabajos anteriores (Pebbles, 2001 y Fundación Internacional de Jóvenes, la excepción).

Otro elemento interesante es que para Fernández, las FC son organizaciones públicas aunque sus recursos provengan de capitales privados, una visión que desde CEMEFI (el estudio de Fernández de 1999,

fue encomendado por CEMEFI), se conflictuará con posteriores definiciones avaladas por el mismo. Dicho organismo sostiene que las FC son un fondo de valores, o el conjunto de recursos humanos y materiales que se decide libremente poner al servicio de la comunidad. Es la organización de recursos voluntarios para atender necesidades comunitarias, que permitan mejorar la vida de las personas y por lo mismo de la comunidad (CEMEFI, 2000). Así, el Centro entiende que una fundación comunitaria es una organización, independiente y autónoma, privada y sin fines de lucro, dedicada a atender las necesidades críticas de la comunidad y a elevar la calidad de vida de un área geográfica determinada (CEMEFI 2000, VAMOS, s/f).

Una novedosa definición es la de Alternativas y Capacidades A.C, quien considera que una FC es “una organización de la sociedad civil que focaliza su área de trabajo en una área geográfica específica, responde a las necesidades diversas de su comunidad, trabaja para generar una amplia gama de recursos locales, es o está intentando convertirse en una institución donante y se esfuerza por permanecer en el tiempo.” (Alternativas y Capacidades, 2009:5).

Como se puede apreciar, la definición que ofrece Alternativas y Capacidades está pensada para organizaciones que están inmersas en el contexto de México. Así mismo, esta definición es diferente de la que ofrece CEMEFI en el sentido de que considera al estatus de donataria como una posibilidad, mientras que CEMEFI dentro de su grupo de afinidad requiere que sean formalmente donatarias autorizadas. Otra diferencia entre los criterios establecidos por CEMEFI y Alternativas y Capacidades es que el CEMEFI no contempla la opción de que una FC puede ser una organización temporal, da por hecho que, al consolidarse como FC es ya de manera permanente. En otros términos, CEMEFI ha acuñado un concepto más formal y generalizado.

Adriana Cortés (Fundación Comunitaria del Bajío) y David Winder (Instituto Synergos) han puesto en la mesa de discusión una aproximación de definición que incluye elementos interesantes. Ellos entienden a las FC como movilizadoras de recursos, catalizadores sociales, puentes y vinculadores de todos los recursos bajo un concepto de cambio. Las perciben también como espacios de reflexión y consensos que movilizan recursos técnicos y canalizan y generan iniciativas sociales (CEMEFI, 2000). Estos autores enfatizan el papel articulador de las FC entre diferentes sectores cuando señalan que son “puentes, vinculadores”. De la misma manera, incluyen elementos que desde la realidad mexicana son importantes para el trabajo de las FC, en especial, cuando hablan de que éstas organizaciones son catalizadores de “cambio” social, o cuando señalan que son “espacios de reflexión y consensos sociales”, un elemento de particular importancia para el desarrollo en México tras la alternancia política. Otro concepto interesante, en dos sentidos, es el que está implícito en la idea de que las FC “movilizan recursos técnicos y canalizan y generan iniciativas sociales”, primero, porque trae a la mesa el problema de vinculación entre conocimiento experto y conocimiento local; segundo, porque señala el papel que las FC tienen como promotoras de ideas y agentes fundamentales para la gestión social, especialmente en países en desarrollo.

Para Villalobos una FC es un fondo de valores, un conjunto de recursos que se ponen a disposición de la comunidad, es un baluarte donde se protegen los valores. Es un ente dotado de autonomía jurídica (CEMEFI, 2000). Esta definición señala la importancia del patrimonio como elemento integrador de las FC y lo central de su figura jurídica. Otro aspecto importante es la idea de que una fundación comunitaria tiene una visión global holística desde el desarrollo local, medio ambiente, salud, etc. (CEMEFI, 2000). Esto es importante porque indica que las FC no son

monotemáticas ni responden a intereses de área, sino a necesidades territoriales.

Lo que los párrafos anteriores muestran, es que a pesar de que existen similitudes entre las FC en distintos países y México, en el caso mexicano, este tipo de organizaciones sufren una tropicalización y se convierten en actores con peculiaridades que tienen que ver con el contexto económico-político local y con las especificidades de la sociedad civil nacional y sus relaciones con otros actores (ver también Sacks, 2000).

Lo que también se desprende de los párrafos anteriores es que es innegable que las FC comparten una serie de características que las diferencian de otras OSC. WINGS y otros autores organizan estas características de la siguiente forma (WINGS, 2010):

- Buscan mejorar la calidad de vida en una zona geográfica determinada,
- Son independientes de otras organizaciones, gobiernos o donadores,
- Son gobernadas por un consejo ciudadano que representa a la comunidad a la que sirven,
- Otorgan financiamiento a otros grupos sin fines de lucro para la atención de necesidades comunitarias,
- Buscan constituir un fondo patrimonial permanente y de largo plazo para la comunidad,
- Proporcionan servicios que responden a los intereses y capacidad de aportación de los donadores,
- Contribuyen a que los donadores realicen sus metas de caridad,
- Actúan de manera comprometida en una diversidad de actividades de liderazgo y acciones conjuntas con la comunidad,
- Actúan como catalizadores, convocantes, colaboradores y facilitan la resolución de problemas, al tiempo que desarrollan soluciones a problemáticas relevantes para la comunidad,

- Cuentan con políticas y prácticas transparentes en relación con su operación, y
- Rinden cuentas ante la comunidad sobre sus propósitos, actividades y situación financiera.

Características de una FC

Dada la diversidad de opiniones acerca de qué es una FC, se presentan tres propuestas. La primera encierra once cualidades que WINGS considera propias de las FC, mismas que comparte con el Council of Foundations y CEMEFI. Estas cualidades responden a un carácter universal que pueden adquirir en el mundo y están basadas en la experiencia de las FC estadounidenses.

La segunda propuesta se deriva del estudio realizado por Alternativas y Capacidades A.C. (2009) en el que se consideran algunas peculiaridades de las FC mexicanas que responden a las diversas condiciones de su contexto y que pueden otorgar una propia identidad. Esta propuesta se entiende a partir de dos tipos de características: organizacionales y financieras. Las características organizacionales hacen referencia a la composición de la estructura administrativa y operativa, así como el perfil del personal que integran a las FC. Las características financieras son denominadas así, porque se alude a los aspectos relacionados con los ingresos y egresos, activos, patrimonio y fuentes de financiamiento.

La tercera propuesta es presentada por Comunalía (2012) y resulta interesante por tratarse de un trabajo en red, integrada por FC asociadas. En esta propuesta se distinguen características fundamentales que toda organización necesariamente debe reunir bajo esta forma asociativa: delimitación territorial, autonomía, gobernanza, donaciones y movilización de recursos. Por otro lado, Comunalía distingue

características deseables que las FC aspiran a adquirir, o bien, que están en proceso de consolidar: liderazgo local, fondo patrimonial y servicios a donantes. La propuesta de Comunalía es flexible y abierta porque reconoce la diversidad de las FC y brinda la oportunidad de incluir a aquellas organizaciones que buscan adquirir el carácter de una FC (ver en Ortega, 2013).

Cuadro 2. Características de una fundación comunitaria, según fuente de información

Características que sugieren organismos como WINGS, Council of Foundations y CEMEFI	Características que considera Alternativas y Capacidades A.C.	Características que propone Comunalia
<p>1. Tratan de mejorar la calidad de vida de las personas en una área geográfica determinada,</p> <p>2. Son independientes del control o influencia de otras organizaciones, gobiernos o donantes,</p> <p>3. Son gobernadas por un consejo ciudadano que representa a la comunidad a la que sirven,</p> <p>4. Otorgan financiamiento a otros grupos sin fines de lucro para abordar una amplia variedad de nuevas y cambiantes necesidades comunes,</p> <p>5. Tratan de construir un fondo permanente y de largo plazo para la comunidad, con mayor frecuencia a través de la creación de fondos otorgados por una amplia gama de donantes, incluidos los ciudadanos locales, corporaciones, gobiernos, y otras fundaciones y organizaciones no lucrativas,</p> <p>6. Proporcionan servicios que responden a los intereses y capacidad de aportación de los donadores,</p> <p>7. Contribuyen a que los donadores realicen sus metas filantrópicas,</p> <p>8. Actúan de manera comprometida en una diversidad de actividades de liderazgo y acciones conjuntas con la comunidad,</p> <p>9. Actúan como catalizadores, convocantes, colaboradores y facilitadores para resolver problemas y desarrollar soluciones a problemáticas relevantes para la comunidad,</p> <p>10. Cuentan con políticas y prácticas abiertas y transparentes relativas a todos los aspectos de su operación,</p> <p>11. Rinden cuentas ante la comunidad sobre sus propósitos, actividades y situación financiera.</p> <p>No todas estas características están necesariamente presentes al mismo tiempo en todas las FC.</p> <p>Fuente: Traducción propia, versión original disponible en: WINGS, “Executive summary”, <i>The 2008 Community Foundation Global Status Report</i>, p.1.</p>	<p>Características organizacionales</p> <p>1. <i>Estructura institucional.</i> La mayoría están conformadas por empresarios y se orientan hacia el desarrollo local.</p> <p>2. <i>Consejo directivo o Patronato.</i> Es diverso y participan integrantes de las comunidades con las que trabajan; se rige con políticas escritas, y facilita las relaciones sociales,</p> <p>3. <i>Perfil de personal y condiciones de trabajo.</i> Cuentan con poco personal y en proceso de aprendizaje; la mayoría de sus miembros son voluntarios que trabajan por periodos determinados de participación con cambios establecidos.</p> <p>4. <i>Actividades.</i> Fortalecen el sector civil mediante su capacidad de convocatoria; fomentan una cultura de filantropía organizada, y atienden necesidades de poblaciones vulnerables y de bajos recursos.</p> <p>5. <i>Visibilidad.</i> Buscan aumentar su visibilidad a nivel local mediante algunos medios como un sitio web, etc.</p> <p>Características financieras</p> <p>6. <i>Activos.</i> La mayoría de sus activos están creciendo vía donadores privados internacionales.</p> <p>7. <i>Fondo patrimonial.</i> La mayoría intenta consolidar un fondo patrimonial a la largo plazo</p> <p>8. <i>Ingresos y fuentes de financiamiento.</i> Sus ingresos provienen de donaciones de fuentes públicas y privadas</p> <p>9. <i>Gastos organizaciones y financiamientos otorgados.</i> Operan proyectos con sus propios ingresos y/o dan financiamientos a organizaciones; y la mayoría son donatarias autorizadas.</p> <p>Fuente: Alternativas y Capacidades A.C., 2009, p. 11-42.</p>	<p>Características fundamentales</p> <p>1. <i>Delimitación territorial.</i> Operan en un área geográfica determinada en una región del país.</p> <p>2. <i>Autonomía.</i> Se rigen mediante normas y gobierno propios; están desligadas de partidos políticos y grupos religiosos.</p> <p>3. <i>Gobernanza.</i> Poseen un órgano de gobierno formal y diverso.</p> <p>4. <i>Donaciones.</i> Otorgan donativos a organizaciones de la sociedad civil o grupos de base, o se encuentran en proceso de otorgarlos.</p> <p>5. <i>Movilización de recursos.</i> Reciben recursos locales.</p> <p>6. <i>Transparencia y rendición de cuentas.</i> Cuentan con mecanismos formales de transparencia y rendición de cuentas.</p> <p>7. <i>Generan desarrollo.</i> Invierten en proyectos con enfoque de desarrollo comunitario integral.</p> <p>Características deseables</p> <p>1. <i>Liderazgo local.</i> Buscan asumir el liderazgo en su comunidad en los temas que le conciernen.</p> <p>2. <i>Fondo patrimonial.</i> Cuentan con fondo patrimonial o se encuentran en proceso de generarlo.</p> <p>3. <i>Servicios a donantes.</i> Ofrecen servicios a donantes.</p> <p>Fuente: http://www.comunalia.org.mx/</p>
<p>Fuente: (Ortega, 2013).</p>		

Con estos referentes podemos advertir que se trata actores bastante más complejos de lo que comúnmente se piensa. En este sentido, las FC tienen una heterogeneidad tal que hace difícil poder hacer generalizaciones. Sus diferencias, en lo que se refiere a su situación financiera, sus niveles de desarrollo, e incluso áreas de acción, dificultan la comparación entre estos actores. Por otra parte, las FC mexicanas muestran una serie de tensiones sobre su actuar al momento de servir a su comunidad, pero también derivadas de la falta de una identidad clara, al interior de las propias FC, sobre lo que debe ser y hacer.

Discusiones en torno a la extensión de su cobertura

Una discusión interesante gira en relación con la cobertura de acción. Comúnmente se entiende que el ámbito de su trabajo está delimitado geográficamente, en términos de Estado Federativo, grupo de municipios colindantes, un solo municipio, o bien, una región bien delimitada en términos de identidad cultural, sociodemográfica o económica (CEMEFI, 2000). Sin embargo, la idea de lo regional o de lo que significa trabajar para una comunidad es algo que hay que revisar.

La aparición de las FC hermanas, FINCOMUN en México y The International Community Foundation en San Diego, rompe con muchos esquemas de las FC al cuestionar la idea de comunidad delimitada a una localidad o estado. Incluso rompe con la idea de que una FC integra individuos que forman parte de la misma cultura y pone de relevancia que las FC son un mecanismo para resolver problemas comunes (Winder, 2002). De la misma manera, la Alianza Fronteriza de Filantropía México-EEUU que atiende a comunidades de ambos lados de la frontera controvierte la visión tradicional de una fundación comunitaria.

¿Operativas o donantes?

Una discusión importante es la que gira sobre la pregunta de ¿hasta qué punto las FC deben de operar sus propios programas o deben ser exclusivamente organizaciones donantes?. Esta es una discusión que se inserta en un espectro de análisis mucho más amplio, el del desarrollo. Es evidente que las FC en países desarrollados son organizaciones menos operativas, su función es más la de acompañar a la comunidad y responder a la demanda de financiamiento para causas sociales. En los países en desarrollo, ésta discusión tiene que ser informada por las diferentes necesidades de las poblaciones a las que sirven las FC. Más aún en estos países las FC cumplen, además, como lo señalan las definiciones arriba presentadas, la función de creadoras de consensos y puentes de articulación que permiten el diálogo y la construcción de alianzas para el desarrollo. En este sentido, entender que las FC sean *grantmakers* puras (Natal, 2002) sería exagerar en la ortodoxia y desperdiciar un papel fundamental que pueden jugar. No obstante hay evidentemente un límite a la operación que las FC deben hacer de proyectos propios, antes de convertirse en ONG. Desde nuestra perspectiva las FC deben ser fundamentalmente líderes de proyectos, innovadoras y emprendedoras sociales, con el objetivo último de transferir la operación a la sociedad y sus organizaciones.

¿Entidades públicas o privadas?

Existe un aspecto teórico-práctico en torno del análisis de las FC que tiene que ver con su carácter como instituciones *vis-a-vis* su orientación hacia la sociedad. Al ser las FC, en su mayoría, creadas por legados o fondos privados, y gobernadas por un Consejo Directivo independiente, se supondría que son instituciones de carácter privado, y que independientemente de sus obligaciones de ley, en términos fiscales y de

transparencia, se deberían conducir como cualquier otra OSC. Sin embargo, hay muchos señalamientos en el sentido de que las FC deben ser instituciones más públicas que otras OSC porque su objetivo es el desarrollo local, un bien colectivo que no admite que la toma de decisiones, del cómo y en qué se van a aplicar recursos que impactarán a toda una comunidad, se haga en círculos cerrados de decisión.

Para organizar esta discusión debemos de revisar varias de sus facetas, que tienen que ver con el origen de los fondos, con el uso de los recursos y con la toma de decisiones. El primer problema, tiene que ver con el origen de los fondos. Para muchos siendo las FC instituciones públicas sus fondos privados no pueden exceder dos terceras partes de sus ingresos de fuentes privadas⁶, porque en ese caso se consideraría una fundación privada (ver Blattmachr, 1999). Esta propuesta de las dos terceras partes, tiene algunos problemas ya que asume que con el 40% de recursos públicos las FC mantendrán su interés por causas públicas, lo que complica la clasificación de las FC que, sobre todo en países en desarrollo, como México, se financian en buena medida con fondos privados. El segundo problema, está asociado con el uso de los recursos y no es exclusivo de las FC sino de varias otras OSC. Las FC son instancias que están dedicadas a asuntos de beneficio público, aunque sus fondos son privados (Natal, 2002).

Finalmente, el tercer problema, el de la toma de decisiones el cual desde nuestra perspectiva, es el punto neurálgico para decidir si una FC es pública o privada, al respecto, consideramos que la publicidad de una FC no está determinada por el monto de sus recursos que vienen del sector privado sino por el uso público de los mismos. Una parte importante de las

⁶ Una manera muy aceptada de distinguir entre Fundaciones públicas y privadas es la ley de las “dos terceras partes”. Esta visión entiende que si una Fundación recibe al menos dos terceras partes de sus ingresos de fuentes privadas (individuos y empresas) entonces se considera como fundación privada (ver Blattmachr, 1999).

FC son producto de donaciones de individuos, familias, grupos, de los fundadores o sus familias, personal contratado, un banco o alguna otra identidad asignada por el donador (Boris, 1992) tiene un papel preponderante en el control de la organización (Clontz, 2001; Peebles, 2001).

En estos casos las decisiones sobre cómo recaudar, cómo invertir, cómo donar y en qué, son resultado de los objetivos trazados por los donadores o sus administradores exclusivamente. Estas organizaciones proveen directamente servicios a los beneficiarios y operan sus propios programas (Salamon, 1992) respondiendo exclusivamente a su Junta de Gobierno (Boris, 1992). En este tipo de organizaciones el Consejo Directivo responde a intereses particulares. La gran diferencia con una fundación pública radica en que en la institución pública el proceso de toma de decisiones es resultado del acuerdo entre varios grupos representados en la FC por líderes sociales diversos que forman parte de su Consejo Directivo. Las FC están llamadas a transitar a ser fundaciones públicas aunque hayan sido constituidas como privadas.

NUESTRA DEFINICIÓN DE FUNDACIÓN COMUNITARIA

A partir de la revisión anterior y del análisis de características de las FC podemos presentar una definición operativa que nos facilite el análisis de las FC. Nuestra definición sería la siguiente:

Una FC es una organización donante pública que vincula, reúne y coordina recursos humanos y materiales, voluntarios y privados, que se organizan autónoma y no lucrativamente, para la consolidación de un patrimonio colectivo (administrado por sus consejeros o fundadores) que

asegure su independencia y la producción y provisión a largo plazo de bienes comunes, para una comunidad en un área geográfica definida. Una FC cuenta con la participación de ciudadanos, a nivel individual, organizado o corporativo, que representan a diversos sectores de la sociedad en la construcción de un patrimonio, la implementación de programas y la toma de decisiones sobre la aplicación de dichos recursos. Con ello, las FC cumplen dos funciones centrales, ser financiadoras sociales y articuladoras de esfuerzos locales.

El decir que una FC es pública lo que implica desde nuestra perspectiva una serie de características. Primero que está legalmente constituida. Segundo, que (de acuerdo a la discusión presentada sobre si las FC son públicas o privadas, en este mismo capítulo), (a) su ingreso proviene de varios donadores y que tiene programas de recaudación de la sociedad en general; (b) que el uso de sus recursos, las donaciones que otorga, se hacen a proyectos de interés público; (c) que en el proceso de toma de decisiones están representados distintos sectores de la comunidad a la que la FC intenta impulsar. Cuando decimos que una FC es una institución donante, nos referimos a una discusión que ya hemos presentado antes sobre lo que es una entidad donante (Natal, 2002).

Hemos señalado que, para el caso mexicano una institución donante es una organización no lucrativa, con un consejo local, independiente y que “...ofrece de manera sistemática y organizada, donativos a terceros, sean estos OSC o individuos...” (Natal, 2002:19). En ese sentido las FC son o intentan ser especialmente organizaciones tipo *grantmakers*, organizaciones de segundo piso, cuyos beneficiarios son especialmente otras OSC de la comunidad. Las FC pueden tener como beneficiarios también a individuos o incluso al gobierno siempre y cuando los proyectos, actividades o programas apoyados tengan un impacto social importante.

Nosotros no entendemos, debido a la realidad mexicana, que las FC deban ser exclusivamente *grantmakers*⁷ porque en muchos casos no hay liderazgo social o la capacidad de gestión en las OSC. Por ello, en algunos casos es legítimo para las FC, sin traicionar el espíritu de estas organizaciones, tengan programas operados desde la propia fundación, especialmente cuando, siendo de importancia para la comunidad, no hay terceros que los promuevan o cuando el programa necesita la coordinación de la FC. Dicho esto hay que señalar, sin embargo, que el elemento central en una FC debe ser la movilización de recursos para su comunidad.

Cuando en nuestra definición señalamos que una FC vincula, reúne y coordina, estamos indicando que entendemos a este tipo de organizaciones como entidades de carácter intermedio, cuya función es integrar esfuerzos de diferentes sectores, incluso de aquellos que no se comunican, en torno de una empresa colectiva.

Al indicar que una FC está compuesta de recursos humanos y materiales, voluntarios y privados, queremos resaltar que amén de la enorme importancia del patrimonio (en el que se tiende a poner un énfasis mayor cuando se habla de las FC), está el papel de los grupos organizados. Consideramos que si una FC no logra atraer a un número significativo de voluntarios de su comunidad su presencia en esa comunidad y su función como formadora de capital social se puede ver disminuida.

En cuanto a su forma de gobierno entendemos que las FC se organizan autónomamente, es decir que sus estructuras de gobierno tienen total soberanía sobre sus decisiones y que éstas no dependen de oficinas gubernamentales locales, regionales o nacionales y que no están tampoco

⁷ Discutimos anteriormente que en México las *grantmaker* no son necesariamente sólo *grantmakers* sino que en muchos casos lo son parcialmente. Distinguimos ahí que en México las *grantmakers* no sólo toman la forma de fundaciones sino que tienen muchas otras formas legales y organizacionales que complican el panorama.

supeditadas a los lineamientos de otras fundaciones, empresas, grupos religiosos o políticos.

Entendemos que las FC son instituciones no lucrativas, considerando lo no-lucrativo como el no reparto de utilidades, exclusivamente. Creemos que las FC, como otras organizaciones del Tercer Sector no sólo pueden, sino deben, hacer crecer sus fondos patrimoniales. Más aún, las FC como depositarias de la confianza y los excedentes económicos de una comunidad están obligadas a buscar la consolidación y el blindaje de un patrimonio colectivo. Así, no sólo deben buscar la construcción de un fondo patrimonial que les garantice su supervivencia e independencia, sino que deben de asegurarse que ese fondo crece por arriba de niveles inflacionarios y que acompaña en alguna medida al crecimiento de la demanda local por financiamiento social. Esta será la única manera en la que podremos asegurar que las FC mantengan su independencia frente a otros actores políticos y económicos.

Cuando en nuestra definición señalamos que las FC buscan la producción y provisión de largo plazo de bienes comunes, intentamos resaltar que las FC son organizaciones con amplio reconocimiento social que tienen capacidad para, de manera integral, entender las necesidades de desarrollo de una comunidad o región. En ese sentido sus proyectos no deberían de estar limitados por el tipo de condicionantes temporales que tienen otras OSC que reciben donativos, ni deben de ser evaluados por indicadores unidimensionales, sino entendidos en un sentido más macro. Esto no quiere decir, desde luego, que la eficacia de las FC no deba de ser estudiada o evaluada, sino que su impacto debe estudiarse desde el análisis del desarrollo local.

Un punto común, pero no siempre preciso es el entendimiento de las FC como organizaciones que sirven a una comunidad en un área geográfica

definida. Por comunidad no se entienden grupo sociales con identidad común, sino agregados de individuos vinculados por relaciones de vecindad, producción y socialización dentro de un territorio. Excluimos por tanto a las comunidades identitarias como la comunidad gay, la comunidad judía, etc. y pensamos más en comunidad entendida como pueblo anclado a un territorio. Esta idea de comunidad como pueblo nos permite también entender mejor por qué las FC tienen diferentes extensiones geográficas. Desde nuestra perspectiva el rango de acción de una FC puede abarcar el territorio que habite una comunidad o pueblo que comparta un número significativo de elementos de relacionalidad social y necesidades sociales que les permita identificarse.

En nuestra definición se especifica que una FC debe contar con la participación de ciudadanos, a nivel individual, organizado o corporativo, representativos de diversos sectores de la sociedad. Creemos que este elemento, el de la pluralidad, es coyuntural para que una FC sea realmente integradora y participativa. Sin la representación de diferentes sectores la promoción de proyectos y la creación de consensos puede limitarse seriamente.

Cumplir con estos puntos no es ciertamente una tarea fácil para las FC. Pero creemos que sólo aspirando a que los aspectos expuestos anteriormente estén ciertos, estaremos hablando con cabalidad de que una FC cumple su función social, (a) como financiadoras de proyectos sociales y (b) promotoras del desarrollo local.

Como financiadoras de proyectos sociales, las FC actúan como una suerte de bancos de la sociedad, convirtiéndose entonces en garantes de la existencia de proyectos comunitarios independientes lo que eventualmente aporta a la autonomía del sector. Pero además de proveer recursos para proyectos sociales, en lo económico las fundaciones comunitarias son

actores que potencializan los recursos existentes a nivel local e introducen recursos frescos al desarrollo. Ello supondría que importantes sectores de la iniciativa privada podrían estar, en general, más dispuestos a conferir recursos en las fundaciones comunitarias porque se asumen que son actores más transparentes y con un impacto más directo e inmediato en la comunidad local. Las FC crean así sinergias económicas.

La otra función central es la de ser articuladoras de esfuerzos locales y catalizadoras de desarrollo local. Las FC cumplen así un papel fundamental en la promoción de proyectos y en la generación de acción colectiva. Este es un aspecto que ciertamente cobra especial importancia en los países en desarrollo, como México, donde las FC tienen una notable actividad en la promoción de acción colectiva. La intervención de las FC incluye también un valor agregado, la creación de confianza y con ello actúan como catalizadores de acuerdos y sinergias.

MODELO DE ANÁLISIS PARA LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS

A partir de la anterior definición podemos proponer un modelo de análisis que nos permita estudiar el papel de las FC. De nuestra definición se desprenden cuatro dimensiones: el modo de actuación de las FC, el manejo que hacen de los recursos, su relación con su comunidad y su forma organizacional. Estas dimensiones permiten entender de qué manera la FC está cumpliendo con su función social e impactan a su comunidad, y por lo tanto, pueden utilizarse como eje de estudio.

Nuestra idea de modelo puede visualizarse como una cometa de cuatro hilos. Este tipo de cometas, más sofisticadas que las normales, precisan de cuatro hilos que atan las alas de una delta, que es la cometa en sí. Si uno

de los hilos no está funcionando propiamente la cometa no vuela apropiadamente. Si uno de los hilos se afloja la cometa cae y si está muy tenso vuela en círculos. Creemos que algo parecido pasa a las FC cuando alguna de las dimensiones no se trabaja adecuadamente. Si alguna de estas áreas está mal administrada la organización puede estancarse en su actuar y no ser capaz de remontar los vientos necesarios para el desarrollo local. Más aún en el modelo como en la cometa las cuerdas ejercen tensión entre sí. A continuación explicamos cada una de las dimensiones y sus áreas:

Dimensión uno: Modo de actuación

a) Misión

Entender cuál es la misión de una FC y estudiar su origen es importante en el sentido que nos permite comprender mejor cuáles son los ideales que impulsan su modo de acción. Conocer sobre sus fundadores y sus principios nos permite entender los fundamentos de las FC, sus influencias y redes de apoyo.

Los puntos a analizar en esta área son entonces, el origen de las fundaciones, *i.e.*, sus fundadores, su ubicación geográfica, y su misión o propósito.

b) Operación y capital humano

La segunda área que proponemos es aquella que se refiere a su operación, es decir qué hace y cómo trabaja. Los puntos a observar son los grupos de actividades, tipo de programas, tipo de beneficiarios. Otro elemento central para entender a una FC es observar sus procesos, su *modus operandi*. Asimismo, es necesario desarrollar otros recursos para su fortalecimiento como son el trabajo voluntario y la vinculación con centros de

conocimiento técnico y de experiencia. De la misma manera, un recurso importante son sus comités asesores que, en general, están integrados por ciudadanos de la localidad que dan seguimiento a procesos y vigilan la eficiencia y transparencia de la organización.

Dimensión dos: Manejo de los recursos

a) Manejo de recursos

Otra de las dimensiones de las FC es la relativa al manejo de sus recursos, es decir, con qué hace lo que hace. En este punto es importante estudiar las fuentes de sus ingresos, si son públicos o privados; su composición, estructura financiera y su naturaleza, si son dinero caliente o frío (ver Fowler ,1999); el tamaño del fondo patrimonial, solidez y garantías, así como su administración financiera, los mecanismos de inversión del patrimonio y su sustentabilidad.

Es importante, por ejemplo entender el tipo de fondos que manejan las FC. Si esto son fondos etiquetados (donados para obras específicas, como la construcción de un orfanato por ejemplo); temáticos (donados para apoyar un tipo de actividad o área interés, como la ecología); comunitarios (creados para apoyar causas ciudadanas que pueden variar con el tiempo o pueden ser usados para construir un patrimonio), o fondos no-etiquetados (que son donaciones o fondos creados que las FC pueden usar para actividades varias, incluyendo su propia administración o el reforzamiento de un patrimonio).⁸

b) Desarrollo de recursos alternativos

⁸ Katherine Pearson, ha propuesto una clasificación similar a la presentada por nosotros (ver Pearson 2001:12).

Una FC no sólo se concentra en la integración de fondos importantes provenientes de empresas, fundaciones, agencias gubernamentales. También atrae donaciones de una amplia gama de otras fuentes locales que incluyen individuos y otras organizaciones comunitarias. Muchas tienen programas de fondeo al público en general que puede apoyar los trabajos de la FC con montos mínimos. Si bien es cierto que en la ecuación costo-beneficio, estas fuentes alternas no siempre aportan cantidades significativas, su valor radica en que involucran a la ciudadanía en la sustentabilidad de las acciones de las FC. Al apoyar a la FC la ciudadanía adquiere cierto interés sobre su trabajo y propiedad, *ownership*, sobre sus proyectos. Más aún, en términos de economía política, un donativo por pequeño que sea es un signo de apoyo a favor de la FC, es un reconocimiento a su trabajo y un voto de confianza a las decisiones y acciones de la FC. Muchos aunque pequeños donativos son signos de una FC con alto reconocimiento social, un elemento importante en el *marketing* que la organización puede hacer de si misma.

c) Fondo patrimonial

Uno de los temas centrales en el análisis de esta dimensión es como las FC construyen su fondo patrimonial. Este se puede formar utilizando diversos mecanismos como donaciones hechas *ex profeso*, reinversión de intereses que produce el patrimonio, servicios, ingresos por actividades o negocios vinculados a la FC (CEMEFI, 2000).

El propietario del fondo patrimonial es, en última instancia, la comunidad y la fundación es un agente que lo administra. El fondo patrimonial es la garantía de sustentabilidad de la FC y en buena medida puede contribuir a la independencia del sector en el área que la fundación apoya. La FC debe entenderse a sí misma como un guardián de los fondos donados, invirtiendo y supervisando sus depósitos.

Adicionalmente, el propósito de las donaciones de una FC es atender las diferentes necesidades de la comunidad que sirve. Desde la fundación se tiene una visión de qué áreas de necesidad o demanda social se deben cubrir. Estas se organizan en prioridades que son establecidas a través de monitorear las condiciones locales y los intereses de los donadores. Las donaciones de una FC son concedidas a una amplia gama de instituciones de la sociedad civil y de organizaciones comunitarias de base para desarrollar proyectos, apoyar los servicios comunitarios que ofrecen y apoyar sus costos de operación.

Dimensión tres: Relación con la comunidad

a) Relación con la comunidad local: construcción de capacidades

Adicionalmente, una fundación comunitaria ayuda a construir la capacidad organizacional de las instituciones y de las organizaciones comunitarias de base proveyendo servicios de asistencia técnica, informando de los resultados a los donantes y sirviendo como un puente para la definición de políticas públicas.

b) Relación con el territorio: liderazgo comunitario.

Uno de los roles más importantes que juega una FC al interior de una comunidad es la construcción de liderazgo social. Al servir como convocante y catalizador en la comunidad las FC fomentan el surgimiento de diversos temas y puede permitir a emprendedores sociales encabezar causas. Al apoyar proyectos genera en la comunidad una experiencia de logro que impulsa a los líderes comunitarios a empujar a sus grupos por nuevas empresas. La FC se convierte entonces en un catalizador de la acción colectiva.

c) Voluntariado

Las fundaciones comunitarias florecen donde encuentran apoyo general para la filantropía individual y local. Los voluntarios son un elemento especialmente valioso para las FC. (Sacks, 2000)

Dimensión cuatro: Forma organizacional

a) Forma organizacional: ¿Cómo se organiza?. Figura jurídica

La forma jurídica que adoptan las FC varía de país en país. En los Estados Unidos y en algunos otros países las FC son registradas como fundaciones públicas.⁹ En el caso de México las FC se constituyen ya sea como AC o IAP debido a la falta de legislación que les dé un espacio jurídico-fiscal más pertinente.

b) Mecanismos de administración y gobierno: formas de gobierno

En general, las FC tienen un órgano superior de gobierno compuesto por personas de distintos sectores y actividades sociales, constituidas como Consejo Directivo o como Patronato. El Consejo Directivo tiene como tareas la creación de patrimonio, la movilización de recursos, las relaciones públicas con actores político-económicos importantes y la supervisión general para que la FC mantenga el rumbo trazado por su misión y plan estratégico.

Uno de los aspectos más importantes de la conformación del Consejo Directivo es su representatividad social. Para CEMEFI, este punto es tan

⁹ En los Estados Unidos las FC están reguladas por la sección 501 (C) (3) del código del Internal revenue que las reconoce como instancias públicas.

importante, que insiste en que en el acta constitutiva de las FC se refleje la representatividad de diversos sectores sociales de la comunidad, ya sea como personas físicas o como personas morales (CEMEFI, 2000). Es fundamental para la FC, considerar que dentro del número de personas que conforman el órgano de gobierno haya representantes de los sectores más diversos de la comunidad a la que se intenta servir.

De los párrafos anteriores se desprende que al ser un fenómeno relativamente nuevo, nuestro entendimiento sobre las FC, conceptos, características y los modelos de análisis que sobre ellas tenemos son aún incipientes. Sin embargo, las FC son organizaciones de la sociedad civil particularmente complejas a quienes se demanda un número significativo de aspectos, como independencia, responsividad, representatividad, participación, etc., que la mayoría de los otros actores político-económicos y sociales tendría problemas para satisfacer. Los párrafos anteriores mencionan que las FC no sólo actúan como depositarias y administradora de excedentes financieros, legados o contruidos por ellas, que destinan a favor de otras instituciones comunitarias, sino que son depositarias de la confianza, como un constructo social.

Las FC deben ser entonces, analizadas como el resultado de un proceso interno de la comunidad, como producto de la visión de una comunidad que busca mecanismos para generar su propio desarrollo. Así queda claro que además de su dimensión como banca social, las FC son también facilitadoras, catalizadores, puentes y vinculadoras de recursos en función de un concepto de cambio y desarrollo social. Provocan la creación de iniciativas y actúan como motores de gestión social, despiertan liderazgos y fomentan el emprendimiento social.

CAPÍTULO II

HISTORIA DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS¹⁰

Alejandro Natal

ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Pese a su creciente importancia, las FC como actores en la escena del Tercer Sector no son totalmente nuevas. En los Estados Unidos, tienen una historia de casi 80 años y datan de inicios del siglo XX. Muy probablemente la primera fue la fundada por Frederick Goff¹¹ en 1914 para administrar fondos patrimoniales destinados para trabajo social en la ciudad de Cleveland¹², The Cleveland Foundation (Clontz, 2001), misma que estaría vigilada por un consejo de ciudadanos locales cuya labor consistiría en identificar necesidades a nivel de comunidad y otorgar donaciones para causas sociales (Sacks, 2000:1).

Muchas FC aparecieron posteriormente en los EU siguiendo el modelo de la Cleveland Foundation¹³. Sin embargo, otras se convirtieron, más bien, en mecanismos para supervisar fondos específicos. Estas fundaciones se aseguraban que las OSC a las cuales se donaba cumplieran con las misiones para las cuales los legados habían sido constituidos y

¹⁰ Este documento constituye una versión más amplia acerca de la historia de las fundaciones comunitarias en México.

¹¹ La idea del banquero Goff se ampliaba al contemplar que este tipo de organización podría replicarse en otros lugares (es decir, adoptar un modelo filantrópico), así que decidió incorporarlo al Movimiento Progresista de los Estados Unidos que buscaba adoptar prácticas administrativas profesionales; Sacks asegura que la idea de Frederick Goff surge en un contexto de creación de grandes Fundaciones privadas que hoy en día están dotadas de carácter internacional (Sacks 2000:9).

¹² Visitar el sitio web <http://www.clevelandfoundation.org/About/>

¹³ Pese a este surgimiento importante de las FC, Charry y López (2004:11) discuten que la crisis de los años treinta conocida como “La Gran depresión” ocasionó que las FC pudieran tener un pleno desarrollo, debido a factores como escases de recursos y el desprestigio del sector bancario. La Gran depresión fue un periodo caracterizado por una gran austeridad económica, consecuencia de los conflictos bélicos entre diversas naciones. Probablemente, parte de su labor pudo estar vinculada a una estrategia política de restaurar el orden económico y social de ese país, más allá del sector bancario. Este argumento puede estar fortalecido cuando Sacks (2000) menciona que el crecimiento en cuanto número de las FC se dio de manera importante después de la Segunda Guerra Mundial.

monitoreaban también el cumplimiento de metas de programas y proyectos (Clontz, 2001). En algunos otros casos comenzaron incursionar también en la administración de proyectos locales que se consideraban importantes para el desarrollo comunitario. Actualmente las FC incursionan en una multitud de actividades como capacitación, promoción de proyectos, identificación de necesidades y problemas, investigación y estudios de factibilidad, entre otros. Actúan como intermediarias entre diferentes actores y reúnen a las diferentes partes, o *stakeholders*, en torno de proyectos y elecciones colectivas.

A finales de los años cuarenta y principios de los cincuenta resurgen con mayor fuerza pero sus fondos ahora provenían del sector empresarial en lugar del fideicomiso bancario, este suceso representó una ventaja para las FC porque las dotaba de mayor libertad de elección acerca del destino de los fondos acumulados, o bien, de su inversión (Sacks, 2000: 9).

Nuevamente, el estado de cosas cambia para las FC estadounidenses cuando en 1969 se aprueba una reforma fiscal, aquí se identifican dos momentos clave: primero, con la reforma se buscaba regular los fondos y las actividades de las FC, ya que el gobierno de los Estados Unidos consideró que éstas eran una forma ingeniosa de evadir el pago de impuestos al fisco; segundo, como consecuencia de la implementación del nuevo marco legal se redefinió la identidad de todo tipo fundaciones (en especial, las FC resultaron mayormente favorecidas al recibir un trato fiscal privilegiado en calidad de instituciones de beneficencia pública, lo que aceleró su crecimiento durante los años setenta) (Sacks, 2000: 11). De acuerdo con Sacks, algunas de las ventajas de las instituciones de beneficencia pública incluían donaciones, condonación de impuestos y marco regulatorios más flexibles.

Los 90 y el *boom* de las fundaciones comunitarias

Hacia los 90 el mundo enfrenta una economía cada vez más globalizada, en la que el libre mercado lleva a los estados a reducir el porcentaje de su Producto Nacional Bruto destinado a gasto en servicios sociales. Esto lleva a la reducción o descentralización de estructuras de beneficencia social a las que sus ciudadanos recurrían para satisfacer sus necesidades.

Más aún la presión por reducir el gasto revela que las burocracias centralizadas no son siempre eficaces para identificar y resolver necesidades locales, lo que hace que buena parte del proceso de toma de decisiones sea delegado a dependencias y gobiernos locales, quienes –se asume— por tener mayor cercanía encontrarán mejores soluciones a los problemas locales (Sacks, 2000: 3-4). En las últimas dos décadas del siglo XX, es cuando se da un *boom* de fundaciones comunitarias en el mundo, que se advierte llegaban ya a cerca de 900 (Tully, 1995). Cerca del 75% del total de fundaciones en el mundo se concentraba en dos países, Estados Unidos con 664 y Canadá con 130 (Tully, 1995). Donde, además del recortamiento del estado benefactor y del ensanchamiento de los espacios de participación ciudadana, los marcos legales y fiscales promueven el surgimiento de este tipo de organizaciones (Shakely, 1999; Sacks, 2000); ello impulsa que, especialmente en el caso americano, la creación de patrimonios y la transferencia de recursos privados para el uso comunitario sea importante (Clontz, 2001).

Después de la caída del muro de Berlín y de la transición del comunismo a gobiernos democráticos, el modelo asociativo de FC se exporta a otros continentes como el europeo, en toda la región central y oriental. La primera fundación comunitaria fue creada en Banska Bystrica en la República de Eslovaquia, en 1994. Para ser más específico, en la región de occidente se replicó el modelo en Alemania durante 1996, en el transcurso

del año 1999 se prolongó a países como Italia, Bélgica, Irlanda, Bulgaria, Francia y Reino Unido; en la región oriente, se adhirieron Rusia en 1998, continuando con Cárpatos, República Checa y Polonia¹⁴. En el caso del continente Africano, los primeros países en adoptar el modelo fueron Sudáfrica a la que le siguen Kenia, Zimbabwe, África Occidental, Mozambique. En Asia Pacífico, se registró a Australia, Nueva Zelandia, Japón e India¹⁵.

Durante el inicio del siglo XXI el estado de cosas cambiaría, contrario a las creencias generalizadas sobre las organizaciones que adoptan el modelo de FC, Hodgson, *et. al* sostienen que el crecimiento mundial de las FC, pasó de 905 en 1998 a 1,421 en el año 2008, y a 1,680 en 2010 (Hodgson, 2010:3; 2012:11). Este crecimiento se explica por una mayor comprensión del concepto de las FC y de la idea de comunidad para emitir su voz y voto en asuntos que los afectan localmente como elemento clave en procesos de desarrollo (ver en Ortega, 2013).

Otro elemento de importancia, no menor en estos países, es el cultural. Especialmente en Norteamérica y Europa hay una tradición importante dentro de las élites económicas para transferir parte de sus recursos a causas sociales lo que facilita que se generen fondos patrimoniales destinados al trabajo comunitario, así, aunque en menor escala y con más limitaciones, para las naciones en desarrollo el fenómeno de las FC no es ajeno. Las nuevas democracias de Europa Oriental, Kenya y Sudáfrica, entre otros, comienzan ya a reportar el surgimiento de FC en su territorio (Sacks, 2000) y en algunos casos, como los de Filipinas (ver del Rosario, 1997) y México (ver Natal, 2002) especialmente, el crecimiento de las FC es notable.

¹⁴ WINGS, 2010: 10-17.

¹⁵ *Ibid.*, p. 12-17.

La red WINGS en sus diferentes informes anuales (Global Status Report on Community Foundations) ha registrado que para el caso de América Latina y El Caribe, México fue el primer país que adoptó el modelo, después le sigue Puerto Rico¹⁶, Islas Vírgenes, Anguila, Antillas Menores, Ecuador, Argentina y Brasil.¹⁷

En estos países, como en muchos otros en desarrollo, el *boom* de las FC tiene causas un tanto distintas a los países desarrollados. En estas naciones su crecimiento se explica, en buena medida, por las políticas de buen gobierno impulsadas por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, y también en varios casos al surgimiento de nuevos espacios para la democracia. El surgimiento de una mayor conciencia social por parte de las elites económicas jugó también un papel que, pese a las limitantes legales y fiscales, comienzan a crear legados y a transferir fondos privados para el uso colectivo. Pero además de estos factores, en los países en desarrollo hay también que resaltar dos elementos centrales para explicar el surgimiento de las FC. Uno tiene que ver con la disminución de la ayuda internacional por parte de las agencias nacionales y multinacionales para el desarrollo. La cooperación internacional y programas multinacionales y binacionales de ayuda orientados a crear alianzas estratégicas se redujeron al final de la Guerra Fría, por ello, las naciones pobres beneficiarias de esta cooperación transfirieron parte de sus necesidades de fondeo a las FC (Sacks, 2000: 3-4).

¹⁶ En el caso de Puerto Rico, la idea de una Fundación Comunitaria de nació en 1985 según reporta The Global Fond for Community Foundations (2009), tras la realización de un Foro organizado por la Coalición Nacional de Puerto Rico, se promovió un estudio sobre la viabilidad de este modelo. La Fundación más importante es FC Puerto Rico, quién se ha centrado en apoyar los procesos de cambio socioeconómico en sus comunidades a través de temáticas como Educación, Desarrollo Comunitario, Desarrollo Financiero, Desarrollo de Vivienda de Interés Social y Filantropía. Después de 19 años de actividades de las FC ha canalizado más de \$ 40 millones en donaciones y asistencia técnica a las organizaciones de base comunitaria.

¹⁷ The CS Mott Foundation muestra entre otros casos, el de Brasil, en cuyo país organismos como el Instituto Comunitario Grande Florianópolis (ICOM) se han configurado como grandes catalizadores de esfuerzos asociativos, ICOM fue creado por activistas locales para fortalecer a las frágiles organizaciones de base. The Global Found for Community Foundations (2009) reporta que Instituto Río ha sido la organización encargada de lograr que el concepto/modelo de fundación comunitaria funcione en Brasil, creando más de 40 organizaciones de este tipo, financiando más de 140 proyectos sociales y ha logrado articular diversas redes de organizaciones locales en Río de Janeiro.

Otro de los factores que explica el *boom* en los países en desarrollo está asociado a la creciente necesidad, por parte de los donadores internacionales, de contar con más participación de diferentes actores locales, *stakeholders*, en los procesos de desarrollo, lo que –se asume– generará mayor apropiación, *ownership*, y sustentabilidad, *sustainability*, a los proyectos impulsados (Natal, 2001). Finalmente un elemento de particular importancia para explicar el crecimiento de las FC en el mundo en desarrollo es el importante trabajo de promoción que el Instituto Synergos, ha realizado en el Sureste de Asia, América Latina, y África (ver Arteta y Lokwood, 1997).

Las redes de fundaciones comunitarias y la globalización de la sociedad civil

Las redes de FC merecen también atención especial. Estas organizaciones llevan a cabo investigaciones, promueven leyes para brindar mayor respaldo a las fundaciones. La primera de estas organizaciones es la Asociación Regional de Donantes (RAG, por sus siglas en inglés) formada en los Estados Unidos en 1948. Un año después surge, el Consejo de Fundaciones [Council on Foundations], que adoptaría este nombre hasta los 60 (Sacks, 2000). En 1985 el Consejo de Fundaciones organiza la primera conferencia dirigida *exprofeso* para FC. Para el año 2000 en los Estados Unidos había más de 50 organizaciones de apoyo a FC, algunas muy bien organizadas con divisiones especializadas para prestar servicios a esas organizaciones (Sacks, 2000).

De la misma manera, en Europa surge, en 1989, el Centro Europeo de Fundaciones [European Foundation Centre] (EFC), organización integrada por donantes de toda Europa. Este Centro se crea con el fin de proteger los intereses de sus miembros ante los gobiernos nacionales y la Unión. En

1999, el EFC, lanza la Iniciativa de Filantropía Comunitaria [Community Philanthropy Initiative] (CPI) para promover la formación de fundaciones comunitarias en Europa (Sacks, 2000).

De manera similar, en 1991, se funda en Inglaterra la Asociación de Fideicomisos y Fundaciones Comunitarias [Association of Community Trusts and Foundations] (ACTAF), que cambiará su nombre por el de Red de Fundaciones Comunitarias [Community Foundation Network]. Un año después, en Canadá surge Fundaciones Comunitarias del Canadá [Community Foundations of Canada] para promover la formación de FC (Sacks, 2000). En los países en desarrollo también han aparecido las organización de apoyo a las FC, ejemplos notables son la Asociación de Donantes del Sur de África [Southern African Grantmakers Association]; la Fundación de Beneficencia-Rusia [Charities Aid Foundation - Russia] y la Academia para el Desarrollo de la Filantropía [Academy for the Development of Philanthropy] en Polonia.

Además de las importantes redes nacionales pronto aparecen redes transnacionales que agrupan a las FC, a manera de federaciones, como la Transatlantic Community Foundations Network (TCFN) que se crea en 1999 como una plataforma de intercambio de experiencias y conocimientos entre fundaciones comunitarias europeas y norteamericanas (CEMEFI, 2002). De la misma manera aparecen las Iniciativas Mundiales de Apoyo a Donantes–Fundaciones Comunitarias [Worldwide Initiatives for Grantmaker Support–Community Foundations] (WINGS–CF), una red internacional de asociaciones y organizaciones de apoyo que participan activamente en el desarrollo de fundaciones comunitarias. WINGS ha celebrado ya dos importantes reuniones mundiales sobre el tema, la primera en Miami, en 1998 y la segunda, en Ottawa, en mayo de 2000.

Cuadro 3. Organismos que estudian y promueven a las FC en el mundo

Creación	Organismos Internacionales
1922	Grand Rapids Community Foundations (GRFC)
1949	US Council on Foundations
1986	The Synergos Institute
1991	UK Community Foundation Network
1991	Coalition of Community Foundations for Youth (CCFY),
1992	Canada Community Foundations of Canada
1993	EFC Europe Foundation Centre in Republica Checa
1994	Russia Charities Aid Foundation – Russia
1996	Germany Bertelsmann Foundation
1997	Italy Fondazione Cariplo
1998	Europe European Foundation Centre’s Community Philanthropy Initiative
1998	The Worldwide Initiatives for Grant maker Support (WINGS)
1998	Poland Academy for the Development of Philanthropy in Poland
1998	Belgium King Baudouin Foundation
1998	Baltic states Baltic American Partnership Fund – Estonia, Latvia and Lithuania
1998	Mexico Mexican Center for Philanthropy (CEMEFI)
1998	South Africa Southern African Grant makers Association
1999	Brazil Institute for the Development of Social Investment (IDIS)
2001	Vital signs
2001	Bulgaria Counterpart-Bulgaria
2002	Philippines Association of Foundations
2002	Border Philanthropy Partnership Mexico-EUA.
2004	Thailand Friendship to Community Foundation
2009	Comunalia. Alianza de Fundaciones Comunitarias de Mexico

Elaboración propia, Fuente: WINGS, 2008, The Worldwide Community Foundation Global Status Report.

Lo más interesante en términos de las alianzas internacionales entre FC es que además del agrupamiento en redes o federaciones, éstas comienzan a involucrar trabajos y proyectos conjuntos a favor de comunidades transfronterizas, como en el caso de la Alianza Fronteriza de Filantropía México-EEUU, una colaboración binacional entre fundaciones

comunitarias ubicadas a lo largo de la zona fronteriza de México y Estados Unidos, a la que nos referiremos más adelante.

Estas redes binacionales y multinacionales se han convertido en foros de intercambio y de aprendizaje para las FC ayudándoles a fortalecerse organizacionalmente, a incrementar su liderazgo y capacidad de cabildeo, a mejorar el manejo de su patrimonio y a incrementar su impacto social. De la misma manera las redes han permitido replantear conceptos y desarrollar metodologías que impulsan el trabajo de las FC.

HISTORIA DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS EN MÉXICO

En México sectores como el gobierno y la Iglesia Católica históricamente han tenido un papel primordial a través de acciones y prácticas que corresponden al ámbito de la asistencia social, con lo cual ganaron cierto prestigio o posicionamiento entre la sociedad. En el transcurso de los años ochenta del siglo XX, ésta situación comenzó a cambiar, por un lado, la Iglesia fue reduciendo su grado de intervención en ámbitos de la caridad y asistencia social, entre otras circunstancias, por la creciente formación de organizaciones civiles orientadas a atender esos ámbitos (Ortega, 2013). Por otro lado, el Estado mexicano emprendió una serie de reformas estructurales de descentralización y privatización como parte de la tendencia política y económica a nivel global, a partir del Consenso de Washington (Ortega, 2013)¹⁸. La primera reforma ocasionó que el Estado redujera los fondos públicos a causas sociales y adquirió un nuevo papel

¹⁸ El agotamiento del modelo vigente durante el periodo 1933-1980, conocido como industrialización mediante la sustitución de importaciones (ISI), ocasionó el emprendimiento de diversas reformas estructurales que permitiesen cambiar el rumbo económico de América Latina. A la par de este cambio económico, varios países se involucraron en la transición a la democracia con la finalidad de contar un modelo abierto y liberalizado; bajo este estado de cosas nace en 1989 el llamado *Consenso de Washington*, en el cual se formularon varias medidas de política económica para orientar a los gobiernos latinos e involucrar a organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y el BID (Casilda, 2004: 19).

como promotor de programas y proyectos de tipo social, la segunda reforma, consistió en privatizar empresas paraestatales y la prestación de servicios públicos, con lo cual, la participación de la sociedad civil mexicana se intensificó en la esfera pública en las últimas décadas a través de la creación de organizaciones de la sociedad civil, y en general, de actores ciudadanos en atención a la población a nivel local.

Es pertinente señalar que el contexto mexicano en aspectos políticos, legales, financieros, económicos, sociales y culturales ha constituido un factor primordial en la sobrevivencia de las OSC, en especial de organizaciones de segundo piso como las FC. Al respecto, Eleonor Sacks sostiene que ningún sector es autosuficiente, el sector gubernamental, privado y las organizaciones civiles, han dado cuenta de que éstos deben colaborar de manera conjunta para resolver las necesidades que persisten en lo local. Si bien el sector gubernamental ya no es el responsable directo de ofrecer todos los servicios públicos, en cambio, si puede ofrecer seguridad social; por otro lado, el sector privado crea empleos para la población y brinda la posibilidad de generar un patrimonio; en cuanto a las OSC, éstas tienen la capacidad de identificar las necesidades locales, ordenar los recursos locales y facilitar un canal para el financiamiento a nivel regional o local; respecto al resto de la sociedad, ésta es capaz de generar iniciativas sociales y generar consensos para atender problemáticas específicas (Sacks, 2000:4).

Para la sociedad civil mexicana no ha sido fácil asimilar esta serie de reformas estructurales, si bien es cierto, el crecimiento de las OSC se ha dado paulatinamente, no todas han podido ser agentes participativos en procesos de desarrollo, de hecho la mayoría de las OSC se han orientado hacia la asistencia social. Bajo este contexto, las FC cobran relevancia por el tipo de labor que desempeñan ya que toman el papel de liderazgo en la comunidad. Así mismo, la forma asociativa de una FC asume entre sus

virtudes ser un espacio eficaz para que las personas satisfagan necesidades comunes, brindado a los donantes (sean organizaciones o individuos) la confianza de que su dinero será administrado y utilizado de manera eficiente (Ortega, 2013).

Así, en México las fundaciones comunitarias aparecen por primera vez hacia finales de los 80. La primera FC que surge como tal es el Fondo Córdoba en 1986, cuyo objetivo es contribuir al desarrollo integral del municipio para lo cual se integró un fondo inicial (de ahí el nombre de Fondo) de 26 millones de pesos. El Fondo Córdoba, es un modelo seguido, aunque no totalmente, por otras FC establecidas posteriormente. En 1991 surge una organización que dará lugar después a la FECHAC¹⁹. En 1995, aparece la Fundación Comunitaria Oaxaca y en 1991 la Fundación Cozumel²⁰, desde entonces continúan apareciendo fundaciones a lo largo y ancho del país.

En el 2003 surge la Fundación Tecate y con ella se contabilizan en México cerca de 28 FC, según datos del CEMEFI ²¹. Cifra que crecerá sin duda, ya que el interés por las FC sigue en aumento y día a día se reportan nuevas iniciativas para la creación de FC en lugares tan diversos como Valle de Bravo, Naucalpan y Cancún, entre otros.

En México las FC que han surgido son muy diversas. Las hay vinculadas exclusivamente al trabajo en una sola localidad, como el caso de Cozumel. Varias de ellas entienden lo local como lo municipal, tal es el caso del Fondo Córdoba o la Fundación Comunitaria de Tecate, Punta de Mita, Malinalco, entre otras. Finalmente, algunas de ellas se entienden como

¹⁹ Que se constituye formalmente en 1996

²⁰ Que en el 2001 cambia su nombre a Fundación Comunitaria de Cozumel.

²¹ En cuanto al papel que han jugado estos organismos internacionales, The Foundation Charles Stewart Mott ha fungido como uno de los principales donantes, y brinda apoyo a programas de ayuda técnica a través de Council of Foundations en Estados Unidos; otros financiadores internacionales son The Foundation Ford, Soros Foundation Network of Open Society Funds, Kellogg, Rockefeller, Bertelsmann, entre otras. Por su parte, Synergos brinda ayuda técnica para comenzar nuevas FC en todo el mundo (CEMEFI, 2010).

fundaciones comunitarias de una región, que salvo en pocos casos, como los de la FC Matamoros o del Bajío, en general se identifican con un estado, como las FC de Aguascalientes, Fundación Merced Querétaro, de Oaxaca, de Puebla, y Fundación del Empresariado Sonorense. Recientemente, durante el año 2012 se creó la Fundación del Empresariado Yucateco A.C.²² y la Fundación Comunitaria de Monterrey, mejor conocida como Fundación Comunidar A.C.²³

Un balance entre el crecimiento de las FC estadounidenses y las FC mexicanas indicaría que mientras en Estados Unidos la existencia de las FC ascendió a más de 900 durante el año 2000²⁴, en México el crecimiento es muy lento con tan solo 28, lo que no implica necesariamente que todas ellas operen en todas sus áreas como fundación comunitaria, ni desde luego, que sean eficientes. Así, las FC mexicanas están en un proceso de conformación y de búsqueda de identidad y conceptualización como organizaciones intermedias. Muchas de ellas no están del todo ancladas a un territorio específico o no cuentan aún con fondos patrimoniales. Muchas otras se acercan más a una fundación privada que a una comunitaria, como lo plantearemos más adelante. Como se desprende de los párrafos anteriores, el crecimiento, la diversidad e incluso las limitaciones de las FC hacen que México se haya convertido en un laboratorio para la creatividad en la formación y la estructura de este tipo de organizaciones (Sacks,2000).

²² Visitar sitio web <http://www.feyac.org.mx/que-es-feyac.php>

²³ Visitar sitio web http://www.comunidar.org/quienes_antecedentes.html

²⁴ WINGS: 2010: 11.

Cuadro 4. Lista de fundaciones comunitarias en México, según fuente de información

Fundaciones comunitarias en México	CEMEFI	WINGS	Alternativas y Capacidades
	Fundación Internacional de la Comunidad, A.C.	Fundación del Empresariado Sonorense, A.C.	Fundación del Empresariado Sonorense, A.C.
	Fundación Merced Coahuila, A. C.	Fundación Internacional de la Comunidad, A.C.	Fundación Internacional de la Comunidad, A.C.
	Fondo Córdoba, A. C.	Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C.	Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.
	Fundación Comunitaria Oaxaca, A. C.	Fundación Merced Coahuila, A. C.	Fundación Merced Coahuila, A. C.
	Fundación Comunitaria Cozumel, I.A.P.	Fondo Córdoba, A. C.	Fondo Córdoba, A. C.
	Fundación Comunitaria Tecate, A. C.	Fundación Comunitaria Oaxaca, A. C.	Fundación Comunitaria Oaxaca, A. C.
	Fundación Comunitaria Aguascalientes, A. C.	Fundación Comunitaria Cozumel, I.A.P.	Fundación Comunitaria Cozumel, I.A.P.
	Fundación Cageme 2020, A. C.	Fundación Comunidad, A. C.	Fundación Comunidad, A. C.
	Fundación San Luis 2020, A. C.	Fundación Comunitaria Morelense, I.A.P	Fundación Comunitaria Morelense, I.A.P
	Fundación Regional de Celaya, A. C.	Fundación Comunitaria Puebla, IBP	Fundación Comunitaria Puebla, IBP
	Fundación Comunidad, A. C.	Fundación Merced Querétaro, A. C.	Fundación Merced Querétaro, A. C.
	Fundación Comunitaria Morelense, I.A.P	Fundación Comunitaria Querétaro, A. C.	Fundación Comunitaria Querétaro, A. C.
	Fundación Comunitaria Puebla, IBP	Fundación León, A. C.	Fundación León, A. C.
	Fundación Merced Querétaro, A. C.	Corporativa de Fundaciones, A. C.	Corporativa de Fundaciones, A. C.
	Fundación León, A. C.	Fundación Comunitaria Frontera Norte, A. C.	Fundación Comunitaria Frontera Norte, A. C.
	Corporativa de Fundaciones, A. C.	Fundación Comunitaria de Matamoros, A.C.	Fundación Comunitaria de Matamoros, A.C.
	Fundación Comunitaria Frontera Norte, A. C.	Fundación Comunitaria del Bajío, A. C.	Fundación Comunitaria del Bajío, A. C.
	Fundación Comunitaria de Matamoros, A.C.		Fundación Comunitaria San Miguel
	Fundación Comunitaria del Bajío, A. C.		Fondo Estrategia social
Coopera La piedad A.C		Fundación Comunitaria Punta Mita, A.C.	
		Fundación Comunitaria Malinalco	

Elaboración propia.

Redes de fundaciones mexicanas

a) Grupo de Fundaciones Comunitarias

A partir de 1997, CEMEFI inicia el proyecto de trabajo denominado “Reuniones de Entidades Donantes” que buscaba integrar a todas aquellas organizaciones que generaran donativos a terceros. Después de varias reuniones de intercambio de experiencias, el grupo decide dividirse en dos redes de afinidad, la de Fundaciones Empresariales y el Grupo de

Fundaciones Comunitarias²⁵(Natal,2002:70); en 1994, impulsados por el Instituto Synergos, éste último organiza un primer taller y a partir de entonces organiza una serie de seminarios y talleres en el que las FC se capacitan, discuten problemas, comparten experiencias y aprenden de ellas mismas. Este grupo crece con el paso de los años incorporando a diversas FC, incluso aquellas que no surgieron bajo los auspicios del CEMEFI²⁶ (Natal, 2002:68).

b) Comunalia

En la actualidad ha surgido un nuevo intento por promover una red de fundaciones comunitarias mexicanas que ha sido denominada Comunalia que surge en 2009 e integra a aproximadamente 17 fundaciones que consideran tener similitudes entre sí, sus miembros son fundaciones comunitarias de Cozumel, Bajío, Comunidad, Corporativa de Fundaciones, FECHAC, FIC, FESAC, Malinalco, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Frontera Norte, Matamoros, Punta de Mita, Malinalco, YESAC y Monterrey.

Comunalia opera con un fondo creado por la aportación anual de cada una de sus integrantes, éstas fundaciones intentan formular una definición clara de sus propias características de acuerdo al contexto de cada estado del país en los que geográficamente llevan a cabo su trabajo. Así, la Red Comunalia se ha fijado entre sus metas, consolidar a las actuales fundaciones y promover la creación de nuevas organizaciones de este tipo en México.

²⁵ Integrado originalmente por Fundación Cozumel, Fondo Córdoba, FECHAC, Fundación San Luis 2020, Fundación Vamos

²⁶ Se han incorporado la Fundación Oaxaca, Fundación Comunitaria Morelense, Fundación Comunidad, Fundación Comunitaria del Bajío, Fundación Regional de Celaya, Fundación León, Fundación Comunitaria de Tecate, Fundación Vamos Querétaro, Fundación Merced, Fundación DEMOS, FESAC, Fundación Comunitaria de Aguascalientes, Comité Pro-Valle del Yaqui.

De acuerdo con Comunalía, las FC en México han desarrollado una diversidad de ejes sociales estratégicos que abarcan temas como educación, equidad de género, cultura, desarrollo de base, desarrollo local, salud, medio ambiente, vivienda, comunicación, migrantes, empleo, turismo, voluntariado, fortalecimiento a OSC y grupos de base, participación ciudadana, desarrollo comunitario, filantropía, responsabilidad social entre otros ejes de atención²⁷.

Fundaciones binacionales

Quizá una de las experiencias más destacables en el panorama de las FC Mexicanas es la que se experimenta en la frontera México-Estados Unidos. En esa región se ha dado, desde finales de 1990, una vibrante e intensa cooperación que va en crecimiento. Dos casos han sido el resultado de esta renovada cooperación, el de la Fundación San Diego y FINCOMUN, y la de la Alianza Fronteriza de Filantropía México-EEUU.

El primer caso se trata de un surgimiento paralelo de dos FC hermanas, una en cada lado de la frontera. En la parte de los Estados Unidos, en San Diego, California, se creó la International Community Foundation, y del lado mexicano, en Tijuana, surgió la Fundación Internacional de la Comunidad (FINCOMUN, o mejor conocida como FIC). Ambas entrelazadas en un mismo objetivo, atender a la comunidad fronteriza en ambos lados del Río Bravo. El segundo caso fue el surgimiento de La Alianza Fronteriza de Filantropía México-EEUU, promovida en buena parte por el Instituto Synergos. Se trata de una colaboración binacional entre fundaciones nacionales y regionales, y fundaciones comunitarias, 21 en total, ubicadas a lo largo de la zona fronteriza de México²⁸ y Estados Unidos²⁹. Esta

²⁷ <http://www.comunalia.org.mx/fs.php>

²⁸ Participan por México Fincomun, Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, FECHAC Juárez, FECHAC Ojinaga, Fundación del Empresariado Sonorense, Fundación Comunitaria de Tecate, Fundación Comunitaria de Matamoros, Fundación Mascareñas.

Alianza busca facilitar intercambios entre las FC fronterizas que compartan objetivos específicos y formas de funcionamiento, independientemente de los problemas económicos, sociales y ambientales a lo largo de la frontera (Alianza Fronteriza, 2002a).

La alianza entiende su área de acción como la zona fronteriza, un territorio que se extiende 150 kilómetros en ambos lados de la frontera. Lo notable de este esfuerzo de cooperación es que la Alianza Fronteriza busca mejorar la calidad de vida de comunidades de bajos recursos en ambos lados mediante el aumento de la actividad filantrópica y la promoción de la colaboración entre las fundaciones comunitarias y los socios fundadores (Alianza Fronteriza 2002b).

Para lograr esto las fundaciones de la Alianza se han puesto la meta de reunir de \$8 a 10 millones de dólares en donaciones directas a fundaciones comunitarias fronterizas para apoyar su capacidad institucional, el desarrollo de recursos, y sobretodo aquellos programas compartidos en ambos lados (Alianza Fronteriza, 2003). Así, la Alianza busca fortalecer el liderazgo de las fundaciones comunitarias y su infraestructura organizacional a través talleres y del cabildeo para abogar por los intereses de donantes de la frontera y promover la “filantropía fronteriza” (Alianza Fronteriza, 2003). En este sentido, pareciera estar concebida como una matriz de redes locales que busca crear nuevas alianzas entre las fundaciones comunitarias fronterizas, con otras OSC, oficinas gubernamentales y el sector privado. La alianza, como un lugar de encuentro binacional, es de destacarse como un modelo probablemente único en el Mundo.

²⁹ En Estados Unidos participan las siguientes fundaciones: the Arizona Community Foundation (ACF), the Border Women’s Development Fund, Brownsville Community Foundation, Brush Country & South Texas Foundation/Laredo, Brush Country & South Texas Foundation/Rio Grande Valley, Cochise Community Foundation/ ACF, the Community Foundation for Southern Arizona (CFSA), the Paso Community Foundation, the New Mexico Community Foundation, the San Diego Foundation, the Santa Cruz Community Foundation/CFSA and the Yuma Community Foundation/ACF.

A modo de conclusión de este capítulo podemos afirmar que las FC son actores que funcionan como bancos de la sociedad, potencializan recursos locales, crean sinergias y generan confianza. Las FC contribuyen así, a garantizar la continuidad de proyectos sociales y comunitarios independientes fortaleciendo con ello la autonomía del sector.

Al servir como bancos de la sociedad las FC son garantes de la existencia de proyectos comunitarios independientes. Además de proveer recursos para proyectos sociales, en lo económico, las fundaciones son actores que potencializan los recursos existentes a nivel local, porque introducen recursos frescos y crean sinergias económicas. En lo político-social, las FC tienen una importante capacidad como articuladores sociales y su intervención añade también un valor agregado, la creación de confianza, con esto las Fundaciones Comunitarias contribuyen a garantizar la permanencia de las iniciativas del Tercer Sector.

El mapa del Tercer Sector en América Latina las FC tienen además una característica diferente, se constituyen como organizaciones de desarrollo. En la región, estos nuevos actores surgen en un contexto de reestructuración económica, cambio democrático y reorganización de las instituciones. Las FC son, en la región, actores del desarrollo tipo *multi-stakeholder*, lo que las convierte en un importante creador de consensos, sinergias y detonador de procesos de desarrollo. En el caso de México, las FC han experimentado una notable evolución al igual que otras áreas del Tercer Sector mexicano. Su considerable crecimiento se ha caracterizado por la diversificación de formas de actuación, áreas de interés y organización de sus recursos y financiamiento. Así, las fundaciones comunitarias mexicanas se han convertido en actores que buscan promover y apoyar iniciativas diversas de desarrollo local. Son actores

privilegiados para la organización de redes de acción y para la creación y aprovechamiento de sinergias sociales.

En el caso mexicano, las fundaciones comunitarias son notables por los vínculos que han construido con el gobierno y otros muchos actores del Tercer Sector, lo que las ha convertido en verdaderas organizaciones bisagra que han logrado integrar actores con tendencias ideológicas, temáticas y metodológicas en proyectos de cooperación conjuntos. Su poder de convocatoria comienza a ser notable, en lo local, permean y envuelven a sectores de la sociedad que de otra manera difícilmente se involucrarían en proyectos sociales. Por todo esto, se están convirtiendo en espacios muy importantes para la construcción de consensos y para la negociación y resolución de conflictos a nivel local.

El fenómeno de las FC ha sido tan notable en México, que -como lo comentamos anteriormente- incluso se han desarrollado una serie de FC binacionales que trabajan en ciudades con la frontera de los Estados Unidos. Aunque las funciones de las FC son similares en distintas regiones de México, estas no tienen necesariamente procesos similares ni las mismas formas de organización. Si algo se puede concluir es que en México conforman un abanico amplio y heterogéneo de formulas institucionales con gran diversidad de visiones sobre el desarrollo, diversidad de actores y de ideologías.

Se observa también una enorme diversidad de intereses y metodologías, de formas de actuación, procuración y manejo de recursos. En términos de sustentabilidad, pueden ser consideradas como aspiraciones hacia la “solventia” económica del sector. Son un signo de fortalecimiento del capital social y del nivel de compromiso ante lo público de la sociedad civil mexicana. Aunque aún incipientes y con mucho por andar, las FC

constituyen signos esperanzadores de un cambio hacia una cultura más filantrópica e interesada en lo social.

Es precisamente por ello, que la acción cada vez más importante de las FC pone en el centro de la discusión el papel y la función social de estas instituciones, sobre todo cuando algunas empiezan a canalizar montos cada vez más significativos a determinadas causas sociales. Es a estas mismas organizaciones a quienes les corresponde definir conceptualmente su misión y su papel en la sociedad, así como establecer un código ético que les permita ganar credibilidad y acrecentar sus niveles de confianza. De la misma manera, se puede señalar que un ambiente más propicio para las FC en México es sustancial para que el sector mantenga el ritmo de desarrollo y participación en la atención a problemas sociales que hasta ahora ha mostrado. Este ambiente tendría que incluir más investigación, un marco legal más adecuado para la acción de las FC, apoyos, así como estructuras y espacios para el aprendizaje en conjunto. Más investigación sobre este subsector es indispensable para generar ambiente más propicio para su desarrollo, ello supone conocer el peso específico de las acciones de las FC, su alcance, tendencias y necesidades de desarrollo.

La formulación de leyes específicas de apoyo y fomento es también una condición insoslayable para el desarrollo sano del subsector. Un marco legal y fiscal más favorable ayudaría a facilitar la actuación de las FC, ampliaría sus posibilidades para gestionar fondos (exenciones de impuestos) y daría claridad sobre sus prerrogativas y responsabilidades específicas (transparencia, mecanismos de auto regulación, acceso a los medios de comunicación, etc.). Un marco legal claro y preciso ayudaría a crear una mayor credibilidad, confianza y apoyo a las FC, lo que podría redundar en una expansión y consolidación de este subsector.

Un contexto favorable precisa, así mismo, de estructuras que permitan la cooperación y acción colectiva de las FC. Espacios como el grupo de Fundaciones Comunitarias del CEMEFI, que fomentan el intercambio de información, la profesionalización y la acción colectiva frente a gobiernos y otros actores, deberían de multiplicarse ya que son esenciales para su fortalecimiento. De la misma forma, hay algunas áreas de oportunidad que beneficiaría mucho a las FC ocuparse de ellas, entre éstas se encuentran temas como visibilidad, la mejor administración de consejos directivos, la poca atención que se le ha dado a la creación de patrimonio y la falta de mecanismos de evaluación, son aún temas pendientes que requieren atención en el caso mexicano.

CAPÍTULO III

EL PAPEL DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS EN LA ARTICULACIÓN DE ALIANZAS PARA EL DESARROLLO LOCAL

Alejandro Natal y Walter Ortega³⁰

Como respuesta a los constantes desafíos, cambios económicos y productivos generados por el fenómeno globalizador, en países con bajos niveles de bienestar y mala calidad de vida, comenzaron a gestarse distintas iniciativas de actores locales para aminorar la pobreza, la desigualdad, la marginación o la exclusión y al mismo tiempo, generar competencia y promover desarrollo económico y social. En países de América Latina, se promovieron distintas estrategias de intervención, todas bajo diversos enfoques o perspectivas con el fin de detonar empleo, crecimiento económico y neutralizar efectos negativos mediante planes de acción, programas y proyectos sociales.

En México se han desarrollado diversas formas de intervención desde las más simples hasta las más complejas, por ejemplo, agencias de cooperación internacional para el desarrollo, agencias de desarrollo regional y local, asistencia social y privada, micro financieras, cooperativas, fondos de ahorro, programas de redondeo, de inversión y ayuda, sociedades de solidaridad social, fundaciones donantes, organizaciones comunitarias, asociaciones, civiles, redes y alianzas, entre otras.

³⁰ Maestro en Estudios Regionales por el Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora. actualmente es colaborador de investigación en El Colegio Mexiquense, A.C.

Hoy en día se considera que, en general, las asociaciones ciudadanas han sido eficaces y capaces de aterrizar proyectos para responder a demandas en concreto, puesto que se constituyen en el territorio local y cuentan con mayor conocimiento del mismo³¹. En este sentido todos los territorios disponen de una serie de recursos, los cuales son potencializados a través de la sinergia de esfuerzos de la esfera pública, privada, social, académica, civil, etc.

En esta reflexión Francisco Albuquerque (2004) argumenta que cada estrategia de desarrollo local conviene plantearla de diferente forma en cada territorio, ya que las necesidades y demandas son diferentes, las capacidades de los individuos y grupos, empresas y comunidad local cambian, además de que cada comunidad visualiza de forma diferentes las prioridades que deben de incorporar las políticas de desarrollo.

Asimismo, Albuquerque (2004) subraya que lo que asegura el desarrollo es, en parte, la definición de una nueva agenda de actores concertados, en la cual la planificación del desarrollo se visualice como una tarea colectiva de interés común para elevar el nivel de vida de los ciudadanos. De esta forma, el tema del desarrollo sigue vigente por dos razones: en la dimensión teórica, porque con el paso del tiempo surgen nuevas ideas, alternativas, propuestas, plataformas y conceptualizaciones para comprender procesos de cambios profundos; en la dimensión empírica, porque estas estrategias de intervención se deconstruyen y se reconstruyen constantemente, es decir, partimos del principio que sostiene que el desarrollo se ha convertido en una forma de pensar, de sentir y de actuar.

³¹ En este sentido los territorios disponen de una serie de recursos, los cuales son potencializados a través de la sinergia de esfuerzos de la esfera pública, privada, social, académica, civil, etc.

Ahora bien, el tema del desarrollo es de vital importancia en el estudio de las fundaciones comunitarias, ya que se busca responder ¿a qué tipo de desarrollo contribuyen?. Para intentar responder a esta interrogante es menester revisitar, brevemente, algunas aportaciones, varias de ellas corresponden al campo de la economía, los estudios territoriales, los análisis enfocados en actores locales y las nociones en torno al capital social. Esta revisión es útil, en la medida que conocemos y comprendemos las distintas perspectivas bajo la cuales las fundaciones comunitarias emprenden estrategias de intervención social en procesos de desarrollo.

El desarrollo: breve esbozo conceptual

Existe consenso generalizado de que la idea del desarrollo es generada a partir de los años 40 del siglo XX, siendo adoptada como un pretexto para establecer la paz, y con ello, un nuevo orden económico, político, social y territorial a nivel global a través de esquemas de planificación económica³² (Robson, 1973; Boisier, 2001; Gudynas, 2010). Al respecto, Sergio Boisier (2001) sostiene que, inicialmente el concepto de desarrollo en el campo económico fue asociado al crecimiento, usando ambas ideas para medir los niveles de crecimiento económico, los niveles de industrialización, el incremento del Producto Interno Bruto (PIB) y otras variables.

Durante los años 70 del siglo XX, se presentaron dos propuestas económicas: a) la economía social, interesada en el bienestar de la población y en la calidad de vida; b) la economía política, interesada en la marginación y déficit de condiciones materiales de vida. A finales de los años setenta, el economista Dudley Seer (1970) comienza los cuestionamientos sobre el concepto de desarrollo, señalándolo como un

³² La planificación económica se entiende como el proceso de elaboración y aplicación de uno o más planes económicos. Para ello, es importante que las diferentes unidades de consumo y de producción, así como instituciones estatales y privadas adaptan los recursos y medios de que disponen a la consecución de objetivos (Robson, 1973:44).

concepto normativo y valorativo; con lo cual Seer reflexiona sobre la réplica de modelos económicos insertados en otros países fuera de Europa y se evidencian los fracasos como en el caso de América Latina.

Dentro de las críticas a los estudios económicos, se señala que el discurso moderno del desarrollo se convirtió en una visión del mundo que fortaleció el ejercicio del poder y provocó una diferenciación espacial, por ejemplo, los países desarrollados versus los países en desarrollo, dicho de otra forma, el primer mundo *versus* el tercer mundo; por lo cual se configuró como un discurso político y cultural. Debido a la distinción entre dos mundos totalmente diferentes, el subdesarrollo se convierte en un proceso que comienza a generar interés para ser estudiado, por ejemplo desde la teoría de dependencia o el intercambio desigual (Sunkel y Paz, 1982: 29).

Por otro lado, algunas instituciones dedicadas al desarrollo como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) suponían que a partir de ciertos modelos de política económica (Desarrollo estabilizador, Desarrollo compartido o Neoliberalismo) implementados en México se superarían las desigualdades económicas y sociales en el mundo, pero lo cierto es que con la intensificación de la globalización se acrecentaron las desigualdades, por tanto, es claro que los modelos político-económicos basados esencialmente en el crecimiento no han podido solventar las repercusiones negativas en ámbitos como lo social, en lo cultural, lo ambiental, etc.

La visión economicista del desarrollo suponía que el crecimiento económico “derramaría” hacia los sectores desfavorecidos, es decir, crecimiento era al mismo tiempo desarrollo social. Hoy en día al desarrollo están vinculados los conceptos de cooperación, confianza, etnicidad,

identidad, comunidad Arizpe (1998)³³ entre otros elementos. La cultura y el capital social están estrechamente relacionados con el desarrollo.

Conceptualización sobre el desarrollo local

El tema de lo local comúnmente se considera en relación con una escala más amplia, lo regional o lo global, en esta línea de pensamiento Sergio Boisier menciona que “lo local sólo tiene sentido cuando se le mira, por así decirlo, desde afuera y desde arriba”. (Boisier, 2001:7). Por su parte, Armando García (2011) señala que es fundamental tomar en consideración que en el análisis de lo local, se encuentran aspectos que le son específicos para tener mayor acercamiento con la realidad, aunque lo local no es todo el análisis de la realidad.

El desarrollo local como tal, comienza a mencionarse alrededor de los años 80 de siglo XX, durante la transición de la crisis del modelo pos-fordista al pleno fenómeno globalizador, autores latinoamericanos como José Luis Coraggio, Sergio Boisier, José Arocena, Antonio Vázquez Barquero o Francisco Alburquerque sustentan que la formulación de este concepto se pensó con una doble intencionalidad: a partir de la relación entre lo global y lo local, y como una estrategia intervención para responder a las crisis macroeconómicas y a la ineficiencia o falta de resultados de las políticas gubernamentales (Alburquerque, 2004; Arocena, 1995; Coraggio, 2000; Vázquez-Barquero, 2009). Asimismo, estos autores divulgaron una serie de propuestas que exaltaban las potencialidades de las pequeñas y medianas empresas, y a la vez exaltaban la capacidad de crecimiento de los grandes

³³ Arizpe, Lourdes (1998). La cultura como contexto del desarrollo. En Emmerij L. y Del Nuñez del Arco J (comp.). El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI, pp. 191-197. Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC

monopolios en lo local. Bajo este estado de cosas se comenzó a hablar de desarrollo endógeno³⁴ o desarrollo económico local.

De acuerdo con Albuquerque (2004), el enfoque del desarrollo económico local busca difundir el desarrollo desde abajo y con los actores locales, tratando de endogeneizar territorialmente las bases del crecimiento económico y el empleo productivo. Desde este enfoque, las estrategias de desarrollo económico local conciben el territorio como un agente de transformación social y no únicamente como espacio funcional.

Vázquez Barquero amplía esta idea, cuando apunta que el desarrollo se trata de un proceso de crecimiento económico y cambio estructural, en el cual pueden distinguirse varias dimensiones: a) económica, los empresarios locales usan su capacidad para organizar factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; b) formación de recursos humanos, en la que los actores educativos y de capacitación conciertan con los emprendedores locales la adecuación de la oferta de conocimientos a los requerimientos de innovación de los sistemas productivos locales; c) socio-cultural e institucional, en la que los valores e instituciones locales permiten impulsar o respaldar el propio proceso de desarrollo; d) político-administrativa, en la que la gestión local y regional facilitan la concertación público-privada a nivel territorial y la creación de “entornos innovadores” favorables al desarrollo productivo y empresarial; e) ambiental, que incluye la atención a las características específicas del medio natural local, a fin de asegurar un desarrollo sustentable ambientalmente.

³⁴ El desarrollo endógeno hace referencia a los procesos de crecimiento y acumulación de capital en territorios poseedores de cultura e instituciones propias, y constituye una respuesta de actores locales a los cambios producidos por el efectos globalizador, en este sentido, este enfoque busca integrar y dar cohesión la diversidad de visiones sobre el desarrollo al privilegiar la perspectiva territorial (Vázquez Barquero, 2007).

En esta perspectiva, el desarrollo local propone que la sociedad reaccione o se adecue a procesos de cambio estructurales que se han generado a partir de la globalización, a través de la creación de estrategias como el dinamismo económico, fortalecimiento de la cultura y la reproducción de la sociedad a nivel local para una mejora en la calidad y nivel de vida.

FUNDACIONES COMUNITARIAS: ¿ACTOR O GENERADOR DE ALIANZAS?

A diferencia de muchos actores de la sociedad civil organizada, las FC son un actor que más que la filantropía buscan generar desarrollo social. En este sentido no son un actor que su interés se enfoque en generar capital económico (a pesar de que la mayoría de sus miembros provengan del sector privado, por ejemplo del ámbito empresarial, industrial, de negocios, etc.), sino sus acciones se orientan hacia la generación y fortalecimiento de capital social, esto es que parte de sus elementos constitutivos son las redes y alianzas que tejen con una gran diversidad de actores, pues la mayoría de sus programas se encaminan hacia ese propósito; no obstante, es indispensable señalar que sus resultados y la generación de beneficios colectivos no siempre son visibles, por ello necesitan de otros aspectos que vayan más allá de la coordinación de esfuerzos.

El capital social es “el conjunto de relaciones e instituciones sociales, caracterizadas por conductas de reciprocidad y cooperación y retroalimentadas con actitudes de confianza” (Durston, 2005)³⁵. La reciprocidad y la confianza pueden permitir llegar a utilizar los recursos sociales no sólo como mecanismos de supervivencia sino para fines de producción económica y social, al permitir la posibilidad de adquirir

³⁵ Durston, John, “Superación de la pobreza, capital social y clientelismos locales”, en Aprender de la Experiencia, El capital social en la superación de la pobreza. CEPAL Naciones Unidas, Cooperazione Italiana, 2005.

recursos escasos, su movilización y uso a través de la participación en redes de relaciones o estructuras sociales más amplias (González, 2005)³⁶.

Como diversos actores han señalado, si bien el capital social favorece la acción colectiva, no toda acción colectiva es capital social. El clientelismo es un ejemplo claro de esto: “es equivoco hablar en general de asociaciones como si todas ellas produjeran los mismos efectos...no todas son capaces de producir efectos de aprendizaje democrático” (Dagnino, Olvera y Panfichi, 2006)³⁷. Más allá de entrar en el debate, hay que resaltar que no hay que perder de vista en el análisis qué tanto el conjunto de relaciones sociales asociativas y de cooperación permiten a las personas y grupos “ampliar su campo de oportunidades, al derivar de él activos y beneficios individuales y grupales” (Raczynski y Serrano, 2005)³⁸

Así, consideramos que las fundaciones comunitarias son un actor central en procesos de desarrollo social, cuya estrategia de intervención ³⁹ principal son la creación y fortalecimiento de alianzas, redes sociales y capital social.

Al respecto, algunas preguntas que guían esa discusión giran en torno a sí ¿las FC en sí mismas constituyen alianzas público-privadas? y en ese sentido, ¿cuál es su relevancia como actores del desarrollo?, ¿en el futuro de las FC está consolidar dichas alianzas?, ¿qué otro tipo de elementos requieren para afianzarse en nuestro país y detonar su crecimiento?. Para

³⁶ González de la Rocha Mercedes, “México: Oportunidades y capital Social”, en Aprender de la Experiencia, El capital social en la superación de la pobreza. CEPAL Naciones Unidas, Cooperazione Italiana, 2005.

³⁷ Dagnino, Olvera y Panfichi, “Introducción: para otra lectura de la disputa por la construcción democrática en América Latina”. En Dagnino, Olvera y Panfichi coord. La Disputa por la construcción democrática en América Latina. FCE, Universidad Veracruzana, 2006 pp. 28-31

³⁸ Raczynski Dagmar y Serrano Claudia, “Programas de superación de la pobreza y el capital social. Evidencias y aprendizajes de la experiencia en Chile”, en Aprender de la Experiencia, El capital social en la superación de la pobreza. CEPAL Naciones Unidas, Cooperazione Italiana, 2005.

³⁹ En otros espacios, ya hemos señalado la importancia de de-construir el concepto de la intervención planeada y en cambio, adoptar un pensamiento que considere a la intervención como un proceso continuado, socialmente construido y negociado, y no necesariamente inducido (Ortega, 2013).

intentar dar respuesta se revisa brevemente que son las alianzas público privadas y cuál es su papel en procesos de desarrollo.

Alianzas público privadas para el desarrollo local

Las alianzas público-privadas para el desarrollo (APP) se han constituido como una estrategia de intervención para el desarrollo económico local, la cual ha sido promovida por diversos organismos internacionales como el Banco Mundial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) entre otros. El Banco Mundial (2009) considera que el nivel y el éxito de las asociaciones público-privadas en distintos países varía considerablemente, más aún, en momentos de recesión o crisis económicas, por ello, resulta fundamental el papel que juegan en la creación de expectativas con respecto al mercado mundial, asimismo cada vez más ha sido reconocido por los empresarios y los gobiernos. En gran medida, esto se debe a las nuevas funciones y responsabilidades de los diferentes sectores: gobiernos, empresas y la sociedad en general.

El Banco Mundial supone que las APP como iniciativa para el desarrollo son un ejemplo de cooperación interdependiente:

"Hemos pasado de un mundo en el que el Estado tenía la responsabilidad exclusiva por el bien público y de negocios maximizada beneficios independientes de los intereses de la sociedad en general, a un mundo donde el éxito depende de la estrecha sinergia de intereses entre empresas, la sociedad (civil) y gobierno." (WB, 2009: 51).

De acuerdo al Banco Mundial, las APP han sido posibles a partir de la aceptación de empresarios y del Estado acerca de que sus objetivos a largo

plazo sólo pueden lograrse dentro de entornos sociales estables⁴⁰. Por lo tanto, están intentando participar en una serie de actividades que tienen que ver con el desarrollo de la comunidad local, la protección y mejora del medioambiente, promoción de la cultura y la preservación del patrimonio entre otras áreas de atención, pues en cierta medida el logro de estas actividades es esencial para el éxito de sus negociaciones en el contexto internacional. De esta manera la comunidad local tiene una influencia creciente en el comportamiento de los gobiernos, las empresas y los individuos. Como señala el Banco Mundial, la sociedad está desempeñando un papel cada vez más importante en la evaluación de la contribución de la comunidad empresarial para el desarrollo comunitario y el bienestar (WB, 2009: 51).

Para comprender qué son las alianzas público-privadas, por principio se propone examinar el término de alianza. En la revisión de literatura se puede ubicar a Robert Devlin y Graciela Moguillansky quienes optan por definir una alianza como “una herramienta de ensamble capaz de aunar los intereses de distintos sectores en un único objetivo tendente a una acción colectiva que ponga en marcha toda la capacidad del país a fin de consumir la transformación económica” (Devlin y Moguillansky, 2009: 106). Esta definición lleva implícita la idea de colaboración entre distintos sectores para potencializar sus capacidades, a lo cual los autores añaden que las APP han resultado una forma novedosa de combinar la dinámica del mercado con los incentivos de los gobiernos en sus diferentes niveles: regionales y locales.

⁴⁰ Por un lado los empresarios están focalizando sus esfuerzos en establecer mercados y ambientes financieros estables, mientras que, por otro lado el papel del gobierno se orienta hacia el fomento de la confianza que genere capital social y movilice fuerzas sociales en procesos de desarrollo económico local.

Otra definición es la que ofrece el Banco Interamericano de Desarrollo, que se refiere a las asociaciones público-privadas como modalidades o esquemas de inversión a largo plazo que incorporan técnicas, distribución de riesgos, objetivos y recursos entre particulares y el Gobierno. Su propósito es crear o desarrollar infraestructura productiva de largo plazo. Es decir, se trata de “contratos entre el sector público y la iniciativa privada para la planeación, construcción, operación y mantenimiento de obras de infraestructura pública de largo plazo, así como la prestación de servicios relacionados con las mismas” (Quesada, 2010).

Por otra parte, José Villamil considera que las APP se constituyen como “un acuerdo entre una agencia pública y una entidad privada en que el gobierno le provee una concesión a un operador privado para construir u operar alguna instalación o proceso de carácter público. Este acuerdo se concreta en un contrato en el cual se establecen los objetivos y en el cual el riesgo es compartido entre ambos en la manera acordada” (Villamil, 2012:1). Asimismo, José Villamil reflexiona las APP como una forma novedosa de privatización, en el aspecto de que existe una concesión a un actor privado para ofrecer un servicio por un período largo de tiempo, pero no en cuanto a la enajenación de un activo público. Igualmente, el autor subraya numerosas ventajas al constituir una APP, entre ellas: a) una APP libera la capacidad financiera del sector público, b) reduce la burocracia, c) aumenta ingresos, d) sustituye la relación de conflicto por intereses entre el sector público y privado para privilegiar una relación de armonía y de intercambio positivo y, e) el riesgo es compartido entre gobiernos locales y empresas (Villamil, 2012:3).

La génesis social de éstas alianzas data de la segunda mitad del siglo XX, se alude a las reformas estructurales que han vivido los Estado-nación a partir de la década de 1980 y la nueva forma de intervención del gobierno como promotor del desarrollo, lo cual provocó una serie de ajustes que

involucraron a otros actores. En este sentido, las alianzas público-privadas para el desarrollo han sido definidas como un mecanismo de trabajo colaborativo entre los gobiernos e iniciativa privada para realizar proyectos de cooperación internacional para el desarrollo.

Paulina Vergara y Juan Pablo Araya (2012) argumentan que históricamente la acción colectiva entre el sector público y privado se ha centrado en el desarrollo y el crecimiento económico que se rigen bajo la propuesta del neoliberalismo, la cual tiende a minimizar las funciones del Estado a fin de aumentar las ganancias, salvaguardar la propiedad privada, regular el comercio y estimular exportaciones.

Hasta el momento se señalan dos grandes enfoques a través de los cuales se han analizado las alianzas entre el sector público y privado: el primero responde a una tendencia neo-estructuralista que señala que las alianzas entre el sector público y privado son una herramienta eficaz para la estrategia de desarrollo, donde el Estado colabora con la iniciativa privada pero siempre manteniendo su autonomía en función de resguardar el bien común; el segundo enfoque responde a una tendencia neoliberal, más específicamente la escuela del *Public Choice* donde se manifiesta cierta desconfianza acerca de este tipo de alianzas pues los acuerdos que se generen pueden prevalecer los intereses privados y generar riesgos para los beneficios colectivos (Vergara y Araya, 2012).

Características de las APP

Carlos Mataix, *et. al* (2008) identifica siete criterios para establecer algunas características de las APP: 1) la naturaleza de los actores que participan en la alianza; 2) los objetivos y motivaciones de cada una de las partes de la alianza; 3) el sector de la actividad de las alianzas; 4) el ámbito geográfico de las alianzas; 5) la estructura y diseño formal de las alianzas;

6) los beneficiarios de las alianzas y; 7) la envergadura de las alianzas (Mataix, et. al, 2008:11-19).

La naturaleza de los actores que participan en la alianza se refiere a la forma que adopta cada involucrado, pudiendo ser alianzas sencillas o complejas con gran número de participantes.⁴¹ El segundo criterio se refiere a los recursos que pueden obtener tanto gobierno como el sector privado, por una parte el gobierno puede obtener recursos técnicos, financieros o conocimiento, mientras que el sector privado puede adquirir una mayor participación en programas de desarrollo integral compartiendo riesgos y beneficios.⁴² El tercer criterio tiene que ver con la multiplicidad de áreas de acción en las cuales se pueden desempeñar las alianzas que tienen que ver con medio ambiente, educación, salud pobreza, actividades productivas en el campo, etcétera.⁴³ El cuarto criterio tiene relación con las peculiaridades de cada territorio en el que intervienen las alianzas, lo cual puede repercutir en el desempeño y la consolidación de las alianzas público privadas.⁴⁴ El quinto criterio tiene que ver con la composición de la estructura de las alianzas, por ejemplo, los roles más significativos de liderazgos, intermediarios, socios (financiadores y ejecutantes); así como los mecanismos de toma de decisión, la distribución de órganos de gobierno, reparto de costos y beneficios y reparto de riesgos⁴⁵. El sexto criterio está asociado a la distinción de los beneficiarios de las alianzas, en cada uno de los participantes, en esta línea de reflexión Mataix, *et.al* distinguen tres casos: primero, beneficiarios directos e indirectos y colectivos desfavorecidos, segundo, las APP buscan el fortalecimiento de determinadas instituciones públicas y de gobierno; tercero, se reconocen beneficios sociales en general, como por ejemplo: investigación,

⁴¹ *Ibidem*

⁴² *Ibidem*

⁴³ *Ibidem*

⁴⁴ *Ibidem*

⁴⁵ *Ibidem*

fortalecimiento de la infraestructura, fortalecimiento a los empresarios y a la iniciativa privada, finalmente, se reconoce que la sociedad en general les reditúa beneficios individuales y colectivos⁴⁶.

El último criterio guarda relación con el número e influencia de los participantes, el tiempo que dura y la localización de la alianza, además del impacto de los resultados. La totalidad de estos elementos es clave en la resolución de problemáticas complejas y concretas y para ser posible la sinergia de una multiplicidad de esfuerzos.⁴⁷

Tipos de alianzas público-privadas para el desarrollo

Para elaborar una clasificación de las APP, encontramos que Devlin y Moguillansky (2010) distinguen tres tipos de alianzas según su estructura de operación general: la primera, consta de una alianza que opera mediante estructuras formales y permanentes; la segunda, consiste en una alianza que opera con estructuras formales pero que surgen de manera especial, y tercera, identifica alianzas que funcionan en redes informales o por acuerdos tácitos. Devlin y Moguillansky explican que en la práctica estos tres tipos de estructuras están presentes o que existen en cualquier alianza público-privada.

En esta línea de reflexión estos autores destacan los casos de Irlanda y Finlandia, pues la naturaleza de estas se caracteriza por contar con alianzas muy antiguas profundas y con estructuras formales que actúan en gran parte de la jerarquía pública en cuanto a formulación e implementación de la estrategia. Así, las alianzas constituyen una fuente de poder que origina un diálogo social adecuado, permite el logro de

⁴⁶ *Ibidem*

⁴⁷ *Ibidem*

acuerdos, de consensos e incide en la toma de decisiones relativas a las políticas públicas a implementar.

a) Las APP en Europa y Asia

Se advierte que la interacción entre las partes de una alianza puede variar tanto en forma del discurso como en su amplitud, a partir del análisis de estudios de caso en países como Australia, España, Finlandia, Irlanda, Malasia, Nueva Zelanda, República Checa, República de Corea, Singapur y Suecia (ver Devlin y Moguillansky, 2010).

En países como el Reino Unido, España, Irlanda, Australia, Italia, Alemania o Portugal, se han implementado con éxito proyectos tan diversos como edificación de aeropuertos, electrificación, construcción y mantenimiento de hospitales, puertos marítimos, centros de readaptación de autopistas, carreteras libres de peaje; construcción de escuelas, centros deportivos, presas, plantas de tratamiento de aguas residuales, recintos administrativos, transporte urbano.

b) Las APP en América Latina y el Caribe

Para el caso de América Latina y el Caribe, pese a los esfuerzos realizados la colaboración público-privada es un elemento aún incipiente, “pocos son los países en desarrollo que han logrado reducir sostenidamente la brecha de ingresos con los países más ricos del mundo, sin una acción proactiva del gobierno que les permita avanzar en la transformación productiva con una inserción internacional” (Devlin y Moguillansky, 2009).

Durante el año 2008 se celebró el primer seminario sobre APP en el marco del Programa de Promoción de APP, reuniendo a representantes de gobiernos latinoamericanos, de empresas privadas y de instituciones

financieras multilaterales (FOMIN, 2011: 22). Actualmente, se han desarrollado APP en países como Paraguay, Uruguay, Argentina, Brasil, Colombia, México, Chile, entre otros.

Por otra parte, para establecer una estrecha relación entre las instituciones públicas de la Comunidad de Madrid-España y el BID, se firmó un acuerdo en enero de 2010 en la ciudad de Washington (USA), sede del BID. El acuerdo tiene como objetivo favorecer la transferencia de conocimientos y experiencias aprendidas en APP por las diferentes instituciones de la Comunidad de Madrid en favor de: los gobiernos latinoamericanos y de los especialistas del BID, en sectores como el de transporte, salud, agua, residuos, etc. De acuerdo con el Economist Intelligence Unit (2010), dentro de su informe final destacó que el Infrascopio ⁴⁸ identifica a Chile como una de las economías más desarrolladas en América Latina registrando 79.3 puntos sobre 100, debido a las condiciones normativas, institucionales y de inversión, y a las reformas legales introducidas en 2010, lo cual ayuda a mejorar el proceso de construcción de la APP. El segundo y tercer país, Brasil y Perú, respectivamente, presentaron características similares, además de una fuerte voluntad política de iniciar proyectos, una firme capacidad institucional y sólidas prácticas de implementación (Economist Intelligence Unit, 2010:4). Mientras que Venezuela, Nicaragua y Ecuador ocupan el otro extremo del índice, con puntuaciones por debajo de 20 sobre 100. Venezuela y Ecuador tienen cada vez menos posibilidades de incorporar inversión privada en infraestructura, como consecuencia del deterioro de la voluntad política y el hecho de que han ido desmantelando su capacidad

⁴⁸ El Infrascopio consiste en un índice de clasificación que evalúa la capacidad de los gobiernos para implementar APP en infraestructura de forma sostenible y eficiente. El Infrascopio se diseñó como una guía para las instituciones de desarrollo que deseen mejorar las condiciones específicas de cada país en relación con estos proyectos complejos y vitales, (ver Economist Intelligence Unit, 2010:4).

institucional y operativa, para ejecutar y supervisar correctamente este tipo de proyectos⁴⁹.

El Economist Intelligence Unit (2010), señala también que Nicaragua cuenta con un historial de proyectos más modesto e infrecuente y una aplicación incoherente de los marcos de APP existentes, lo que ha dado lugar a una atrofia institucional.

c) El caso de Chile

El caso de Chile es interesante en la medida que promueve métodos innovadores que involucran hoy a la academia (universidades), sociedad civil (ONG) y privados (empresas), logrando no sólo la participación de nuevos actores, sino potenciando a partir de la experiencia de cada uno, los futuros proyectos de cooperación que sean adoptados desde esta modalidad. En ese sentido, impulsa el aprendizaje recíproco, el intercambio de conocimientos y la colaboración hacia el desarrollo social, y en él, Chile está abriendo nuevas posibilidades de cooperación para el sector privado.⁵⁰

El contexto de las APP en Chile resalta porque sus alianzas público privadas no están solamente enfocadas a la creación de infraestructura y del crecimiento económico local, sino también están enfocadas a brindar servicios públicos como salud, educación, al fortalecimiento de la confianza social entre los chilenos, la cooperación, la solidaridad; al fortalecimiento de movimientos sociales, enfocadas a una mayor incidencia en procesos de tomas de decisión, un rol más activo en cuanto a participación ciudadana, e incluso en la reconstrucción del desarrollo nacional a partir de los desastres naturales que ocurrieron en diferentes

⁴⁹ *Ibidem.*

⁵⁰ Consulta al sitio web 13 de octubre de 2014:
<http://www.agci.cl/index.php/alianzas-publico-privadas>

puntos de Chile como por ejemplo los terremotos ocurridos en 2010, (Vergara y Araya, 2012).

Los autores Vergara y Araya (2012) argumentan que la historia de las alianzas público privadas en Chile, se remonta a la dictadura de Augusto Pinochet, periodo en el que el país transitaba hacia un modelo neoliberal que comenzó a profundizarse aproximadamente en 1974. En un inicio, las alianzas público privadas se habían constituido para la planeación territorial de la ciudad y de la vivienda; posteriormente, el gobierno chileno recibió la influencia de conocimientos desarrollados por la Escuela de Chicago, que buscaba establecer alianzas estratégicas para crear políticas públicas neoliberales de reconstrucción económica y social, pues enfrentaba un gran dilema con relación a la sobrepoblación de las ciudades.

La construcción de alianzas público privadas en Chile no fue un proceso fácil, uno de los desafíos para los gobiernos locales de ese país era, establecer mecanismos efectivos para incentivar la participación ciudadana y asegurar la estabilidad del sistema democrático. El papel de las alianzas público privadas ha llegado a servir como un instrumento de inclusión política y social, fortaleciendo no sólo la actividad estatal sino también las actividades empresariales y productivas en Chile. El proceso de construcción de las alianzas público privadas a la actualidad ha sido un proceso inacabado puesto que por parte de la sociedad ha tenido poca claridad sobre cómo funcionan exactamente las alianzas público-privadas qué se puede esperar de ellas.

Tras los sucesos relacionados con los desastres naturales actualmente existe una red nacional de organizaciones civiles que están participando activamente en la discusión sobre problemáticas que afectan directa e indirectamente a la población y en el proceso de reconstrucción de los principales centros económicos y políticos de Chile.

d) El caso de México

En México las APP han sido concebidas como una herramienta que brinda apoyo técnico y financiero a las entidades federativas para crear las condiciones jurídicas, institucionales y técnicas necesarias para el desarrollo de proyectos de Asociación Público-Privada de carácter estatal a través de mecanismos alternativos a la inversión pública tradicional con el fin de que ofrezcan infraestructura y servicios con altos niveles de calidad, que no podrían proveer con esquemas tradicionales y de manera más oportuna.

En México, el Gobierno Federal ha desarrollado proyectos de APP bajo distintas modalidades: Proyectos para la Prestación de Servicios (PPS), Concesiones: por ejemplo, el Tren Suburbano Buenavista-Cuautitlán aprovechamiento de activos, Proyectos de Infraestructura Productiva del Largo Plazo (PIDIREGAS), proyectos para PEMEX y la Comisión Federal de Electricidad (CFE). Entre las entidades que más destacan por entablar APP se encuentra el Distrito Federal, Oaxaca, Estado de México y Zacatecas, principalmente.

A partir de las consideraciones de Ilán Bizberg, en México “se requiere de este tipo de alianza entre Estado y empresarios para promover que más empresas se vinculen al sector exportador. En efecto, en los más recientes acuerdos entre el gobierno y los empresarios se han propuesto mecanismos para aumentar la competitividad de las empresas”

Para el caso de México las APP incrementan el alcance de inversión del gobierno, mejora la eficiencia, aumenta la flexibilidad en la adjudicación e incrementa la certeza jurídica. Esta alternativa de financiamiento permite una mejor distribución de los riesgos, de tal manera que el sector privado

asume aquellos relacionados directamente con el desarrollo de infraestructura y la provisión de servicios.

José Villamil (2012) sostiene que para el caso de México el establecimiento de APP ha sido accidentado, pues en su implementación han surgido problemas que le han ocasionado desventajas y riesgos latentes, algunos gobiernos locales han incurrido en costos que se han dejado de lado, por ejemplo, en la ciudad de México los intentos de establecer una APP para carreteras de peaje y de teléfonos han ocasionado costos que son irreparables y que la sociedad civil en general asume, en ese sentido Villamil sugiere que se cuente con una planificación cuidadosa de estos procesos, asegurándose de que el personal tanto del sector público como privado cuente con las capacidades individuales e institucionales para el manejo y control de los recursos.

Las APP y su relación con las fundaciones comunitarias

Para los propósitos de este trabajo nos adscribimos a las consideraciones de Vergara y Araya (2012), pues sostienen que las APP no involucran solamente el sector público y privado, sino se componen de actores pertenecientes a la sociedad civil, que tienen un interés común en el desarrollo sostenible comunitario o local. Para que las alianzas establecidas entre la esfera pública, privada y social se articulen adecuadamente, requieren de ciertos elementos en términos de procesos democráticos.

En este sentido, consideramos que actualmente, la sociedad civil requiere de un modelo de Estado que se caracterice por contar con diversas formas de interacción con la sociedad civil organizada, mayor participación ciudadana y mayor involucramiento en los proyectos de tipo social, de esta forma, se puede aludir a la idea de gobiernos abiertos y su vinculación con

las APP, o bien, a las alianzas multisectoriales. A continuación desarrollamos esta serie de ideas con mayor profundidad.

Por lo anterior, consideramos que la inclusión del concepto de Gobierno Abierto en el tema de las APP, particularmente con organizaciones de la sociedad civil y en específico con las FC, es trascendente en tanto su posibilidad de construir estructuras que faciliten la cooperación. Por ello, la revisión sobre *Open Government* (traducido al español como Gobierno Abierto) resulta fundamental para comprender la gestación de una nueva relación entre gobierno y ciudadanía; aún más, para entender la complejidad de distintas lógicas de las alianzas que se establecen entre una gran diversidad de actores que provienen no sólo del sector público y privado, sino también del sector social.

Gobierno Abierto y fundaciones comunitarias

La conceptualización sobre Gobierno Abierto se ha dado desde diversas coordenadas de entendimiento, por ejemplo, César Calderón apunta que “Un Gobierno Abierto es aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de oír lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente.” (Calderón, 2012: 27).

Otra definición se puede ubicar en Meijer *et al.*, quienes ubican un Gobierno Abierto en función de la apertura de datos, “...el grado en que los ciudadanos pueden monitorear e influir en los procesos gubernamentales a través del acceso a la información pública y el acceso a la arena donde se toma la decisión” (Meijer *et al.*, 2010: 13).

Una definición más, se puede ubicar en la Alianza por el Gobierno Abierto, quien promulga que éste es “un nuevo modelo de gobernanza que busca transformar la relación entre gobierno y sociedad para fortalecer nuestra democracia. Se trata de crear un ecosistema que posiciona al gobierno como plataforma de innovación. Gobierno abierto se basa en una cultura de transparencia, colaboración, participación y rendición de cuentas que permita la creación de nuevos emprendimientos y la generación de soluciones a retos públicos que se suscriban al desarrollo del país.” (AGA, 2014:5).

Ahora bien, existen una serie de trabajos de autores latinoamericanos que buscan destacar diversas cualidades, así como señalar características y elementos que componen el sistema de Gobierno Abierto. Entre estos autores, se puede ubicar a Cecilia Güemes y Álvaro Ramírez (2012), María Inés De Ferrari, Marcela Fajardo, Manuel Aris y Moisés Sánchez (2012), entre otros. Quienes describen las siguientes cualidades: el acceso a la información pública, transparencia y políticas anticorrupción, nuevas tecnologías, datos abiertos, participación pública, gobierno integral y colaboración ciudadana.

Empero, nosotros destacamos tres principales:

- Transparencia,
- Participación,
- Colaboración ciudadana.

En cuanto a transparencia podemos decir que, los mecanismos que se buscan implementar tienen como propósitos fortalecer la democracia y generar un proceso de desarrollo progresivo, aumentar los niveles de confianza de la ciudadanía en las instituciones públicas, fomentar la participación civil, mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de gobiernos locales y de la administración pública.

En lo relativo a la participación ciudadana, ésta debe constituirse como un elemento transversal en diversas etapas, elaboración, implementación y evaluación de planes nacionales o políticas, pues sólo de esta manera la ciudadanía asumiría rol activo y de manera efectiva podrá solicitar y compartir información pública, reutilizarla y difundirla en otros ámbitos mediante el uso de nuevas tecnologías.

Respecto de la colaboración, se refiere a la cooperación y trabajo coordinado no únicamente con la ciudadanía sino con la iniciativa privada, con las asociaciones civiles y demás actores, así cómo la colaboración activa entre diferentes órdenes de gobierno y administraciones en pro del bien común⁵¹. (Güemes y Ramírez, 2012; De Ferrari, et. al., 2012; Valenzuela, 2013). En este último aspecto es interesante destacar las aportaciones de Garaizar (2012) quien distingue cuatro tipos de colaboración:

- Intergubernamental, que alude a la capacidad de los gobiernos de intercambiar información e innovaciones;
- Gobierno/sociedad civil, que refiere al involucramiento del gobierno con actores y expertos de la sociedad civil,
- Gobierno/empresa, en este tipo se incluye al empresariado tradicional y a los emprendedores locales,
- Gobierno/ciudadanos, que involucra a cualquier ciudadano capaz de realizar propuestas a los gobiernos (Garaizar, 2012: 41).

Esta distinción es útil porque permite situar esta propuesta de gobernanza hacia actores de distintos sectores en procesos más interactivos. Así, Gobierno Abierto se asocia a una relación gobierno -sociedad civil más estrecha. En este sentido, Garaizar sostiene que impulsar los cambios que

⁵¹ Algunos autores como Rafael Valenzuela (2013) prefieren llamar al trabajo cooperativo entre niveles de gobierno como relaciones intergubernamentales, (RIG).

exige la sociedad para solucionar de forma eficiente los problemas considerados públicos, implica la apertura entre los gobiernos como factor fundamental.

La importancia del trabajo cooperativo entre sociedad civil organizada y Gobierno Abierto trasciende en la medida en que los ciudadanos adquieren un mayor acercamiento a las instituciones públicas y al quehacer político⁵². Más específicamente, las asociaciones civiles están adquiriendo un papel relevante al apoyar a los ciudadanos a obtener una gran diversidad de recursos para hacer uso y control de ellos, entre ellos la información, el conocimiento, capital social, redes, alianzas, etc., ver (Guadarrama y Ortega, 2014).

En esta línea de reflexión encontramos que diversos autores desde distintas corrientes teóricas, han subrayado la importancia de contar con un gobierno deliberativo y abierto⁵³. Al respecto, Mark Warren (2001) reconoce que hay pocas asociaciones que explícitamente se definirían así mismas en términos de propósitos democráticos. Los hallazgos de Warren marcan que entre la diversidad de asociaciones hay aquellas que intentan construir democracia mediante la organización de debates, emprendiendo procesos de transparencia e investigando sobre cuestiones electorales⁵⁴.

⁵² Como hemos argumentado en otros espacios, la sociedad civil organizada, hoy en día, cuenta con nuevos espacios de actuación proporcionados por las nuevas tecnologías (TIC) y las redes sociales virtuales que ella misma genera. Con ello se alude al ejercicio de una ciudadanía digital, que lleva implícita la idea de una sociedad más abierta (Natal, Ortega y Martínez 2014). La diferencia entre ciudadanía digital y gobierno abierto es que ciudadanía digital se ejerce cuando los ciudadanos a través de internet participan en procesos de consulta y toma de decisiones que afectan la esfera pública; mientras que gobierno abierto busca complementar a la construcción de nuevos espacios de actuación y de opinión pública e intenta fungir como una plataforma abierta a los ciudadanos, ofreciendo una gran diversidad de aplicaciones (recursos gratuitos o no) para facilitar la vida a la sociedad en general. Es decir no se limita únicamente a la consulta y disposición de datos, pretende generar tanto nuevas prácticas institucionales como cambios de corte cultural y social. Si ambos conceptos, ciudadanía digital y gobierno abierto se ejercen paralelamente, probablemente todos podamos forma parte de, y compartir, reconstruir la confianza y regenerar el tejido social actual.

⁵³ Entre algunas referencias inmediatas están, Jürgen Habermas (1998) que resaltaba la necesidad de construir una política deliberativa que permita reintegrar a la sociedad civil organizada en el espacio de la opinión pública. Habermas, en su búsqueda por una concepción de la sociedad civil valorada con base en su función y en su constitución misma, rechaza las teorías que privilegiaban al Estado y reconoce iniciativas no estatales ni de agentes privados.

⁵⁴ Warren considera tres clases de efectos democráticos de las asociaciones: la primera tiene que ver con el desarrollo individual del ciudadano reconociendo incluso algunas virtudes cívicas como la reciprocidad; la segunda, se refiere a la

En esta idea, las fundaciones comunitarias son un tipo de asociación que pueden crear espacios de convocatoria, diálogo y consenso para generar iniciativas y para la toma de decisiones y articuladoras de redes y/o alianzas.

En México, la Alianza para el Gobierno Abierto se constituye como un espacio de diálogo e intercambio de ideas que, en colaboración con la sociedad civil, permite que el gobierno asuma compromisos para transformar la calidad de vida de las personas, su Plan de Acción 2013-2015 es el resultado de un proceso abierto y colaborativo entre organizaciones de la sociedad civil, academia, empresarios, expertos y funcionarios públicos. En el Plan de Acción 2013-2015 (PA15) se formularon líneas de acción bajo cinco grandes objetivos para promover la transparencia y rendición de cuentas y consolidar un México Abierto:

- Gobierno centrado en la ciudadanía,
- Presupuesto abierto y participativo,
- Datos abiertos para el desarrollo,
- Empoderamiento y participación ciudadana,
- Gobernanza de recursos naturales.

En nuestra apreciación, las fundaciones comunitarias podrían tener un papel importante en tres de las anteriores líneas de acción, estas serían: presupuesto abierto y participativo, datos abiertos para el desarrollo y empoderamiento y participación ciudadana.

En relación al presupuesto abierto y participativo, las fundaciones comunitarias cobrarían un papel relevante al actuar como catalizadores,

constitución de esferas públicas como las representaciones comunales; la tercera, se centra en el formación institucional de la asociación, una vía posible es la cooperación (ver Warren, 2001).

convocantes y gestoras de presupuestos y recursos económicos para canalizarlos hacia otras iniciativas que surgen de la comunidad local y organizaciones que operan programas y proyectos de forma directa. Esta virtud ya señalada por autores como Reynolds (2008), permite respaldar la idea de que las fundaciones inciden ampliamente para abrir espacios de convocatoria de iniciativas ciudadanas y participar de presupuestos mixtos (es decir, participar de presupuestos ofrecidos desde el sector público y privado) para dar sustento a programas y proyectos a largo plazo y que requieren de la continuidad de esfuerzos sociales.

Respecto al tema de los datos abiertos para el desarrollo, las fundaciones comunitarias pueden desempeñar un rol activo en la generación de datos abiertos para el desarrollo local, ya que las fundaciones producen y reproducen información del territorio en el que intervienen, el cual es compartido con la comunidad local y con sus donadores, a su vez, esta situación genera conocimiento que es sistematizado a través de diagnósticos participativos, y otras metodologías para comprender las lógicas del entorno en que actúan.

En materia de empoderamiento y participación ciudadana, podemos decir que las fundaciones comunitarias al fungir como espacios de diálogo y de convocatoria y como sembradoras de liderazgos locales, paralelamente, permiten que los ciudadanos puedan alzar su voz, puedan aportar ideas, alternativas de solución para problemáticas específicas y formar parte de las decisiones de la agenda local.

CAPÍTULO IV

UNA APROXIMACIÓN RESPECTO DEL DIAGNÓSTICO DE FUNDACIONES COMUNITARIAS EN MÉXICO: MODO DE ACTUACIÓN, RELACIÓN CON LA COMUNIDAD Y FORMA ORGANIZACIONAL

Luis Fernando Juárez Jiménez⁵⁵

Abordamos en los capítulos previos el debate respecto de la conceptualización de las FC, a partir de ello, se estableció nuestra definición para posteriormente hacer un recorrido histórico de este tipo de organizaciones que permitiera comprender, de manera general, cómo contribuyen al desarrollo local, comunitario.

Considerando lo anterior, exploramos ahora las capacidades organizacionales necesarias para que las FC den cumplimiento a sus objetivos de producción y provisión a largo plazo de bienes comunes para una comunidad en un área geográfica definida. Cabe resaltar que en varios de los casos, la información solicitada no fue proporcionada por todos los representantes de las FC entrevistadas, en algunos se debió a que no contaban con la información en ese momento, en otros no se pudo acceder a las personas más significativas y en otros casos la información era insuficiente. Por tanto, la decisión de los coordinadores del estudio fue de no considerar dicha información para evitar la alteración en su confiabilidad.

⁵⁵ Maestro en Administración de Negocios y Asistente de investigación de la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector.

Para este apartado desarrollamos algunas aproximaciones con base en nuestro modelo de análisis (Ver cuadro siguiente), explicado en el Capítulo 1 a partir del cual exploramos los medios que permiten a las FC lograr sus propósitos institucionales, esto es analizamos las capacidades para vincularse, acopiar y coordinar recursos humanos y materiales. En el siguiente capítulo serán tratadas las aproximaciones de las estrategias que permiten fortalecer su autonomía y la consolidación de un patrimonio.

MODO DE ACTUACIÓN

Misión

En la mayoría de las entrevistas se afirman que la misión se centra en el bienestar social entendido como la mejoría de la calidad de vida de las personas y sus comunidades, a partir de la perspectiva de los derechos de las personas y su involucramiento con su entorno. Destacan así la misión de la Fundación Comunitaria Querétaro y la Fundación Punta de Mita:

“Ser partícipes en la creación y construcción de una nueva sociedad centrada en la vida, respetuosa de la naturaleza y de los derechos de las personas y los pueblos donde la ciudadanía sea responsable y las comunidades protagonistas de su historia”.

-Fundación Comunitaria Querétaro-

“Servir a la región de Punta de Mita, Nayarit, en la mejora de la calidad de vida de las personas y sus comunidades. Es una organización comunitaria dedicada a ayudar a las comunidades a convertirse en buenos lugares para vivir, desarrollarse económicamente, trabajar y formar una familia”.

-Fundación Punta de Mita-

Por otra parte, algunas de las FC centraron su misión en un enfoque más instrumental, es decir enfatizaron en los medios más que en los fines de la acción colectiva. En este sentido, la interpretación de su razón ser es entendible en tanto que, en los casos de organizaciones orientadas a la movilización de recursos (segundo piso), las FC son un medio para la consecución de los fines sociales que otras organizaciones tienen. De esta forma, algunas fundaciones argumentaron que el propósito es el fortalecimiento institucional, la movilización de recursos y la participación de inversionistas sociales.

Operación

En cuanto a la operación, el 25% de las FC entrevistadas inició operaciones antes de su constitución legal, con un rango de entre 1 y 2 años previos. Respecto del año de constitución legal la mayoría se concentra entre 1996 y 2007, de éstas, el 25% se constituyó entre el año 2000 y 2001, el 16% entre 1996 y 1998, y el 8% en 2007.

Entre las principales actividades realizadas por las FC se encuentran las siguientes:

- Buscar inversionistas sociales en empresas, fundaciones nacionales e internacionales, gobierno y fondos de personas físicas o morales;
- La cobertura de su operación es una tema importante, señalábamos en capítulos anteriores la dificultad para determinar el espacio de actuación a partir de criterios geográficos, no obstante, a partir de ciertos parámetros (no mutuamente excluyentes) encontramos que el 33% de las entrevistas declara un radio de acción regional y estatal, seguido de la cobertura municipal en 8%

- En cuanto a sus actividades el 100% financia acciones de capacitación, seguidas por la provisión complementaria de servicios de asistencia en el 96% de los casos, asimismo 25% de ellas realiza investigaciones y el 16% provee servicios legales,
- En materia de operación directa de proyectos, el rango oscila entre 6 y 28 proyectos acumulados en los últimos siete años (2008 a 2014). Cabe resaltar que, dos de las FC indicaron no haber operado proyectos de manera directa en este lapso, esto no necesariamente debe interpretarse como inactividad en tanto existe la posibilidad de haber fondeado recursos para la operación de otros actores institucionales.

RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

En nuestra definición afirmamos que una FC cuenta con la participación de ciudadanos, a nivel individual, organizado o corporativo, que representan a diversos sectores de la sociedad en la construcción de un patrimonio, la implementación de programas y la toma de decisiones sobre la aplicación de los recursos. Con ello, las FC cumplen dos funciones centrales, ser financiadoras sociales y articuladoras de esfuerzos locales. En este sentido, la construcción de alianzas es un elemento distintivo de las FC, esto es la finalidad de establecer, mantener y acrecentar la colaboración y la formación de redes con diversos actores de la comunidad para contribuir al cumplimiento de su objetivo social.

El 67% de las fundaciones comunitarias de la muestra tienen como objetivo la construcción de alianzas.

Al respecto, en nuestro estudio preguntamos a las FC sobre la periodicidad con la que construyen redes de colaboración, los resultados nos indican que el 67% de ellas lo hace de manera permanente, es decir que un

porcentaje considerable de ellas lo tiene identificado como una objetivo institucional, mientras que el 33% lo hace de manera regular.

El estudio también nos indica la prioridad de los actores institucionales con quienes se alían, así, encontramos que las empresas y escuelas son los actores con los cuales todas las organizaciones encuestadas establecían alianzas, seguidas del gobierno local, organizaciones comunitarias y OSC, por su parte, los actores religiosos obtuvieron menores menciones (16%). El cuadro siguiente da cuenta de ello.

Cuadro 5. Prioridad de actores institucionales con quienes las FC construyen alianzas	
ACTORES	PORCENTAJE DE MENCIONES DE ACTORES CON QUIENES FORMAN ALIANZAS
Empresas	100%
Escuelas	100%
Gobierno local	83%
OSC	83%
Organizaciones Comunitarias	83%
Gobierno estatal	66%
Delegaciones del Gobierno Federal	66%
Iglesia	16%

Fuente: Elaboración propia.

Respecto del voluntariado, solamente dos casos de las FC manifestaron no haber contado con este tipo de capital de 2008 a la fecha, en la mayoría de los casos no se contó con información suficiente para el periodo de 2008 a 2013, no obstante, para 2014 el rango oscila entre 2 y 200 voluntarios, el mayor número correspondió a la Fundación Internacional de la Comunidad⁵⁶.

⁵⁶ Esta FC advirtió que en la contabilización de voluntarios incluyeron a los becarios quienes hacen 200 horas de trabajo efectivo.

En materia de recursos de la comunidad, de nueva cuenta tomamos con referencia nuestra definición de FC en donde señalamos que es una organización que vincula, reúne y coordina diversos recursos para la consolidación de un patrimonio colectivo que asegure la producción y provisión a largo plazo de bienes comunes para una comunidad en un área geográfica definida. Durante el recorrido de este estudio encontramos que efectivamente la comunidad contribuye con recursos para la operación de los programas que implementan las FC, en este sentido los tipos de apoyo comunitario son diversos, siendo los más importantes los siguientes (porcentaje de menciones):

- 80% provienen de trabajo voluntario,
- 60% de la provisión de instalaciones,
- 33% se concentraron en apoyos en mercadeo, procuración de fondos y en la implementación de los proyectos,
- 20% se refirieron a apoyos en forma de capacitación, investigación y cabildeo,
- 16% en apertura de espacios para la construcción de consensos con otros grupos.

FORMA ORGANIZACIONAL

Órgano de Gobierno

El Órgano de Gobierno es el encargado de velar por el cumplimiento y seguimiento de la voluntad fundacional, operación y permanencia de la FC. En este sentido, para cumplir con sus propósitos el 100% de los patronatos o consejeros consultados mantiene reuniones periódicas, el 83% monitorea las actividades y se orienta a la resolución de conflictos

institucionales. Asimismo, los miembros del Órgano de Gobierno se mantienen en sus encargos durante 2.5 años en promedio y solamente el 50% de ellos contribuyen en la procuración de recursos financieros.

Figura Jurídica

En primer lugar debemos señalar que no existe una legislación específica para las FC por lo que, según sea el caso, se someten a la legislación general que regula a las organizaciones de la sociedad civil en México y las específicas que norman su figura legal o sus actividades. Entre estas destacan la Ley del Impuesto sobre la Renta que regula a las donatarias autorizadas (acceso a recursos privados a través de la expedición de recibos deducibles de impuestos), la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (acceso a recursos de la Administración Pública Federal por medio de la asignación de la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de OSC), la Ley de Instituciones de Asistencia Privada (regulación estatal a FC constituidas como Instituciones de Asistencia Privada -I.A.P.-, reguladas, en su caso, por una Junta de Asistencia Privada estatal) y el Código Financiero de cada Entidad Federativa (acceso a exenciones en pago de derechos).

Un tema central para las FC es la elección de la figura legal con la que estarán registradas, pudiendo ser, por lo general, una Institución de Asistencia Privada (I.A.P.) o una Asociación Civil (A.C.), cada figura legal implica una serie de derechos y obligaciones. Al respecto, del total de FC el 83% se constituyó como A.C. y el 17%

El 83% de las fundaciones comunitarias de la muestra se constituyeron como A.C. y el 17% como I.A.P.

como I.A.P. Esta distribución obedece en buena medida a que la misión de las FC no necesariamente está asociada a una perspectiva asistencial, en este sentido, la regulación de una Asociación Civil, en comparación con

una IAP, es menos estricta, lo que le permite mayor flexibilidad en el desarrollo de sus actividades⁵⁷.

Hasta aquí hemos dado a conocer la información más relevante de tres de las cuatro dimensiones de las que se compone nuestro modelo de análisis, en el siguiente capítulo abordaremos la última dimensión: Manejo de recursos. La razón de dar un tratamiento separado a esta dimensión obedece a que a diferencia de otras OSC, las FC tienen entre sus objetivos garantizar la disponibilidad de recursos de largo plazo como condición para su operación, autonomía e independencia, en otras palabras, mientras que para otro tipo de OSC la sostenibilidad financiera es un medio para la consecución de sus fines institucionales, en las FC la sostenibilidad financiera es un objetivo en sí mismo, en tanto tienen entre sus propósitos la asignación de recursos a emprendimientos operados por otros actores institucionales.

⁵⁷ Bergel, Renee *et al.* Fundaciones Comunitarias en México: Un panorama detallado, Alternativas y capacidades, A.C. México 2009. Pág. 11

CAPÍTULO V

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA EN LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS

Luis Fernando Juárez Jiménez

Humberto Muñoz Grandé⁵⁸

FINANZAS EN LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Las finanzas sociales o especializadas en organizaciones no lucrativas son un campo de investigación aún incipiente por no decir prácticamente inexistente. En este sentido, existen definiciones para la disciplina financiera que parten desde una perspectiva instrumental de las finanzas corporativas, al respecto, Bodie y Merton⁵⁹ definen a las finanzas como “la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo”, por su parte Haime⁶⁰ la concibe desde una dimensión funcional que “tiene por objetivo la maximización de los recursos de la empresa, entendiéndose de las fuentes más baratas disponibles y su aplicación en los proyectos más productivos o rentables, tratando de disminuir al mínimo el riesgo en su aplicación”. Como señalamos, en términos generales, buena parte de la bibliografía sobre las finanzas esta orientada al estudio de éstas en la empresa (finanzas corporativas y bursátiles), en el gobierno (finanzas públicas) y para los individuos (finanzas personales), sin que exista un abordaje con el mismo nivel de profundidad y extensión para las finanzas

⁵⁸ Coordinador de evaluación de programas sociales e investigación del Grupo Tercer Sector y Profesor investigador, Universidad Autónoma Metropolitana, Lerma.

⁵⁹ Bodie, ZVI y C. Merton, Robert. Finanzas. Pearson Educación. México. 2003.

⁶⁰ Haime Levy, Luis. Planeación Financiera en la Empresa Moderna. Ediciones Fiscales ISEF. México. 2006.

de las organizaciones no lucrativas, es decir para lo que aquí denominamos finanzas sociales.

En este sentido, existen escasos esfuerzos en la academia orientados a este propósito, una parte de ellos están inspirados en el Premio Nobel de la Paz 2006 Muhammad Yunus y su Grameen Bank, institución financiera social que desde 1976 ha prestado más de 15,000 millones de dólares a personas pobres en todo el mundo a través de microcréditos; este es el caso de Bruni y Zamagni⁶¹ quienes en su obra *Economía Civil* (2007) confirman que:

“El *corpus* central de la teoría económica no dedica a este fenómeno [Economía del Tercer Sector] más que algunas notas en los apéndices, cuando no relega el tema a revistas sectoriales para especialistas, con lo que se afirma que el fenómeno en cuestión no forma parte de los temas de estudio normales, sino que constituye una materia especial. Para la economía la regla es la empresa capitalista que maximiza las ganancias, la excepción, la organización que tiene otros móviles”

En este sentido, a pesar de la limitada oferta de textos especializados en finanzas de organizaciones no lucrativas, encontramos estudios como los de Henry B. Hansmann en cuyos artículos ⁶², diversos por cierto, profundiza sobre el concepto de lo no lucrativo y, en consecuencia, sobre las diferencias entre los bienes y servicios producidos por el mercado y por las organizaciones de la sociedad civil, en sus estudios afirma que las OSC son una respuesta consciente a una particular falla de mercado, esto es, a la incapacidad de vigilar a los productores mediante las disposiciones contractuales vigentes (*Contract Failure*). En otras palabras, se refiere al

⁶¹ Bruni, Luigino y Zamagni, Stefano. *Economía Civil: Eficiencia, equidad, felicidad pública*. Prometeo Libros. Argentina, 2007.

⁶² Para mayor información sobre Hansmann ver *The Role of Nonprofit Enterprise* y *The Economic Theories of Nonprofit Organizations*

hecho de que en ocasiones el consumidor no puede evaluar los bienes o productos entregados por la empresa capitalista lo que se interpreta como una incapacidad del mercado para establecer mecanismos claros de cumplimiento en cuyo caso puede implicar precios excesivos de bienes o servicios inferiores contra los cuales el consumidor queda sin otra alternativa que aceptar la transacción. Al respecto, el autor señala que, bajo ciertas circunstancias, las OSC adolecen de esta falla en tanto que al no existir el lucro, los incentivos son menores para aumentar los precios o disminuir la calidad del bien o servicio entregado.

Asimismo, están los abordajes técnicos que atienden temas orientados al estudio de la eficiencia en las organizaciones no lucrativas a partir de la administración financiera, la administración fiscal y la contabilidad. En el primer caso, destaca el aporte sobre el impacto que tiene el andamiaje institucional en el desempeño financiero de las organizaciones de la sociedad civil⁶³ (Ver Muñoz Grandé, 2015), en el segundo, resalta el trabajo de Maximiliano A. Batista en donde profundiza sobre “Tributación de Entidades sin Fines de Lucro”, en Argentina, comparable en ciertos casos con la regulación a la que se somete a las OSC en varios países latinoamericanos. También importante son las contribuciones del Instituto Mexicano de Contadores Públicos orientados al manejo contable de “Entidades no Lucrativas” y a la aplicación de las Normas de Información Financiera para entidades con propósitos no lucrativos.

Considerando lo anterior, este capítulo intenta contribuir a la discusión de la sostenibilidad financiera de las FC desde una perspectiva microeconómica que ponga en el centro de discusión el análisis de los factores y las variables a las que está asociada.

⁶³ Muñoz Grandé, Humberto. *Entramado*, Entramado Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. CEMEFI. 2015.

Sostenibilidad financiera

El concepto de sostenibilidad tiene varias definiciones que van desde los enfoques ambientales hasta los sociales, según Mokate⁶⁴ “la sostenibilidad es la capacidad de mantenerse o sostenerse, esto es que una iniciativa es sostenible si persiste en el tiempo”. En esta misma línea, el Banco Mundial⁶⁵ establece que “el término sostenibilidad describe la capacidad de un proyecto para mantener un nivel aceptable de flujos de beneficios durante toda la vida económica”.

Por su parte, Edgcomb y Cawley⁶⁶ la definen como un objetivo orientado a “establecer una organización madura con un programa que logre un impacto a una escala de operación razonable y que haya abordado satisfactoriamente los asuntos de la viabilidad financiera y técnica”. Mientras que Emerton⁶⁷ la concibe como “la capacidad de asegurar recursos financieros estables y suficientes a largo plazo y distribuirlos en tiempo y forma apropiada para cubrir los costos totales (tantos directos como indirectos) y asegurar que sean manejadas efectivamente y eficientemente según sus objetivos”.

⁶⁴ Mokate, Karen Marie. Documento de Trabajo. Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. Banco Interamericano de Desarrollo. Julio de 201. Serie de Documentos de Trabajo I-24.

⁶⁵ Banco Mundial. Sustainability of Projects: Review of Experience in the Fertilizer Subsector. World Development Indicators. CR-Rom. Washington, D.C. 1999

⁶⁶ Edgcomb, E. *et al.* The Process of Institutional Development: Assisting Small Enterprise Institutions Become More Effective. En Otero, Maria *et al.* The New World of Microenterprise Finance. Kumarian Press. West Hartford and Intermediate Technology Publications. London. 1994. En Camiro y Altamirano, ¿Qué son las microfinanzas y cómo se entiende la sostenibilidad financiera?” sin fecha de publicación.

⁶⁷ Emerton, L; *et al.* Sustainable Financing of Protected Areas: A global review of challenges and options. Technical Series No. 13. IUCN. Gland. En Fundación Vida Silvestre Argentina. Manual de Capacitación sobre Sostenibilidad Financiera para Áreas Protegidas en Latinoamérica, en el marco del Programa FAO/OAPN.

Sostenibilidad financiera en las organizaciones de la sociedad civil

Desde la perspectiva de las organizaciones de la sociedad civil, la red Social Enterprise Knowledge Network ⁶⁸ la plantea como “un equilibrio entre la generación interna y externa de recursos, de manera que puedan cubrirse los gastos operativos y de administración a la vez que se mantiene la libertad para determinar las prioridades programáticas independientemente de las preferencias de los donantes”. Shapiro⁶⁹ por su parte, la asimila como “la capacidad actual de la organización para generar suficientes recursos para conseguir la visión”.

A partir de estas definiciones, podemos advertir que la sostenibilidad financiera en una organización de la sociedad civil no está acotada a la perspectiva tradicional de administración de recursos financieros, por el contrario, se trata más que de un propósito, del resultado que surge de una interacción eficiente entre un conjunto de capacidades organizacionales de planificación, metodología de intervención, alianzas y administración.

En este sentido, podemos advertir que una institución es financieramente sostenible si cuentan con las capacidades para:

- Obtener recursos mayores a los presupuestados,
- Diversificar sus fuentes de ingreso,
- Mantener su autonomía financiera,
- Generar flujos netos de efectivo constantes,
- Promover una administración estratégica de los recursos,
- Incluir mecanismos de control financiero,

⁶⁸ Social Enterprise Knowledge Network. Gestión efectiva de emprendimientos sociales; Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo. 2006

⁶⁹ Shapiro, Janet. Desarrollo de una estrategia financiera CIVICUS.

- Generar procesos de rendición de cuentas y transparencia.

Esta perspectiva es resultado de nuestro modelo de análisis de FC, que si bien no es absoluto, contribuye a la definición de criterios de sostenibilidad financiera entorno a éstas.

VARIABLES QUE CONTRIBUYEN A LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS

Como se planteó en capítulos previos, nuestro modelo de análisis considera el abordaje de las FC a partir de las dimensiones de modo de actuación, relación con la comunidad, forma organizacional y manejo de los recursos. Es justamente en la dimensión de manejo de los recursos donde se inscribe la sostenibilidad financiera, sin embargo, como citamos previamente, ello no implica una disociación con las demás dimensiones en tanto esas interacciones dan como efecto la sostenibilidad financiera.

Ahora bien, la sostenibilidad financiera en si misma está determinada por las variables de ingresos, egresos y transparencia. Es decir, se refiere a la capacidad de la organización para obtener ingresos, asignar y reasignar eficientemente los egresos y transparentar la información financiera.

A continuación se analizan los resultados agregados de las capacidades organizacionales en cada uno de estos aspectos en 12 fundaciones comunitarias que constituyen la muestra de este estudio. En este sentido, si bien no necesariamente se trata de una muestra representativa del universo de FC, arrojan resultados válidos que dan una idea general sobre los aspectos analizados.

Ingresos

Un aspecto relevante de la sostenibilidad financiera es la capacidad para atraer recursos pero sobre todo para diversificar sus fuentes de ingresos en el entendido de que entre mayor diversidad exista menor el riesgo financiero al que se está expuesta. Considerar que únicamente diversificando las fuentes de ingresos (donantes privados, públicos, individuales o fondos sociales) se blindan la finanzas de una FC es incorrecto toda vez que además es necesario evitar concentraciones de recursos en una sola fuente (un solo donante por fuente de ingresos) y calcular el desgaste operativo que significa mantenerlas.

El cuadro siguiente presenta información agregada de las FC estudiadas en la muestra con la finalidad de indicar el porcentaje promedio sobre el total de ingresos que representa cada fuente de ingreso, es decir responde a la pregunta sobre ¿De dónde provienen los recursos de la FC?.

Cuadro 6. Porcentaje promedio sobre el total de ingresos que representa cada fuente de ingreso	
FUENTE	INGRESO PROMEDIO (%)
Locales	
Donaciones pequeñas (sociedad)	2%
Donaciones importantes de individuos y familias	7%
Contribuciones corporativas	39%
Donativos o convenios con gobiernos locales y estatales	20%
Donativos de otras OSC	48%
Internas	
Cuotas	10%
Rendimiento patrimonial	0%
Donativos o convenios con gobierno federal	20%
Servicios (venta)	5%

Internacionales	
Asistencia oficial para el desarrollo (gobiernos y agencias)	20%
Contribuciones corporativas	2%
Donaciones de individuos o legados	22%
Donaciones de fundaciones o fondos	40%
Donaciones de OSC	7%

Fuente: Elaboración propia.

El acceso a las distintas fuentes de financiamiento es determinante para la estructura y capacidad de diversificación de recursos de una FC, contar con esta información posibilita la medición de la independencia de recursos y en consecuencia de la exposición al riesgo de mantener su autonomía, tanto financiera como organizacional en el entendido de que ante una crisis de recursos las organizaciones son susceptibles de acceder a ellos con condicionantes especiales que pueden influir en la organización y operación de sus programas, lo que pudiera trastocar sus objetivos fundacionales. Por esta razón, el siguiente cuadro responde a la pregunta sobre ¿En qué medida el conjunto de FC accede a recursos de distintos donantes?. A diferencia de la pregunta anterior en donde la finalidad es saber la procedencia de los ingresos, este cuadro indica la frecuencia de financiamiento de esos recursos. A manera de ejemplo, podemos citar el primer caso que se interpreta de la siguiente manera, el 17% de la muestra de FC se financia de donaciones pequeñas.

Cuadro 7. Frecuencia de financiamiento por tipo de recurso	
FUENTE	FRECUENCIA DE FINANCIAMIENTO (% de la muestra de FC)
Locales	
Donaciones pequeñas (sociedad)	17%
Donaciones de individuos y familias	67%
Contribuciones corporativas	67%
Donativos o convenios con gobiernos locales y estatales	50%
Donativos de otras OSC	33%
Internas	
Cuotas	33%
Rendimiento patrimonial	0%
Donativos o convenios con gobierno federal	33%
Servicios (venta)	50%
Internacionales	
Asistencia oficial para el desarrollo (gobiernos y agencias)	33%
Contribuciones corporativas	17%
Donaciones de individuos o legados	33%
Donaciones de fundaciones o fondos	17%
Donaciones de OSC	17%

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la información del cuadro anterior podemos decir la principal fuente de ingresos proviene de terceros, en tanto que los recursos provenientes de los rendimientos de reservas patrimoniales son los últimos en utilizarse. Estos resultados son consistentes con nuestra definición de fundaciones comunitarias en el sentido de que uno de sus principales objetivos es la movilización de recursos.

Un derecho de toda OSC, incluidas las FC, es acceder a fuentes de financiamiento privado para lo cual un incentivo importante está dado por

la posibilidad de expedir recibos que los donantes deducen de su base gravable de impuestos⁷⁰, ampliando con ello la capacidad de obtención de recursos, especialmente de personas físicas y personas morales con actividades lucrativas. Para que este incentivo se materialice es necesario contar con una autorización expresa por parte del Sistema de Administración Tributaria mediante la cual se reconoce el *estatus* de donataria autorizada.

Al respecto, el 100% de las fundaciones comunitarias estudiadas son donatarias autorizadas y en promedio han mantenido ese *estatus* desde hace aproximadamente 12 años. Asimismo, se observó que desde que se constituyeron legalmente transcurrieron, en promedio, de cinco a seis meses para recibir la autorización correspondiente.

Encontramos así que las FC a partir de su constitución legal establecen, por lo general, como uno de sus objetivos la autorización como donataria autorizada, lo que puede interpretarse como una planeación orientada a fortalecer la sostenibilidad

El 100% de las fundaciones comunitarias de la muestra son donatarias autorizadas.

financiera, no obstante, es pertinente señalar que en promedio el 50% de las FC de la muestra operaban como grupos organizados antes de estar constituidos legalmente.

En cuanto a los recursos propios o autogenerados el 33% de las FC entrevistadas afirma contar con ellos, de éstos el 67% se obtienen a través de fondos y el restante de activos fijos (como bienes inmuebles), negocios u otros mecanismos. Al respecto, el hecho de que solamente tres de cada 10 FC cuenten con recursos propios contrasta con la idea de que una de las características que distingue a las FC del resto de OSC es la consolidación de un patrimonio que fortalezca su independencia. Asimismo, esta cifra

⁷⁰ Ley de Impuesto Sobre la Renta Art 96

confirma los datos del cuadro 7 en donde se observa que los rendimientos del patrimonio institucional son limitados, cercanos a cero.

Egresos

Como advertimos, nuestra percepción sobre las finanzas de una organización no lucrativa va más allá de la obtención de mayores ingresos, precisa además de una administración financiera eficiente, esto es, tan importante es la procuración de los recursos como su asignación a programas que muestren mayores tasas de retorno tanto financiero como social. En este sentido, encontramos que, en promedio, el 92% de los egresos de la muestra se destina a donativos para otras OSC e individuos y a la operación de proyectos, en tanto que el 8% de los egresos se utiliza para la administración. Es de destacar que este porcentaje se interpreta como una gestión eficiente de los recursos materiales y capital humano orientado a la gestión administrativa de la organización. Para dar una idea más clara sobre el particular se hace notar que para aquellas organizaciones que cuentan con el *estatus* de donataria autorizada este límite no puede exceder del 5%, sin embargo, como hemos hecho notar en otras investigaciones (Ver Arce y Muñoz Grandé, 2012) este dato es poco alcanzable. A su vez, la Junta de Asistencia Privada del Estado de México indica un tope de 25% para gastos administrativos sobre los donativos obtenidos.

En tanto que la mayoría de los egresos se destina a donaciones e implementación de proyectos, la pregunta ahora es ¿Cómo se asignan esos donativos?. Para dar respuesta observemos los datos del siguiente cuadro.

Cuadro 8. Destino principal de los donativos otorgados por FC	
ONG	53%
Organizaciones Comunitarias	78%
Individuos	20%
Gobiernos	0%
Otros	0%

Fuente: Elaboración propia.

Nota: La sumatoria no da 100% en tanto que una FC puede tener uno o más tipos de destinatarios.

Transparencia

La sostenibilidad financiera y la rendición de cuentas (transparencia como uno de sus mecanismos financieros) guardan una relación de codependencia. Como afirma Muñoz Grandé (2015)⁷¹

“La sostenibilidad financiera se entiende, desde una perspectiva microeconómica, como un ciclo compuesto por tres procesos concatenados y dos procesos transversales. Los primeros tres son la obtención de recursos, su asignación y re- asignación (excedentes financieros). Estos tres procesos son cruzados de manera transversal por el proceso de control y de rendición de cuentas (transparencia). Es decir, en lo que se refiere a la rendición de cuentas, sus mecanismos están insertos tanto en la obtención como en la asignación y la reasignación de recursos financieros. Bajo este supuesto no podemos comprender un ciclo financiero que no tenga como componente la generación acciones orientadas a transparentar la forma en cómo fueron obtenidos los recursos, su procedencia y su destino, tanto en una primera asignación como el destino de los excedentes que por principio deben reinvertirse en

⁷¹ *Ibidem.*

el objeto social de las OSC. En otras palabras, la rendición de cuentas es un proceso del ciclo financiero”.

En el segundo caso, continúa la cita:

“La rendición de cuentas en su acepción financiera tiene que ver con sujetar los recursos públicos [y procedentes de donativos privados y auto generados] a normas de austeridad, eficacia y pertinencia (Guadarrama, 2006). Así, la transparencia forma parte de uno de los mecanismos de la rendición de cuentas en su concepción más amplia. Al respecto, Guadarrama advierte sobre los componentes de la rendición de cuentas citando a John D. Clark (2003), quien da cuenta de tres momentos: ¿para qué?, ¿a quién? y ¿cómo?, siendo justamente en el ¿cómo? de la rendición de cuentas donde se inscriben los aspectos financieros en tanto atienden al uso adecuado y correcto de los recursos.

En otras palabras, en un primer abordaje la rendición de cuentas forma parte de la sostenibilidad financiera en tanto que es un proceso del ciclo financiero de toda organización, mientras que desde otra perspectiva la rendición de cuentas tiene un componente financiero que da cuenta del origen, uso y destino de los recursos (transparencia)”.

Así, las actividades de cualquier tipo de organización no lucrativa, incluidas las FC, requieren de mecanismos de control con la finalidad de evaluar y mostrar certeza y claridad en sus procesos ante las partes interesadas. A través de la publicación y apertura de los informes contables, de los estados financieros y de las políticas para el manejo de los recursos las FC pueden acrecentar la confianza social de sus grupos de interés y la legitimidad de este subsector ante la sociedad en general.

Al movilizar recursos de la sociedad, las FC requieren de compromiso con la rendición de cuentas y especialmente con el mecanismo de transparencia, esto es hacer la información pública y de fácil acceso. En este sentido, el 83% de las FC de la muestra afirman auditar sus estados financieros, al tiempo de hacer pública su información anualmente en el 67% de los casos y en periodos que van desde bimestrales hasta semestrales en el 33% de ellos. La frecuencia de la publicación depende de diversos factores, como la capacidad operativa o las obligaciones contractuales y legales.

CAPÍTULO VI

FUNDACIÓN COMUNITARIA DEL BAJÍO: ESTUDIO DE CASO SOBRE ACTORES LOCALES EN PROCESOS DE DESARROLLO SOCIAL

Walter Ortega

En el proceso de este estudio hemos intentado dar respuesta a diversas interrogantes entorno a las FC, a partir de una revisión teórica logramos definir nuestro concepto de fundación comunitaria, su evolución y la forma en la que se insertan como actores para el desarrollo local, además de presentar información cuantitativa respecto de las capacidades organizacionales con las que cuentan para cumplir con ese fin. Consideramos además, que para dar una explicación más amplia de sus aportes al desarrollo es pertinente exponer un abordaje que complementa de manera cualitativa la información hasta aquí mostrada. Por esta razón el presente capítulo ilustra el involucramiento de las FC en los procesos de desarrollo comunitarios a partir del estudio de caso de la Fundación Comunitaria Bajío, A.C.

Las reformas estructurales que ha vivido el Estado mexicano a partir de la década de 1980 y la nueva forma de intervención del gobierno como promotor de desarrollo social, ha provocado que la sociedad civil emerja con mayor fuerza e incida en los cambios de la gestión pública y en el proceso de políticas; además existe consenso generalizado sobre la importancia de consolidar la democracia a través de una participación mayor y activa de actores ciudadanos, es decir, consolidar una democracia participativa.

En este sentido, Kooiman o Rhodes consideran que los gobiernos deben ser más interactivos y orientados a la coordinación de distintos actores interesados en la acción pública, que a la imposición vía las jerarquías. A esta forma de gobernar se le ha llamado gobernanza y responde a una tendencia mundial cuyo fin es alcanzar la modernidad (Kooiman, 2000; Rodhes, 2007); aunque no hay una coincidencia en acuerdos sobre el significado exacta de “*governance*” es útil para comprender este marco de interacción. En esta lógica, destaca el crecimiento de organizaciones de la sociedad civil (OSC) como agentes participativos en procesos que detonan desarrollo social. En las dos últimas décadas el Gobierno Federal mexicano decide instrumentar programas de fomento al desarrollo social a nivel local y regional, con especial atención a OSC. Silvia Bolos, Alberto Olvera o Lucia Álvarez sustentan que las OSC han asumido una mayor capacidad de organización y movilización social, ayudan a combatir la corrupción, reducen conflictos sociopolíticos, logran consensos y no necesitan una gran burocracia, entre otras virtudes (Olvera, 2000; Álvarez, 2002; Bolos, 2003). Por ello, hay una alta tendencia en la opinión pública a considerar que las OSC que impulsan procesos de desarrollo social, son altamente efectivas y capaces de aterrizar proyectos para responder a demandas en concreto. Una de las estrategias de intervención para el desarrollo social que ha sido adaptado de Estados Unidos para México son las fundaciones comunitarias quienes constituyen una expresión de la sociedad civil organizada y han tratado de desempeñar un nuevo papel con miras a solventar necesidades y problemáticas de la comunidad local.

Para ejemplificar lo anterior, se analiza a continuación el estudio de caso de la Fundación Comunitaria del Bajío, A.C., (FCBajío) la cual forma parte de la muestra de FC de este trabajo. Al respecto, consideramos que su abordaje es flexible y busca recuperar una visión integral del desarrollo y del ámbito de las OSC. El objetivo primordial entonces es analizar en qué

medida la FCBajío efectivamente contribuye o no a emprender procesos de desarrollo social en el estado de Guanajuato. La pregunta central en consecuencia es ¿en qué medida el modelo asociativo propuesto desde fundaciones comunitarias contribuye al desarrollo social del entorno o región?, de forma más específica se busca entender, ¿quién es la FCBajío y qué tipo de labor que emprende en el territorio?, ¿cuáles son las estrategias de intervención social que emplea para detonar procesos de desarrollo y qué resultados ha obtenido?

Dada la naturaleza de este estudio, el análisis realizado es eminentemente cualitativo por lo cual los testimonios de las personas entrevistadas a profundidad constituyen una fuente de información privilegiada. Como se advirtió en la introducción de este reporte, el trabajo de campo se caracterizó por visitas a comunidades, entrevistas a personal interno y beneficiarios de proyectos, observación de intervenciones de FCBajío y dinámicas con actores clave.

Este apartado se estructura en cuatro partes: la primera consiste en ofrecer una breve revisión conceptual sobre el desarrollo, en la segunda parte, se describe, parte del trayecto histórico de FCBajío, estructura organizativa, su territorio de actuación, se exponen los ejes de atención bajo los cuales opera sus proyectos; la tercera parte constituye un espacio para el análisis de las estrategias de intervención social de la FCBajío. Por último, se ofrecen algunas reflexiones generales.

El desarrollo: análisis orientado a los actores locales

El desarrollo es un tema que sigue vigente en los debates teóricos, de particular interés resultan importantes las contribuciones de la sociología, campo desde el cual se ha abordado el desarrollo desde dos enfoques: 1) teorías estructurales (apoyadas en la teoría de la modernización y en la

economía política), y 2) análisis orientado al actor, en este segundo enfoque aparece el nombre de Norman Long, entre otros autores. Aquí se recuperan algunas de sus ideas, ya que resulta interesante observar procesos de desarrollo a partir de prácticas, discursos y estrategias de los actores locales, y no tanto de, los modelos económicos o políticos diseñados por organismos internacionales, el propio Estado o el mercado. Norman Long puntualizó que el desarrollo entendido como proceso social es tan importante como el estudio de las estructuras, pues es vital entenderlo en términos de las acciones de los participantes y no a partir de discursos o definiciones normativas (Long, 2007:11).

Según Long, entre las limitaciones de los estudios estructurales se encuentra la incapacidad por explicar de forma adecuada las causas y dinámicas de la heterogeneidad social y se encuentra en su forma de interpretar los cambios socioculturales. Por lo anterior, en lugar de marcar distancia entre ambos enfoques busca reconciliarlos para hacer un estudio del desarrollo más profundo y amplio. Long enfatizó que para profundizar un estudio sobre el desarrollo se requiere un tipo de construccionismo social orientado al actor, no sólo abarcando las prácticas sociales sino también “a las estructuras institucionales en gran escala, recursos del campo, redes de comunicación y apoyo, ideologías colectivas, arenas sociopolíticas de lucha, e incluso creencias y cosmologías que pueden formar las improvisaciones de los actores, cubriendo comportamientos y acciones sociales planeadas”,⁷² aspectos clave en el análisis del desarrollo.

Las reflexiones de Norman Long acerca del tema desarrollo ayudan a tener una mirada más allá de los modelos políticos del desarrollo e instituciones, puesto que atribuye gran importancia al actor y en él identifica varias capacidades como las siguientes: a) la capacidad de negociación, b) la

⁷² *Ibidem*

capacidad de procesar la experiencia, c) la capacidad para crear estrategias que intenten resolver problemas y organizar respuestas apropiadas ante una situación, d) la capacidad de saber cómo intervenir en el flujo de eventos sociales y alrededor de ellos, y e) la capacidad de observar sobre la acción - reacción de otros actores⁷³.

Asimismo Long insistió en que los actores sociales que cuentan con la capacidad de saber, de hacer y de aprender, a la par, tienen la capacidad de crear agencia. Según Long, crear agencia se refiere a “la capacidad de conocer y actuar, y a la manera en que las acciones y las reflexiones constituyen prácticas sociales que impactan o influyen en las acciones e interpretaciones propias y de los otros”.⁷⁴ Los actores al ser capaces de definir sus prácticas sociales definen a la vez sus estrategias, un ejemplo, lo constituyen las redes sociales que se componen de conjuntos de intercambios y relaciones directas e indirectas (interpersonales, inter-organizacionales, etc.).⁷⁵ En este sentido, la agencia puede mostrarse como un espacio para las contradicciones entre visiones de la vida o de las cosas, o bien, discrepancia de valores, de conocimiento, etc.; y en este mismo espacio, puede manifestarse la posibilidad de llegar a una orientación común sobre un proceso social.

De acuerdo con el autor, la intervención social para el desarrollo es una actividad que no tiene límites claros en tiempo y espacio como si lo precisan usualmente el Estado u otras instituciones implementadoras, por lo cual propone ver la intervención como una realidad múltiple compuesta por percepciones de corte cultural e intereses sociales, que difieren y que tienen lugar entre varios actores sociales. Además, hay que decir que la intervención forma parte de un flujo de eventos localizados en una

⁷³ *Ibidem*

⁷⁴ *Ibidem*

⁷⁵ *Ibidem*

estructura más amplia de actividades de instituciones públicas, privadas o sociales, así la intervención “implica la confrontación o interpenetración de mundos de vida diferentes y experiencias sociopolíticas que pueden ser significativas para generar nuevas formas de prácticas social e ideología” (Long, 2007: 80).

Lo anterior se refiere a que las prácticas de intervención no son absolutas, más bien, son cambiantes y se encuentran en constante reformulación (sea por su propia dinámica organizativa y política como por condiciones específicas de un lugar o proceso); del mismo modo, las prácticas de intervención pueden ocasionar la existencia de formas emergentes de interacción, lo que incluye respuestas y estrategias de grupos (situados a nivel local o regional) que luchan por definir o defender sus espacios sociales, sus fronteras culturales, y sus posiciones dentro de un amplio campo de poder⁷⁶. Aún más, de-construir la intervención planeada es otorgar reconocimiento de las diversas maneras en que los individuos se organizan de manera individual y colectiva y cómo éstos son afectados por lógicas dominantes que creen resolver problemas a través de planes y programas de acción, que no sólo tienen que ver con el cumplimiento de metas. En síntesis, las aportaciones del análisis orientado al actor ayudan a no caer en un reduccionismo económico del desarrollo, sino que a través de este enfoque se pueden: a) comprender cambios (de tipo social) porque enfatiza en la interacción y determinación de factores tanto internos como externos en un proceso de desarrollo, a su vez, b) reconocer el papel de la acción social y c) examinar nuevos espacios para los distintos actores sociales y la posibilidad de ser cada vez más reconocidos y valorados como agentes de cambio en procesos de desarrollo.

⁷⁶ *Ibidem*

Así, por desarrollo se entenderá un proceso social de cambios profundos localizados en un determinado territorio⁷⁷, emprendidos por agentes o actores locales que efectúan una diversidad de prácticas y estrategias como parte de un proyecto para mejorar la calidad de vida en común (condición en permanente construcción y reproducción). Tal territorio puede ser la comunidad local, entendida como una forma de integración social que define su espacio en función de ciertos elementos en común (ya sea generados históricamente, biológicamente o afectivamente), es el lugar de la convivencia entre sus miembros, los cuales contribuyen tejiendo relaciones sociales más o menos duraderas.

Se han utilizado los términos prácticas y estrategias, pero es fundamental definirlos: por prácticas, se entiende a aquellas actividades o acciones que se desenvuelven en el espacio. Las prácticas constituyen universos de sentido para distintos grupos sociales (Camacho, 2006: 133), debido a esto, existe una diversidad de prácticas (económicas, sociales, políticas, ambientales, etc.). Por estrategias, se entiende un conjunto de prácticas planificadas en tiempo y en espacio para emprender objetivos comunes. Las estrategias pueden considerarse actitudes racionales, ya que son resultado de procesos internos de organización social. Aquí se distinguen estrategias tangibles e intangibles. Las estrategias tangibles son acciones planificadas concretas que calculan fines y costos, por lo tanto, se pueden percibir de forma precisa; por otra parte, las estrategias intangibles se refieren a ese conjunto de prácticas y acciones que no se materializan y que no se pueden visualizar de forma inmediata, sino que son resultado de procesos amplios y continuados.

⁷⁷ De acuerdo con Fernando Ocampo, el territorio es “un constructo social, una valoración, una fabricación, un producto, un espacio tatuado por la historia y la cultura, que se construye a través de prácticas, estrategias, percepciones y la manera de leerlo que tienen los miembros del grupo que lo constituye.” (Ocampo, 2012: 2).

FUNDACIÓN COMUNITARIA BAJÍO, A.C.

La FCBajío es una asociación de naturaleza híbrida, pues se origina con fondos públicos y con fondos privados internacionales, aunque la mayoría de sus miembros sí provengan de la sociedad civil local organizada. FCBajío cuenta con una estructura compuesta por: Asamblea General, Consejo Directivo ⁷⁸, Dirección General, Subdirección, Coordinación

FCBajío es una asociación civil sin fines de lucro, independiente, sin preferencias religiosas ni de partidos políticos, cuya misión es fomentar y promover el desarrollo local, con la participación de la sociedad civil, vinculando los distintos sectores y movilizandolos recursos para el bienestar comunitario.

www.fcbajio.org

Administrativa, Desarrollo Institucional, Área de Colaboración Profesional, Promotoría Comunitaria⁷⁹ y Mensajería. La FCBajío generalmente opera con poco personal y la mayoría de ellos son voluntarios, puesto que los recursos económicos para operar son escasos. Por principio, la Asamblea General es conformada por 15 miembros provenientes de diversos sectores de la sociedad civil local de Guanajuato y miembros del extranjero.

Un antecedente importante previo al origen de FCBajío, ha sido la reformulación de la política social del estado de Guanajuato durante el gobierno de Vicente Fox Quesada en 1996; como parte de su estrategia de inclusión para el desarrollo social, se buscó fortalecer a la sociedad civil a través de la Coordinación de Desarrollo Regional (CODEREG), institución que hoy en día se conoce como la Secretaría de Desarrollo Social y Humano del Estado de Guanajuato. Entre los propósitos del gobierno de Guanajuato estaban: ampliar la cobertura de atención a la población

⁷⁸ El Consejo Directivo es binacional y cuenta con 6 miembros: presidente, secretario, tesorero, tres vocales y un representante de socios extranjeros, todos son voluntarios.

⁷⁹ Funge como un canal de comunicación entre las comunidades y la FC Bajío, el número de promotores puede variar de acuerdo con el número de comunidades de atención y de acuerdo con los recursos económicos disponibles en la FC Bajío, puesto que estos miembros perciben un determinado ingreso.

vulnerable, incentivar la participación ciudadana, crear un mayor número de organizaciones civiles, superar las condiciones de pobreza e impulsar el desarrollo social en Guanajuato. Para cumplir estos propósitos, CODEREG decidió emplear tres estrategias: primero, crear Centros de Acción Voluntaria; segundo, crear un Centro de Desarrollo Humano y Social y reestructurar a la institución Desarrollo Integral para la Familia (DIF) a nivel estatal; tercero, implementar fundaciones comunitarias en Guanajuato⁸⁰.

Al tiempo en que la sociedad civil mexicana emergía con mayor fuerza en sus distintas expresiones, en Guanajuato, CODEREG exploró varios tipos y modelos de organizaciones civiles que comenzaban a manifestarse en el mundo. Entre estos modelos asociativos se conoció el de fundaciones comunitarias y se decide impulsarlas en las principales ciudades como Irapuato, San Miguel de Allende, Celaya y León; su implementación se logró mediante la suma de esfuerzos de actores de diferentes sectores, así, la FCBajío es la primera organización de su tipo que se origina durante el año de 1997 en la ciudad de Irapuato, lugar dónde inicialmente emprendería su labor enfocándose en temas de educación y salud, prestando atención particular en adicciones en niños, jóvenes y el tema de discapacidad. Desde su inicio se registró con el nombre Acción Comunitaria del Bajío, cuya figura jurídica es la de una Asociación Civil (A.C.). Para instaurar la FC Bajío, CODREG invitó a un grupo de empresarios y líderes sociales de Irapuato vía la aportación de un "fondo semilla" (equivalente a aproximadamente \$250 mil pesos para gastos

⁸⁰ De estas tres estrategias, los Centros de Acción Voluntaria se cerraron, debido entre otras circunstancias, a la falta de entendimiento común sobre lo qué es la filantropía, la falta de consenso entre una gran diversidad de actores que participaron en el proceso de implementación y la falta de voluntarios; el Centro de Desarrollo Humano y Social se orientó hacia otras formas de trabajo distintas a las que originalmente había contemplado CODEREG, por lo que hubo confusión en su papel de atención a OSC locales. De la misma forma el DIF estatal no sufrió los cambios que se esperaban. Únicamente funcionó la estrategia de implementar FC, pero cada una se originó y se adecuó de acuerdo con su propio entorno, con lo cual se les puede señalar a las FC como un actor buscó una propia identidad y una propia metodología de trabajo. Esta situación le otorga un valor agregado a este tipo de asociaciones.

operativos) para el primer año de funcionamiento⁸¹. Cabe aclarar que los empresarios de Irapuato no invirtieron recursos financieros, ellos únicamente se encargaron de administrar el capital proveniente del gobierno de Guanajuato y del extranjero con la finalidad de formar un fondo patrimonial para la FC Bajío.

Respecto a su origen, la directora general Adriana Cortés comenta lo siguiente: “...su origen no es propio de las FC de Estados Unidos sino que se trata del resultado de un cambio inducido, más que la consecuencia de un desarrollo natural de la sociedad, pues nace como parte de una estrategia para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil guanajuatense.”⁸²

Durante 1998 se conforma legalmente el primer Consejo Directivo, entre sus funciones estaba nombrar a un director, crear una asamblea general y crear un fondo patrimonial mediante donaciones. El primer Consejo se constituyó por miembros que pertenecían al sector empresarial y era activa en el aspecto de las donaciones (en especie), con ello pudo generar mobiliario indispensable para la operación y la administración de la fundación. Sin embargo, esto no fue posible debido a que las donaciones no pudieron ser ampliadas, algunos factores fueron: 1) no existía, ni existe, suficiente participación ciudadana; 2) tampoco existe una cultura filantrópica consolidada; 3) no hay suficiente voluntariado; 4), no hay trabajo social a largo plazo. Por lo anterior, la FCBajío tuvo que adecuarse a su contexto y marcar un rumbo diferente al de replicar un modelo de intervención extranjero; este rumbo ha consistido en solventar las necesidades y problemáticas de la realidad local. Además, el concepto de FC en Guanajuato es reciente y aún sigue desconociéndose la labor y

⁸¹ Entrevista a Adriana Cortés Jiménez, directora ejecutiva de FCBajío.

⁸² Adriana Cortés Jiménez, “entrevista citada”.

trascendencia de ésta, al grado que se ha confundido el tipo de trabajo que realiza y el sector del que proviene.

Para el año de 1999 el Consejo Directivo al analizar sus posibilidades y limitaciones como una organización intermediaria, decide configurarse como una organización operativa. Además, al analizar las causas sobre el origen de las adicciones en niños y jóvenes de Irapuato, detecta que algunas de éstas tienen que ver la pobreza, la marginación, la exclusión y la falta de desarrollo de las personas para mejorar la calidad de vida, por lo que decide orientar su trabajo hacia este camino. Así, la FC Bajío formula un proyecto sobre Desarrollo local en el Ex -Ejido San Juan de Renata en ocho de sus colonias, pertenecientes al municipio de Irapuato. En este proyecto se tiene la primera experiencia de colaborar con fundaciones extranjeras (The Interamerican Foundation, Instituto Synergos, The Center For Internacional Understanding, Centro Humanitario para las Obras y el Intercambio Cultural Educativo, A.C.), empresas norteamericanas como Gigante Verde, el Fideicomiso para el Desarrollo Popular (FIDEPO) y diversas organizaciones de la sociedad civil local.

Una propuesta interesante para FCBajío, fue dada a conocer por el Instituto Synergos en Nueva York (Estados Unidos), el CEMEFI y la Fundación DEMOS IAP., a través de diversos foros de consulta; dicha propuesta consideraba al desarrollo local como una estrategia que consistía en la vinculación de actores sociales en un mismo proyecto. Esta propuesta de Synergos fue interesante para la FCBajío, porque consideraba que el desarrollo no es exclusivo de un solo actor, sino que tendrían que estar unidos diferentes actores de la sociedad civil con el fin de generar mayor impacto social.

Durante los años 2000 al 2003 la FCBajío se concentró especialmente en la formación y articulación de redes sociales, una vía de acceso para

brindar atención a la población vulnerable. Estas redes fueron útiles para proponer y accionar proyectos sociales a largo plazo con la finalidad de asegurar la continuidad de procesos emprendidos, que sus miembros pudieran obtener beneficios de forma directa y garantizar la existencia del propio sector de las OSC. Algunas redes que se constituyeron fueron, la Red de Atención a la Discapacidad de Irapuato, A.C. (RADI), esta red es integrada por una escuela de ciegos y débiles visuales, por un Instituto que trata el Síndrome de Down y un centro que rehabilita personas y apoya en los problemas de lenguaje y aprendizaje. Otra red de corte transnacional que se conformó fue la Red de Atención a Familias Mexicanas de Migrantes que radicaban en Estados Unidos, esta red resultó novedosa para la FCBajío debido a que significaba el primer acercamiento al tema de la Migración entre OSC y gobierno, promoviendo posteriormente el proyecto “Fortalecimiento al Desarrollo Integral de Comunidades Migrantes del Noroeste y el Sur de Guanajuato”.

En el año de 2003 la FCBajío adquiere el carácter de Donataria Autorizada, este momento resulta trascendente en la medida que la fundación puede legalmente percibir y canalizar donaciones de una amplia gama de donantes, expidiendo recibos deducibles de impuestos⁸³. Al adquirir el status de Donataria Autorizada, la FCBajío ha logrado: a) fortalecer su personal operativo; b) fortalecer y ampliar sus fondos; c) asegurar la implementación y continuidad de sus proyectos; d) garantizar resultados derivado de sus prácticas y acciones, e) otorgar apoyo no sólo a organizaciones locales sino a otras iniciativas ciudadanas en temáticas específicas; f) el hecho de expedir recibos deducibles de impuestos le

⁸³ FCBajío cuenta principalmente con dos formas para recaudar donativos: la donación en especie y la donación económica. La donaciones en especie se puede realizar mediante un catálogo de donación, que consiste en escoger de dicho catálogo el objeto a donar, de hecho, en la página web de esta organización se puede realizar este ejercicio. La donación económica consiste en la transferencia bancaria de dinero, y a cambio, expedir un recibo deducible de impuestos a los donantes.

permite a la FCBajío poder rendir cuentas, realizar informes y proyectarse como una organización transparente; g) ganar confianza de sus donantes.

En el año de 2006 su Consejo Directivo agrega a miembros que fungieran como representantes de socios en el extranjero, con esto se buscó dar continuidad al tema de migración. Durante el año 2008 la dirección expone a la Asamblea General que para efectos de difusión y promoción, se sustituya la palabra “Acción” por la de “Fundación”, entendiéndose en adelante como Fundación Comunitaria del Bajío, A.C.; este suceso es importante porque representa una nueva oportunidad para consolidar su identidad como fundación comunitaria y buscar pertenecer al grupo de este tipo de organizaciones⁸⁴.

Para el periodo 2008-2010 se implementaron varios proyectos como Construye T, o Comunidades Sustentables (PROCOSU), recibiendo recursos provenientes de ciudades como Arizona y California (Estados Unidos) y participando varios clubes de migrantes, profesionistas provenientes tanto de la universidades locales como del extranjero, organizaciones civiles internacionales y empresarios norteamericanos. Durante el año 2012, FCBajío decide integrarse a la red Comunalía- Alianza de Fundaciones Comunitarias de México, quedado como vocal de la red ⁸⁵. Se implementa el Programa de “Formación, Liderazgos Sociales y Desarrollo Local”. En este programa se plantea el diseño de un modelo formativo que consiste en generar capacidades sociales en actores clave (o bien, líderes naturales) al interior de comunidades, con la incorporación de un sistema de seguimiento y evaluación que retroalimente el proceso.

En resumen, FCBajío tuvo un origen atípico porque a diferencia de otras formas de intervención social no es una implementación de un modelo

⁸⁴ Adriana Cortés Jiménez, “entrevista citada”.

⁸⁵ <http://www.comunalia.org.mx/>

“exitoso” para consolidar fideicomisos. El trayecto histórico de FCBajío ayuda a entenderla como una asociación mixta en cuanto a su forma de operar, ya que ha intervenido en la creación de OSC locales, ha participado en redes sociales internacionales, ha fungido como una organización intermediaria canalizando fondos mixtos (tanto públicos como privados) hacia diversas iniciativas ciudadanas locales de Irapuato y otros lugares de Guanajuato, y opera proyectos de forma directa. Asimismo una breve revisión del trayecto histórico de la fundación permite ver que las estrategias empleadas a lo largo del tiempo no son absolutas, sino que se encuentran en constante reformulación e incluye propuestas de varios actores sobre todo a nivel local.

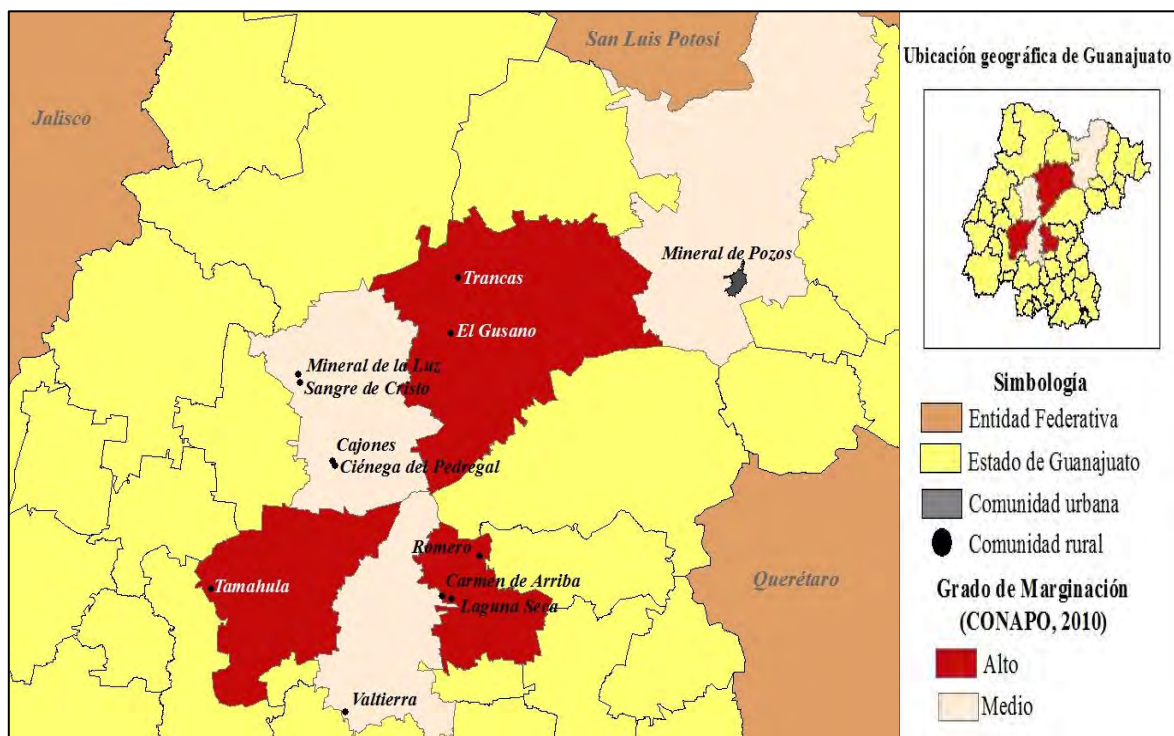
Territorio de actuación

El nombre de la fundación responde a su pertenencia a una región peculiar, El Bajío. Empero, no se ha cubierto en su totalidad a esta región, entre otros aspectos, por el interés que FCBajío tiene en los procesos territoriales vinculados al tema del desarrollo local y de la migración, por lo cual se ha enfocado únicamente en ciertas comunidades del estado de Guanajuato: Mineral de Pozos (San Luis de la Paz), Trancas y El Gusano (Dolores Hidalgo), Mineral de la Luz, Sangre de Cristo, Cajones y Ciénega del Pedregal (Guanajuato), Tamahula en Irapuato, Romero, Carmen de Arriba y Laguna Seca (Juventino Rosas) y Valtierra (Salamanca). A pesar de que no se cuenta con información precisa acerca de la ubicación geográfica de cada comunidad donde actúa la FCBajío, se puede señalar que cada comunidad se localiza en promedio de 8 a 15 km con respecto a las ciudades más cercanas, las cuales suelen ser las cabeceras de cada municipio al que pertenecen, con 2 a 3 horas de traslado a cada una⁸⁶.

⁸⁶ Desafortunadamente no se cuentan con datos precisos, debido a que no existe información suficiente en la página web de cada ayuntamiento municipal ni en las monografías municipales de Guanajuato. Se intenta solventar esta situación de información imprecisa mediante la elaboración de mapas con atributos específicos.

En el mapa 1, se localiza a las comunidades, asimismo se puede visualizar cómo estas comunidades conforman un territorio específico que se traza desde el noroeste pasando por el centro y dirigiéndose hacia el sur del estado de Guanajuato. En este primer mapa, también se distingue el ámbito de cada comunidad (es decir, si es rural o urbana), aunque la única comunidad urbana es Mineral de Pozos según el INEGI (2010). Todas las comunidades cuentan con un alto nivel de rezago social, altos niveles de marginación y pobreza.

Mapa 1. Grado de marginación por municipio



Fuente: Elaboración propia, con base en datos del sistema de Integración territorial (ITER), INEGI, 2010; Grado de Marginación, CONAPO, 2010.

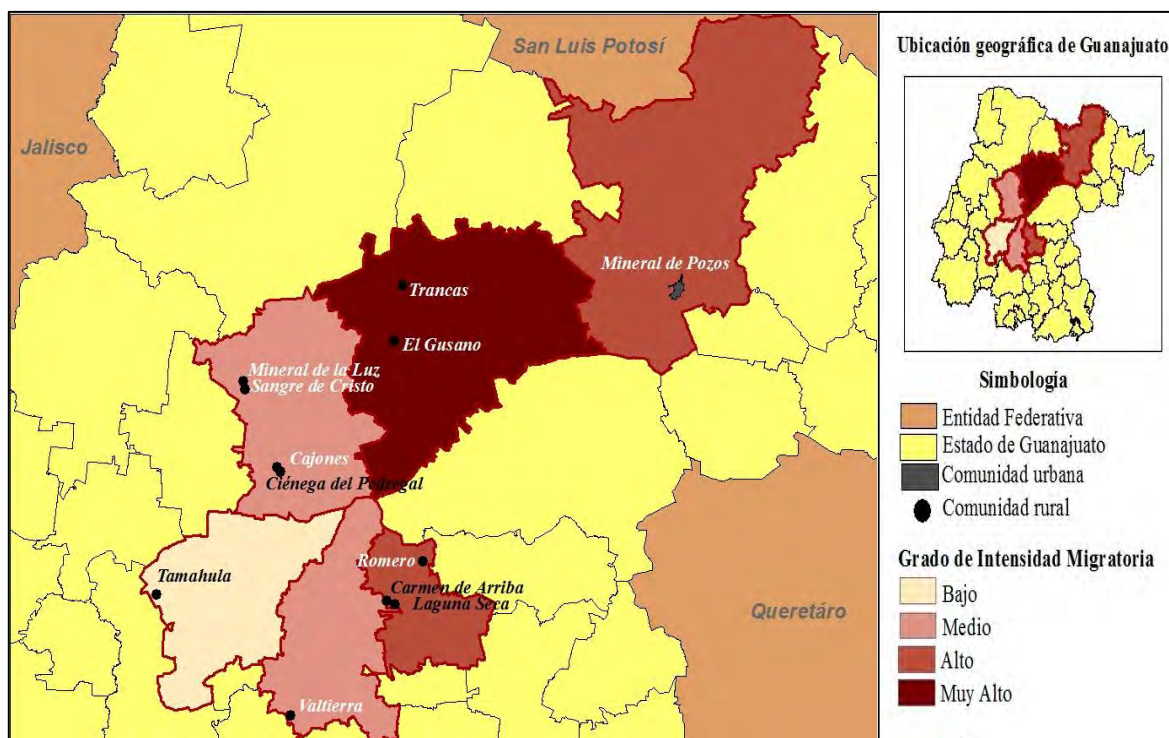
La FCBajío presta su atención a comunidades con base a ciertos criterios de selección; en primer orden, establece aspectos geográficos como:

ubicación, accesibilidad y distancia respecto a otras poblaciones⁸⁷. En este sentido, un criterio de selección es que las comunidades deben estar situadas geográficamente cerca de alguna universidad, la intención es que haya una cercanía suficiente como para que el área académica también pueda intervenir. Regularmente las universidades están situadas en las principales ciudades.

De igual manera, la FCBajío prefiere no entrar a comunidades con gran número población (menos de mil habitantes), debido a que considera que el impacto de sus prácticas y estrategias se reduciría y no se cristalizarían los efectos que ésta desea. Otro criterio es que las comunidades seleccionadas regularmente dependen de las remesas y tiene un alto nivel de rezago económico. En el mapa 2 se puede apreciar a comunidades como El Gusano que bajo el contexto de Dolores Hidalgo registran “Muy Alto Grado de Intensidad Migratoria”, otras comunidades como Mineral de Pozos en San Luis de la Paz, o comunidades tales como Laguna Seca, Romero y Carmen de Arriba en Juventino Rosas se distinguen por tener “Alto Grado de Intensidad Migratoria”.

⁸⁷ Para FCBajío el territorio es el espacio adscrito a una comunidad y el ámbito de aparición de prácticas sociales. De esta manera, el territorio constituye el primer recurso básico ya que es inherente a la vida social, y por ende, forma parte de un proyecto común.

Mapa 2. Grado de Intensidad Migratoria por Municipio



Fuente: Elaboración propia, con base en el Grado de Intensidad Migratoria México- Estados Unidos, CONAPO, 2010.

Las comunidades deben tener iniciativa propia, que sus habitantes sean activos en los procesos de gestión, participación y organización política y social para no generar dependencia. En este sentido, a la fundación no le interesa cualquier territorio sino aquél en el que exista una comunidad que se reconoce, que tiene como referencia el propio territorio y que está regulada a través de un orden político-administrativo, es decir un territorio organizado que contenga una estructura de administración y de gobierno. Bajo este entendimiento, un criterio más de selección consiste en comunidades que cuenten con autoridades locales receptivas a la intervención de la FCBajío. La fundación intenta generar procesos de empoderamiento y de participación ciudadana en asuntos de la agenda pública local, para que las comunidades puedan incidir de alguna forma en la elaboración de las políticas sociales.

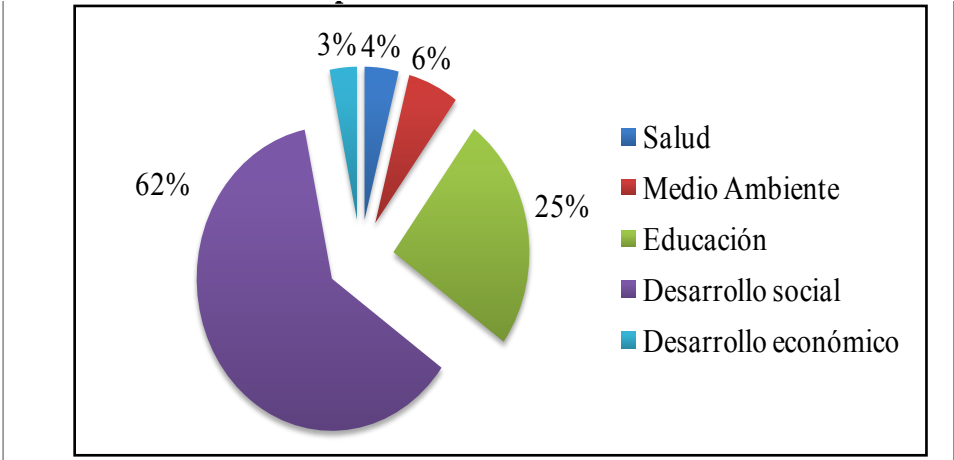
En cuanto a aspectos económicos, la FCBajío considera a comunidades que cuenten con una economía de pequeña escala. Algunas comunidades como El Gusano, Tamahula, Carmen de Arriba, Romero y Laguna Seca son territorios en los cuales a la población les es cada vez más difícil sobrevivir ante una nueva dinámica económica neoliberal que los excluye, aunque las distancias con las ciudades más importantes de Guanajuato no sean tan lejanas. Esto resulta complejo porque son ámbitos eminentemente rurales donde la agricultura no es una actividad rentable por falta de inversión a las actividades del campo, donde el comercio y la prestación de servicios cada vez más ocupa a mayor población, el caso del comercio no es formal y no se cuenta con seguridad de mercado. Ante la complejidad del mercado global este perfil de comunidades no son capaces aún de competir ante las exigencias mercantiles debido a que producen a pequeña escala y su producción suele ser de autosuficiencia. En este sentido, los subsidios canalizados por el gobierno (desde sus diferentes niveles e instituciones) no son suficientes para el sostenimiento de las familias, siendo la migración una alternativa para solventar estas condiciones sociales y económicas.

Ejes de atención

Actualmente, FCBajío opera programas y proyectos de forma directa mediante cinco ejes: educación, desarrollo social, desarrollo económico, salud y medio ambiente. Aquí, la labor de los promotores comunitarios es interesante en la medida que además de ser (en su mayoría) originarios de Guanajuato, conocen la dinámica social y suelen padecer las problemáticas y necesidades locales, de esta forma, los promotores tienen la posibilidad de efectuar una labor social profunda que genere situaciones de cambio social.

Ahora bien, en la gráfica siguiente, se muestra que el mayor número de actividades ha estado concentrado en el tema del desarrollo social con un 62%, siguiéndole el ámbito de la educación con 25%, mientras que el rubro que menor concentración de carga operativa muestra es el de desarrollo económico con 3%.

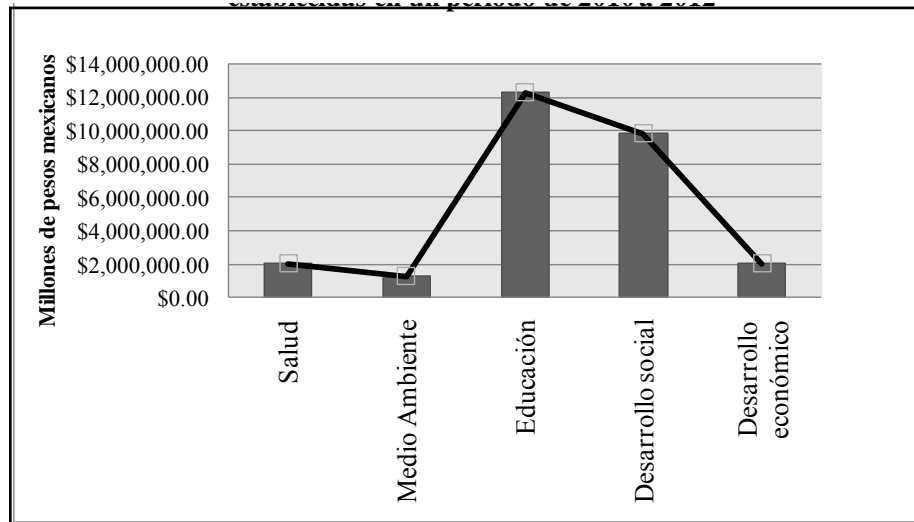
Gráfica 1. Porcentaje de actividades destinadas a cada eje de atención. 2010- 2012.



Elaboración propia. Fuente: (PROCOSU, 2010: 21-23)

Por otra parte, se muestran los presupuestos para cada eje de atención, el más concentrado se localiza en el de educación, la FCBajío ha contemplado para un periodo de tres años \$12,284,000 pesos mexicanos, siguiéndole el de desarrollo social con \$9,835,680 pesos mexicanos; el rubro en el que menos presupuesto se ha destinado es medio ambiente con \$1,262,850 pesos mexicanos. Las cifras mostradas en la siguiente gráfica son aproximadas en tanto se obtuvieron de un apartado del estado financiero disponible por eje de atención.

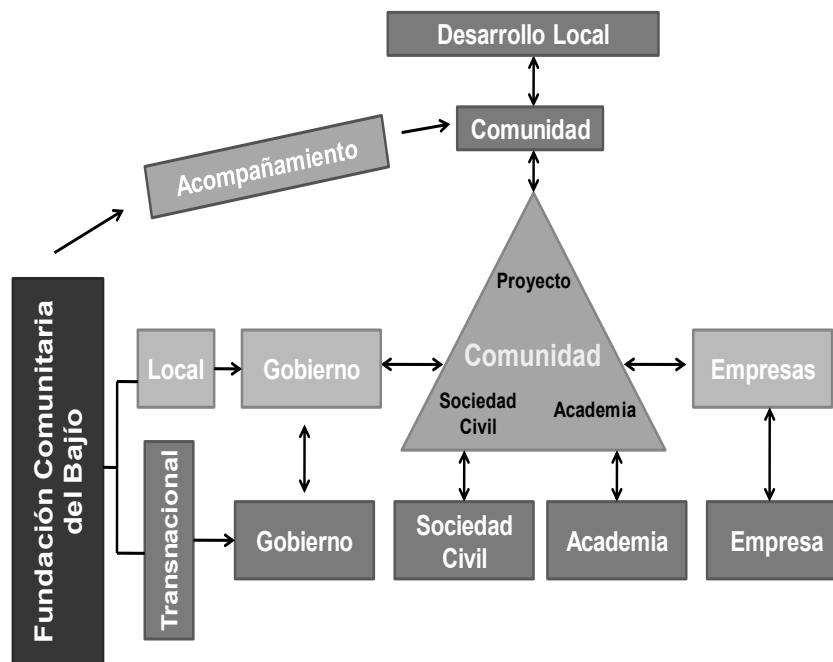
Gráfica 2. Presupuesto contemplado para cada eje de atención. 2010-2012.



Elaboración propia, Fuente: (PROCOSU, 2010: 21-23)

FCBajío y sus estrategias de intervención social para el desarrollo

La metodología de intervención social consiste en una planeación participativa con la comunidad local, además el estado no es el único actor en la definición de programas y proyectos sino que interviene una gran diversidad de actores. Esta planeación participativa está fundamentada bajo un conjunto de estrategias, que no siguen precisamente un orden de acciones, se dan paralelamente y se conjugan como parte de un proceso social en el tiempo y en el territorio. Aquí se distinguen dos grandes estrategias: las que se dirigen a la comunidad local y las que se dirigen a lograr vinculación multisectorial.



Fuente: (PROCOSU, 2010. 29).

a) Estrategias para servir e incidir en la comunidad local

1. Acercamiento con las comunidades. El primer paso que efectúa FCBajío es el acercamiento con cada una de las comunidades que busca atender, lo realiza seleccionando, ubicando geográficamente y conociendo la dinámica social, económica, política y cultural, paralelamente emplea investigación social de tipo participativa compuesta de dos momentos: establecimiento de diálogo y diagnósticos comunitarios.
2. Establece un espacio de convocatoria. FCBajío tiene entre sus cualidades el poder de convocar a la sociedad mediante asambleas, reuniones y juntas de trabajo para establecer el diálogo. Eva Axelson habitante de Mineral de Pozos (San Luis de la Paz) mencionó:

“...para una convocatoria sí acude la gente, el trabajo de la fundación abrió mucho los ojos, las ventanas, el ver que sí hay posibilidades y que hay oportunidades para que la gente no emigre y puedan quedarse en la comunidad y que hay un futuro aquí.”⁸⁸

3. Identificación de necesidades y problemas comunes. FCBajío busca anclarse con cada una de las doce comunidades en que interviene, identificando necesidades y problemas comunes existentes y las causas que los determinan, este proceso no puede ser posible, si antes no se reconoce y valora el territorio en sí mismo. En esta línea, FCBajío explica que el diagnóstico se elabora con ayuda del sector académico local y del propio personal como los promotores comunitarios, estos últimos tienen un mayor involucramiento e interactúan con actores locales a través de asambleas comunitarias, cursos, talleres, dinámicas de grupo, otros; así como investigaciones en sus ejes de atención.
4. Una vez que se constituye un diagnóstico de comunidades, FCBajío acude a comunidades para definir alternativas de solución mediante la propuesta de proyectos sociales, los cuales se cree pueden solventar dichas necesidades, además de programas que respondan a intereses comunes y que a la vez sean replicables a otros lugares con problemáticas similares, ya que en esta medida no sólo se amplía la labor de FCBajío, sino que existe la posibilidad de construir un territorio común.
5. Establece objetivos y compromisos en base a intereses comunes. FCBajío incentiva a que la comunidad de manera participativa reconozca su realidad, registre recursos y potencialidades. Por

⁸⁸ Entrevista a Eva Axelson, Mineral de Pozos, San Luis de la Paz. Eva Axelson actualmente participa en actividades culturales como cursos de música, danza, pintura, teatro, etc.

ejemplo, dentro de las OSC aplican técnicas como Árbol de definición de problemas comunes, este tipo de técnicas suele adaptar la fundación para construir prácticas con diversos objetivos para cada grupo de trabajo al interior de la comunidad.

6. Presenta propuestas de trabajo. FCBajío toma la iniciativa de presentar propuestas de trabajo a las comunidades en respuesta a las necesidades, problemas e intereses de las comunidades mediante el encuentro de alternativas y soluciones colectivas, diseña un plan de acción y se compromete con sus propias propuestas. En este sentido, cada comunidad realiza consensos y elige las opciones que considera adecuadas para abordar determinada problemática o concretar proyectos.

7. Crea liderazgos sociales. Consiste en acciones individuales y colectivas incluyentes que responden a los fines u objetivos comunes planteados por una comunidad para la promoción de su desarrollo. Asimismo, un líder social es definido por la FCBajío como aquel que cuenta con la facilidad para comunicarse, para hablar en público, para organizar a gente, debe disponer de apertura al cambio, generar arraigo en lo local, contribuir al bien común y que la comunidad sea parte de su proyecto de vida. De forma inmediata, un líder social construye elementos como confianza, normas y redes sociales. Se destaca el caso de Miguel Ángel Montoya, presidente de obras comunitarias en Valtierra (Salamanca):

“Yo me considero un líder, pero lo más sano es hacer relevos, tienen que entrar nuevas gentes, lo difícil aquí como en cualquier otra comunidad, es encontrar gente que se quiera comprometer de

verdad, líderes que tengan una mente amplia, de no darse por vencido y lograr beneficios comunes.”⁸⁹

La FCBajío considera sustancial esta estrategia, de hecho, se apoya en diversas guías didácticas, método interactivos y lúdicos para emprender una elección conjunta de personas que sean originarias de cada comunidad, el número de personas depende de la magnitud del proyecto; dichos líderes son capacitados para que sean aptos de dirigirse por sí mismos sin la necesaria presencia de la Fundación y proyectar escenarios futuros. A estos líderes se les proponen proyectos específicos que atiendan problemáticas de solución a corto plazo y se comienza con la gestión de obras comunitarias, se gestionan recursos que la comunidad requiere para desarrollar sus propios grupos de gestión, organizaciones locales, negocios y actividades sociales que mejoren la vida diaria de las familias.

8. Crea grupos de trabajo social. Regularmente estos grupos de trabajo comunitario son coordinados por líderes sociales que no necesariamente ocupan un cargo público u honorífico. El número de grupos de trabajo varía según la propia iniciativa social y se orientan hacia diversas temáticas de acuerdo con el tipo de necesidades y problemas locales. Es en este proceso cuando la FCBajío funge como un espacio de reflexión y genera consenso sobre los ejes estratégicos que se propone atender.

Al respecto, el testimonio de Martha Morales, explicó:

“...Si ha habido un cambio enorme, yo nunca pensé sentarme con mis vecinos que tenía años que no nos hablábamos, ni sabíamos si

⁸⁹ Entrevista a Miguel Ángel Montoya, Salamanca. Miguel Ángel Montoya cuenta con la licenciatura en Contaduría Pública, ha participado activamente en su comunidad de origen, Valtierra.

existíamos o no, en las mesas de trabajo nos sentamos y empezamos a platicar, a ver los problemas, si se puede trabajar, entonces, si ha habido cambios, si ha habido más integración, ha habido más comunicación, nos falta, pero si ha habido más unión.”⁹⁰

En algunos casos, los grupos de trabajo se constituyen legalmente como asociaciones o colectivos enfocándose a diversas actividades (sociales, económicas, culturales, políticas, etc.), como ejemplo de ellos se pueden mencionar a El Grupo de Apicultores de Tamahula, El Grupo de Bordadoras Unidas El Gusano, Manos Creativas de Mineral de Pozos, Clubes de migrantes, entre otros.

b) Estrategias para establecer vinculación multisectorial

FCBajío considera que no puede haber un proceso de desarrollo si no se involucran y participan varios actores (*stakeholders*) de los ámbitos social, político y económico. Parte de la vinculación multisectorial consiste en la identificación y caracterización de los actores que participan en el desarrollo local.

A partir de la experiencia de FCBajío, se habla de tres niveles de vinculación: el nivel internacional (es decir, con organizaciones, clubes de migrantes y universidades, grupos de extranjeros); en el segundo nivel con el sector académico y organizaciones civiles, empresarios de Guanajuato, y el local (con las comunidades, ciudadanos y autoridades locales). A través de estos niveles FCBajío busca establecer redes, alianzas y puentes que involucren al menos un actor de cada uno de los anteriores sectores. Las redes y alianzas establecidas son para FCBajío la forma de abordar y de enfrentar el problema de la recaudación de recursos o fondos tanto para la

⁹⁰ Entrevista a Marta Morales, integrante del proyecto de elaboración de artesanías, Mineral de Pozos, San Luis de la Paz.

sobrevivencia de la organización como para abarcar un problema en la mayor medida posible por uno o más sectores. Para ello se vale de las siguientes estrategias:

1. Crea un ambiente confianza. Esta estrategia resulta indispensable para poder establecer alianzas con otros sectores, una de las prácticas que más ha desarrollado FC Bajío es operar mediante mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. La creación de confianza es una estrategia en la cual la fundación puede construir un sentido de comunidad con los diversos actores que trabaja. De acuerdo con esto, Miguel Ángel Montoya habitante de Valtierra, destaca el cambio en la dinámica de su comunidad:

“Hace algunos años la comunidad era pasiva totalmente, mucha desconfianza, creían que el desarrollo no era posible aquí, y en dos o tres años con mucho trabajo, mucha negociación, mucha paciencia, la gente entendió que tenemos que cambiar, que todos tenemos derecho a tener una mejor calidad de vida, y que todo es posible si lo proponemos, entonces tú ves en la comunidad una transformación material que no se hubiera logrado si no hubiera una transformación mental...”⁹¹

2. Gestión de una diversidad de recursos para lo local. La fundación aspira a encontrar organizaciones, fundaciones, empresarios, instancias gubernamentales e individuos en México o en el extranjero que se interesen en participar y se involucren a profundidad tanto actores locales como externos. Cabe señalar que la gestión de recursos consiste esencialmente en obtención y canalización de donaciones y fondeos de esta diversidad de actores. Por ejemplo, la FC Bajío gestiona diversos tipos de recursos: en

⁹¹ Miguel Ángel Montoya, “entrevista citada”.

cuanto a los recursos privados se vincula con el sector empresarial para financiar diferentes proyectos y para hacer crecer los activos locales, entre otros propósitos. Desde el sector académico (local, nacional e internacional) colaboran mediante servicio social de sus estudiantes en las comunidades, realizan estudios, investigación, consultoría, etc.

Por el sector de las organizaciones de la sociedad civil, la FCBajío establece alianzas en dos niveles, nacional e internacional; se espera que estas alianzas coadyuven al fortalecimiento institucional de la propia asociación, intercambio de experiencias, así como de los grupos de trabajo al interior de cada comunidad, y fortalezcan la implementación de sus acciones, proyectos y programas. Respecto de recursos públicos, la FCBajío colabora con el sector gubernamental, aquí se pueden reconocer instituciones a nivel federal, estatal como la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Instituto de Desarrollo Social (INDESOL), Secretaría de Educación Pública (SEP) y gobiernos municipales, etc.

3. Crea procesos de autogestión e iniciativa social. Esta consiste en el involucramiento de los agentes de cambio en las comunidades para hacer frente a la problemática local. Además de capacitarles para que tengan el conocimiento y la habilidad de saber gestionar y dirigir diferentes programas de gobierno. Para ello, se debe generar la necesidad de promover liderazgos sociales que faciliten y garanticen la continuidad a procesos de desarrollo.
4. Reduce la dependencia de la comunidad hacia otros actores externos. La FCBajío sostiene que ésta sólo se puede construir si se impulsa la creación de comunidades “sólidas”, que define como poblaciones con un alto nivel educativo, en las que su población

goce de salud y bienestar, que sean económicamente activas y sustentables, que tengan un alto nivel de organización y participación social y que cuenten con infraestructura y servicios básicos tales como: agua potable, drenaje, energía eléctrica, comunicaciones, acceso a nuevos saberes y nueva tecnología, entre otros.

Por el lado de la relación entre la fundación y actores gubernamentales, la FCBajío ha logrado llevar a senadores, alcaldes y diputados de otros países (principalmente de Estados Unidos por ser el país receptor de migrantes de Guanajuato) para que observen, comprendan y propongan trabajos acerca de lo que es desarrollo en México; y en algunos casos, intercambien experiencias con autoridades locales de Guanajuato. En este sentido, la fundación contribuye a reducir la impresión de gobiernos extranjeros como el de Estados Unidos de que en México no se hace lo suficiente para atender temas como el fenómeno migratorio, además de propiciar canales de entendimiento y darle visibilidad a sus propios proyectos e ideas. En este sentido, Eva Axelson compartió lo siguiente:

“...la fundación acercó al gobernador del Estado a la comunidad hace como un mes y el resultado es que la Fundación está trabajando con cada Secretario para implementar acciones en cada aspecto de educación, salud y desarrollo económico, cultura, principalmente...”⁹²

Como se puede apreciar en el cuadro siguiente, la fundación ha buscado comunidades que sostengan prácticas ejemplares en las que pueda probar que su metodología impulsa procesos de desarrollo a nivel local, a la vez que atenúa el fenómeno de la migración, pues fomenta prácticas

⁹² Eva Axelson “entrevista citada”.

participativas que permitan trazar umbrales a corto, mediano y largo plazo que no siempre tienen que ver con aspectos medibles pero si con resultados concretos.

Cuadro 9. Contribuciones de FC Bajío al desarrollo social a nivel local

Estrategias de la FC Bajío	Contribuciones para el desarrollo local
Convoca a la comunidad	1- Genera diálogo e integración social. 2- Genera oportunidades para compartir incertidumbres, necesidades, problemas, intereses e ideas que puedan descifrar dilemas de la vida en común. 3- Genera reflexión y consenso social para la promoción del cambio social y cultural.
Crea grupos de trabajo	1- Reproduce la convivencia local inmediata. 2- Las diversas actividades grupales atenúan la tensión social por conflictos entre vecinos. 3- Aumenta las capacidades individuales y colectivas, como el acceso a nuevos saberes, formación integral en cuanto valores como el compromiso o la reciprocidad.
Crear confianza social	1- Fortalece las relaciones sociales entre la comunidad local y la global. 2- La FC adquiere mayor visibilidad ante sus donantes 3- Incentiva la participación y organización social
Crea liderazgos locales	1- Cultiva la conciencia cívica. 2- Fortalece la capacidad de negociación de intereses. 3- Incorpora acciones individuales o colectivas con distintas experiencias. 4- Genera puentes de comunicación,
Vinculación multisectorial	Genera alianzas con otras OSC para intercambiar experiencias de trabajo Provoca fortalecimiento institucional interno
Potencializar los recursos del territorio	Coadyuva a producir conocimiento local mediante diagnósticos comunitarios, sistematizaciones de experiencias de trabajo, historia oral y escrita, restauración del patrimonio comunitario.
Impulsa la autogestión comunitaria	1- Cambio sustantivo en el pensamiento de la comunidad local. 2- Genera iniciativas sociales y demandas. 3- Reduce la dependencia de la comunidad local hacia intervención externa. 4- Propone planes de trabajo con apertura al cambio. 5- Fortalece el voluntariado local y la cultura de apoyo social.

Elaboración propia.

Por lo anterior, podemos advertir que la comunidad local al decidir, puede facilitar la revaloración y la apropiación del territorio, pero sobretodo posibilita la reducción de la dependencia de un actor externo, como el Estado, para generar iniciativas en pos de mejorar la calidad de vida. Además, es presumible que contribuya a crear conocimiento local que se convierte en un referente y otorga sentido de pertenencia tanto para la fundación como para los distintos grupos sociales con los que trabaja, lo cual puede actuar como elemento constructivo de identidad. Al respecto, Armando Sandoval comenta sobre la percepción que tiene sobre ciertas comunidades en las que trabaja FCBajío:

“Tamahula siempre ha sido la comunidad modelo, porque todas las intervenciones que han habido han sido exitosas, entonces, a mí me parece que, en la fundación lo primero que aprendí sobre el desarrollo local y sobre inhibir la migración es a través del arraigo territorial; si bien, es evitar que la gente emigre, pero también que los migrantes que vienen, los nuevos elementos culturales que traen como los valores, permiten incrementar este anclaje de la sociedad.⁹³”

La autogestión empodera a la comunidad pues los líderes sociales que hay en ella, así como las personas que forman grupos de trabajo adquieren la capacidad de utilizar su voz y de generar procesos de acción colectiva para resolver los problemas locales. El proceso de construcción de autogestión vincula al proceso de cambio social (que introduce cualquier proceso de desarrollo), con la vida cotidiana y le permite a la sociedad hacerlo propio y entender que ese proceso es adecuado o no. La autogestión también facilita un cambio de actitud y de pensamiento social en gran medida en la comunidad local. En resumen, las comunidades son autogestoras en la medida en que cuenten con una adecuada articulación con los sectores

⁹³ Entrevista a Armando Sandoval Pierres, miembro del consejo directivo de FCBajío.

público, privado, social y educativo, en que puedan participar en ámbitos como la contraloría social y la rendición de cuentas, o bien, construir o establecer estrategias de incidencia en políticas públicas para el desarrollo social.

CONSIDERACIONES FINALES

A partir de lo observado en campo y de los testimonios obtenidos, el análisis sobre el desarrollo orientado a los actores sociales permite ver que sí es posible la sinergia de distintos esfuerzos, pese a la diversidad de ideas y visiones que coexisten en un determinado territorio en torno a emprender procesos sociales de cambio. En esta reflexión y para intentar responder al planteamiento central de este documento, se argumenta que FCBajío es un actor capaz de crear agencia, es decir, que FCBajío crea y recrea prácticas sociales que influyen en tanto al interior de la asociación como fuera de ella, toda vez que ha generado nuevos espacios de acción colectiva, ha mostrado gran capacidad de negociación con otras organizaciones, instituciones e individuos tanto en lo local como en lo regional. Se reconoce gran importancia a su labor, por su capacidad de procesar experiencias de trabajo y establecer estrategias para lidiar con su entorno, por su capacidad de saber y de generar prácticas que intentan resolver problemas específicos, así como de aprender cómo intervenir en el flujo de eventos sociales y alrededor de ellos.

Además, ha impulsado procesos de discusión que buscan ver a los migrantes guanajuatenses como actores locales del desarrollo, a través de diversos potenciales como su capacidad de ahorro e inversión para obras comunitarias, apropiar territorios a través de proyectos comunes que

buscan construir comunidades sólidas en áreas como la salud, educación, medio ambiente, economía, patrimonio y desarrollo social, entre otros.

Algunos aspectos centrales en las estrategias de FCBajío están vinculados a la conformación de capital social, como el establecimiento de la confianza social, la emergencia de grupos autogestivos y la creación de liderazgos comunitarios para el desarrollo. En lo general las estrategias de intervención son interesantes desde el planteamiento de sus objetivos; primero, porque ha fortalecido internamente su estructura a través de capacitación de su personal, además de utilizar conocimiento de expertos; segundo, porque ha desarrollado una metodología de intervención propia, que consiste en una planeación participativa del desarrollo donde los actores locales toman un papel trascendente que ha mostrado resultados acordes con lo planteado desde su inicio. Tercero, porque ha entablado relaciones y alianzas que le benefician, es eficiente y sus acciones alcanzan metas muy específicas. Cuarto, FCBajío ha construido un enorme *expertise* interno sobre sus temas de trabajo y en la formación de grupos de trabajo, además de liderazgo social. Con estas estrategias ha ido construyendo relaciones que en gran medida ayudan a establecer un ambiente de confianza social con diversos actores (desde la iniciativa privada hasta donantes); manteniendo siempre a FCBajío como apolítica y enfocada a su trabajo como operadora.

El proceso de aminorar dependencia hacia actores externos, es un proceso lento que requiere de mayor tiempo para poder emitir un análisis a profundidad, sin embargo es menester decir que para reducir esta dependencia, la fundación entiende que es vital: primero, compartir conocimientos y proveer información a la comunidad. Segundo, facilitar acceso y adquisición de formas asociativas y de relaciones sociales y económicas propias. Esto ha de ser posible a partir de la recuperación del aprendizaje social y de reconocer las fortalezas y potencialidades de su

territorio, para ello, emplea medios como la sistematización de experiencias, puesto que es una técnica productora de conocimiento sobre la realidad y el entorno local. En relación a lo anterior, la relevancia de la intervención que FCBajío radica en sus estrategias de trabajo y su claridad en cómo atender a la población más desprotegida de comunidades expulsoras, a las que no trata desde una visión caritativa o de asistencia sino con una visión de desarrollo que busca empoderar a actores locales, concreta alianzas y construye alternativas a la largo plazo para mejorar la calidad de vida de la población.

Al ser una fundación transparente en cuanto al uso y manejo de las donaciones que recibe, logra mayor reconocimiento de sus acciones ante la sociedad. Al rendir cuentas de sus acciones y sus resultados, FCBajío aumenta su visibilidad e impacto en la sociedad civil local, así mismo, aumenta el nivel de confianza de los donadores, con lo cual no sólo obtiene mayor número de recursos económicos sino que va generando mayor número de relaciones sociales.

Estas acciones se pueden identificar en el marco de tres sucesos: primero, como una respuesta desde el territorio a la insuficiencia o falta de resultados de las políticas gubernamentales; segundo, como una reacción de la sociedad civil a los cambios estructurales que se generan a partir de la globalización; tercero, como un intento de reproducción de la sociedad civil a nivel local y que puede ir tomando forma regional en el territorio mediante políticas sociales que permitan su sobrevivencia.

Las estrategias de intervención de la FCBajío son adecuadas en la medida en que la sociedad civil local obtiene resultados como la promoción del diálogo sobre el tema del desarrollo con otros actores, en que el impacto real en la opinión pública local sea mayor y suficiente en lo regional.

CAPÍTULO VI

FUNDACIONES COMUNITARIAS: CAMINOS TRUNCADOS DE TECATE Y CAJEME 2020 COMO EXPERIENCIAS DE APRENDIZAJE

Walter Ortega

La complejidad de las FC no puede entenderse solamente a partir de un estudio normativo que de cuenta de sus conceptualización y caracterización, es necesario complementar con el análisis de capacidades organizacionales que den cuenta de sus posibilidades y alcances institucionales y del estudio de casos exitosos que revelen su contribución al desarrollo local, sin embargo, en nuestra opinión, un abordaje con esta complejidad debe considerar también el estudio de casos de FC que han suspendido actividades, lo que nos permitirá aproximarnos a las dificultades, retos y obstáculos que enfrentan desde una perspectiva del entorno y de los aspectos internos. Por ello, este capítulo expone los casos truncados de dos FC, la de Tecate y Cajeme 2020.

Hoy en día la extrema debilidad del Estado mexicano y su insolvencia para dirigir asuntos públicos tales como la promoción del desarrollo social y el fortalecimiento de la sociedad civil, obliga a los ciudadanos a organizarse y formar parte activa en estos asuntos públicos. En esta idea, los ciudadanos hemos ido creando formas novedosas de participación social y espacios de actuación como las organizaciones de la sociedad civil (OSC) bajo diversos modelos, figuras legales, formas de intervención, etc. Pese a esta diversidad asociativa, las organizaciones no poseen el mismo nivel de

capacidades que el Estado, la iniciativa privada o la academia para enfrentar los retos de nuestra época.

En este sentido se sabe que el Estado debe garantizar un entorno favorable para no únicamente crear OSC, sino también lograr su mantenimiento o sobrevivencia en el tiempo (Cordourier en Natal y Muñoz Grandé 2013). En los últimos años se han destinado fondos públicos para capacitar y fortalecer a las OSC realizando programas, cursos, evaluaciones, entre otros; sin embargo, esto no ha sido propiciado lo suficiente, aún siguen existiendo muchas asociaciones que no pueden trascender por no contar con una estructuración y entorno favorable para su sobrevivencia. En el caso de las fundaciones comunitarias mexicanas, a pesar de los esfuerzos realizados éstas han tenido un tenue crecimiento a diferencia de Estados Unidos; en ese país han multiplicado su número década tras década, mientras tanto, en México apenas se ha logrado consolidar aproximadamente 28 fundaciones, entre otros factores, se debe a que no se han podido generar las condiciones adecuadas para contar con un marco legal y fiscal estable, llevando a algunas de ellas a su desaparición.

Como apuntamos al inicio del capítulo, las revisiones hasta ahora se han enfocado en resaltar el éxito logrado por las fundaciones comunitarias mexicanas, pero no se ha considerado rescatar aquellas experiencias de fundaciones desaparecidas. Consideramos que este tema resulta fundamental para ayudar a descifrar los dilemas que las OSC (en lo general) y fundaciones comunitarias (en lo particular) viven a diario, y en consecuencia, generar nuevas condiciones que les permitan sobrevivir en el tiempo; en esta línea de reflexión cabe preguntarnos ¿cuáles fueron los factores sociales que condicionaron o influyeron para que algunas fundaciones comunitarias desaparecieran o dejarán de operar?

Este capítulo está dedicado a analizar los factores sociales externos e internos que condicionaron la labor de fundaciones dedicadas a emprender procesos de desarrollo social a nivel local en diversos puntos del país. Para ello, como se advirtió en la introducción de este reporte de investigación, se utilizó como metodología el estudio de caso aplicado a dos fundaciones comunitarias en particular: Cajeme 2020 y Tecate⁹⁴. En ambos casos se aplicó entrevista a profundidad con algunas personas que colaboraron en Cajeme 2020 y FC Tecate, permitiéndonos conocer sus experiencias de trabajo, las dificultades, los potenciales, las oportunidades, y en concreto, el entorno bajo el cual se desenvolvían. Por lo cual en esta investigación se privilegió el análisis cualitativo.

Este capítulo se divide en tres apartados, el primero consiste en la descripción del perfil de cada fundación, con la finalidad de conocer su visión sobre el desarrollo, cuáles eran las actividades que desempeñaban, sus objetivos y finalmente sus resultados. El segundo consiste en conocer los factores externos que condicionaron labor de la fundación. El tercero muestra los factores internos que condicionaron la labor de las fundaciones. A manera de conclusión se postulan algunas reflexiones que permiten dar cuenta de la experiencia de fundación Cajeme 2020 y Tecate como referente para el resto de las fundaciones que aún sobreviven y que desempeñan una labor importante en procesos de desarrollo local en México.

⁹⁴ La elección de estas dos fundaciones se origina por la disponibilidad de la información y por la disponibilidad del personal y/o voluntarios para compartir su experiencia de trabajo, cada uno en sus respectivos periodos de participación.

Fundaciones Comunitarias: Dispersidad en causas institucionales

Con la intención de establecer fundaciones comunitarias en nuevas regiones y comunidades de México y con el objetivo de propagar su concepto, han existido diversas asociaciones civiles registradas bajo el modelo asociativo de una fundación comunitaria. De acuerdo con el Centro Mexicano para Filantropía (2010), algunos ejemplos son Fundación Provay, Fundación Vamos Estado de México, Fundación Merced, A.C., Fundación Vamos, A.C. que contaban con algunas características similares a las de una fundación donante (moviliza diversos recursos y que otorga recibos deducibles de impuestos a sus donantes). Por su afinidad, algunas de estas fundaciones se inscribieron en el Grupo de Fundaciones Comunitarias asociadas al Cemefi, sin embargo dada la diversidad en cada una, el grupo no pudo consolidarse. Existen otras asociaciones como Fondo Estrategia Social A.C. (Distrito Federal), y Cooperera La Piedad A.C., (Michoacán) que tras su participación en programas específicos para el fortalecimiento de asociaciones civiles entre los años 2008 a 2010 fueron consideradas como parte de las fundaciones comunitarias, pero éstas no se reconocieron como tal. Estos ejemplos son peculiares, pues vivieron periodos de renovación constante y sus líneas de trabajo fueron orientándose hacia causas diversas y estableciendo indicadores de institucionalidad y desempeño distintos a los establecidos para una fundación (ver Alternativas y Capacidades, 2009; CEMEFI, 2010).

En el caso de Fundación San Luis Potosí 2020 y Fundación Comunitaria Aguascalientes, A.C., cada una operó regularmente por aproximadamente 3 años, pero se agotó el fondo semilla destinado a un año de trabajo y no se fomentó en lo suficiente financiamiento propio ni otro tipo de fondos

para su continuidad, en general se desconocen las causas de su desaparición. El caso de la Fundación Regional de Celaya, que forma parte de la muestra de FC de este trabajo, tuvo un origen atípico, recibió un fondo (equivalente a aproximadamente \$150 mil pesos) para su operación durante el primer año, pero no se articularon adecuadamente sus objetivos con la naturaleza asociativa de la fundación, ya que buscaba concentrarse únicamente en el tema de la educación operando proyectos de forma directa, orientándose y sin tener un impacto social profundo, pocos años después cerró operaciones desconociéndose las causas específicas. Estos ejemplos evidencian la experiencia de periodos de renovación constante y que sus líneas de trabajo fueron orientándose hacia causas diversas, estableciendo indicadores de institucionalidad y desempeño distintos a los establecidos para una fundación.

En resumen, existen peculiaridades en cada asociación que impiden generalizar los factores por los que no pudieron trascender como fundaciones comunitarias, no obstante se pueden pensar en algunos que les son comunes, para acercarnos de mejor manera se han propuesto seguir los casos de Fundación Comunitaria Tecate, A.C. y Cajeme 2020, en los cuales se ahonda a continuación.

ANTECEDENTES DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS DE TECATE A.C. Y CAJEME 2020

Fundación Comunitaria Tecate, A.C.

Fundación Comunitaria Tecate AC, fue una organización filantrópica independiente autónoma privada y sin fines de lucro, que promovió la corresponsabilidad ciudadana en la solución de los problemas sociales de la localidad, para que los donantes o inversionistas se sumaran a través de donaciones.

El municipio de Tecate, Baja California, contaba 150,000 habitantes localizados en zonas rurales muy extensas y en la zona urbana. La tasa de crecimiento promedio anual de la población en el periodo 1990-2000 fue de más del 4%, lo cual significaba una gran posibilidad de prevención en el aumento de la población.

Patricia de León, exdirectora de FC Tecate.

La fundación surge a inicios del año 2001, con un fondo semilla de 50 mil dólares, participando organismos internacionales como Synergos, Fundación Ford, Fundación Internacional de La Comunidad, A.C., Alianza Fronteriza para la Filantropía, la participación de empresarios locales (destacando los nombres de Sergio Dávila, Federico Francisco Cota Crenti, David Guevara) y de mujeres activas reconocidas como líderes sociales y políticos con ciertas convicciones religiosas (por ejemplo, Mayte Aguilar Cruz De Ferreiro y Evagelina La Torre Piña) y otros voluntarios de la ciudad de Tecate.⁹⁵

En lo general, la fundación ofreció información seguimiento y evaluación de los proyectos de inversión social canalizando personal profesional y recursos para el desarrollo local. Vinculaba actores, sectores e iniciativas creando sinergias en beneficio de la comunidad de Tecate, Baja California.

⁹⁵ Entrevista a Lorena Quezada, ex integrante de Fundación Comunitaria Tecate A.C., durante el periodo de enero de 2001 a noviembre de 2005.

De acuerdo a la entrevista sostenida con Patricia de León, ex directora de la Fundación, la misión consistía en “impulsar la formación de redes de colaboración interinstitucional, movilizar recursos locales, fortalecimiento institucional a OSC, promoción de liderazgos comunitario y apoyo a expresiones culturales propias para construir una sociedad mejor y más participativa.”⁹⁶

Los principios de su acción consistieron en reconocer los principales recursos con los que disponía para enfrentar y superar problemas locales, parte de sus programas consistieron en procuración de recursos, destinación de recursos, profesionalización interna y externa, fomento de la cultura local y filantrópica, coordinación interinstitucional y formación de redes, ejercicio del liderazgo, responsabilidad social y voluntariado. De acuerdo con Patricia de León, Fundación Comunitaria Tecate cerró actividades durante los años 2005 y 2006.

Fundación Comunitaria Cajeme 2020, A.C.

Fundación Cajeme 2020 fue una iniciativa ciudadana que surgió a mediados de 1999 cuando un grupo de cajemenses tuvieron conocimiento y experiencias exitosas de planeación estratégica en otras ciudades del país y del mundo. Entre los miembros fundadores se encuentran Guillermo Pineda, Beatriz Marina Bours Muñoz y empresarios locales de Sonora.

La misión de Cajeme 2020 consistía en impulsar un municipio con desarrollo integral, con alta calidad de vida y lleno de oportunidades; y con visión a largo plazo involucrando a toda la comunidad, una comunidad participativa, democrática, responsable, en armonía con el medio ambiente, con una economía diversificada y servicios eficientes donde se respete la dignidad y valores universales.

www.cajeme2020.org.mx

⁹⁶ Entrevista a profundidad con Patricia Guadalupe de León Ramos, ex Directora Fundación Comunitaria Tecate A.C.,

La cualidad distintiva de Cajeme era utilizar una metodología donde se integrarían esfuerzos, puntos de vista, experiencias y conocimiento de la comunidad local y de los representantes de los sectores económico, político, social y cultural manteniendo un enfoque participativo y estructurado.

Dentro del objetivo de la Fundación se pretendía detonar desarrollo integral mediante el involucramiento de la ciudadanía dentro del municipio de Cajeme, con un enfoque a largo plazo, con su nombre lo indica hacia el año 2020.

Algunos de sus programas fueron en materia de salud, educación integral, arte y cultura, desarrollo urbano y rural, desarrollo económico, ecología y medio ambiente (destacándose el proyecto de promoción social del Valle del Yaqui), gobierno y participación ciudadana corresponsables, seguridad pública, medios de comunicación al servicio de la comunidad, principalmente. Cajeme 2020 deja de operar entre el año 2003 y 2004.

Hasta aquí una breve semblanza de fundación comunitaria Tecate y de Cajeme 2020, enseguida se intenta realizar el análisis de los factores que impidieron la consolidación de su trabajo.

Factores que truncaron caminos de fundaciones comunitarias

Los casos de estudio sobre Tecate y Cajeme, nacen en medio de una tendencia a crear y consolidar organizaciones ciudadanas para el fortalecimiento de la sociedad civil en la zona fronteriza México-Estados Unidos y para intentar cubrir necesidades específicas. Según los testimonios recabados, una buena parte de las organizaciones civiles creadas en la frontera terminan por brindar asistencia social sin tener una población objetiva bien definida. Al respecto, el modelo de fundación

comunitaria busca ir más allá al gestionar y canalizar recursos para promover procesos de cambio social en la comunidad local.

Así, la falta de voluntariado⁹⁷, la escasa cultura filantrópica, el poco entendimiento social sobre qué es una fundación comunitaria y la trascendencia de su labor, son parte de los factores que han generado desgaste y el cierre de operaciones (temporal o no). En este sentido, algunos estudios que abordan la desaparición de organizaciones civiles son Alternativas y Capacidades (2004); León Pérez e Israel Palma Cano (en SEDESOL, 2009); Layton y Moreno, 2010; Muñoz Grandé y Arce, 2013; por mencionar algunos.

a) Factores externos

Para describir los factores externos acudimos a Humberto Muñoz Grandé y Roberto Arce (2013), quienes realizan un análisis de cuatro macro variables que explican los factores que determinan tanto el nacimiento y desarrollo como la latencia⁹⁸ y mortalidad de las organizaciones mexicanas: política de Estado frente a la sociedad civil y sus organizaciones, marco legal y fiscal que las regulan, entorno en el que se desenvuelven y capacidades organizacionales de las organizaciones civiles. Durante el trabajo de campo realizado, se detectaron algunos factores que determinan la desaparición de fundaciones comunitarias que coinciden con algunas de estas macro variables.

⁹⁷ Layton reconoce que el trabajo voluntario no tiene mucho impacto entre los mexicanos y que el nivel de participación varía según la causa, aunque la mayoría de los voluntarios busca retribuir a su comunidad, casi nunca se otorga reconocimiento o apoyo a su labor (Layton, 2009); esto ayuda a explicar la falta de voluntarios en organizaciones civiles y de colaboración con la comunidad local, aunque es cierto que, la falta de conocimiento sobre dónde y cómo ayudar es un problema que persiste.

⁹⁸ Según Alfonso León Pérez e Israel Palma Cano, una OSC entra en estado de latencia “cuando suspende sus actividades temporalmente sin desintegrarse, esta suspensión puede ser desde algunos meses hasta años.” (León Pérez y Palma Cano en SEDESOL, 2009)

● Marco legal y fiscal

A pesar de que existen un marco legal amplio para el desarrollo de OSC mexicanas, caracterizada por la existencia de ocho leyes fundamentales como la Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por las OSC y la Ley de Asistencia Social, este marco es complejo y dificulta una eficiente coordinación administrativa entre distintos niveles de gobierno, lo que provoca una confusión sobre cómo deben moverse y desarrollarse las asociaciones con modelos complejos de entender como el caso de fundaciones comunitarias. Esto evidencia una falta de visión del Estado en su papel como fortalecedor de la sociedad civil organizada, pues es indiscutible que la heterogeneidad asociativa de las OSC es compleja y carece de precisión para regular las actividades de cada asociación según su figura legal y modo de operación.

En cuanto al marco fiscal se sabe que también existen muchas imprecisiones que permiten a diversos grupos de ciudadanos lucrar con las causas sociales, es claro que no existe uniformidad en los criterios estímulos fiscales contenidos en los códigos financieros federal y estatal, en esta idea cabe la posibilidad de pensar en un marco fiscal a nivel local que permita entender mejor la naturaleza de asociaciones como las fundaciones comunitarias, cuya labor atraviesa diversas disposiciones normativas que impiden contratar suficiente personal y efectuar gastos administrativos básicos.

● Falta de articulación con autoridades locales

Si bien es cierto que Cajeme logró una exitosa vinculación con instituciones académicas como el Instituto Tecnológico de Monterrey, campus Cajeme (ITESCA) y campus Sonora, careció de otro tipo de alianzas con el sector gubernamental. De acuerdo a los testimonios

entrevistados, se explicó que durante los años 2003 y 2004, el ambiente político de Sonora se caracterizaba por una transición a la alternancia de partidos políticos dónde había una fuerte lucha entre PRI y PAN, que involucró a la ciudadanía local, sobre todo en el contexto de Ciudad Obregón y que en ese momento la articulación de esfuerzos entre gobierno y sociedad civil no se consolidó pues se percibían un ambiente caracterizado por conflicto de intereses.

“No se logró vincular muy bien estos esfuerzos civiles con los organismos públicos...faltó apoyo por parte de las autoridades públicas, yo siento que si eran esfuerzos muy pequeños los que hacía el sector gobierno, pudo haberse logrado más, si esta iniciativa hubiera tenido vínculos fuertes con el gobierno, a veces, parecía que se competía por ver quién hacía el desarrollo”⁹⁹

Desde la percepción de sus miembros, se hizo evidente el distanciamiento entre la Fundación Cajeme 2020 con actores gubernamentales, lo que detonó que no se hayan podido mantener las actividades de la fundación, pues se comenzó a condicionar el apoyo entre el gobierno estatal y municipal hacia la sociedad civil organizada.

Intervención desacertada de actores políticos

Las fundaciones comunitarias aquí abordadas son ejemplo claro de esta tendencia a visualizar a las asociaciones como espacios donde se pueden establecer plataformas para ascender a altos rangos políticos y cargos de representación pública, es decir son vistas como un espacio que brinda oportunidades para fortalecer liderazgos políticos y no liderazgos sociales, invirtiendo para su origen en ellas, pero posteriormente orientándolas a

⁹⁹ Entrevista a Tadeo Olivarría, voluntario de Fundación Cajeme 2020. durante el periodo 2000-2002.

otras líneas de trabajo que no precisamente tienen que ver con fines de lucro pero si con fines partidistas o para ganar ciertas cuotas de poder político. En el caso de Cajeme 2020 el testimonio considera que:

“Sonora es una ciudad muy elitista y hablar de los estratos sociales es un tema muy delicado, muchos ciudadanos perciben que hay un grupo pequeño que no son sólo dueños de Ciudad Obregón sino del estado, en ese sentido ya hay cierta resistencia a que cuando este grupo de personas hacen ciertas acciones que parecen positivas para el desarrollo de la comunidad, pues parecieran que tienen un trasfondo de intereses particulares”¹⁰⁰

El caso específico de Tecate deja ver que la labor e interés por mejorar la calidad de vida de la comunidad se queda en discursos y buenas intenciones, y se van desvaneciendo conforme las convicciones se van atenuando ante las dificultades del contexto local y a la falta de visibilidad en la sociedad.

“Yo pienso que lo interno impacta en lo externo, cuando la cabeza voltea para otro lado, cuando había mucho control en muchas cuestiones de los programas o cuestiones económicas, el resto del personal que laboraba allí no podía hacer mucho, porque la firma era de la presidencia, sí vaya, no había ningún representante legal o no estaba en el interés, los demás no tenían voz y voto, entonces, por más que se convocara a algo más o darle seguimiento, pues no había con qué hacerlo.”

¹⁰⁰ Tadeo Olivarría, “entrevista citada.”

b) Factores internos

Entre las características vitales que han establecido las fundaciones comunitarias en México para reconocerse entre sí están, contar con una identidad común, consolidar un fondo patrimonial, tener personal suficiente y bien remunerado, contar con políticas estrictas y facilitar las relaciones sociales, etc. Aquí se abordan algunas características que no pudieron consolidarse y que paralelamente se convirtieron en factores al interior de las fundaciones para condicionar su sobrevivencia.

● Perfil del personal

Ambos casos coinciden en que uno de los factores que mayor peso han tenido para truncar el camino de las fundaciones tiene que ver con el tipo y cantidad de personal que integran las fundaciones comunitarias, regularmente cuentan con poco personal y en proceso de aprendizaje. En este punto Lorena Quesada expresó lo siguiente:

“La principal deficiencia desde que se gestó la fundación fue el perfil de quienes la integraban, es vital, saber a quién contratas, visualizar si la fundación ya está lista para operar, o si ésta todavía en la etapa de constituir tranquilamente, después, ya planificar tu plantilla de trabajo, y la parte de los fondos para operar y de acuerdo a la planeación estratégica que se estaba intentando alcanzar; todos estábamos al mismo nivel, no había alguien en Tecate, que dijera: *-ah, yo ya sé cómo se hace-*. Entonces fue como conocimiento sobre fondos, administrativo, capacitación, captar gente, enamorarla de algo que estás aprendiendo, había muchos aspectos que yo siento que tuvieron su peso en ese momento.”¹⁰¹

¹⁰¹ Lorena Quesada, “entrevista citada”.

En la cita anterior se pueden apreciar aspectos distintos pero que a la vez son complementarios, primero, el nivel de conocimiento que poseen los miembros sobre el entorno de las organizaciones civiles y en específico sobre fundaciones comunitarias, pues el concepto en sí mismo es complejo de entender en cada una de sus áreas; segundo, se debe tener claro las funciones que cada uno de los miembros va a desempeñar; el número de integrantes casi siempre es insuficiente y muchos de ellos son voluntarios por lo cual no se involucran de tiempo completo con la causa que atienden, a ello se debe la inestabilidad en su estructura organizacional.

Todo lo anterior, está aunado a la visión del desarrollo que predomina en la fundación. A pesar de que las fundaciones comunitarias buscan promover desarrollo social, muchas de ellas terminan promoviendo desarrollo económico, pues sus integrantes en su mayoría son empresarios y la visión del desarrollo que sigue predominado está vinculada a la visión que asocia el crecimiento económico de las ciudades. Esto no necesariamente es inadecuado, pero se confunde el papel de una fundación comunitaria, además que dificultan la integración de un plan estratégico de trabajo y de implementar una clara metodología de intervención social a corto plazo con resultados concretos.

● Dificultad para consolidar Identidad común

La identidad es el conjunto de características que definen a un sujeto (individual o colectivo) en su condición histórica. Es resultado de una construcción simbólica y se produce en la interacción con las personas contribuyen al desarrollo de la identidad de cada quien. La identidad siempre se construye a partir de asignaciones, mandatos, ejemplos y

compulsión social. Es un atributo sin el cual es difícil que se constituya un sujeto o un grupo.

En este sentido, un factor importante fue que los miembros de las fundaciones no lograron generar un entendimiento común, y proyectar de una identidad e imagen hacia la sociedad local, de la misma manera fue difícil lograr obtener visibilidad. Lorena Quesada de Fundación Tecate apuntó sobre esta situación:

“El principal tiene que ver con la identidad de la fundación, el factor más importante para que permanezcan es la identidad de quienes la componen o la representan, dónde va a llegar el recurso, cómo se va a manejar la información, la identidad para mí habla mucho.”¹⁰²

Es necesario recordar que la identidad siempre está en proceso de construcción, no es estática, está siempre en interacción con el mundo y se construye constantemente en un *continuum*. Cada persona reacciona y, de manera creativa, a partir de su experiencia, anhelos y deseos sobre sí misma. La identidad es un componente básico de una fundación comunitaria, es en sí mismo un indicador de su grado de fortalecimiento. Bajo este enfoque, la identidad refiere al conjunto de prácticas, formas de pertenencia y experiencias colectivas, donde la fundación comunitaria como actor social, se reconoce y adhiere a una comunidad específica, de igual manera como se diferencia de otros e interpreta el mundo desde una perspectiva compartida.

“...Siento que la imagen que proyectaban, no era la adecuada para el proyecto. De entrada yo hubiera cambiado a personas, eran muy buenas para ciertas cosas pero creo que no hacían *clic* ...la fundaciones requieren

¹⁰² Lorena Quesada, “entrevista citada”.

que al frente estén personas sensibles y también con cierto pensamiento de cómo voy a proyectar lo que quiero hacer y cómo represento la asociación u organismo en el que estoy sentado como acá...Habían diferentes personalidades, había un grupo de voluntarios que opinaban que no eran las personas adecuadas para estarnos representando ni para darle la cara a la ciudadanía.”

En esta reflexión, la identidad se construye en el propio devenir de un colectivo a través de prácticas comunes, recuerdos compartidos y formas de pertenencia colectiva donde una fundación comunitaria se reconoce y reconoce el entorno en el que actúa. Como lo muestran los casos de estudio, la identidad en una fundación y fuera de ella no pudo consolidarse, entre otros factores, por la dificultad de tiempo entre sus miembros para reunirse regularmente, la falta de compromiso, una vez más, el desconocimiento o falta de entendimiento de lo qué es y significa una fundación comunitaria y lo que implica en no hacer “suya” a la fundación, establecer compromisos personales y no con la fundación; no tener claramente definido el papel y sus responsabilidades.

Carencia de fondo patrimonial

El fondo patrimonial es una característica indispensable que distingue a fundación comunitaria. En el caso de Cajeme se expresó lo siguiente:

“Mi percepción es que no se tenían suficiente ingreso como para mantener la fundación, de alguna manera yo pienso que lo socios, debían aportar un poco más...lo conversé, compartí con algunos compañeros que no se tenían fondos suficientes, los pocos fondos que se obtenían pues si era muy transparente en cómo se destinaban, pero también sentíamos que

habían personas que ponían más dinero que otras, y que estaban más interesadas en que el proyecto sobreviviera.”¹⁰³

Muñoz Grandé y Roberto Arce apuntan sobre la importancia de un soporte financiero en las organizaciones civiles argumentando que “su ciclo de vida tiende a su desaparición en un entorno de desarrollo de competencias cada vez más riguroso y profesional, que no sólo requiere de estructuras sino también resultados y evidencias medibles de sus impactos en la sociedad” (Muñoz Grandé y Arce, 2013:84).

Donativos

Tanto el caso de Tecate como el de Cajeme, las donaciones de individuos, de empresarios locales e incluso del Consejo eran quienes sostenían a la fundación. Ambas fundaciones nunca pudieron detonar el proceso de otorgar donativos hacia otras organizaciones de base o iniciativas locales o de operar con fondos propios pues la vinculación con la iniciativa privada y agentes internacionales fue prácticamente nula.

“El tema de fondos es indispensable, desde un principio se tenía que haber previsto la operación, una de las premisas de una fundación comunitaria es que para elevar la calidad de vida de los demás, tienes que elevar la calidad de vida de los de adentro, tener primero necesidades satisfechas para poder pensar en el otro”¹⁰⁴

De la misma manera, se dificultó poder constituir un patrimonio permanente o de largo plazo ya que no buscaron en ningún momento diversificar a sus voluntarios así como a sus donantes, incluidos ciudadanos locales, organizaciones, fundaciones internacionales, etc.

¹⁰³ Tadeo Olivarría, “entrevista citada.”

¹⁰⁴ Lorena Quesada, “entrevista citada”.

● Capacidades organizacionales

En un proceso de sistematización de experiencias de trabajo sobre fundaciones comunitarias, participaron ocho fundaciones, entre ellas Tecate, quién de forma general mostró algunas dificultades que estaban viviendo previo a su desaparición. Mayte Aguilar representante de Tecate, realizó una reflexión sobre las debilidades de la fundación, aquí rescatamos algunos puntos.

“La experiencia de FC Tecate muestra que su misión no fue fuerte, no tenía certeza de saber a dónde dirigirse y cómo lograrlo. El tema de las capacidades organizacionales es vital, fue evidente la falta de nuevas prácticas que permitieran reconocer y operar a pesar de las circunstancias de no contar con un Consejo firme, bien establecido y responsable socialmente, que aparte de tener un recurso internacional realizará constantes aportes sociales y económicos. En este sentido a su Consejo le faltó ser más participativo y tener claro cómo operar a la fundación. Si el Consejo no se desarrolla, no permite que sus miembros adquieran las capacidades y virtudes cívicas como el liderazgo”.

Por otra parte Karen Yarza de Fundación Comunitaria Frontera Norte, A.C. comentó sobre las dificultades que enfrentó Tecate:

“En el caso de Tecate eso es lo que falta para que empiece a arrancar. No creo que tengan dificultad, se necesita pasión, si no, se avanza poco o no pasa nada. Estamos muy iguales, la deducibilidad de impuestos ayuda, como también el logotipo....hasta que no tenga una persona que aterrice todos los sueños no va a pasar nada. Para Tecate sería importante invitar a un director, hay una gran motivación de todo lo que se está aprendiendo a través de estas capacitaciones. Necesita de alguien que le arrastre el

lápiz y le aterrice los sueños. El director tiene que vender los sueños de su Consejo. Es importante que las personas de *staff* sea gente bien pagada, profesional, con oportunidades de crecimiento. La prisa de querer tener presencia en la comunidad no siempre resulta provechosa. A nosotras ya nos cayó el veinte de que no hay prisa” (Karen Yarza en Alternativas y Capacidades, 2004).

A partir de lo anterior, las fundaciones comunitarias, como otros actores sociales, enfrentan diversos obstáculos o limitaciones en su entorno que tienen que ver con la disposición de recursos legales, financieros, y humanos que les permitan tener una mejor organización institucional. De igual manera, enfrentan problemas internos como la falta de claridad en sus objetivos, estructura institucional, el poco personal capacitado y la falta de estrategias para consolidar un fondo patrimonial que les permita tener un espacio más reconfortable para emprender sus actividades. Para cerrar el análisis, cabe resaltar un dilema vital ¿qué pierde la comunidad local y la sociedad civil en general si dejaran de existir las FC?

En el intento de dar respuestas preliminares, se puede concluir que, por una parte la comunidad local perderían formas novedosas de apoyo social y económico, pues la fundación comunitaria funge como una especie de banco de la sociedad y actúan a la vez como un aval o un aliado; por otro lado, las empresas perderían la oportunidad de mejorar sus sistemas de inversión social, de fortalecer y orientar el esquema de la responsabilidad social empresarial (RSE); el ciudadano donador no podría contribuir con sus ingresos para mejorar su comunidad; el gobierno dejaría de contar con experiencias de trabajo y conocimiento profesionalizado para tener mejores indicadores de desempeño institucional y con ello detonar procesos de desarrollo social; del lado de la sociedad civil organizada se pierden mecanismos profesionales y prácticas sociales para generar proyectos

innovadores puesto que la fundación comunitaria es instancia vinculante de diversos actores y sectores.

Algunas reflexiones finales girarían en torno a dos puntos: primero, ¿qué lecciones dejan las experiencias de Tecate y Cajeme a otras fundaciones comunitarias en México?

La respuesta se centra en tres ejes. El primero es, visualizar a la fundación comunitaria como un tipo inversión, trazando objetivos claros y cortos a seguir para lo cual necesita fondos patrimoniales. Aun sin fines de lucro las fundaciones comunitarias pueden fungir como un reservorio de recursos comunes que estén a disposición de sus miembros y de la sociedad en general. En el segundo punto, resulta indispensable entender que trabajar con la comunidad local es entender las diferentes necesidades o motivaciones, así como aprovechar las habilidades o competencias que desarrollan en procesos de intervención social y no política. El tercer eje tiene que ver con la generación de elementos constitutivos de capital social como las redes y alianzas con todos y cada uno de los sectores de la sociedad y no sólo con unos cuantos, pues es evidente que las fundaciones no poseen el total de las capacidades organizacionales ni el nivel de conocimiento de su entorno.

¿Habría oportunidad para que se reactivaran las de Tecate y Cajeme y/o en su defecto surgieran nuevas fundaciones comunitarias? Los testimonios de miembros que participaron en fundaciones comunitarias alientan a dar respuestas favorables, en el caso de Cajeme se mencionó lo siguiente:

“Yo creo que sí se retomará el aprendizaje que dejó Cajeme 2020 y se pusiera en funcionamiento yo creo que sí pudiera ser realizable, ahorita la ciudad está creciendo mucho, el caso particular de Obregón, en cuanto en infraestructura pública, en términos de ingreso *per cápita*, y sobre el uso

de las nuevas tecnologías, Sonora está entre los primeros lugares a nivel nacional. Entonces yo creo que hay nuevos elementos que pueda vincularnos con el gobierno, ahorita en apariencia las cosas están más homogeneizadas y hay como ciertos factores que pueden ayudar a que se involucre a la gente, yo pienso que sí sería muy exitoso, si volviéramos a intentar abrir una fundación parecida a Cajeme 2020.”

Por el lado de FC Tecate Patricia de León, se consideró lo siguiente:

“Creo que si la habría, pero se tiene que laborar un poco más en la cuestión de sensibilización, que tengamos realmente conciencia e identidad, quiénes somos y por qué la queremos, pero si se puede, yo creo que es algo que no se ha olvidado y que allí está...”¹⁰⁵

A pesar de haber cerrado operaciones, ambas fundaciones creen que sí habría una nueva oportunidad para seguir laborando, pues han adquirido experiencia e identifican con mayor claridad los aspectos que las limitaron y los que pueden potencializar de nuevo sus esfuerzos.

CONSIDERACIONES FINALES

La experiencia de trabajo de las fundaciones comunitarias en México ha desechado la premisa de fundaciones, pues las condiciones muestran que es mejor pensar en objetivos a corto plazo y no trazar horizontes indefinidos de trabajo ni dar pasos apresurados que resulten en acciones repetitivas y de poco impacto. El caso de fundaciones como Tecate y Cajeme es peculiar debido a que su registro legal sigue vigente, pero suspendieron operaciones por tiempo indefinido (latencia). Aunque Muñoz

¹⁰⁵ Entrevista a, Patricia de León, ex directora de Fundación Comunitaria Tecate A.C.,

Grandé y Arce (2014) consideran que esta situación puede hacerles acreedoras de sanciones, aquí se considera que (independientemente de ello) existe una ventana de oportunidad para que puedan ser reactivadas y fortalecidas en cuanto a capacidades organizacionales (en este sentido, sería fundamental que desde el Estado se diseñará una convocatoria o programa social que se enfoque especialmente en este tipo de problemáticas, es decir un programa para la actualización o regularización de las actividades de las OSC) pues aunque muchas no han dejado de operar, existen aquellas OSC que no cumplen con el marco legal y fiscal actual.

En el estado de cosas que se ha intentado mostrar sobre fundaciones comunitarias fallidas, existen factores que son evidentes y que no siempre se mencionan. A pesar de que las asociaciones son espacios para propiciar virtudes cívicas y adquirir habilidades políticas tanto a nivel individual como colectivo (veáse Warren, 2001), en México las asociaciones en general son vistas como espacios donde se pueden establecer plataformas para ascender a altos rangos políticos y cargos de representación pública, es decir son vistas como un espacio que brinda oportunidades para fortalecer liderazgos políticos locales y no liderazgos sociales (ver Gordon, 2010; Rojas y Natal, 2014), al menos es lo que los casos de las fundaciones aquí estudiadas han reflejado en su corto camino.

Otros factores han postulado a Tecate y Cajeme como fundaciones que han trabajado de forma aislada y que no pudieron crear redes y alianzas suficientes sobre todo con el sector gubernamental; el fondo de las cosas muestra que existieron diferentes problemas de desconocimiento sobre cómo participar en cooperación con otros actores, es decir, la fundaciones de Tecate y Cajeme tuvieron dificultades para generar certeza sobre cómo definir los espacios de participación que construyen o en que intervienen

las fundaciones comunitarias, reflejo de que no todas tienen el mismo nivel de conocimiento, *expertise*, capacidades o nivel de poder para actuar.

En esta misma línea de reflexión se suma otro aspecto, el espacio de participación social se configura como espacio de poder político, pues las autoridades locales y líderes políticos de renombre de algunas ciudades utilizaron en las fundaciones como ventanas oportunidad para vincularse con la comunidad local y promover intereses particulares.

Finalmente es necesario subrayar que la construcción de una fundación comunitaria es siempre un proceso inacabado, que transita por diversos momentos y dinámicas, comprender la situación en la que se encuentra en un momento determinado de su vida institucional es fundamental para orientar su crecimiento y fortalecimiento a fin de aportar de manera más asertiva al cambio social que se propone, es ésta la intención de hablar de fundaciones comunitarias fallidas.

CONCLUSIONES

Roberto Arce Rodríguez¹⁰⁶

Humberto Muñoz Grandé

La historia de las FC tiene su origen en Estados Unidos de América a inicios del siglo XX. En nuestro recorrido encontramos que probablemente la primera FC fue The Cleveland Foundation, fundada por Frederick Goff en 1914 para administrar fondos patrimoniales destinados para trabajo social en esa ciudad, su labor consistía en identificar necesidades a nivel de comunidad y otorgar donaciones para causas sociales. Posteriormente, en la década de los 90, con la consolidación del Estado Neoliberal en occidente y el repliegue del Estado surge un crecimiento importante de este tipo de organizaciones en el mundo, al respecto Tully (1995) documentó la existencia de cerca de 900 FC de las cuales el 75% se concentraba en Estados Unidos de América con 664 y Canadá con 130.

Con este crecimiento, los Estados se vieron obligados a establecer ciertas regulaciones orientadas a su fortalecimiento a partir de la creación de marcos legales y fiscales encaminados a la creación de patrimonios y la transferencia de recursos privados para el uso comunitario (Clontz, 2001). Después de la caída del muro de Berlín y de la transición del comunismo a gobiernos democráticos, el modelo asociativo de FC se exporta a Europa, la primera incursión se da en la República de Eslovaquia en 1994. Para 1999 se extendió a Italia, Bélgica, Irlanda, Bulgaria, Francia y Reino Unido y finalmente en Rusia en 1998, República Checa y Polonia¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Presidente de la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector A.C.

¹⁰⁷ WINGS, 2010: 10-17.

En el caso del continente Africano, los primeros países en adoptar el modelo fueron Sudáfrica seguida por Kenia, Zimbabwe, África Occidental, Mozambique. En Asia Pacífico, surgieron en Australia, Nueva Zelandia, Japón e India. Durante el inicio del siglo XXI, el crecimiento mundial de las FC pasó de 905 en 1998 a 1,421 en el año 2008, y a 1,680 en 2010 (Hodgson, 2010:3; 2012:11).

En México las fundaciones comunitarias aparecen por primera vez hacia finales de los 80 como respuesta al repliegue del Estado benefactor. La primera en surgir es el Fondo Córdoba en 1986 que tenía por objetivo contribuir al desarrollo integral del municipio. A partir de su modelo, en 1991 se crea la Fundación Cozumel y en 1995 la Fundación Comunitaria Oaxaca. Para 2003 emerge Fundación Tecate.

En México las FC que han surgido son diversas pero podemos clasificarlas a partir del criterio territorial:

- FC que surgieron para trabajar en una sola localidad: Fundación Comunitaria Cozumel, Fondo Córdoba, Fundación Comunitaria Tecate, Fundación Comunitaria Punta de Mita, Fundación Comunitaria Malinalco.
- FC que operan en una región: Fundación Comunitaria Matamoros y Fundación Comunitaria del Bajío.
- FC que operara a nivel estatal: Fundación Comunitaria de Aguascalientes, Fundación Merced Querétaro, Fundación Comunitaria Oaxaca, Fundación Comunitaria Puebla, Fundación del Empresariado Sonorense, Fundación del Empresariado Yucateco, Fundación del Empresariado Chihuahuense y Fundación Comunitaria de Monterrey (Fundación Comunitar).

La revisión histórica del contexto y el surgimiento de las FC en el mundo y particularmente en México, permite identificar la diversidad de posibilidades, características y objetivos institucionales que persiguen. Por ello, si bien aún no existe un fundamento teórico robusto que nos permita referirnos a la teorías sobre las FC, podemos en cambio arribar a una aproximación conceptual a través de la revisión bibliográfica. En este sentido, en el primer capítulo presentamos nuestro concepto de fundación comunitaria entendido como **una organización donante pública que vincula, reúne y coordina recursos humanos y materiales, voluntarios y privados, que se organizan autónoma y no lucrativamente, para la consolidación de un patrimonio colectivo (administrado por sus consejeros o fundadores) que asegure su independencia y la producción y provisión a largo plazo de bienes comunes, para una comunidad en un área geográfica definida.**

Así, las FC tienen como características las de **contar con la participación de ciudadanos, a nivel individual, organizado o corporativo, que representan a diversos sectores de la sociedad en la construcción de un patrimonio, la implementación de programas y la toma de decisiones sobre la aplicación de dichos recursos.**

De esta forma, las FC **cumplen dos funciones centrales, ser financiadoras sociales y articuladoras de esfuerzos locales.**

Consideramos también que una FC es una organización de naturaleza pública en tanto que (a) su ingreso proviene de varios donadores y que tiene programas de recaudación de la sociedad en general, (b) que el uso de sus recursos y las donaciones que otorga se destinan a proyectos de interés público, (c) que en el proceso de toma de decisiones están representados distintos sectores de la comunidad a la que la FC intenta impulsar.

Por otra parte, ante la diversidad de tipos de FC se definieron seis dimensiones que facilitan su clasificación a partir de 1) el origen de sus fundadores, 2) de la modalidad en la transferencia de recursos, 3) de su operación, 4) de su patrimonio, 5) de su orientación y gobierno, así como en función de 6) su relación con el territorio.

1. De acuerdo a sus fundadores/tomadores de decisión las fundaciones se dividen en:

- Empresariales (fundadas por empresarios o grupos corporativos y con vínculos a ellos),
- Sociales (fundada por individuos, familias o líderes sociales),
- Religiosas (fundada por líderes religiosos),
- Híbridas (una combinación de las anteriores).

2. Respecto de su manera de transferir recursos a otras OSC o individuos (*grantmaking*), se clasifican como:

- Donantes Abiertas (otorgan fondos por convocatoria y concurso),
- Donantes Cerradas (otorgan fondos a organizaciones predeterminadas).

3. Respecto de su operación de proyectos se dividen en:

- Segundo Piso (sólo apoyan a otras OSC y no realizan proyectos propios).
- Operativas (realizan proyectos propios),
- Mixtas (realizan proyectos propios y apoyan a los de otras OSC).

Ante esta gama de posibilidades surgen aspectos que revelan fronteras difusas en cuanto al dilema entre la función de movilización de recursos para la operación de proyectos de terceros o la operación directa de los mismos. En nuestra opinión esta discusión se inserta en un espectro de

análisis más amplio, el del desarrollo, en este sentido, la función que cumplen como donante u operadora directa de programas está asociada en alguna medida en función del tipo de desarrollo del país en donde operan, así encontramos que en países desarrollados su función es menos operativa y más orientada al acompañamiento y a la movilización de recursos para el financiamiento de causas sociales instrumentadas por terceros. Por su parte, en países en desarrollo, como el nuestro, las FC llegan a operar proyectos de manera directa, además de servir como generadoras de consensos y puentes de articulación para el diálogo y la construcción de alianzas para el desarrollo. En este sentido, como advertimos en su momento, entender que las FC sean *grantmakers* puras sería exagerar en la ortodoxia y desperdiciar un papel fundamental que pueden jugar.

4. Respecto de su patrimonio podemos clasificarlas en:
 - Donatarias o *Grantmakers* (dan donativos a otras OSC de sus propios fondos patrimoniales),
 - Intermedias (transfieren fondos de otras fundaciones y organismos a OSC),
 - Mixtas (dan donativos y transfieren fondos).

5. En cuanto a su orientación y gobierno se pueden entender como:
 - Privadas (fondos de individuos o familias, generalmente operada por ellos mismos),
 - Públicas (están dedicadas a asuntos de beneficio público, aunque sus fondos son privados).

6. Por su relación con el territorio se entienden como:
 - Transnacionales (dan fondos en varios países),
 - Nacionales (no son geográficamente específicas sino que, en general, tienen una orientación temática),

- Regionales (geográficamente específicas, comprenden una región o estado),
- Locales (ancladas a una comunidad).

En cuanto a su cobertura, de manera automática se percibe que el ámbito de trabajo de las FC está delimitado geográficamente, en términos de Estado Federativo, región o grupo de municipios colindantes, en un solo municipio, o bien, una región bien delimitada en términos de identidad cultural, sociodemográfica o económica (CEMEFI, 2000). Sin embargo, en nuestra revisión sobre el tema encontramos que la idea de lo que significa trabajar para una comunidad es un tanto difuso. Los casos expuesto en el capítulo I sobre las FC FINCOMUN en México y The International Community Foundation en San Diego, así como de la Alianza Fronteriza de Filantropía México-EEUU que atiende a comunidades de ambos lados de la frontera controvierte la visión tradicional de la cobertura de una fundación comunitaria.

La clasificación que aquí presentamos resulta importante como un referente para revelar la pluralidad y diversidad de FC mexicanas, característica que no es exclusiva de este tipo de organizaciones sino de las OSC en su conjunto. En este sentido, encontramos que en México pueden coexistir distintas formas para un mismo criterio de clasificación. De esta forma, la clasificación propuesta es un referente, lo que implica que no necesariamente todas operen en todas sus áreas como una fundación comunitaria. En varios casos no están totalmente ancladas a un territorio específico o no cuentan aún con fondos patrimoniales, mientras que otras se acercan más a una fundación privada que a una comunitaria.

Así, en el país, el crecimiento ha sido lento comparado con Estados Unidos de América, no así con otros países de Latinoamérica. Actualmente, se han identificado alrededor de 28 FC mexicanas, cifra que varía según la fuente

de información, por ejemplo, según la definición de Comunalía existen 17, mismas que integran esa red. Ante la diversidad e incluso limitaciones de las FC hacen que México se haya convertido en un laboratorio para la creatividad en la formación y la estructura de este tipo de organizaciones (Sacks,2000) de tal suerte que las FC mexicanas conforman un abanico amplio y heterogéneo de fórmulas institucionales con gran diversidad de visiones sobre el desarrollo, diversidad de actores e ideologías. No obstante, las une el propósito de contribuir, directa o indirectamente, al desarrollo local, entendido para nuestros propósitos a partir del abordaje centrado en sus actores, entre los que se encuentran las FC.

Al respecto, no valemos de Norman Long en el sentido de asir el concepto de desarrollo como un construccionismo social orientado al actor y a sus capacidades de negociación, de creación de alianzas, de procesamiento de la experiencia, de creación de modelos de intervención específicos para una situación dada y de su capacidad para intervenir ante un flujo de eventos sociales. Para comprender el desarrollo centrado en los actores y sus capacidades, nos valemos del caso de Fundación Comunitaria Del Bajío A.C. (FCBajío), a través del cual podemos “aterrizar” las aportaciones que potencialmente pueden hacer las FC al desarrollo local.

- Las capacidades de negociación de FCBajío están dadas a partir del análisis del territorio de operación, es decir, la organización opera exclusivamente en donde existe una comunidad que se reconoce, que tiene como referencia el propio territorio y que está regulada a través de un orden político-administrativo, es decir un territorio organizado que contenga una estructura de administración y de gobierno. Así, opera solamente en comunidades que cuenten con autoridades locales receptoras a la intervención de la FCBajío.

La fundación intenta generar procesos de empoderamiento y de participación ciudadana en asuntos de la agenda pública local para que las comunidades puedan incidir de alguna forma en la elaboración de las políticas sociales. Adicionalmente, crea liderazgos sociales mediante acciones individuales y colectivas incluyentes que responden a los fines u objetivos comunes planteados por una comunidad para la promoción de su desarrollo. En este sentido, para la FCBajío un líder social es aquél que tiene facilidad para comunicarse, para hablar en público, para organizar a la gente y debe disponer de apertura al cambio para generar arraigo en lo local.

- En lo correspondiente a las capacidades del actor para generar alianzas, FCBajío tiene tres niveles de vinculación: con organizaciones internacionales, es decir, clubes de migrantes, universidades y grupos de extranjeros; con el sector académico y organizaciones civiles, empresarios de Guanajuato; y el local con las comunidades, ciudadanos y autoridades locales. A través de estos niveles establece redes, alianzas y puentes que involucren al menos un actor de cada uno de los anteriores sectores.

Asimismo, FCBajío atiende comunidades a partir de determinados criterios de selección como la ubicación, accesibilidad y distancia respecto a otras poblaciones, ejemplo de ellos es la condición de que las comunidades a atender deban estar situadas cerca de alguna universidad de tal suerte que se facilite la articulación con la academia. Tiene también entre sus cualidades el poder de convocatoria entre la sociedad mediante asambleas, reuniones y juntas de trabajo para entablar diálogos.

Adicionalmente, para la elaboración de diagnósticos participativos comunitarios se apoya en el sector académico local y en los

promotores comunitarios quienes interactúan con actores locales a través de asambleas comunitarias, cursos, talleres y dinámicas de grupo.

- Respecto de su capacidad para procesar experiencias, es presumible que la FCBajío contribuya a crear conocimiento local que se convierte en un referente y otorga sentido de pertenencia tanto para la fundación como para los distintos grupos sociales con los que trabaja lo cual puede actuar como elemento constructivo de identidad.
- En cuanto a la capacidad para implementar modelos de intervención específicos para una situación dada, FCBajío opta por no entrar a comunidades con gran número población (más de mil habitantes) en tanto que existe el riesgo de que el impacto de sus prácticas y estrategias se reduciría y no se cristalizarían los efectos deseados.

De igual forma, las comunidades deben tener iniciativa propia para la implementación de procesos de gestión, participación y organización política y social, aspectos todos que limitan la dependencia de la comunidad hacia la organización.

- En lo concerniente a las capacidades para intervenir ante un flujo de eventos cambiantes, la labor de los promotores comunitarios de la organización es relevante en la medida que además de ser (en su mayoría) originarios de Guanajuato, conocen la dinámica social y suelen padecer las problemáticas y necesidades locales, de esta forma, los promotores tienen la posibilidad de efectuar una labor social profunda que responda ante eventualidades o cambios en la dinámica social de la comunidad. De manera similar, los líderes

sociales identificados por la fundación contribuyen a la construcción de confianza, de normas y articulación en redes.

Las redes y alianzas establecidas son para FCBajío la forma de abordar y de enfrentar el problema de la recaudación de recursos o fondos tanto para la sobrevivencia de la organización como para abarcar un problema, en la mayor medida posible, por uno o más sectores.

FCBajío contribuye al desarrollo local por medio de programas y proyectos que opera de forma directa, éstos programas están orientados a diversos temas de los cuales el que en mayor medida concentra las actividades institucionales es el de desarrollo social con un 62% de la carga operativa, le siguen educación con 25% de la operación y medio ambiente con 6%, así como salud con 4% y desarrollo económico con 3%.

Por otra parte, una de las características de su modelo se centra en la toma de decisiones colectivas, de esta forma, la comunidad local al decidir, puede facilitar la revaloración y la apropiación del territorio, pero sobretodo posibilita la reducción de la dependencia de un actor externo, como el Estado, para generar iniciativas para mejorar su calidad de vida.

Desde otra óptica, la autogestión promovida por la fundación empodera a la comunidad pues los líderes sociales que hay en ella, así como las personas que forman grupos de trabajo adquieren la capacidad de utilizar su voz y de generar procesos de acción colectiva para resolver los problemas locales. El proceso de construcción de autogestión vincula al proceso de cambio social con la vida cotidiana lo que permite a la sociedad hacerlo propio y entender que ese proceso es adecuado o no.

En consideración a lo anterior podemos decir que a diferencia de otros actores de la sociedad civil organizada, las FC son un actor que más que la filantropía buscan generar desarrollo social a partir de la creación de capital económico y de la generación y fortalecimiento de capital social, para lo cual movilizan capitales y construyen redes y alianzas que tejen con una gran diversidad de actores. Para ello, actúan como bancos de la sociedad, potencializan riquezas locales, crean sinergias y generan confianza, las FC contribuyen de esta manera a garantizar la continuidad de proyectos sociales y comunitarios independientes fortaleciendo con ello la autonomía del sector.

La aportación al desarrollo local no se puede entender sin analizar su contraparte, esto es, estudiar casos de fundaciones comunitarias que vieron truncados sus esfuerzos. Al respecto, si bien existen particularidades podemos agrupar factores que les son comunes, entre estos resaltan los siguientes:

Cuadro 10. Factores comunes que influyeron en la suspensión de actividades de FC	
Captación de talentos por otros actores institucionales	Las asociaciones fueron vistas como espacios para establecer plataformas para ascender a altos rangos políticos y cargos de representación pública, es decir fueron concebidas como un espacio que brinda oportunidades para fortalecer liderazgos políticos locales y no solamente sociales (Gordon, 2010; Rojas y Natal, 2014).
Uso político de la organización	El espacio de participación social se configura como parte del poder político, las autoridades locales y líderes de renombre de algunas ciudades utilizaron a las fundaciones como ventanas oportunidad para vincularse con la comunidad y promover intereses particulares.
Trabajo aislado	Existieron problemas asociados al desconocimiento sobre cómo participar en cooperación con otros actores, es decir, se presentaron dificultades para generar certeza sobre cómo definir los espacios de participación que construyen o en que intervienen las fundaciones comunitarias.

Finalmente, la sistematización de los resultados de las entrevistas nos dieron pauta para conocer el nivel de capacidades organizacionales con las que cuentan las FC para cumplir sus objetivos fundaciones y con ellos aportar de manera más eficaz al desarrollo local. En este sentido, destacan los siguientes hallazgos:

- Del total de FC de la muestra el 83% se constituyó como A.C. y el 17% como I.A.P. Esta distribución obedece en buena medida a que la misión de las FC no necesariamente está asociada a una perspectiva asistencial, en este sentido, la regulación de una Asociación Civil, en comparación con una IAP, es menos estricta, lo que le permite mayor flexibilidad en el desarrollo de sus actividades.
- El 25% de las FC inició operaciones antes de su constitución legal, con un rango de entre 1 y 2 años previos. Respecto del año de constitución legal la mayoría se concentra entre 1996 y 2007, de éstas, el 25% se constituyó entre el año 2000 y 2001, el 16% entre 1996 y 1998, y el 8% en 2007.
- En lo correspondiente a las funciones de los consejeros o patronos, el 100% de ellos mantiene reuniones periódicas, el 83% monitorea las actividades y se orienta a la resolución de conflictos institucionales. Asimismo, los miembros del Órgano de Gobierno se mantienen en sus encargos durante 2.5 años en promedio y solamente el 50% de ellos contribuyen en la procuración de recursos financieros.
- El 33% de las entrevistas declara un radio de acción regional y estatal, seguido por un 8% de cobertura municipal.

- El 67% de las fundaciones comunitarias de la muestra tienen como objetivo la construcción de alianzas. Los actores institucionales con quienes se alían, se concentran en las empresas y escuelas (100% de las menciones), seguidas del gobierno local, organizaciones comunitarias y OSC con 83%, detrás están los gobiernos estatal y federal con 66%, mientras que los actores religiosos obtuvieron el 6% de las menciones.
- El 100% financia acciones de capacitación, seguidas por la provisión complementaria de servicios de asistencia en el 96% de los casos, asimismo 25% de ellas realiza investigaciones y el 16% provee servicios legales.
- En materia de recursos de la comunidad la mayoría de los apoyos se concentran en trabajo voluntario (80%), le siguen la provisión de instalaciones con el 66%, el 33% se concentra en apoyos en mercadeo, procuración de fondos y en la implementación de los proyectos, mientras que el 20% se materializa a través de capacitación, investigación y cabildeo y el 16% en apertura de espacios para la construcción de consensos con otros grupos.

En lo referente a la sostenibilidad financiera se analizaron tres aspectos: ingresos, egresos y transparencia.

Ingresos

- La mayor parte de los ingresos locales provienen de OSC con un promedio de ingreso de 48%, de convenios con gobiernos locales y estatales en un 39% y de contribuciones corporativas en 20%. Menor significado tuvieron las contribuciones locales de individuos y familias.

- En las fuentes de financiamiento interna predominan los convenios con gobierno federal (20%), seguidos de las cuotas de recuperación en 10% y de la venta de servicios en 5%.
- Las fuentes internacionales tienen un aporte relativamente significativo en comparación con otras OSC (Ver Arce y Muñoz Grandé, 2012). De esta forma las donaciones de fondos o fundaciones internacionales predominan el promedio de financiamiento con 40%, seguido de las donaciones individuales o legados con 22% y de la asistencia oficial para el desarrollo con 20%.
- El 100% de las fundaciones comunitarias estudiadas son donatarias autorizadas y en promedio han mantenido ese *estatus* desde hace aproximadamente 12 años. Asimismo, se observó que desde que se constituyeron legalmente transcurrieron, en promedio, de cinco a seis meses para recibir la autorización correspondiente.
- En cuanto a los recursos propios o autogenerados el 33% de las FC entrevistadas afirman contar con ellos, de éstos el 67% se obtienen a través de fondos y el restante de activos fijos (como bienes inmuebles), negocios u otros mecanismos.

Egresos

- En promedio, el 92% de los egresos se destina a donativos para otras OSC e individuos y a la operación de proyectos, en tanto que el 8% de los egresos se utiliza para la administración.

- En cuanto a la asignación de los donativos el 53% se destina a organizaciones comunitarias, el 53% a otras OSC y el 20% a individuos. No se revelaron datos sobre la asignación de recursos a emprendimientos de gobierno.

Transparencia

El 83% de las FC de la muestra afirman auditar sus estados financieros, al tiempo de hacer pública su información anualmente en el 67% de los casos y en periodos que van desde bimestrales hasta semestrales en el 33% de ellos. La frecuencia de la publicación depende de diversos factores, como la capacidad operativa o las obligaciones contractuales y legales.

Finalmente podemos concluir que entre los retos que el subsector de FC enfrenta en México destaca la necesidad de crear un entorno propicio para el impacto social de sus acciones, para ello, habrán de fomentarse y diversificarse las líneas de investigación sobre el tema, así como promover la creación de un marco regulatorio específico orientado al fomento de sus acciones más que a su control, al tiempo de promover su conocimiento entre los hacedores de política pública con la finalidad de entender sus alcances y potencialidades como sujetos susceptibles de alianzas público privadas entre gobiernos y sociedad civil para la atención de distintas demandas sociales.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGA, (2014). “Plan de Acción 2013-2015 México. Una nueva relación entre gobierno y sociedad civil”, Alianza para el Gobierno Abierto, IFAI, CIDAC, Cultura Ecológica, GESOC, IMCO, Fundar, Social TIC y Transparencia Mexicana. Disponible en: file:///C:/Documents%20and%20Settings/gguadarr/Mis%20documentos/Downloads/pa_aga_2015.pdf
2. Alburquerque, Francisco, (2004), “El enfoque del desarrollo económico local”, en Cuaderno de capacitación: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad, núm. 1, Programa AREA-Organización Internacional del Trabajo, Buenos Aires, Argentina.
3. Alianza Fronteriza de Filantropía México-EEUU, (2002a). “US-Mexico U.S.-Mexico Border Philanthropy Partnership”, Framing Document, Synergos Institute, New York.
4. Alianza Fronteriza de Filantropía México-EEUU, (2002b), Building the U.S.-Mexico Border.
5. Alternativas y Capacidades A.C, (2004), Fundaciones Comunitarias. Sacando lecciones de la experiencia, Proceso de Sistematización, Fundación Charles Stewart Mott, Alternativas y Capacidades A.C, México, DF.
6. Alternativas y Capacidades (2009), Fundaciones comunitarias en México: un panorama detallado, Alternativas y Capacidades A.C, 2009 y Teamworks, México.
7. Álvarez, Lucía, (2002), La sociedad civil ante la transición democrática, México, Plaza y Valdes-REMISOC.
8. Anheier, Helmut K., (2001), “Foundations in Europe: A Comparative Perspective”, Civil Society Working Paper 18, s/1, August 2001.
9. Arocena, José, (1995), “¿Cómo definir desarrollo local?” en El desarrollo local un desafío contemporáneo, Editorial nueva

- sociedad, Caracas, Venezuela - Centro Latinoamericano de Economía Humana, Universidad Católica del Uruguay.
10. Arteta, María del C. y W. Lokwood Benet, (1997). The Puerto Rico Community Foundation, A Case Study, Nueva York, Synergos Institute.
 11. Banfi, Karina (2012), "América Latina: las organizaciones no gubernamentales ante las políticas de apertura de los gobiernos" en Andrés Hofmann, Alvaro Ramírez-Alujas y José Antonio Bojórquez Pereznieta, La Promesa del Gobierno Abierto, ITAIP- Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal, Creative Commons, México-Chile.
 12. Blattmachr, Jonathan, (1999), "Tax and non-tax advantage of Community Foundations", Trusts and Estates, August.
 13. Boisier, Sergio (2001), "Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?", en Antonio Vázquez Barquero y Oscar Madoery (eds.), Transformaciones Globales, instituciones y políticas de Desarrollo local, Homo sapiens Ediciones, Argentina.
 14. Boris E., Philanthropic Foundations in the Unites States, Washington D.C., Council of Foundations, 1992.
 15. Bruni, Luigino y Zamagni, Stefano. Economía Civil: Eficiencia, equidad, felicidad pública. Prometeo Libros. Argentina, 2007.
 16. Burton, Bollag, (2001), Community Foundations Across Eastern Europe Advance 'Step by Step', Chronicle of Philanthropy, 10/18/2001, Vol. 14 Issue 1.
 17. Calderon, Cesar, (2012) "Por qué un gobierno abierto" en Concha, Gastón y Alejandra Naser (eds.), El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad. Santiago de Chile, CEPAL.
 18. Camacho, Ríos Alberto, (2006), "Socioepistemología y prácticas sociales", en Revista Educación Matemática, vol. 18, núm. 1, abril, Grupo Santillana, México.

19. Campos, Domínguez Eva y Ana Corojan, (2012). “Estado del arte del Gobierno abierto: promesas y expectativas” en Andrés Hofmann, Alvaro Ramírez-Alujas y José Antonio Bojórquez Pereznieto, La Promesa del Gobierno Abierto, ITAIP- Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal, Creative Commons, México-Chile.
20. Carson Emmett, (2002), Community Foundations Facing Crossroads, Chronicle of
21. CEMEFI, (2002), Documenting Sources from the World Wide Web» (Centro Mexicano para la Filantropía, 25 Julio). <http://www.cemefi.org> [Agosto 2002].
22. Charry, Clara Inés, y Susana López Jasso, (2004). Las fundaciones comunitarias en México y el mundo, en Revista POLIS.
23. Clontz, Bryan, (2001) “Charitable Planning Check out Local community Foundations”, Life Health/ Financial Services Edition.
24. Cogordán, Mendizábal Icker Alexis, (2009). Capital social y costos de información: el papel de las organizaciones de la sociedad civil en el desarrollo de comunidades rurales en México. Tesis de Maestría, Ciencias Sociales con especialidad en Desarrollo municipal, El Colegio Mexiquense, A. C., Zinacantepec, Estado de México.
25. Coleman, James, Social Capital in the Creation of Human Capital, in American Journal of Sociology, 1988.
26. CONAPO, (2010), “Capítulo I. El concepto de marginación y su discusión”, en Índice de marginación por localidad 2012, Colección: índices sociodemográficos, primera edición, Consejo Nacional de Población, México.
27. Coraggio, José Luis, (2000), “La relevancia del desarrollo regional en un mundo globalizado”, Ponencia presentada al Seminario Internacional: Cultura y desarrollo: la perspectiva regional/local, organizado por el Instituto Andino de Artes Populares del Convenio Andrés Bello (IADAP), Quito, del 15 al 17 de marzo Ecuador.

Versión electrónica:

[http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descarga/Cultura%20y%20region%202000\(rev\).pdf](http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descarga/Cultura%20y%20region%202000(rev).pdf)

28. Devlin, Robert y Graciela Mognillansky (2010) “La alianza público-privada es clave para la formulación e implementación de estrategias nacionales eficaces”, en Alianzas público-privadas para una nueva visión estratégica del desarrollo, Naciones Unidas, 108, Libros de la CEPAL, Santiago de Chile.
29. De Ferrari, María Inés, Marcela Fajardo, Manuel Arís y Moisés Sánchez, (2012). “Sociedad civil y gobierno abierto: la necesidad de un trabajo colaborativo”, Consorcio por la Transparencia en Chile, en Andrés Hofmann, Alvaro Ramírez-Alujas y José Antonio Bojórquez Pereznieta, La Promesa del Gobierno Abierto, ITAIP-Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal, Creative Commons, México-Chile.
30. Del Rosario, Teresita C., (1997). Foundation for the Philippine of Environment, Nueva York, Synergos Institute.
31. “Documenting Sources from the World Wide Web” (Wings, 2000). <[http:// www.wingsweb.org/SPANISH/network/community.html](http://www.wingsweb.org/SPANISH/network/community.html)> [17 September 2003].
32. “Documenting Sources from the World Wide Web” (World Bank, 3 February 2000) <http://www.worldbank.org/ngos> [17september 2003].
33. De Angoitia, Guerrero Regina y María Teresa Márquez Chang, (2012). Construyendo madurez institucional en las OSC. El modelo Fortaleza de Fundación Merced, Indesol, Primera edición, México.
34. European Foundation Center (efc), Apoyando las fundaciones en Europa: razones y formas, Enero 2001 en <http://efc.be>
35. Eleanor W. Sacks, (2000), El Crecimiento de las Fundaciones Comunitarias en el Mundo. Un Análisis de La Vitalidad del

- Movimiento de Fundaciones Comunitarias, Council on Foundations, Washington D.C.
36. Fernández, Rosa María, (1994). Perfil de las fundaciones en México, Ciudad de México, CEMEFI, (mimeo)
 37. FOMIN, (2011). Informe final del Programa De Promoción De Alianzas Público/ Privadas Para La Región De América Latina Y El Caribe, Fondo Multilateral de Inversiones- Miembro del Grupo BID (FOMIN), Ministerio de Economía y Hacienda de España.
 38. García Chiang, Armando, (2011), El comercio justo: ¿una alternativa de desarrollo local? Polis: Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial, vol. 7, núm. 1, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, Distrito Federal, México.
 39. Garaizar, Pablo, (2012) “Colaboracion” en Concha, Gaston y Alejandra Naser (coords.), El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad. Santiago de Chile, CEPAL.
 40. Global Fond for Community Foundations, (2009), Community Foundation Experience in Brazil, Mexico and Puerto Rico, April, Report CF, Makaia Asesoría internacional.
 41. Greene, Stephen, (2002), Gifts to Community Foundations Decline, but Grants Are on the Rise, Chronicle of Philanthropy, 9/19/2002, Vol. 14 Issue 23.
 42. Guadarrama, Gloria y Walter Ortega, (2014). “Bienes comunes y cooperación. Las asociaciones civiles y fundaciones comunitarias” en Memorias del XIV Congreso Anual de Investigación sobre El Tercer Sector, Innovación social y redes de sociedad civil en las agendas global y local, 4 y 5 de agosto de 2014, Universidad Anáhuac México Norte, Cemefi.
 43. Guadarrama, Gloria y Walter Ortega, (2014). “Bienes Comunes y Cooperación. Explorando a las Asociaciones: el caso de Fundaciones Comunitarias de México”, en Memorias del XIV Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector: Innovación social y redes de

sociedad civil en las agendas global y local, Cemefi- Universidad Anáhuac México Norte. 4 y 5 de agosto.

44. Güemes, María Cecilia y Álvaro Ramírez-Alujas, (2012). “Gobierno abierto, reforma del Estado y modernización de la gestión pública: alcances, obstáculos y perspectivas en clave Latinoamericana” en Andrés Hofmann, Alvaro Ramírez-Alujas y José Antonio Bojórquez Pereznieta, La Promesa del Gobierno Abierto, ITAIP- Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal, Creative Commons, México-Chile.
45. Gudynas, Eduardo, (2011), “Debates sobre el Desarrollo y sus alternativas en América Latina: Una breve guía heterodoxa”, en. Miriam Lang y Dunia Mokrani (edits.), Más Allá del desarrollo, Grupo permanente de trabajo sobre alternativas de desarrollo, Fundación Rosa Luxemburgo y Abya Yala, Ecuador, Quito.
46. Gordon, Sara, (2010) “Modalidades de liderazgo en organizaciones de acción colectiva” en Matilde Luna y Cristina Puga (coords.) Nuevas perspectivas para el estudio de las asociaciones, IIS, UNAM, Anthropos, Barcelona.
47. Hodgson, Jenny y Barry Knight, (2010). More than the Poor Cousin? The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm’, Global Fund for Community Foundations.
48. Hodgson, Jenny y Barry Knight, y Alison Mathie, (2012). The New Generation of Community Foundations, Global Fund for Community Foundations, COADY International Institute.
49. Ilán Bizberg, (2008). Alianzas público privadas, estrategias para el desarrollo exportador y la innovación, El Colegio de México, México.
50. INEGI, (2010), “Principales Resultados por Localidad”, en Censo de Población y Vivienda 2010, Sistema de Integración Territorial ITER- INEGI.
51. Kooiman, Jan, (2000), “Societal Governance: level, models, and Orders of Social- Political Interaction”, en Jon Pierre (coord.),

- Debating Governance: authority, Steering and Democracy, Oxford, University.
52. Layton Michael y Alejandro Moreno (2010) Filantropía y sociedad civil en México. Análisis de la ENAFI 2005-2008, ITAM, Porrúa, Primera Edición.
 53. Lipman, Hary, (2001), Faltering Economy Slows Asset Growth at Community Foundations, chronicle of Philanthropy, 10/18/2001, Vol. 14 Issue 1.
 54. Loera, González Juan Jaime F. (2008). Las organizaciones de la sociedad civil y la Fundación del empresariado Chihuahuense, INAH, México, D.F
 55. Long, Norman, (2007), Sociología del desarrollo: una perspectiva centrada en el actor. El Colegio de San Luis A.C., CIESAS, primera edición en español, México.
 56. Maidana, Daniel y Daniel Cassano, (2008). Las Fundaciones Comunitarias y el financiamiento solidario de las organizaciones sociales y sus proyectos. Fundación SES.
 57. Maidana, Daniel, Fundaciones Comunitarias. Experiencias, Miradas, Aprendizajes. Informe publicado por Fundación SES- Inter American Foundation, 2008.
 58. Martínez, Carmona Carlos A., (2009) “La contribución de la Fundación del Empresariado Chihuahuense al desarrollo local”, Ponencia presentada en el VI Congreso de la Red de Investigadores en Gobiernos Locales de México, Universidad Autónoma de Sinaloa, del 1 al 3 de octubre de 2009.
 59. Martínez Puón, Rafael (2012). “Gobierno abierto: ¿más gobierno o más ciudadanía?” en Andrés Hofmann, Alvaro Ramírez-Alujas y José Antonio Bojórquez Pereznieta, La Promesa del Gobierno Abierto, ITAIP- Instituto de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Distrito Federal, Creative Commons, México-Chile.

60. Mataix, C., Eduardo, S., Angeles, H. M., & Julio, L. (2008). Cooperación para el desarrollo y alianza publico-privadas. Experiencias internacionales recomendaciones para el caso español. Documento de Trabajo número 20, España: Fundación Carolina.
61. Meijer, Albert; Curtin, Deirdre y Maarten Hillebrandt, (2012) "Open Government: Connecting Vision and Voice" en International Review of Administrative Sciences. Sage, pp. 10-29.
62. Mendiola, Guadalupe y Carlos A. Martínez, (2009). "La legitimidad de la Fundación del Empresariado Chihuahuense: nuevos espacios de cooperación entre la sociedad civil y el gobierno", presentado en el IX Congreso Anual de Investigación sobre El Tercer Sector en México, VII Conferencia Regional sobre América Latina y El Caribe, del 1 al 3 de julio, Tecnológico de Monterrey, ciudad de México.
63. México National Civil Review, (1998). The role of community foundations and regional associations of grant makers as successful models, National Civil Review, Summer 98, Vol. 87 Issue 2.
64. Mochi, Prudencio, Cristina Girardo y Humberto Sauri, (2010), "Planes estratégicos de desarrollo local: el plan estratégico de Mérida y la cooperación española", en Adelaida Esther Ponce Adame y Gabriela Sánchez Gutiérrez (coords.), Cooperación Internacional para el desarrollo local: aspectos estructurales, experiencias, oportunidades y limitaciones, Colección Cooperación Internacional, Editorial Mora, /UAM-A/GTZ, México.
65. Muñoz, Grandé Humberto y Roberto Arce Rodríguez, (2013). "¿De qué mueren las organizaciones de la sociedad una aproximación al marco institucional?" En Alejandro Natal y Humberto Muñoz Grande (coords), El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil, Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal /CECAPISS, Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector A.C. México D.F.

66. Naser, Alejandra y Gaston Concha, (2012) (coords.), El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad. Santiago de Chile, CEPAL.
67. Natal, Alejandro, (2002a), Fondos Privados para Fines Públicos, Las Instituciones Donantes Mexicanas, CEMEFI y Synergos Institute, México.
68. Natal, Alejandro, (2002b). Participación ciudadana y administración del desarrollo. Análisis histórico de la participación en el Contexto de la Ayuda Internacional., en Colección de Documentos de Discusión sobre el Tercer Sector, Programa Interdisciplinario de Estudio del Tercer Sector, El Colegio Mexiquense A.C.
69. Natal Alejandro y Humberto Muñoz Grandé (coords), (2014), El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil, Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal /CECAPISS, Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector A.C. México D.F.
70. Obama, Barack. (2009). “Transparency and open government”. Memorandum for the heads of executive departments and agencies. Federal Register, 74(15), 4685–4686.
Disponible en:
http://www.whitehouse.gov/the_press_office/TransparencyandOpenGovernment consulta el día 09 octubre de 2014.
71. Ocampo, Marín, Luís Fernando, (2012), “El territorio no es el mapa: enfoques y perspectivas del desarrollo”, en Antología de Estudios Territoriales. Fomento de los Estudios Territoriales en Iberoamérica, Segunda Parte, Desarrollo Regional, Urbano y Ambiental, Congreso Iberoamericano de Estudios Territoriales (CIETA).
72. Olvera, Alberto José, (2000), Organizaciones de la sociedad civil: breve marco teórico, Documento de discusión sobre el tercer sector, No.8, El Colegio Mexiquense A.C., Zinacantepec, Estado de México.
73. Ortega, Gabriel Walter, (2013). Desarrollo local en Guanajuato: el caso de la Fundación Comunitaria del Bajío, A.C. y sus estrategias

- de intervención social, Tesis de Maestría, Estudios Regionales, Instituto de Investigaciones Dr. José María Luis Mora.
74. Pearson Katherine, (2001), Ponencia en el “The Africa Foundations Learning Group” citado en the Kenya Community Foundation, Annual Report 2001.
75. Parks, Wallace, (1957). “Open Government Principle: Applying the Right to Know Under the Constitution”, George Washington Review, number 1, volume 26, USA.
- Disponible en:
[http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/gwlr26&div=10&id=&page=.](http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/gwlr26&div=10&id=&page=)
76. Peebles, Laura, (2001). Charitable and Estate Planning What is best for the donor, the family and the community’ The Right Philanthropic Vehicle
77. Philanthropy, 5/16/2002, Vol. 14 Issue 15.
78. Philanthropy Partnership. First Learning Community, Ciudad Juárez, 18-20 de septiembre, Synergos Institute.
79. PROCUSU, (2010), Bicentenario ciudadano para comunidades sustentables en el estado de Guanajuato), FC Bajío/Universidad de Guanajuato, México.
80. Putnam, Robert, Democracies in Flux. The Evolution of Social Capital in Contemporary Society, Oxford University Press, Nueva York, 2002.
81. Quesada, Lastiri, Gabriela (2010). Experiencia mexicana en Asociaciones Público- Privadas para el desarrollo de Infraestructura y la provisión de servicios públicos, Programa para el Impulso de Asociaciones Público-Privadas en estados mexicanos (PIAPPEM), BID, México. Disponible en:
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35823820>).

82. Reynolds, Dorothy, (2008), “El papel de una Fundación Comunitaria como líder en su comunidad”, en *El Balance Perfecto*, The Charles Stewart Mott Foundation,, versión traducida al español por la Alianza Fronteriza de Filantropía-México-EE.UU, octubre, Michigan.
83. Rhodes, Rod W. (2007), “Understanding Governance: Ten Years On” In *Organization Studies*, num. 28, 08, Sage, London. Disponible en <http://oss.sagepub.com/content/28/8/1243>
84. Robson, Alexander William, (1973), “Qué es planificación” en *La planificación económica*, Biblioteca Salvat, México.
85. Rojas Daniel y Alejandro Natal (2014) “Propuesta analítica del concepto de Liderazgo social” en *Liderazgo social*, UAM Lerma, Editorial Gernika.
86. Sacks, Eleanor W. (2000), en www.cof.org “Documenting Sources from the World Wide.
87. Salamon, Lester, (1992). *American’s Nonprofit Sector: A primer*, Washington, D.C., The Foundations Center.
88. Sanborn, Cynthia y Felipe Portocarrero, (2003). “La filantropía ‘realmente existente’ en América Latina”, en *Seminario Internacional La filantropía en América Latina: los desafíos de las fundaciones donantes en la construcción de capital humano y justicia social*, Fundación PROhumana, Fundación Ford, Departamento de Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad del Pacífico Chile.
89. Seer, Dudley, “El significado del Desarrollo”, en *Revista Brasileira de Economía*, vol. 24 núm. 3, Fundación Getulio Vargas, Río de Janeiro, Brasil, 1970.
90. SEDESOL, (2009) *Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social*. Secretaría de Desarrollo Social, Octubre de 2009.
91. Shakely, Jack, (1999) “What, Exactly, Is a Community Foundation”, *Los Angeles Business Journal*, Nov. 15.

92. Sunkel Osvaldo, y Pedro Paz, “Primera Parte. Los conceptos de desarrollo y subdesarrollo”, en *El subdesarrollo latinoamericano y la teoría del desarrollo*, Siglo XXI Editores, ILPES, México, 1982.
93. Tapia, Álvarez Mónica (2008), *Fundaciones Comunitarias en México: Encontrando el camino para promoverlas*, publicado por Synergos Institute, Alternativas y Capacidades A.C.
94. The Foundation Center, (1993) *The Foundation Grants Index*, ed. 21 St., U.S.A.
95. Tully, Jane, (1995), *Community Foundations Around the World: Building Effective Support Systems*, Reporte de Conference of national organizations providing services and assistance to community foundations around the world, Washington D.C, Enero de 1995, Council on Foundations.
96. Valenzuela Mendoza, Rafael Enrique “El federalismo cooperativo como factor catalizador de un Gobierno Abierto” en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. LVIII, núm. 219, septiembre-diciembre, 2013. UNAM, México, D.F.
97. Vázquez Barquero, Antonio, (2007), “Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial” en *Revista Investigaciones Regionales*, no. 11, Asociación Española de Ciencia Regional, España.
98. Vázquez-Barquero, Antonio, (2009), “Desarrollo local, una estrategia para tiempos de crisis”, en *Universitas Forum*, vol. 1, núm. 2, Mayo. Versión electrónica: http://hdrnet.org/444/1/barquero_UF2.pdf
99. Videla, Gabriela, (s/f) *Fundaciones Comunitarias en México: el caso de Comunidad A.C.*, publicado por CIES, s/f. Versión electrónica disponible en: http://www.grupcies.com/boletin/images/stories/PDFBoletin/ArticuloIII_Edic_54.pdf
100. Villar, Rodrigo (2014). *El desarrollo de base en Comunalia: Construyendo colectivamente a partir de las prácticas*, Comunalia,

Primera edición, CS Mott Foundation, Fundación Interamericana México.

101. Villamil, José, (2012) “Alianzas público-privadas chilenas para la reconstrucción y surgimiento de movimientos ciudadanos post terremoto/maremoto del 27-02-2010”, en Memoria del XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 nov. 2012.
102. Warren, Mark E. (2001), Democracy and Association, Series Political Theory, Princeton University Press, USA.
103. Whelan, Sidney S., (s/f) Philanthropy Community Foundations Takeoff. JR Vice President of donor relations. The New York Community, Trust New York, New York.
104. Winder, David, (2002), “The Roles of Partnership and Bridging Leadership in Building Stronger Communities”, ponencia presentada en the Kenan Institute in Washington, Cornerstone Conference Corporate Leadership in the Community: Corporate Leadership in an Era of Globalization, 14-15 de noviembre de 2002.
105. WINGS, (2008). “Executive summary”, in 2008 Community Foundation Global Status Report Overview, Worldwide Initiatives for Grant maker Support (WINGS).
106. -----, (2010). Global Status Report on Community Foundations 2010,
http://wings-communityfoundationreport.com/gsr_2010/roles-community-Ffoundation.cfm
107. World Bank, (2009), The Importance of Public-Private Partnership in the Current Downturn, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2009, World Economic Forum.

Entrevistas

- Lic. Adriana Cortés, Directora de FCBajío, Irapuato, Guanajuato.
- Dr. Armando Sandoval Pierres, Secretario del Consejo de FCBajío, Profesor e investigador de la Universidad Autónoma de Guanajuato.
- Mtra. Cynthia Hernández Palacios, Departamento de Evaluación a proyectos sociales de asociaciones civiles, Gobierno del estado de Guanajuato.
- Eva Axelson, miembro de la asociación Mineral de Pozos, Turismo y Cultura A.C.
- Marta Morales Valerio, beneficiaria de FCBajío, habitante de la comunidad de Mineral de Pozos, San Luis de la Paz, Guanajuato.
- C.P. Miguel Ángel Montoya, beneficiario de FCBajío, habitante de la comunidad de Valtierra, Salamanca, Guanajuato.
- Lorena Quezada, participante en la Fundación Comunitaria Tecate A.C., el periodo de participación fue de Enero de 2001 a Noviembre de 2005.
- Patricia Guadalupe de León Ramos, ex Directora Fundación Comunitaria Tecate A.C.
- José Tadeo Olivarría, Voluntario en Fundación Cajeme 2020 durante el periodo 2000-2002.
- Lic. María Antonieta Beguerisse Ramos, Presidenta de la Fundación Internacional de la Comunidad.
- Alejandra Núñez Zavala, Coordinador Técnico. Fundación Merced Querétaro
- Ana Medina Vara, Coordinadora de comunicación. Fundación Punta de Mita A.C.
- Luis Ruiz, Fundación Comunitaria Oaxaca A.C.

Sitios Web sobre fundaciones comunitarias

www.feyac.org.mx/que-es-feyac.php

www.comunidar.org/quienes_antecedentes.html

www.agci.cl/alianzasparaeldesarrollo/index.php/appd

www.piappem.org/

www.opengovpartnership.org/es

www.fcbajio.org

www.comunalia.org.mx

www.fundacionmerced.org

www.fundacionqueretaro.org

www.puntademitafoundation.org

www.fundacion-oaxaca.org

ANEXOS

1. Directorio de fundaciones comunitarias en México

RAZÓN SOCIAL	DIRECCIÓN					TELÉFONO		EMAIL	WEB
	Calle	No. Externo	Colonia	C.P.	Ciudad	Lada	Tel		
F.C. Del Bajío AC	Manuel Altamirano	480-1	Centro	36500	Irapuato	462	624 5158	contacto@fcbajio.org	www.fcbajio.org
F. Comunidad AC	Humboldt	53	Centro	62000	Cuernavaca	777	314-18-41	fundacion@comunidad.org.mx	www.comunidad.org.mx
Corporativa de Fundaciones AC	López Cotilla	2139	Arcos Vallarta	44130	Jalisco	33	3615 0437	comunicacion@vivirparacompartir.org	http://www.vivirparacompartir.org/
F. C. Morelense IAP	Av. San Diego	510	Vista Hermosa	62290	Cuernavaca	777	321 2951	mariamagdalena_1997@hotmail.com / funcomun@prodigy.net.mx	No tiene
F. C. Oaxaca AC	Pico de Orizaba	419	Volcanes	68020	Oaxaca de Juárez	951	132 6918	info@fundacion-oaxaca.org	www.fundacion-oaxaca.org
F. C. Puebla IBP	Calle 13 poniente	2324	La Piedad	72160	Puebla	222	231-6939	comunicación@fcp.org.mx	www.fcp.org.mx
F. C. Cozumel IAP	Juárez y 2 norte	50	10 de abril	77622	Cozumel	987	872-37-44	fccozumel@yahoo.com.mx	www.fccozumel.org
FECHAC. AC	Teófilo Borunda	10820	Labor de Terrazas	31223	Chihuahua	614	413-2020	fechac@fechac.org.mx	www.fechac.org
F. C. Punta de Mita AC	Marlin	125	Punta de Mita	63732	Bahía de Banderas	329	291-5053	sergio@fundacionpuntademitita.org	www.fundacionpuntademitita.org
FESAC. AC	Guerrero	1008 - 1	Centro	85000	Cd. Obregón	644	415-88-71	apoyo@fesac.org	http://fesac.org/consejoe.html
F. C. Matamoros AC	Lilas y primera	244	El Jardín	87330	Matamoros	868	813 1287	miroslava@fcmatamoros.org	www.fcmatamoros.org
F. C. San Miguel AC	ProL Pila Seca	91 A	San Antonio	37700	San Miguel de Allende	415	152-74-47 y-53-27	info@sanmiguelcommunityfoundation.org	www.sanmiguelcommunityfoundation.org
Fundación Internacional de la Comunidad AC	Rinconada de Laurel	17200 B	Fracc. Rinconada De Otay	22457	Tijuana	664	200-27-27 y 27-28	abguerisse@fcbaja.org	www.fcbaja.org
Fondo Cordoba AC	Av. 1 Plaza Fundadores	2620- 65	Fracc. San José Córdoba	94560	Córdoba	271	716 55 77	fundacion@fondocordoba.org	fondocordoba.org
F. C. Frontera Norte AC	20 de Noviembre	4305	El Colegio	32472	Cd. Juárez	656	625-2540 625-2564	Info@fcfn.org	www.fcfn.org
F. C. De León AC	Bvd.Mariano Escobedo	5604 Pte. A	Col. León II	37408	León	477	292-64-72.	fundacion_leon@hotmail.com	www.fundacionleon.org
Fundación Merced Coahuila AC	Bldv. Venustiano Carranza	3940-14	Villa Olímpica	25230	Saltillo	844	430-3030	contacto@mercedcoahuila.org	www.mercedcoahuila.org
Fundación Merced Querétaro AC	Cerro de la Estrella	133	Colinas del Cimatarío	76090	Santiago de Querétaro	442	223 3623 y 248 1735	info@fundacionmerced.org	www.fundacionmerced.org
Fundación Merced DF AC	Cedro	214	Santa María la Ribera	6400	Cuauhtémoc	55	1946 0420	info@fundacionmerced.org.mx	www.fundacionmerced.org.mx
F. C. Querétaro AC	Leopoldo Méndez	112	Col. Alcanfores	76150	Santiago de Querétaro	442	217 6105	direccion@fundacionqueretaro.org	www.fundacionqueretaro.org
F. C. Comunar AC	Prolongación Dr. Cantú	2600. L 3	Los Doctores	64710	Monterrey	81	1972 1091	contacto@comunar.org	http://www.comunar.org
FEYAC. AC	Calle 3	263- X36 y 38	Campestre	97000	Mérida	999	944-2981 y 948-4727	vinculacion@feyac.org.mx	http://www.feyac.org.mx/
F. C. Malinalco AC	Galeana	309	Centro	52440	Malinalco	714	147-2125	www.fundacioncomunitariamalinalco.org	circe@fundacioncomunitariamalinalco.org
FUNDEMEX. AC	Bvd. de los Virreyes	145. 2º Piso	Lomas de Chapultepec	11000	Miguel Hidalgo	55	55407656.00	contacto@fundemex.org.mx	http://www.fundemex.org.mx/
F. C. Frida Kahlo AC	Pípila	257	Loma Bonita	57940	Nezahualcóyotl	55	3686 4047	fcfridakahlo@hotmail.com	http://fundacionfridak.mex.tl/
DESAPARECIDAS O EN SUSPENSIÓN DE ACTIVIDADES									
F. C. Regional de Celaya A.C.	Prolongación Hidalgo	824	Las Fuentes	38040	Celaya	461	50438.00	funcion@prodigy.net.mx	ND
Fundación San Luis 2020, A.C.	Av. Himno Nacional	1815- 104	Burócrata	78270	San Luis Potosí	4	835 58 53		ND
F. C. Tecate AC	Bldv. Benito Juárez	500. Loc. 18	Fracc. El Refugio	21440	Tecate	665	65-110273	lorrainest@hotmail.com	ND
F. C. Cajeme 2020 AC	California Sur sq. Con No Reelección	260. Loc. 14	Pasaje California. Centro	85140	Ciudad Obregón	644	413-07-44, 413-07-55	bmbours@hotmail.com; cuqui@cajeme2020.org.mx	www.cajeme2020.org.mx

2. Mapa de fundaciones comunitarias en México. Fuente Comunalia.



FUNDACIONES COMUNITARIAS EN MÉXICO: NUEVOS APORTES PARA EL DESARROLLO LOCAL. REPORTE DE INVESTIGACIÓN se terminó de imprimir en Delirio Editores: Rubén Mendieta Benavidez. Calle Azucenas No. Exterior A No. Interior 10 Colonia San Juan Xalpa. Municipio Iztapalapa, Distrito Federal México CP. 09850.

El tiraje consta de 1,000 ejemplares

**FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO
DEL TERCER SECTOR, AC**

ROBERTO ARCE RODRÍGUEZ
COORDINADOR GENERAL DEL PROYECTO

ALEJANDRO NATAL MARTÍNEZ
HUMBERTO MUÑOZ GRANDÉ
COORDINADORES DE INVESTIGACIÓN

WALTER ORTEGA GABRIEL
LUIS FERNANDO JUÁREZ JIMÉNEZ
SERGIO FLORES UNZUETA
EQUIPO DE CAMPO Y GABINETE

MARÍA TERESA ARCE RODRÍGUEZ
ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

fundacion@tercersector.org.mx

www.tercersector.org.mx



52+55 5264-8872



Indesol
Instituto Nacional de Desarrollo Social

