Conectando la filantropía comunitaria y familiar en América Latina: México

NOVIEMBRE DE 2024

INFORME DEL DOROTHY A. JOHNSON CENTER FOR PHILANTHROPY 2024

Dorothy A. Johnson Center FOR PHILANTHROPY

Grand Valley State University

Charles Stewart Mott Foundation

Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy

El Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy de la Grand Valley State University se creó en 1992 con una donación de la W.K. Kellogg Foundation. Nuestra misión es ser un líder mundial en ayudar a individuos y organizaciones a comprender, fortalecer y avanzar la filantropía, lo que resultará en un sector inteligente y adaptable que ayuda a crear comunidades fuertes e inclusivas.

Ponemos la investigación al servicio de los profesionales de todo el país y del mundo. A través de ofertas de formación profesional; servicios de investigación, evaluación y consultoría; y un pensamiento audaz para hacer avanzar el campo, apoyamos un ecosistema filantrópico definido por una filantropía eficaz, organizaciones no lucrativas fuertes y un cambio comunitario bien fundamentado.

Más información en **johnsoncenter.org**.

Acerca de los autores

Michael D. Layton, Ph.D., es titular de la W.K. Kellogg Community Philanthropy Chair, la primera cátedra del país dedicada a la filantropía comunitaria, en el Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy de la Grand Valley State University. A lo largo de su carrera, ha trabajado estrechamente con una mezcla de organizaciones de filantropía comunitaria en todo el continente americano, aportando una comprensión profunda de los retos y capacidades únicos de la filantropía comunitaria para actuar como catalizador en la promoción del desarrollo liderado por la comunidad y en el fortalecimiento del contexto local para la filantropía.

Michael Moody, Ph.D., es Professor of Philanthropic Studies de la Lilly Family School of Philanthropy de la Indiana University, Indianapolis. Anteriormente, fue durante 13 años el primer titular de la Frey Foundation Chair for Family Philanthropy en el Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy de la Grand Valley State University. Formado como sociólogo cultural con especial énfasis en la teoría y la ética de la filantropía, lleva casi 35 años trabajando activamente para comprender y mejorar la filantropía y las organizaciones no lucrativas, a lo largo de los cuales ha creado puentes entre la investigación y la práctica profesional.

La correspondencia relativa a este informe debe dirigirse a Michael Layton, **laytonm@gvsu.edu.**

Prefacio

Instrucciones para vivir una vida:

Presta atención.

Asómbrate.

Cuéntalo.

Del poema "Sometimes" de Mary Oliver, *Devotions: The Selected Poems of Mary Oliver.* (Penguin 2020), p. 105 (cursiva en el original).

Agradecimientos

Estamos profundamente agradecidos a nuestros interlocutores, incluyendo los casi 50 entrevistados anónimos y los 18 miembros de nuestro Consejo Asesor, que se enumeran en el Apéndice A. Queremos reconocer y agradecer la Charles Stewart Mott Foundation por el financiamiento principal para esta investigación; a la Cynthia y George Mitchell Foundation por su apoyo; Corporativa de Fundaciones por el financiamiento para los gastos de viaje para la gira de difusión en el verano de 2024; a Corporativa de Fundaciones, Fundación Comunitaria Puebla, COMUNIDAR y el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) por su increíble hospitalidad, colaboración y coordinación durante nuestros viajes de investigación y difusión; y, a nuestros colegas académicos del Centro de Investigación en Responsabilidad Social, Escuela de Negocios IPADE, Ciudad de México, y del Centro de Familias Empresarias, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en Monterrey. Asimismo, agradecemos el copatrocinio de los eventos de difusión por parte de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), la Unión Social de Empresarios de Mexicano, A.C. (USEM), e100 Fraternidad Empresarial de Puebla y Proactive Group Puebla. Un agradecimiento especial al equipo de Comunalia, la alianza de fundaciones comunitarias de México, que nos brindó una orientación inestimable a lo largo del proyecto. Minerva Zamora, Coordinadora de Programas de Comunalia, contribuyó con una minuciosa revisión de la traducción al español. Sencillamente, no podríamos haber realizado este trabajo sin el apoyo de nuestros generosos colaboradores.

Como siempre, expresamos nuestro más sincero agradecimiento a nuestros colegas del Dorothy A. Johnson Center Philanthropy por su apoyo. Lesley Slavitt y Tory Martin revisaron con pericia nuestros borradores, mientras que Pat Robinson editó nuestros textos y Karen Hoekstra aportó un diseño y una maquetación preciosos. Los asistentes de posgrado, Gideon Darko y Katie Swiderek, contribuyeron con muchas horas de diligente trabajo codificando entrevistas, ayudándonos con la investigación bibliográfica y revisando cuidadosamente los borradores. Las asistentes administrativas, Estefanía Castelo-Urbina y Saray Figueroa, ayudaron enormemente en la traducción y revisión de documentos en español. También queremos expresar nuestro agradecimiento a la Lilly Family School of Philanthropy de la Universidad de Indiana, Indianápolis, por apoyar la participación de Michael Moody en el proyecto después de que dejara el Johnson Center en agosto de 2023. Nuestro agradecimiento al equipo de Well Design, que ha prestado su ayuda en el diseño de la versión española del informe.

Cita preferente:

Layton, M., & Moody, M. (2024). *Conectando la filantropía comunitaria y familiar en América Latina: México.* Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy at Grand Valley State University. **https://johnsoncenter.org/resource/conectando-la-filantropia-comunitaria-y-familiar-en-america-latina-mexico**

La correspondencia relativa a este informe debe dirigirse a Michael Layton, **laytonm@gvsu.edu.**

Foto de la portada:

La portada de este informe muestra una fotografía de alebrijes, criaturas fantásticas del arte popular mexicano que combinan elementos de diferentes animales para crear figuras únicas, del mismo modo que las fundaciones comunitarias de México adoptan una variedad de funciones y enfoques para satisfacer las necesidades específicas de sus comunidades (Shutterstock.com).

Índice

Resumen ejecutivo **7**
Introducción a los términos clave **10**
Visión general del proyecto **13**
Un momento crucial para la filantropía mexicana 13
Cuestiones de investigación 15
Metodología 16
Consejo Asesor 17
Filantropía familiar: Cultura y dinámica **19**
Normas culturales y filantropía tradicional 19
Exceso de regulación y desconfianza persistente 21
¿Filantropía en su "infancia"? *22*
El papel decreciente de la religión 23
Dinámicas generacionales y de género en las familias 24
Empresa familiar y filantropía familiar: Prácticamente inseparables 25
Conclusión 26
Filantropía comunitaria y fundaciones comunitarias **27**
Panorama de la Filantropía Comunitaria y las Fundaciones Comunitarias en México 27
Como *Alebrijes*: La diversidad de las fundaciones comunitarias en México 28
La importancia de los “evangelizadores” 29
Por qué es importante lo local 31
Conclusión 32
Cinco oportunidades para avanzar **33**
Cómo activar estas oportunidades 38
Conclusión: Frente Despejado - Una visión de futuro inspirada en el pasado **41**
Referencias **43**
Apéndice A: Miembros del Consejo Asesor **50**
Anexo B: Perfiles de las fundaciones **51**
Apéndice C: Guía de entrevista **59**
Apéndice D: Preguntas para que las fundaciones comunitarias y sus benefactores inicien una conversación interna **63**
Apéndice E: Preguntas para filántropos familiares y empresas para iniciar una conversación externa **64**
Apéndice F: Lista de miembros de Comunalia **65**
Apéndice G: Mapa de los miembros de Comunalia **66**

Resumen ejecutivo

Este informe explora la dinámica de la filantropía comunitaria y la filantropía familiar en México con el fin de informar los esfuerzos para fortalecer la conexión entre ambas. En cuanto a la filantropía comunitaria, nos centramos en el modelo de fundaciones comunitarias de México, que es la forma más institucionalizada de filantropía comunitaria y un actor de singular importancia en el ecosistema filantrópico. Las familias de alto poder adquisitivo y las empresas familiares en México son conocidas por tener fuertes lazos locales y priorizar el desarrollo basado en el lugar, y México tiene más fundaciones comunitarias que cualquier otro país latinoamericano. En cuanto a la filantropía familiar, hemos lanzado una red más amplia, entrevistando a familias que trabajan estrechamente con fundaciones comunitarias, tienen sus propias fundaciones privadas o vinculadas a empresas, o utilizan una combinación de vehículos organizativos para su filantropía. También entrevistamos a un puñado de filántropos que no han trabajado con fundaciones comunitarias, para tener una idea de la gama completa de opciones.

En una segunda fase, los investigadores pretenden aplicar las lecciones aprendidas en México y perfeccionar la metodología de investigación del proyecto para explorar el potencial de éxito del modelo de fundación comunitaria en otros países latinoamericanos. No se puede exagerar la importancia del modelo, ya que la filantropía comunitaria es un poderoso catalizador para fortalecer los ecosistemas filantrópicos locales y cultivar una sólida cultura de generosidad.

La filantropía familiar es una antigua fuente de contribuciones caritativas en México, con profundas conexiones con la Iglesia Católica; sin embargo, en las últimas décadas, la generosidad de las familias ha adoptado una orientación más secular, al igual que la sociedad mexicana en su conjunto. Dado que México se caracteriza porque las familias mantienen el control de empresas y consorcios, existe también una estrecha relación entre la filantropía familiar y la empresarial. A medida que la riqueza ha crecido de forma significativa, México se encuentra en un momento crucial de transición generacional. La próxima generación está buscando activamente nuevas formas de canalizar su generosidad y compromiso social para fomentar una mayor prosperidad compartida en toda la sociedad.

Por otro lado, el modelo de fundación comunitaria se importó a México desde EE. UU. en la década de 1990 (Landa, 2020, p. 3). Esta forma institucional ha sido adoptada y adaptada para satisfacer una variedad de contextos locales en aproximadamente la mitad de los 32 estados de México. Una de las fortalezas de este modelo -que enfatiza la creación de una organización autónoma que moviliza principalmente activos locales para promover el desarrollo sustentable en su comunidad geográfica- es su flexibilidad y la diversidad de roles abiertos a los líderes comunitarios. Estos líderes, a los que denominamos evangelizadores, desempeñan un papel crucial en la promoción del modelo, junto con otros actores privados y públicos clave, y en la conexión de sus esfuerzos con movimientos más amplios de filantropía comunitaria a escala nacional y mundial.

Uno de los papeles clave que desempeña una fundación comunitaria para atender las necesidades cambiantes de la comunidad es el fortalecer su ecosistema filantrópico, que es un conjunto de actores interconectados (incluidas organizaciones, individuos, instituciones donantes y agentes de conocimiento), las normas y regulaciones que median sus interacciones, y las normas y valores culturales que moldean la sociedad y el comportamiento. Históricamente, México ha presentado un entorno propicio difícil, caracterizado por una

baja confianza social e institucional, un gobierno en gran medida hostil y un sector históricamente pequeño y subdesarrollado. Por lo tanto, en ausencia de una sólida cultura de filantropía formal, la promoción de la filantropía comunitaria ha enfrentado desafíos en todos los frentes: alentar a las personas a participar en actividades filantrópicas; apoyar y promover un sector no lucrativo relativamente subdesarrollado; y sortear un entorno normativo que apunta más a la restricción que al estímulo.

Este proyecto de investigación ha recogido las perspectivas de entrevistas anónimas a más de 50 filántropos familiares y comunitarios, profesionales y líderes de opinión. El Consejo Asesor del proyecto, compuesto por 18 miembros, no sólo ha proporcionado orientación y perspectivas, sino también conexiones de importancia crítica (véase el Apéndice A: Miembros del Consejo Asesor).

El informe busca destilar esas perspectivas, así como otras investigaciones recientes, para evaluar los retos actuales que enfrenta la filantropía en México y ofrecer recomendaciones sobre cómo fortalecer las conexiones entre las familias generosas y comprometidas con la comunidad y sus fundaciones comunitarias locales. Además, desarrollamos cinco perfiles organizacionales para situar esas perspectivas en contextos específicos, una consideración clave para la filantropía comunitaria. Los perfiles incluyen cuatro fundaciones comunitarias - COMUNIDAR (Fundación para Unir y Dar A.C.), Corporativa de Fundaciones, Fundación Comunitaria Puebla, Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC) - y Ensamble, una singular colaboración de financiadores con sede en la Ciudad de México. (Véase el Apéndice B: Perfiles de fundaciones).

En el contexto de una historia de donaciones en gran medida basadas en la fe, y a menudo informales, por parte de las familias, así como un conjunto dinámico de instituciones de filantropía comunitaria relativamente nuevas, identificamos cinco oportunidades para mejorar las conexiones entre ambas. Las oportunidades se derivan de nuestro análisis de las perspectivas de benefactores actuales y potenciales de las fundaciones comunitarias de México y de investigaciones recientes. Pretenden informar qué pueden hacer los promotores del movimiento para ampliar y profundizar su relación con benefactores potenciales. Las fundaciones pueden aprovechar estas oportunidades para crear estrategias adaptadas a los diversos contextos estatales de México:

1. **Escribir un "evangelio de la filantropía comunitaria" convincente para México:**
   Las fundaciones pueden crear conciencia articulando su valor, desarrollando estudios de caso y promoviendo el concepto de filantropía comunitaria a un público más amplio.

2. **Cultivar evangelizadores y difundir “las buenas noticias”:**
   Los dirigentes y los miembros del patronato pueden actuar como embajadores promoviendo la labor de la fundación y fomentando las relaciones entre la sociedad civil, el sector privado, el sector público y la comunidad.

3. **Elaborar narrativas convincentes que destaquen el impacto y refuercen la confianza:**
   Al hacer hincapié en la transparencia y mostrar un impacto medible, las fundaciones generan confianza y fomentan una mayor generosidad entre los donantes.

4. **Centrarse en la colaboración, el aprendizaje y la promoción:**
   Las familias filantrópicas están ávidas de oportunidades para aprender -tanto entre ellas y como de los expertos- y las fundaciones comunitarias pueden ofrecérselas convocando a socios locales, facilitando la colaboración entre múltiples partes y abogando por un mejor entorno para la sociedad civil.

5. **Cultivar una cultura filantrópica más amplia y profunda:**
   Al ir más allá de los donantes actuales, las fundaciones comunitarias pueden comprometerse con una base de donantes más diversa, incluidas las generaciones más jóvenes y los donantes cotidianos, a través de oportunidades filantrópicas significativas.

Además, el informe ofrece preguntas de discusión para generar conversaciones entre los líderes de las fundaciones comunitarias y los posibles benefactores. El objetivo de estas discusiones es profundizar la comprensión de la comunidad sobre la filantropía comunitaria en general y el modelo de fundación comunitaria en particular, y allanar el camino para más asociaciones y colaboraciones basadas en el lugar. En conjunto, estas oportunidades y diálogos pueden contribuir a fortalecer el sector y ampliar su impacto.

Introducción a los términos clave

Al iniciar un proyecto de investigación sobre la filantropía en México desde un centro de investigación universitario con sede en Estados Unidos (EE. UU.), reconocimos la importancia de superar las diferencias lingüísticas y conceptuales. En esta sección introductoria, aclaramos las distinciones clave entre la terminología en inglés y en español, así como explicamos nuestro uso de conceptos como el "ecosistema filantrópico".

Aunque las palabras **filantropía** y **fundación** en español tienen cognados en inglés como *"philanthropy"* y *"foundation"*, estas similitudes lingüísticas ocultan diferencias significativas en su uso en México y EE. UU., e incluso a nivel global. En México y América Latina, *filantropía* a menudo implica la caridad cristiana tradicional, *y fundación* se interpreta ampliamente para referirse a cualquier organización sin fines de lucro, no sólo a las entidades que otorgan donaciones (Layton, 2022a). Por razones de desarrollo histórico y de su código fiscal, México carece de una definición legal o fiscal de estas instituciones donantes, pero los investigadores han utilizado una definición funcional basada en los datos financieros proporcionados por la autoridad fiscal, etiquetando como entidades donantes a aquellas que superan un umbral en la cantidad de fondos donados y el número de receptores (Villar y Puig, 2022).

En EE. UU., la palabra filantropía suele interpretarse comúnmente en el sentido de grandes donaciones financieras por parte de personas con alto poder adquisitivo, aunque existe un esfuerzo continuo por ampliar el concepto para incluir diversas acciones por parte de individuos de todos los medios (Layton, 2022b; Shabazz, 2024). En este informe definimos la filantropía como una "acción privada para el bien público", un concepto más inclusivo que abarca diversas contribuciones más allá de las donaciones monetarias (Payton y Moody, 2008). La palabra fundación suele referirse a entidades que conceden donaciones, y las fundaciones privadas están sujetas a normas específicas, como el requisito de distribuir anualmente el 5% de sus activos (Council on Foundations, s.f.a).

El término **"filantropía comunitaria"** carece de una definición ampliamente aceptada en ambos países. A partir de su investigación y experiencia en filantropía comunitaria en Vietnam, Doan (2019) ofreció la siguiente definición:

> La filantropía comunitaria es tanto una forma de, como una fuerza para, el desarrollo impulsado localmente, que refuerza la capacidad y la voz de la comunidad, genera confianza y, lo que es más importante, aprovecha y construye sobre los recursos locales, que se unen para construir y sostener una comunidad fuerte. (p. 7)

Lo que diferencia a la definición de Doan es que hace hincapié en la creación de capital social como aspecto clave de la filantropía comunitaria y no especifica una forma organizativa. En lo que respecta a los recursos que se "ponen en común", la filantropía comunitaria es quizá la mejor posicionada para movilizar las Cinco T de la generosidad: Tesoro, Tiempo, Talento, Lazos y Testimonio.

Del mismo modo, el término **"filantropía familiar"** no tiene una definición consensuada en ninguno de los dos países, más allá de la idea básica de que se trata de la filantropía practicada por una familia, a veces durante generaciones. En EE. UU., el debate sobre su definición suele sustituir rápidamente la palabra *filantropía* por la palabra *fundación* (National Center for Family Philanthropy, s.f.). Incluso el término fundación familiar es difícil de definir (Moody et al., 2011). En relación con nuestra definición anterior de "filantropía", definimos la "filantropía familiar" como la acción privada de *las familias* por el bien público, sin tener en cuenta el carácter formal o institucional de dicha acción.

En EE. UU., las **"fundaciones comunitarias"** están clasificadas por el Servicio de Impuestos Internos como organizaciones no lucrativas 501(c)(3), la misma designación que otras organizaciones sin ánimo de lucro. Lo que las distingue de las fundaciones privadas es que sus recursos financieros deben recaudarse cada año de diversas fuentes (Frederick et al., s.f.), y lo que las distingue de otras organizaciones con la designación 501(c)(3) es que se centran en la entrega de donaciones en una zona geográfica determinada (Council on Foundations, s.f.b). En México, el modelo de fundación comunitaria no es ampliamente conocido y no tiene una designación gubernamental o fiscal especial. En este estudio, utilizaremos la definición de "fundación comunitaria" proporcionada por Comunalia (s.f.), la alianza de fundaciones comunitarias de México:

> [Una fundación comunitaria] es una organización de la sociedad civil que busca contribuir a la solución de problemas en un territorio específico; trabaja con la comunidad y grupos de actores interesados a través de alianzas, articulación y movilización de recursos, para hacer posible el desarrollo sostenible a partir de las fortalezas de esa comunidad. (párrafo 4)

Según Comunalia, las fundaciones comunitarias de México tratan de abordar retos comunes implicando a socios comunitarios locales, apoyando soluciones sostenibles y movilizando recursos financieros y no financieros, especialmente a nivel local.

El **"ecosistema filantrópico"** es una red dinámica de actores interconectados y el contexto institucional y cultural en el que interactúan. (Knight, 2018; Layton, 2009). Los actores clave incluyen individuos (incluyendo voluntarios, donantes y colaboradores), organizaciones con diferentes niveles de formalidad, filántropos familiares, instituciones donantes, empresas y reguladores y agencias gubernamentales. Operan en un contexto institucional o entorno propicio que regula sus interacciones y alimenta el ecosistema: este contexto consiste en un marco legal, incentivos fiscales, mecanismos de rendición de cuentas, capital humano, oportunidades de desarrollo de capacidades y recursos financieros. El contexto cultural incluye valores fundamentales como la confianza, la reciprocidad y el compromiso cívico, que determinan la forma en que interactúan los actores dentro del entorno propicio.

En EE. UU., el ecosistema filantrópico está maduro y plenamente desarrollado, ya que el país alberga más de un millón de organizaciones registradas con el I.R.S., algunas de las fundaciones que otorgan donaciones más grandes del mundo y una vibrante infraestructura de organizaciones de apoyo a la filantropía de segundo piso. Aunque el sector estadounidense se enfrenta a retos clave, como la disminución de los donantes cotidianos (Generosity Commission, 2024) y la escasez de fondos para las comunidades marginadas (Rendon, 2020). Históricamente, México ha tenido un ecosistema filantrópico desafiante a nivel nacional, compuesto por un entorno regulatorio desfavorable, un gobierno en gran medida hostil, disponibilidad limitada de financiamiento y un sector históricamente pequeño y subdesarrollado (USAID, 2022; Layton, 2009). Por lo tanto, cada fundación comunitaria en México enfrenta el mismo contexto nacional difícil, pero un conjunto único de oportunidades y desafíos en su propio estado, y esta variación proporciona la justificación para los perfiles que desarrollamos para este informe.

El término **"cultura filantrópica"** se refiere a los valores, creencias y actitudes compartidos, así como a las normas y expectativas implícitas, que influyen y dan forma al comportamiento y las prácticas filantrópicas de un grupo o una sociedad (Putnam y Garrett, 2020: págs. 164-165). Una cultura filantrópica incluye la forma en que los individuos y las organizaciones perciben sus responsabilidades hacia la donación, las normas en torno al comportamiento caritativo y la forma en que tanto las élites como el público en general se involucran

en y con la filantropía. El ecosistema filantrópico es fundamental para el desarrollo y el mantenimiento de una cultura filantrópica. Un ecosistema sólido proporciona las estructuras de apoyo y los incentivos necesarios para fomentar las actividades filantrópicas y, por ende, una cultura de donación. Por ejemplo, cuando existen modelos de conducta claros, oportunidades de compromiso entre pares y políticas favorables dentro del ecosistema, es más probable que las personas y las organizaciones participen en y valoren la filantropía. Con el tiempo, esta participación se solidifica en una expectativa y normas culturales más amplias, contribuyendo a una cultura filantrópica más arraigada que se profundiza con el tiempo. En esencia, mientras que el ecosistema filantrópico proporciona el marco y la infraestructura para canalizar la generosidad, la cultura filantrópica está formada por los valores y las prácticas predominantes que la refuerzan. Son interdependientes, y la fuerza de uno refuerza la vitalidad del otro.

En cuanto a la cultura filantrópica en México, la informalidad y la desconfianza desempeñan un papel importante (Layton y Mossel, 2015). El desafío de la informalidad se ilustra muy bien en el *World Giving Index 2024: Global Trends in Generosity* (2024) de la Charities Aid Foundation (CAF). CAF señala que, en México, los actos informales de bondad, como ayudar a extraños, son más frecuentes, ya que el 64% de la población participa en este tipo de actividades, mientras que las actividades filantrópicas formales son menos comunes, ya que sólo el 22% de los mexicanos declara donar dinero y el 20% ofrece su tiempo como voluntario para una organización. Por el contrario, los datos de CAF revelan una mayor inclinación hacia la filantropía formal en EE. UU., con un 61% de la población que dona dinero a organizaciones, un 39% que ofrece su tiempo como voluntario y un 76% que ayuda a un desconocido, lo que refleja una cultura más institucionalizada de dar.[1] CAF combina estas tres actividades en un índice para clasificar a los países. Basándose en estas puntuaciones, EE. UU. ocupa el 6º puesto y México el 104º de 142 países participantes.

[1] Es importante señalar que EE. UU. viene experimentando un descenso constante y alarmante de las donaciones y el voluntariado en los hogares, lo que llevó a la creación de la Comisión de la Generosidad. La Comisión publicó su informe, *Everyday actions, extraordinary potential: The Power of Giving and Volunteering*, en septiembre de 2024. https://www.thegenerositycommission.org/report/

Visión general del proyecto

En esta sección, primero ofrecemos una breve introducción a la historia y la sociedad mexicanas a través del lente de la sociedad civil, así como un resumen de investigaciones recientes sobre la filantropía. Luego enunciamos nuestras preguntas de investigación y metodología.

Un momento crucial para la filantropía mexicana

La historia de la filantropía en México está profundamente arraigada en dos tradiciones. En primer lugar, están las tradiciones prehispánicas que enfatizan el trabajo colectivo, como el *tequio*, un requisito comunal que continúa como una práctica generalizada en las comunidades indígenas en la actualidad (Bonfil Batalla, 1996). En segundo lugar, están las prácticas caritativas de la Iglesia Católica que surgieron durante la época colonial como la principal institución responsable de canalizar la ayuda mutua y hacer frente a la pobreza (Valero, 2010; Guadarrama, 2007). Sin embargo, con la transición de México a la era moderna, el proceso de secularización, liderado primero por liberales como Benito Juárez en el siglo XIX y por el Partido Revolucionario Institucional (PRI) en el siglo XX, empezó a cuestionar el papel dominante de la Iglesia en la sociedad, incluido su casi monopolio en la provisión de bienestar social. En un ensayo de 1979, "El ogro filantrópico", Octavio Paz criticaba el gobierno autoritario del PRI. El PRI, que gobernó México durante siete décadas, era "filantrópico" en el sentido de que reivindicaba el derecho exclusivo a satisfacer las necesidades de la población, pero era un "ogro" por su ferocidad a la hora de aplastar cualquier desafío a su dominio que no pudiera ser cooptado.

Entorno político difícil

Dos acontecimientos sísmicos -uno literal y otro político- desencadenaron una profunda transformación de la sociedad civil mexicana. En 1985, un terremoto de magnitud 8,0 devastó Ciudad de México, poniendo de manifiesto la ineptitud y corrupción del PRI al incumplir su responsabilidad de velar por el bienestar público, debilitando así su dominio político. La convulsión política llegó en 2000, cuando ganó el candidato presidencial del Partido de Acción Nacional (PAN), lo que marcó un importante cambio en el panorama político del país. La primera transición pacífica del poder en un siglo marcó una nueva era para la sociedad civil. El PAN, un partido conservador, tomó medidas para mejorar la relación entre el gobierno y la sociedad civil, incluida la aprobación de la Ley Federal de Fomento de las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en 2004. Esta ley obligaba a los organismos federales a colaborar con las OSC y ayudarlas a financiarse de forma transparente. Durante este tiempo, los líderes del sector también emprendieron iniciativas para mejorar la transparencia y la rendición de cuentas (Layton, 2017). Los organismos de ayuda y las fundaciones privadas apoyaron el desarrollo de organizaciones independientes de la sociedad civil, así como de instituciones filantrópicas locales, incluidas las fundaciones comunitarias (Charles Stewart Mott Foundation, 2012; Worldwide Initiatives for Grantmaker Support, 2010).

En 2018, un partido político con 4 años de existencia, el Movimiento de Regeneración Nacional (MORENA), llegó al poder (Ballesteros y Helfgott, 2023). Su líder y exitoso candidato presidencial, Andrés Manuel López Obrador (popularmente conocido como AMLO), comenzó a revertir estos avances positivos. La administración de AMLO, marcada por su hostilidad hacia las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y la filantropía, retomó muchas de las tácticas del PRI. La retórica y las políticas de AMLO, como la controvertida *Circular Uno* -el equivalente a una Orden Ejecutiva en EE. UU. que emitió poco después de asumir el cargo- han tenido un impacto significativo en las OSC en México (Appleseed México, s.f.). *La Circular Uno* ordenó que todas las secretarías federales cesaran cualquier forma de cooperación o financiamiento a las OSC. El gobierno

justificó esta medida argumentando que las organizaciones solían ser utilizadas como intermediarias para la corrupción y que los fondos se utilizarían mejor si fueran administrados directamente por el gobierno (Torres, 2024). El sector ha acusado a la autoridad tributaria de llevar a cabo "terrorismo fiscal" contra las organizaciones, incluso despojando a la fundación comunitaria más grande de México, la Fundación del Empresariado Chihuahuenses (FECHAC), de su condición de donataria autorizada exenta de impuestos (Esparza García, 2020). Si bien es importante reconocer que el mandato de AMLO terminó el 30 de septiembre de 2024, y Claudia Sheinbaum, la primera mujer presidente de México, asumió el cargo el 1 de octubre de 2024, Sheinbaum no sólo es miembro de MORENA, sino también una protegida política de AMLO, por lo que hay pocas razones para esperar un cambio dramático en la política (CIVICUS, 2024).

Un sector resistente

A pesar de estos desafíos, investigaciones recientes sobre la filantropía en México revelaron un sector que sigue siendo resistente, tanto en términos de comparaciones regionales como de hallazgos nacionales. Un informe global de 2018 identificó 859 fundaciones en seis países de América Latina; de ellas, 336 fundaciones (40%) se encontraban en México, más que cualquier otro país de la región, incluidos Colombia, Brasil, Perú, Argentina y Chile (Johnson, p. 13). Un estudio regional de 2019 sobre fundaciones donantes destacó que las fundaciones comunitarias de México eran distintas de otros tipos de fundaciones de la región (Berger et al., pp. 108-120). Las fundaciones comunitarias se encontraban entre las de más reciente creación, todas fueron fundadas después de 1990, y era más probable que combinaran programas operativos con el otorgamiento de donativos, emplearan más equipo y contrataran voluntarios en mayor proporción. Aunque los recursos económicos de las fundaciones comunitarias eran más limitados que los de otras fundaciones de la región, se centraban en gran medida en el desarrollo comunitario, buscaban una mayor colaboración con otras fundaciones y mantenían prácticas más estrictas de transparencia y rendición de cuentas. El estudio concluyó elogiando a las fundaciones comunitarias de México como "un modelo a promover en la región" (Berger et al., 2019, p. 109).

Otro estudio particularmente útil para esta investigación, "*De la prosperidad al propósito: Perspectivas sobre la filantropía y la inversión social entre individuos de alto poder adquisitivo en América Latina*", fue realizado por un equipo de la Harvard Kennedy School. Este equipo publicó tanto un informe regional (Johnson et al., 2015a), como informes nacionales, incluido uno sobre México (Johnson et al., 2015b). Si bien el objetivo del equipo era comprender el compromiso filantrópico de los ricos de manera más general y regional, compartimos con ellos la dependencia de las entrevistas como fuente clave de datos. Aunque su investigación se realizó una década antes que la nuestra, muchas de sus conclusiones y recomendaciones reforzaron las nuestras, como señalamos en las páginas siguientes. El equipo descubrió que el elevado número de fundaciones comunitarias es una característica distintiva del panorama filantrópico de México, en relación con la ausencia de fundaciones comunitarias en las otras naciones de su muestra (Johnson et al., 2015b).

En cuanto a la investigación nacional, dos estudios ofrecen visiones complementarias del estado actual de la sociedad civil y la filantropía. El libro *Generosidad en México III*, editado por Jacqueline Butcher García-Colín (2022), ofrece un amplio análisis empírico de la filantropía en México, tal como la practican individuos e instituciones, basándose en una combinación de encuestas, datos financieros de dominio público y análisis jurídicos. Este trabajo subraya la diversidad y riqueza de las actividades filantrópicas del país, reforzando la idea de que la generosidad es un valor cultural profundamente arraigado, que a menudo se expresa a través de la autoayuda mutua o la *solidaridad*. Una publicación de la United States Agency for International Development (USAID) (2022) ofrece un análisis sistémico y comparativo. Según su informe, *2021 Civil society organization sustainability index for Mexico*

(2021 el Índice de Sustentabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil), el único elemento del ecosistema filantrópico de México que mejoró consistentemente desde 2018 fue la Infraestructura Sectorial, a pesar de las disminuciones en Viabilidad Financiera, Incidencia y Entorno Legal. Esta infraestructura cada vez más robusta está conformada por entidades que proveen servicios esenciales como capacitación, trabajo en red e incidencia, jugando un papel crucial en la sustentabilidad del sector.

Tabla 1. Distribución porcentual de la riqueza en México en 2022, por percentil de riqueza

1% superior	47.9%
El 10% más alto	79.1%
Medio 40%	21.1%
Fondo 50%	-0.3%

Fuente: WID.world. (30 de diciembre de 2023). Distribución porcentual de la riqueza en México en 2022, por percentil de riqueza [Gráfica]. En Statista. Obtenido el 27 de julio de 2024, del sitio Web: https://www.statista.com/statistics/1294751/distribution-wealth-by-percentile-mexico/

Desigualdad pronunciada

Para ubicar esta discusión sobre el desarrollo histórico de la sociedad civil mexicana y el estado actual de su sector filantrópico en un contexto más completo, es importante discutir la distribución de la riqueza. A lo largo de su existencia como colonia y como nación, México ha tenido una pobreza persistente en sus comunidades marginadas y una pronunciada concentración de riqueza entre sus élites poderosas (Camp, 2017).

Las disparidades económicas en México son marcadas. En 2022, el 1% más rico de la población poseía el 47,9% de la riqueza, y el 50% más pobre tenía un -0,3% o "riqueza negativa", lo que significa que sus deudas superan a sus activos. (Ver Tabla 1.) Claramente, los mexicanos más ricos tienen los medios económicos para ser generosos, y la población más pobre de la nación podría beneficiarse, no sólo de la filantropía, sino de políticas públicas orientadas al desarrollo social. Estos datos ponen de relieve el desafío permanente de la desigualdad y el papel fundamental que podría desempeñar un sector filantrópico dinámico para hacer frente a la desigualdad y fomentar el desarrollo social en el país.

Cuestiones de investigación

La investigación de este informe tiene como objetivo contribuir al cuerpo de conocimientos que pueden informar y mejorar la práctica filantrópica en México. Si bien tocamos temas más amplios, nuestro objetivo principal es comprender y ampliar el compromiso de las familias mexicanas con la filantropía comunitaria, especialmente su conexión con las fundaciones comunitarias. Para ello, nos pusimos en contacto con diversos actores influyentes de la filantropía familiar y comunitaria en México, incluidos filántropos, líderes de fundaciones comunitarias y expertos regionales y en la materia.

Nuestro objetivo era responder a las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cómo piensan y practican actualmente la filantropía las familias acaudaladas y los donantes en México, especialmente sus donaciones basadas en el lugar y su apoyo a instituciones como las fundaciones comunitarias?
- ¿Cómo afecta el clima cultural, económico y normativo al nexo familia-comunidad que estamos investigando?
- ¿Qué estrategias pueden utilizarse para aumentar el compromiso de las familias donantes con la filantropía comunitaria institucionalizada, basándose en lo que ha funcionado (o no) hasta ahora, y en lo que las familias y los expertos creen que funcionará mejor?

Entre las cuestiones más específicas que abordamos en este informe figuran:

- ¿Cuáles son las formas actuales en que las familias expresan su generosidad y buscan mejorar su comunidad local? ¿Qué obstáculos ven para que haya más donaciones familiares en México?
- ¿Cuál es la relación filantrópica entre las familias, sus intereses empresariales, sus oficinas familiares y las fundaciones/instituciones y organizaciones sin ánimo de lucro de la comunidad local?
- ¿Cuáles son los obstáculos y retos a los que se enfrentan quienes tratan de ampliar y mejorar las conexiones entre las familias donantes y las instituciones de donaciones comunitarias?
- ¿Cuáles son algunas de las estrategias clave que han reforzado la capacidad de los líderes de las fundaciones comunitarias para superar los obstáculos e involucrar a las familias locales como filántropos?

En nuestro análisis hacemos hincapié en los factores culturales, históricos, regionales y otros factores contextuales, así como en el efecto del entorno normativo nacional tanto en las donaciones familiares como en las fundaciones comunitarias. Sin embargo, nuestro enfoque empírico fue exploratorio y se centró en formular preguntas abiertas a las personas más cercanas a esta labor en México, en lugar de probar hipótesis con indagaciones específicas. Además, siempre mantuvimos en mente nuestro propósito pragmático y aplicado, buscando lo que realmente ha funcionado para mejorar las conexiones entre la filantropía familiar y comunitaria, y pidiendo a los entrevistados que compartieran sus recomendaciones para mejorar y ampliar las instituciones locales de donaciones y el ecosistema filantrópico en México.

Metodología

Para abordar las complejas cuestiones planteadas y cumplir los objetivos aplicados del proyecto, utilizamos múltiples métodos y fuentes de datos. La metodología se diseñó de acuerdo con las directrices de la Institutional Review Board (IRB) de la Grand Valley State University. (Véase el Apéndice B: Guía para la entrevista). Por ello, se garantizó el anonimato de los entrevistados. En los pocos casos en que se atribuyen citas directas en el informe, el entrevistado ha dado su permiso.

Revisión bibliográfica y exploración sobre el terreno

El proyecto comenzó con una revisión exhaustiva de las investigaciones existentes sobre la filantropía en América Latina y en México en particular, así como de la bibliografía pertinente sobre las fundaciones comunitarias y la conexión entre la filantropía comunitaria y la filantropía familiar. El escaneo de campo documentó estudios previos relacionados con nuestra investigación e identificó fuentes clave de datos sobre la filantropía en México.

Entrevistas cualitativas en profundidad

Los datos centrales de este proyecto provienen de entrevistas en profundidad con 47 personas estrechamente involucradas de alguna manera con la filantropía familiar o comunitaria en México. De ellos, 27 entrevistados eran donantes de diversos tipos, incluidos filántropos individuales, miembros de consejos de fundaciones familiares y miembros de la siguiente generación de familias filantrópicas. La mayoría de los demás entrevistados eran profesionales que trabajan en el campo, ya sea para fundaciones comunitarias o familiares, o para instituciones que defienden y organizan la filantropía en todo México. Además de estos profesionales, también entrevistamos a expertos académicos e investigadores de la filantropía mexicana.

Las entrevistas fueron relativamente no estructuradas, utilizando un método de conversación guiada que enfatizaba varias preguntas centrales abiertas en la guía de entrevista. Las preguntas apuntaban a abordar los temas de investigación esbozados anteriormente, al tiempo que incluían oportunidades para que los entrevistados compartieran sus historias de éxito y desilusión y especularan sobre un futuro ideal para la filantropía familiar y comunitaria mexicana.

Cuatro personas fueron entrevistadas formalmente dos veces, y varias dieron también consejos e información informales en reuniones separadas. La mayoría fueron entrevistados individualmente, pero en unos pocos casos, los miembros de una misma familia u organización fueron entrevistados en grupo. Aproximadamente una cuarta parte de las entrevistas se realizaron por Zoom, y el resto fueron entrevistas en persona, realizadas durante tres viajes distintos de los investigadores a México. Casi todas las entrevistas se realizaron durante 2023.

Las entrevistas se realizaron tanto en inglés como en español, según la preferencia del entrevistado. Las entrevistas en español se tradujeron al inglés y todas se transcribieron mediante servicios de transcripción automática, con controles de calidad realizados por hablantes nativos o fluidos de cada idioma. Las transcripciones en inglés se codificaron exhaustivamente con el programa MAXQDA y se analizaron para identificar los temas y las conclusiones principales.

Perfiles

Este proyecto también incluyó el desarrollo de cinco perfiles, que aparecen en el Apéndice B del informe. Cuatro se centran en fundaciones comunitarias y sus estados (COMUNIDAR, Nuevo León; Corporativa de Fundaciones, Jalisco; Fundación Comunitaria Puebla, Puebla; Fundación del Empresariado Yucateco A.C. (FEYAC), Yucatán), y el quinto destaca una coalición nacional de instituciones donantes en la Ciudad de México (Ensamble). Las cinco instituciones fueron seleccionadas con el fin de incluir diversidad de perspectivas, contextos y operaciones. Estos perfiles se basan en la información recopilada en el estudio de campo y las entrevistas, así como en una investigación adicional de los antecedentes de cada caso. Sirven tanto para ilustrar como para fundamentar las principales conclusiones y recomendaciones del proyecto. Aunque no es una fundación comunitaria, Ensamble se incluyó para comprender las motivaciones y las prácticas preferidas de un grupo autoorganizado de filántropos familiares y corporativos. De hecho, la Ciudad de México no cuenta actualmente con una fundación comunitaria.

Investigación futura

En una segunda fase, los investigadores se proponen aplicar las lecciones aprendidas en México y perfeccionar la metodología de investigación del proyecto para explorar cuestiones de investigación similares -y derivar recomendaciones prácticas- en otros países latinoamericanos. La filantropía comunitaria es un poderoso catalizador para fortalecer los ecosistemas filantrópicos locales y cultivar una sólida cultura de generosidad,

y el modelo de fundación comunitaria tiene un enorme potencial en toda la región. En la actualidad hay muy pocas fundaciones comunitarias operando en las demás naciones de América Latina. Las preguntas de la investigación y los protocolos de las entrevistas se ajustarán para reflejar la realidad de que los sujetos probablemente tendrán muy poca o prácticamente ninguna experiencia con fundaciones comunitarias, aunque algunos estarán involucrados en donaciones basadas en el lugar.

Consejo Asesor

A lo largo del proyecto, los investigadores colaboraron estrechamente con un consejo asesor formal, formado por líderes filantrópicos, investigadores y expertos, procedentes principalmente de México, pero también de EE. UU., Brasil y Chile. Nos reunimos con ellos periódicamente para solicitar su asesoramiento y retroalimentación en cada etapa de la investigación, desde la formulación de las preguntas hasta la identificación y ayuda para reclutar a los entrevistados y revisar los resultados preliminares y este informe final. (Véase el Apéndice A: Miembros del Consejo Asesor.) Los miembros del Consejo y otras personas también proporcionaron una amplia orientación, facilitaron presentaciones y ofrecieron otro tipo de ayuda fuera de las reuniones formales, y continuaron haciéndolo durante la difusión de este trabajo. Este profundo compromiso fue un esfuerzo intencional de nuestra parte para garantizar que la investigación examinara la filantropía familiar y comunitaria en México desde una perspectiva práctica, a fin de permitirnos cumplir con el ambicioso objetivo del proyecto de apoyar a quienes desean mejorar y ampliar tanto la comprensión como la práctica de la filantropía mexicana, especialmente a quienes dirigen sus fundaciones comunitarias y participan en o con la filantropía familiar.

Filantropía familiar: Cultura y dinámica

Don Arturo Jiménez Bayardo, Presidente, Corporativa de Fundaciones
David Pérez Rulfo, Director, Corporativa de Fundaciones

Don Arturo: Pero yo me pregunto, ¿para qué vinimos a este mundo? Hay diferentes respuestas, como, vine a ganar dinero; vine a hacer feliz a mi familia; vine a hacerme feliz a mí mismo. Quizá cada respuesta tenga su propia lógica. En una ocasión mi padre me preguntó si sabía por qué había venido a este mundo. Le contesté que para estudiar, para ser un buen profesional. Él me contestó que esas eran cosas que venían como un subproducto. Me dijo que mi principal tarea, e insistió en que nunca me la quitara de la cabeza ni del corazón, era compartir, ser un ejemplo para que este mundo fuera un lugar mejor. Decía que si todos compartiéramos lo que tenemos, el mundo sería un lugar muy diferente.

David: De hecho, ese es el lema de Corporativa: "Vivir para Compartir".

Como se recoge en la cita anterior, el punto de partida de muchos filántropos familiares son los valores que se les transmitieron en el seno de su familia. Para Don Arturo Jiménez Bayardo, fundador y presidente del consejo directivo de la Corporativa de Fundaciones en Guadalajara, su padre le enseñó que el propósito de la vida es compartir, y que dando ese ejemplo el mundo podría transformarse para mejor. Como nuestro objetivo en este proyecto es investigar los vínculos entre la filantropía familiar y la comunitaria, comenzamos aquí con algunas observaciones sobre las normas y tradiciones culturales que han dado forma a los filántropos familiares y pasamos a describir sus prácticas y preocupaciones actuales.

Normas culturales y filantropía tradicional

Tal vez la forma más sencilla de resumir la filantropía familiar en México sea volver al punto de partida de este informe: Si bien existe una larga historia de caridad y donaciones en la región, y en los últimos años se han producido importantes avances en la organización y expansión del sector filantrópico, la mayor parte de las donaciones en México siguen siendo ocultas, informales y relativamente poco sistemáticas. En cuanto a que la filantropía sigue siendo discreta, más de una vez un donante mexicano se refirió al mandato bíblico,

> En cambio, cuando tú des limosna, que tu mano izquierda no sepa lo que hace tu derecha, para que tu limosna quede en secreto, y tu Padre que ve lo secreto, te premiará (La Biblia, Conferencia del Episcopado Mexicano, Mateo 6:3-4).

En cuanto a la informalidad de la filantropía, como dijo uno de los entrevistados, las donaciones familiares en México se basan más en el "instinto" que en la "estrategia". Si bien este es el caso de *la mayoría de las* familias y los donantes, hay algunas familias que son muy estratégicas, formalmente organizadas y profesionalizadas en su filantropía, como mostraremos en este informe.

La mayoría de las obras de caridad siguen las pautas tradicionales de donaciones a instituciones religiosas o de apoyo informal y ocasional a causas y necesidades locales. Esto se aplica a una amplia gama de donantes, incluidos muchos de los que pueden hacer donaciones más cuantiosas. Una persona describió los retos de hacer que las donaciones sean más sistemáticas diciendo: "Cambiar la percepción y las actividades de los empresarios locales ha sido muy, muy difícil. Siguen queriendo ir a [donar a] las monjas".

Muchas personas con las que hablamos atribuyeron esto principalmente a la "cultura filantrópica" de México. A menudo escuchamos declaraciones como ésta de un entrevistado: "Siento que la cultura de la filantropía está mucho más atrasada en México que en EE. UU.". Otro explicó, en español, que aunque hay muchos donantes, "No existe una cultura de ser donante". Con esta frase, este orador y otros dieron a entender que no existe un fuerte sentido compartido de lo que implica ser "donante". Además, muchos son reticentes a identificarse públicamente como donantes por motivos como la humildad cristiana, el deseo de no llamar la atención y la preocupación por la seguridad pública en un contexto nacional en el que la violencia y los secuestros de alto nivel no son infrecuentes. A menudo escuchamos que la gran mayoría de las donaciones en México son muy privadas y a menudo se mantienen deliberadamente fuera de la vista. Un donante nos dijo: "No voy por ahí hablando de esto. Mis amigos no lo saben". Esto sugiere además que en las comunidades mexicanas se realizan muchas más donaciones de las que la mayoría de la gente conoce, y que esta falta de conocimiento y de debate sobre las donaciones ha contribuido a la idea errónea de que México carece de una cultura filantrópica.

Cuando se reconoce públicamente la filantropía en México, la atención suele centrarse en unas pocas familias prominentes y grandes donantes: esto es similar a cómo se suele percibir a los filántropos en EE. UU. Un observador señaló que había una "minoría muy ruidosa y una mayoría muy silenciosa" de familias filantrópicas. Sin embargo, muchas de esas conocidas familias donantes tampoco buscan llamar la atención, pero aportan importantes fondos y canalizan su tiempo y talento a través de fundaciones familiares establecidas. Debido a su conexión con sus localidades, muchas familias practican una filantropía basada en el lugar. Además, suelen liderar *organizaciones de segundo* piso, entre las que se incluyen muchas fundaciones comunitarias, el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y Ensamble, una colaboración de donantes destacada en uno de los perfiles de este reporte.

"Probablemente hay empresas que hacen filantropía comunitaria sin siquiera darse cuenta. En México, las personas familiarizadas y conectadas con el concepto de fundación comunitaria son un grupo muy minúsculo. ... Hay 'minorías ruidosas' y 'mayorías silenciosas' involucradas, y ambas merecen reconocimiento. Hay mucha gente que hace grandes cosas, pero no las etiquetarían necesariamente como filantropía. Creo que es cuestión de reconocer lo que ya existe, porque están ocurriendo muchas cosas fuera de los límites tradicionales de lo que consideramos 'filantropía comunitaria'".

– Profesora Ana Cristina Dahik Lahoor, IPADE Business School

En muchas comunidades mexicanas, los donantes más destacados son familias de alto poder adquisitivo y de larga trayectoria que han creado algunas de las pocas fundaciones de esa comunidad, o los actuales propietarios de empresas familiares cuyas donaciones están muy estrechamente vinculadas a sus socios y constituyentes clave. En nuestras entrevistas, también aprendimos que a veces puede ser difícil distinguir la "filantropía familiar" de la "filantropía empresarial familiar". No sólo muchas contribuciones provienen de la empresa familiar y están dirigidas a poblaciones relacionadas con la empresa (por ejemplo, organizaciones que ayudan a los trabajadores locales, escuelas de las comunidades en las que opera la empresa, etc.), sino que muchas veces las operaciones de la empresa están diseñadas para servir al bien público y se promueven como tales. El protagonismo de la empresa familiar en el apoyo al compromiso social corporativo es algo que se encuentra en toda América Latina, por lo que no es sorprendente verlo expresado en México (Rey-García et al., 2020).

La mayor parte de las donaciones filantrópicas en México -tanto las conocidas públicamente como las ocultas- son donaciones locales, lo que refleja el origen local y el enfoque de la mayoría de las empresas. Aunque hay notables excepciones de empresas familiares cuyas operaciones se extienden por todo el país, la gran mayoría de las empresas son locales o regionales y de tamaño pequeño a mediano (INEGI, 2023a).

También se identificaron otras dinámicas culturales y nacionales más específicas como inhibidores de una mayor donación. Por ejemplo, la importancia de cuidar de la propia familia ("¿Puedo dejar una herencia a mis hijos?") parece impedir que algunas familias con recursos aumenten sus donaciones. Y algunos señalaron como problema la rigidez de las clases sociales y la falta de movilidad social, ya que las generaciones que crecen en una burbuja de riqueza no comprenden suficientemente las realidades vividas por los menos afortunados. El declive de la religiosidad también está afectando a la siguiente generación, ya que a medida que disminuye la asistencia a las iglesias también lo hace la socialización de las donaciones a través de una colecta o de campañas.

Exceso de regulación y desconfianza persistente

Un obstáculo estructural para el aumento de las donaciones familiares, y para un mayor desarrollo del sector filantrópico en general, es el contexto normativo y político nacional, especialmente en los últimos años. Esto fue algo que escuchamos repetidamente en nuestras entrevistas. Una persona explicó: "Es de dominio público que el Gobierno actual no cree en las fundaciones. En 2018 desmantelaron instituciones gubernamentales que estaban destinadas a financiar este tipo de actividades y organizaciones de la sociedad civil". (Este comentario alude a la Ley Federal de Fomento de 2004 a la que se hizo referencia anteriormente en la sección, *Un momento crucial para la filantropía mexicana*, que ordena que las dependencias federales financien y apoyen de otro modo a las organizaciones de la sociedad civil). Un ex regulador reflexionó sobre la dificultad de cumplir con reglamentaciones onerosas y opinó: "Creo que a un funcionario público se le debería exigir que trabaje fuera de una agencia gubernamental, conociendo los problemas que eventualmente tendrá que resolver".

Irónicamente, a pesar de las onerosas regulaciones, que parecerían destinadas a minimizar el fraude y dar lugar a una gran confianza en el sector, la filantropía se ve obstaculizada por altos niveles de desconfianza (Layton y Moreno, 2010, 2014; Layton y Mossel, 2015). Los entrevistados en nuestro estudio señalaron repetidamente la desconfianza social generalizada y la desconfianza hacia las organizaciones como un desafío de enormes proporciones. Estas conclusiones hacen eco de las de la investigación de la Kennedy School, que citó su falta de confianza en las organizaciones como un obstáculo para su pleno compromiso filantrópico (Johnson et al., 2015b). Este no es un problema aislado, sino que forma parte de un contexto más amplio de bajos niveles de confianza institucional e interpersonal en México (Mattes y Moreno, 2017). Algunos observadores enfatizaron cómo la confianza es baja entre algunos donantes potenciales debido a fraudes y fracasos filantrópicos de alto perfil que con demasiada frecuencia acaparan la atención mientras que los éxitos permanecen ocultos. Un entrevistado planteó el problema de manera contundente: "Siempre he creído que en México muchos proyectos fracasan porque no hay suficiente estructura, apoyo o confianza por parte de los donantes. Ha habido muchos fraudes y la gente se pregunta adónde va su dinero".

¿Filantropía en su "infancia"?

Muchas de las familias filantrópicas mexicanas, profesionales y expertos con los que hablamos describieron la filantropía en el país como algo que aún está en su "infancia". Compartían esta opinión a pesar de saber que México tiene una larga historia de donaciones, en particular religiosas, y de ser conscientes de que existe una cantidad significativa de filantropía que permanece oculta. Entonces, ¿qué quieren decir con esta afirmación de que la filantropía está en pañales, dado que no es ni nueva ni poco común?

En cierto sentido, se refieren a la falta de conciencia generalizada de lo que es la filantropía, por no hablar de lo que significan los términos "donante", "fundación familiar", "fundación comunitaria" o incluso "organización de la sociedad civil". Uno de los entrevistados afirmó que el público en general sabe poco sobre este campo:

> Si le preguntaras a un tipo cualquiera por la calle: "Dime diez... no, dime cinco organizaciones sin ánimo de lucro, nómbralas". No estoy seguro de que pudiera nombrarlas. No hay mucha visibilidad de las organizaciones sin ánimo de lucro.

Otro señaló: "Hay un vacío en la comprensión de la filantropía en este sentido. Cuando les hablas a los mexicanos de hacer un programa [filantrópico], entienden que quieres ayudar a la gente de la calle a comer". Esta preocupación por la visibilidad y la concientización se vincula con las preocupaciones por la cultura filantrópica nacional subdesarrollada que se analizaron anteriormente.

Más concretamente, cuando las personas describen la filantropía mexicana como algo incipiente, suelen referirse a que las donaciones se han quedado "anticuadas" y a que el sector y las instituciones que apoyan las donaciones familiares carecen de profesionalidad u organización, especialmente en comparación con sectores más desarrollados, como en EE. UU. En palabras de una persona: "Siempre había ese dinero que se daba a la monja o a los ancianos o a lo que fuera, pero la filantropía profesional en México es mucho más joven de lo que parece".

Aunque los líderes y las organizaciones han trabajado duro para profesionalizar y organizar la filantropía, especialmente en los últimos 25 años, aún queda mucho camino por recorrer. Como describió un conocedor del sector, "están intentando dar el salto de la caridad a la filantropía, y aún están aprendiendo cómo hacerlo". Otro señaló que, aunque hay muchas "iniciativas individuales" en comunidades y familias, sobre todo en las áreas destacadas en nuestros perfiles, "todas son pequeñas y, por lo mismo, tienen fuerzas limitadas". Necesitan el "valor de conectarse y hacerse más grandes" para potenciar el impacto de su generosidad sobre los retos que quieren abordar. Una forma obvia de hacerlo es colaborar con una fundación comunitaria, pero el desconocimiento de la institución es un obstáculo importante.

El problema de esta percepción de la filantropía como subdesarrollada o que aún lucha por emerger es que a menudo conduce a una falta de confianza en el campo y entre las familias filantrópicas. Esto puede convertirse en una profecía autocumplida que obstaculice aún más la expansión, la innovación y la organización del sector. Un miembro del Consejo Asesor al que entrevistamos y que ha realizado una amplia investigación sobre la filantropía y el sector empresarial, la Profesora Ana Cristina Dahik Loor, se refirió a ello como la falta de "autoestima colectiva" en la filantropía mexicana.

El papel decreciente de la religión

Si bien México se está volviendo menos religioso, según un informe del INEGI (2023b), y la filantropía familiar mexicana ahora está menos dominada por las donaciones a la Iglesia Católica u otras instituciones religiosas, comprender cómo la religión ha moldeado y continúa influenciando la filantropía familiar es crucial para comprender la conexión entre las donaciones familiares y las comunidades. Muchas de las familias que realizan donaciones de las formas privadas y poco conocidas descritas anteriormente donan principalmente a instituciones religiosas. Del mismo modo, muchas familias filantrópicas importantes siguen apoyando a la iglesia, las escuelas religiosas y las organizaciones benéficas afiliadas a la religión, junto con sus donaciones cada vez más seculares y formalizadas. Las enseñanzas religiosas siguen motivando diversas formas de donación, aunque su influencia está disminuyendo entre las generaciones más jóvenes.

Cuando pedimos a las familias mexicanas donantes que describieran su historia de donaciones y sus actividades caritativas actuales, sus historias casi siempre empezaban con alguna versión de: "Siempre dábamos a las monjas". Un donante recordaba,

> Recuerdo que cuando era niña, en casa de mis abuelos, solíamos ir al orfanato. Íbamos todos los domingos a comer y llegaban unas monjas jóvenes con galletas y malvaviscos. Todo se centraba en cómo podemos ayudar a los demás. ... Creo que es algo que viví cada día. Mi camino empezó ahí.

Otros describieron a padres y abuelos que eran muy filántropos y pusieron en marcha sus fundaciones familiares o tradiciones de donación, pero que se centraban únicamente en donaciones religiosas. Un filántropo señaló: "Mi padre creó la fundación. ... El típico hombre de negocios que se limitaba a extender cheques y cheques a todos los curas, monjas e instituciones católicas". (Aunque la mayoría de los relatos se referían a donaciones a instituciones católicas, hubo relatos similares de donantes mexicanos protestantes y judíos).

Los motivos religiosos de las donaciones eran especialmente importantes entre los donantes de más edad. Un donante explicó: "Soy católico y ayudo a orfanatos, conventos y escuelas desfavorecidas dirigidas por católicos. Considero una obligación y un privilegio dar algo". Dado el escaso desarrollo de los servicios sociales públicos en México, esta filantropía ha seguido siendo crucial. Otro declaró que la religión está profundamente entrelazada con la ética filantrópica del país:

> Como somos un país católico, tendemos a querer ayudar a los demás. ... Esta filosofía católica de ayudar a los demás sin esperar nada a cambio es lo que mueve a los mexicanos. La ayuda se ve en todos los niveles sociales, no sólo entre los que tienen medios, sino incluso entre los que tienen poco, que aún así tienden a dar a la Iglesia.

A medida que disminuye la religiosidad, la influencia de los motivos y las instituciones religiosas está cambiando, aunque no desaparece por completo. Las familias multigeneracionales están encontrando nuevas formas de dar sin dejar de lado su legado de caridad religiosa. Un miembro de una familia explicó cómo él y sus hermanos están intentando

> cambiar esta mentalidad de esa cultura a una más de impacto a largo plazo, impactando a la gente para cambiar sus vidas. Creo que hemos evolucionado un poco y seguimos haciendo ambas cosas. Seguimos haciendo ambas cosas porque hay algunas causas que son muy queridas por mis padres.

Sin embargo, es probable que esta evolución se acelere, a medida que las donaciones religiosas pierdan importancia para los miembros más jóvenes de la familia. Un donante puso de relieve este reto,

> Creo que el carácter religioso y la conexión que tiene con la filantropía, va a cambiar. Lo que estoy viendo es que el discurso está cambiando hacia valores universales. ... No estoy seguro de si es bueno o malo, es sólo la forma en que veo que está cambiando. Porque para las nuevas generaciones es muy difícil vender que haces esto porque eres católico. No lo venderás.

Este cambio generacional de un enfoque basado en la iglesia a un énfasis en el impacto y la profesionalización se explora más adelante.

Dinámicas generacionales y de género en las familias

Además del papel decreciente de la religión, las transiciones intergeneracionales dentro de las familias mexicanas influyen significativamente en su filantropía. Este tema surgió con frecuencia en nuestras entrevistas con familias donantes y con quienes trabajan estrechamente con ellas.

Muchos donantes destacaron que sus valores y estrategias filantrópicos los aprendieron de familiares mayores, lo que a menudo refleja la profunda importancia de la familia en la cultura mexicana. La caridad suele estar

impregnada en la vida familiar, y muchos aprenden de sus madres, abuelas, tías u otras parientes femeninas. Como señaló una persona: "La filantropía, como diríamos aquí en México, viene de la madre. Si ella te enseña, se transmite de generación en generación. Ver a tus padres hacer cosas se convierte en tema de conversación en la familia". Esta implicación se extiende a la siguiente generación, mientras que muchos padres a los que entrevistamos hicieron hincapié en su respeto a que sus hijos tomen decisiones diferentes: "Mis hijos están muy implicados, pero les respeto en el sentido de que pueden entrar o no".

Dentro de las familias filantrópicas y a través de las generaciones en esas familias, la dinámica de cómo se maneja la filantropía - y por quién - sigue patrones comunes, según nuestros entrevistados. En muchas familias, especialmente al principio de su andadura filantrópica, el patriarca toma las decisiones, a menudo de manera informal y en respuesta a solicitudes directas de otros miembros de la comunidad. Las matriarcas también desempeñan un papel clave, sirviendo como lo que una entrevistada denominó la "persona de los valores" en la familia, la que mantiene la caridad (a menudo vinculada principalmente a la iglesia) en la conversación familiar. Con el tiempo, las decisiones familiares suelen evolucionar para incluir a otros miembros y generaciones de la familia, especialmente la siguiente generación de mujeres de una familia, que asumen este papel filantrópico con más frecuencia que los hijos y nietos, que tienden a centrarse más en ser sucesores en la propia empresa. Este no es el caso de todas las familias, pero fue un patrón lo suficientemente común como para ser observado muchas veces en nuestra investigación.

El desafío de involucrar a la próxima generación es generalizado, y muchos consideran que la actual transición generacional es un momento crucial para la filantropía mexicana. Una persona compartió: "Nos preocupa qué hacer con la próxima generación", mientras que otras expresaron su preocupación por fomentar la filantropía entre las generaciones más jóvenes. Algunas familias se mostraron más optimistas, creyendo que la próxima generación podría aportar "madurez, crecimiento y evolución" a sus donaciones, ya "innovando en la forma de dar" y cuestionando los enfoques tradicionales. Otras hicieron esfuerzos intencionados para que cada miembro de la familia "encontrara su área de pasión en la que pudiera tener un impacto", mientras que algunas familias lucharon por equilibrar los intereses de la nueva generación con las causas tradicionales.

Un agudo observador de las empresas familiares y la filantropía señaló que el reto suele evolucionar con cada generación: "Si eres de la primera generación, probablemente ... estés casado en cierto modo con cualquier causa social que la familia haya decidido apoyar. ... Pero luego creo que eso puede diluirse a medida que se pasa de generación en generación". Esta progresión puede llevar a centrarse cada vez más en dar en áreas más allá de la localidad original de la familia, especialmente si la siguiente generación está más dispersa geográficamente. A medida que más miembros de la élite mexicana se educan en el extranjero, ven a la filantropía mexicana a través de una lente más crítica, ya que están expuestos a diferentes prácticas y expectativas filantrópicas, especialmente los esfuerzos de procuración de fondos altamente profesionalizados de las universidades estadounidenses y otras organizaciones sin fines de lucro.

La dinámica de género también desempeña un papel importante en estas transiciones, ya que a menudo determina quién lidera la filantropía familiar en las comunidades locales de todo México. Las mujeres, en particular las de generaciones más jóvenes, suelen asumir funciones de liderazgo. Una mujer de la siguiente generación describió cómo llegó a la fundación de su familia: "Hace muchos años, mi madre y mis tías se reunían para desayunar. Y en esos desayunos empezaron a hablar de las instituciones a las que ayudaban. ... Y empezaron a invitarnos [a ella y a su hermana] a esos desayunos".

A menudo, las hijas se incorporan a la empresa familiar, pero son designadas para dirigir la parte filantrópica, mientras que los hijos gestionan las operaciones comerciales. Una de estas hijas describe su experiencia: "La verdad es que empezó porque mi padre quería que me incorporara a la empresa y sabía que yo siempre retribuía. Y fue una gran oportunidad para mí. Le he dicho toda mi vida que me dio un propósito". Otra mujer pidió consejo a otras que eran "la única chica en [la] familia" sobre cómo proponer liderar la filantropía familiar. Sin embargo, las mujeres que lideran la filantropía familiar a veces enfrentan desafíos, en particular para que las tomen en serio cuando trabajan junto a hombres, como propietarios de empresas locales o líderes comunitarios. A veces se las consideraba principalmente como la "hermana de", la "esposa de" o la "hija de" alguien, en lugar de reconocerlas por sus propias funciones.

Empresa familiar y filantropía familiar: Prácticamente inseparables

La filantropía familiar en México está profundamente entrelazada con la dinámica de las empresas familiares, que a su vez conforma de manera significativa la intersección de las donaciones familiares y comunitarias. Una parte sustancial de las donaciones caritativas en México fluye a través de las empresas familiares, a menudo dirigidas a las comunidades donde operan estas empresas. Uno de los entrevistados afirmó que les resultaba más rentable apoyar a las organizaciones mediante donaciones en especie de materiales y mano de obra en lugar de pasar por los trámites burocráticos de deducir las donaciones. Muchas empresas familiares tienen la filantropía integrada en sus prácticas financieras, como ilustró un entrevistado que señaló que "un porcentaje de los dividendos que recibimos tiene que ir a la fundación familiar", mientras que otro compartió que su padre "estipuló que el 10% de los beneficios se destinarían al servicio social". Además, las empresas suelen igualar las donaciones de los empleados para amplificar su impacto, y una persona explicó que "por cada peso recaudado por los empleados, la empresa aportaba dos más".

Este enfoque local de las donaciones refleja un fuerte sentido de la responsabilidad, a menudo descrito como un "pacto social" entre las empresas y sus comunidades, donde la retribución se considera tanto una obligación moral como una forma de mantener una reputación positiva. Algunos empresarios también ven sus esfuerzos filantrópicos como un medio de mantener a los empleados comprometidos y motivados. En palabras de un empresario: "Queremos que nuestros trabajadores también sientan que su trabajo puede repercutir en su comunidad a través de nuestra filantropía".

Las empresas familiares son también las principales benefactoras de las fundaciones comunitarias en todo México, lo que refuerza la conexión esencial entre las empresas y la filantropía local. Más allá de las donaciones tradicionales, muchas empresas participan en iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE), centrándose en el bienestar de los empleados y en proyectos comunitarios. Un líder familiar describió sus esfuerzos de RSE:

> La gente que trabaja con nosotros, además de pagarles los mejores sueldos que se pueden pagar en México, ayudamos a la gente que lleva más de tres años trabajando con nosotros... mejorando sus casas y, en muchos casos, construyendo casas nuevas.

Estas actividades de RSE atraen especialmente a las generaciones más jóvenes de las empresas familiares, sobre todo a las que se han formado en EE. UU. o en universidades mexicanas, donde cada vez se hace más hincapié en la RSE. Este cambio generacional está provocando cambios significativos en la forma en que las empresas familiares abordan la filantropía, ya que los miembros más jóvenes aportan nuevas perspectivas y cuestionan los modelos tradicionales. Como observó la profesora Ana Cristina Dahik Loor, miembro de nuestro Consejo Asesor,

> Las nuevas generaciones se enfrentan a nuevas lógicas que compiten en términos de cómo donar, en términos de cómo hacer filantropía. ... Las nuevas generaciones están recibiendo toda esta nueva información y nuevos modelos, y con una narrativa que compite con la de [la donación tradicional] ... "Un momento, ¿así que se supone que ya no debo hacer filantropía porque es ineficaz?". ... Las narrativas están cambiando. Hay lógicas contrapuestas... Creo que es difícil para ellos porque también quieren mantener vivo el legado familiar. Hay un elemento romántico detrás de todo esto. Hay mucha riqueza socioemocional en torno a formar parte del legado de quien fundó la empresa. Pero también quieren hacer cosas nuevas, innovadoras, ¿no? Pero no hay referentes cool, contemporáneos, modernos, nuevos, de la filantropía familiar en México.

Este panorama en evolución refleja los cambios más amplios que se están produciendo en las empresas familiares en México, a medida que navegan por el equilibrio entre mantener su legado filantrópico y adaptarse a las prácticas y expectativas contemporáneas. Nuestros entrevistados destacaron una expectativa en particular: que las organizaciones deben funcionar de manera profesional y tener un impacto demostrable.

Conclusión

En esta sección hemos destacado las perspectivas clave que descubrimos durante nuestras entrevistas con filántropos familiares, líderes y expertos en la materia. Como hemos relatado, los valores y las tradiciones familiares desempeñan un papel importante en la filantropía mexicana, y muchos donantes se centran en donaciones informales y privadas vinculadas a causas religiosas y locales. A medida que los miembros más jóvenes de la familia, en particular las mujeres, asumen funciones de liderazgo, la filantropía está cambiando hacia enfoques más estratégicos y orientados al impacto. Las empresas familiares son también actores clave, integrando la responsabilidad social corporativa y el compromiso con la comunidad en sus operaciones.

A pesar de desafíos como las trabas regulatorias y la falta de confianza en el sector, la filantropía familiar en México evoluciona y busca una mayor profesionalización, innovación e impacto. En la siguiente sección, examinaremos la evolución del papel de la filantropía comunitaria y comenzaremos a considerar cómo las fundaciones comunitarias pueden abordar estos desafíos.

Filantropía comunitaria y fundaciones comunitarias

"Creo que muchas personas son conscientes de lo importante que es devolver a la sociedad un poco de lo que tienen, de lo que han recibido. ... Con esa conciencia, buscan formas de tener un impacto fuerte y de largo alcance. Se pueden hacer muchas cosas, llegar muy lejos, y actuando a través y con la Fundación Comunitaria Puebla, su iniciativa puede tener un efecto multiplicador. El tiempo que pasamos pensando, escuchando y entendiendo estas iniciativas y viendo cómo podemos hacerlas realidad, ... llevamos a la Fundación Comunitaria a todos estos lugares, contribuyendo a la mejora de la comunidad".

– José Ramón Lozano-Torres, Presidente del Patronato, Fundación Comunitaria Puebla

En la cita anterior, José Ramón Lozano-Torres, uno de los fundadores y actual presidente de la Fundación Comunitaria Puebla, articula con precisión cuál es el valor agregado para un filántropo familiar al trabajar con una fundación comunitaria como intermediario que puede amplificar el impacto de un donante y comenzar a abordar las inquietudes expresadas en la sección anterior. Como se destaca en las páginas siguientes, líderes como Ramón y las fundaciones comunitarias tienen un papel fundamental que desempeñar en el avance de la filantropía, especialmente la filantropía comunitaria, en México.

Panorama de la filantropía comunitaria y las fundaciones comunitarias en México

La filantropía comunitaria adopta diversas formas institucionales. Las actividades de donación colectiva, como los círculos de donación (Philanthropy Together, s.f.),[2] tienen una larga historia y el concepto de comunidad que inspira esas actividades refleja una amplia gama de formas en que las personas entienden su identidad, ya sea en función de la geografía, el género, la raza, el lugar, la fe, la orientación sexual o combinaciones de elementos. Este informe se centra principalmente en una forma más institucionalizada de filantropía comunitaria, la fundación comunitaria. (Esta forma es relativamente nueva en México, aunque el modelo de ayuda mutua y trabajo comunitario compartido está profundamente arraigado en el pasado prehispánico de México. Mucho antes de la llegada de los colonos europeos, las comunidades indígenas realizaban esfuerzos colectivos para hacer frente a las necesidades de la comunidad. Esta tradición de ayuda mutua ha persistido a lo largo de los siglos en las comunidades indígenas, adaptándose a importantes cambios tecnológicos y migratorios (Bonfil Batalla, 1996).

La forma institucional y el uso del término *fundación comunitaria* se exportaron desde EE. UU. en 1995, cuando Cemefi comenzó su labor de promoción del concepto (Landa García Téllez, 2020). Esto formaba parte de un esfuerzo de fundaciones y gobiernos occidentales por promover el modelo de fundaciones comunitarias a nivel mundial tras la Caída del Muro de Berlín y el auge de la democracia, buscando abordar el reto de hacer más sostenible la sociedad civil con recursos locales (Sacks, 2000, pp. 4-8; Charles Stewart Mott Foundation, 2012). A pesar de sus orígenes extranjeros, el concepto encontró un terreno fértil en México, donde la generosidad basada en el lugar tiene una larga historia. Esta continuidad cultural ha permitido que el modelo de fundación comunitaria se adapte y crezca, incluso cuando introduce nuevos métodos de movilización de recursos y se enfrenta a un contexto desafiante para la filantropía institucional.

[2] Para un análisis exhaustivo de las distintas formas de donación colectiva, véase la sección titulada "A Closer Look: Typology & Archetypes of Collective Giving Groups", pp. 7-19, en Loson-Ceballos, A., y Layton, M. D. (2024). *En Abundancia: An analysis of the thriving landscape of collective giving in the U.S.* https://johnsoncenter.org/wp-content/uploads/2024/04/ in-abundance-an-analysis-of-the-thriving-landscape-of-collective-giving-in-the-u-s.pdf

Como se mencionó anteriormente, el código fiscal de México no tiene regulaciones específicas para las fundaciones comunitarias ni para ningún tipo de fundación que otorgue donativos. En cambio, las organizaciones benéficas registradas entran en la categoría general de "donatarias autorizadas" (Villar y Puig, 2022). La falta de reconocimiento legal específico para las fundaciones comunitarias en México presenta retos, pero también ofrece flexibilidad en la forma en que estas fundaciones recaudan fondos y equilibran los programas de otorgamiento de donativos y de operación. Por ejemplo, algunas fundaciones comunitarias, como FECHAC y FEYAC, dependen de una fuente principal de financiamiento, una sobretasa a los impuestos locales sobre la nómina. Mientras que algunas se centran en la concesión de donaciones como actividad principal, muchas invierten sus recursos principalmente en esfuerzos programáticos para apoyar el desarrollo de las bases a través de la asistencia técnica (Murrieta Cummings et al., 2024). Es importante señalar que un experto observó que sólo alrededor de una cuarta parte de las fundaciones comunitarias mexicanas ofrecen servicios a los donantes, una práctica casi universal entre las fundaciones estadounidenses.

Geográficamente, existe una cobertura mucho mayor de fundaciones comunitarias en EE. UU. en comparación con México. Al norte de la frontera, hay más de 1,000 fundaciones comunitarias que están presentes en todos los estados y en el Distrito de Columbia, y atienden a la mayoría de las comunidades locales (Candid, 2021; Council on Foundations, s.f.c.). En contraste, 14 de 17 fundaciones comunitarias en México operan a nivel estatal, y menos de la mitad de los 32 estados del país cuentan con una fundación comunitaria. Cabe destacar que dos de las áreas metropolitanas más grandes de México carecen por completo de una fundación comunitaria (Ciudad de México y Toluca, Estado de México). (Ver Apéndice D: Lista de miembros de Comunalia y Apéndice E: Mapa de miembros de Comunalia). Dado que EE. UU. llevaba 70 años de ventaja, tenía una cultura filantrópica más fuerte y una mayor estabilidad política en el siglo XX, esto no es sorprendente. Las fundaciones mexicanas se extienden por un paisaje diverso, desde los estados más ricos a los más pobres, desde los que tienen abundancia de organizaciones sin ánimo de lucro a los que las tienen escasas.

Como *Alebrijes*: La diversidad de las fundaciones comunitarias mexicanas

La adaptabilidad del modelo de fundación comunitaria es una de sus mayores fortalezas, ya que le permite amoldarse al contexto local para responder mejor a los desafíos locales. Según Landa García Téllez (2020), "No existe un modelo [único de fundación comunitaria]; existen principios que se adaptan a las realidades y circunstancias locales" (p. 2). Esta flexibilidad ha permitido a las fundaciones comunitarias en México reflejar los contextos culturales, sociales y económicos únicos de las áreas a las que sirven.

A Pamela Cruz, Coordinadora de Proyectos Especiales de Comunalia y miembro de nuestro Consejo Asesor, le gusta comparar la diversidad de las fundaciones comunitarias en México con las coloridas y variadas formas de *los alebrijes*, las criaturas fantásticas del arte popular mexicano. Al igual que *los alebrijes*, combinan elementos de diferentes animales para crear figuras únicas, las fundaciones comunitarias mexicanas combinan diversos papeles, funciones y enfoques para satisfacer las necesidades específicas de sus comunidades. Para llevar un poco más lejos la analogía con *los alebrijes*, la forma tradicional de estas criaturas, tal como se originaron en Oaxaca, se hace tallando madera de copal: esta consistencia del material base corresponde a la forma en que todas las fundaciones comunitarias comparten los valores fundamentales de la filantropía comunitaria. Las variadas formas de *los alebrijes* pueden compararse con la amplia gama de actividades que llevan a cabo las fundaciones comunitarias, en función de los puntos fuertes y los retos de su comunidad local. Y sus múltiples y brillantes colores son la forma en que las fundaciones comunitarias quieren ser percibidas por la comunidad.

Esta diversidad refleja las diferencias regionales y estatales y los distintos retos y oportunidades a los que se enfrenta cada comunidad, y permite a una fundación comunitaria ser un intermediario flexible para la generosidad. Este papel

de intermediario es la principal propuesta de valor de una fundación, ya que pone de relieve el valor añadido de una fundación comunitaria al ser capaz de crear conexiones, entendimiento y confianza entre donantes y organizaciones.

Como explicó una persona profundamente familiarizada con el campo, "la mayoría de las primeras fundaciones comunitarias no eran necesariamente fundaciones nuevas. Eran fundaciones que ya trabajaban en una región o tenían algunas características que se asemejaban a una fundación comunitaria". Esto pone de relieve cómo las instituciones existentes adoptaron el apelativo y adaptaron el modelo de fundación comunitaria a la vez que reflejaban su contexto local. Esto ha dado lugar a una gran variedad de modelos de fundaciones comunitarias en todo México, cada uno tan único como un *alebrije*.

Esta diversidad puede apreciarse en la forma en que las fundaciones comunitarias de México definen sus funciones y responsabilidades.[3] Algunas fundaciones comunitarias se centran principalmente en otorgar donativos a organizaciones locales, otras asumen un papel más directo en la implementación de programas para atender las necesidades locales, y la mayoría se sitúa en un punto intermedio. Prestar servicios a los donantes, una práctica casi universal entre las fundaciones comunitarias estadounidenses, no es fundamental en la labor de muchas fundaciones mexicanas: un experto señaló que sólo una cuarta parte de las fundaciones comunitarias mexicanas ofrecen servicios a los donantes y añadió: "No se trata sólo del donante, sino del donante conectado con la comunidad". Esta flexibilidad operativa es crucial en un país donde el sector no lucrativo está poco desarrollado y donde las fundaciones comunitarias a menudo tienen que intervenir para cubrir carencias en servicios o infraestructuras. Esta diversidad no es sólo una fortaleza, sino una necesidad en un contexto tan variado y complejo como el mexicano.[4]

La importancia de los "evangelizadores"

La difusión de las fundaciones comunitarias en México puede atribuirse a la labor de lo que denominamos "evangelizadores": líderes que ya son reconocidos como filántropos, profundamente apasionados por el modelo de fundación comunitaria y comprometidos a promoverlo en sus comunidades y más allá. Mientras que Yang et al. (2021) se refieren a estas personas como "mediadores", nosotros utilizamos "evangelizadores" porque transmite la pasión que hay detrás de su defensa. Como señalan Yang et al. (2021), "los mediadores, como actores de confianza dentro de las redes de élite, promueven y legitiman la innovación institucional adaptando el modelo para satisfacer las necesidades locales" (p. 970). Estos evangelizadores adaptan el modelo a las necesidades locales, cultivando el éxito a largo plazo.

En consonancia con Yang et al. (2021) y nuestros entrevistados, los evangelizadores aprovechan su influencia y sus redes para conseguir apoyo para el concepto de fundación comunitaria. Como subraya Landa García Téllez (2020), "el liderazgo es el componente más importante para crear una fundación comunitaria" (p. 13), lo que subraya el papel fundamental de estos evangelizadores. En consonancia con nuestra investigación y con la de Yang et al. (2021), Landa García Téllez destaca que dicho liderazgo local es esencial para establecer estas fundaciones, haciendo hincapié en que los líderes de confianza actúan como constructores de puentes, conectando a diversos grupos e inspirando el compromiso. Exaltan los beneficios de las fundaciones comunitarias contando su propia

[3] La diversidad de las fundaciones comunitarias y sus contextos plantea una nueva e importante pregunta de investigación: ¿Existe una correlación, si no una relación causal, entre las actividades de las fundaciones comunitarias y aspectos clave de su contexto estatal? El punto de partida ideal para responder a esa pregunta sería recopilar datos sistemáticos sobre los 17 miembros de Comunalia y su estado o municipio. El informe patrocinado por Comunalia y elaborado por Murrieta Cummings et. al (2024) https://comunalia.org.mx/wp-content/uploads/2024/08/Informe-

[4] Estas observaciones también plantean la cuestión de cómo varían las operaciones de las fundaciones comunitarias dentro de otras naciones y entre ellas. Esta exploración de la variación empírica podría ayudar a explicar la variación en la adopción del modelo y ayudar a informar una definición rigurosa e internacionalmente aplicable del término fundación comunitaria.

historia de éxito y la de otras familias y donantes que se han beneficiado de forma similar al comprometerse colectivamente. Estos líderes no sólo defienden el modelo, sino que también dan forma a la cultura y los valores de las fundaciones que ayudan a establecer, marcando la pauta de sus operaciones y sus relaciones con los donantes, los beneficiarios y la comunidad en general.

Uno de los principales objetivos de Comunalia, la alianza de fundaciones comunitarias de México, es apoyar y nutrir a estos evangelizadores. Comunalia proporciona una plataforma para compartir las mejores prácticas, ofrecer formación y desarrollar herramientas que puedan ayudar a las nuevas fundaciones comunitarias a despegar. También se centran en el desarrollo de capacidades para las fundaciones comunitarias existentes, ayudándolas a fortalecer sus operaciones y ampliar su impacto. Según un dirigente de Comunalia, "creamos esta red de apoyo entre fundaciones comunitarias", que es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento del movimiento de fundaciones comunitarias en México.

Esta red de apoyo es particularmente importante dada la falta de un modelo estandarizado de fundación comunitaria en México. La diversidad de fundaciones comunitarias significa que cada una tiene que encontrar su propio camino, y la orientación proporcionada por Comunalia y otros evangelizadores -ya sean individuales o institucionales, nacionales o extranjeros- puede ser invaluable. Al ayudar a las fundaciones comunitarias a sortear retos como los obstáculos regulatorios, el compromiso de los donantes y la implementación de programas, estos líderes aseguran que el movimiento de las fundaciones comunitarias en México continúe evolucionando y creciendo.

La labor de los evangelizadores también es crucial para tender puentes entre la filantropía local y la nacional. Al abogar por el modelo de fundación comunitaria, ayudan a establecer conexiones entre las fundaciones locales y las redes nacionales e internacionales, abriendo nuevas oportunidades de colaboración y financiación. Esta perspectiva más amplia es importante para garantizar que las fundaciones comunitarias de México no estén aisladas, sino que formen parte de un movimiento más amplio que pueda compartir recursos, conocimientos e influencia.

En conclusión, el modelo de fundaciones comunitarias en México, exportado de EE. UU., ha experimentado una notable adaptación para ajustarse a los contextos culturales, sociales y económicos únicos del país. Esta adaptación ha dado lugar a un panorama diverso y dinámico de fundaciones comunitarias, muy parecido a los coloridos y variados *alebrijes* del arte popular mexicano. La fortaleza del movimiento de fundaciones comunitarias en México radica en su capacidad para ser flexible y responder a las necesidades locales, manteniendo al mismo tiempo los principios fundamentales de la filantropía comunitaria.

No se puede exagerar el papel de los evangelizadores en la promoción y el sostenimiento del movimiento de fundaciones comunitarias en México. Estos líderes son los catalizadores de la creación y el crecimiento de las fundaciones comunitarias, aportando la visión, la energía y el apoyo necesarios para construir fundaciones comunitarias fuertes y eficaces. Su trabajo, apoyado por redes como Comunalia, garantiza que el modelo de fundaciones comunitarias siga evolucionando y expandiéndose, adaptándose a los nuevos retos y oportunidades que vayan surgiendo.

A medida que la filantropía comunitaria en México continúa creciendo, queda claro que no existe un modelo único para todos. Por el contrario, la diversidad de instituciones de filantropía comunitaria, incluidas las fundaciones, que reflejan las características únicas de su comunidad es un testimonio de la adaptabilidad y resistencia de esta forma de filantropía. El futuro de las fundaciones comunitarias en México probablemente será testigo de una continua innovación y evolución, ya que estas instituciones siguen comprometidas con su misión de apoyar el desarrollo sustentable y el bienestar de la comunidad en todo el país.

Por qué es importante lo local

Tampoco se puede exagerar la importancia del contexto local cuando se trata del éxito de las fundaciones comunitarias, especialmente en México, donde el modelo es de reciente llegada. El modelo de fundación comunitaria está inherentemente basado en el lugar, lo que significa que su eficacia está estrechamente ligada a su capacidad para abordar las necesidades y dinámicas específicas de la comunidad a la que sirve. Esto es particularmente cierto en México, donde el concepto de comunidad está profundamente arraigado en la identidad, la historia y la cultura locales. La frase utilizada por uno de los entrevistados, "lo local supera todo lo demás", resume este sentimiento, ya que tanto los donantes como los miembros de la comunidad valoran mucho apoyar iniciativas que beneficien a su entorno inmediato.

Nuestros entrevistados expresaron sistemáticamente una conexión personal y empresarial con su comunidad. Esta conexión no es sólo emocional, sino también práctica, ya que muchos donantes creen que al apoyar a su comunidad local, también están garantizando el bienestar de sus empleados, clientes y el suyo propio. Un donante lo expresó diciendo: "nosotros también nos convertimos en beneficiarios", destacando la relación simbiótica entre la filantropía local, la empresa familiar y el bienestar de la comunidad. Este enfoque en lo local también es estratégico, ya que los donantes son más conscientes de las necesidades y las posibles soluciones dentro de sus propias comunidades.

"Me di cuenta de que tenemos que empezar a educar a las familias adineradas y a los propietarios de empresas. Es importante no ser transaccionales, sino conectar con ellos como asesores y presentarles proyectos de éxito. El objetivo no debería ser simplemente ingresar su dinero en nuestras cuentas, sino implicarles directamente en los proyectos, aunque su donación no pase por nuestra fundación comunitaria. ... Tenemos que aprender a comprometernos con ellos y ayudar a fomentar su comprensión. Creo que ésta ha sido una de las lecciones más importantes que he aprendido en los últimos años".

– David Pérez Rulfo, Director, Corporativa de Fundaciones

Este enfoque local se ve reforzado por la confianza que los donantes depositan en organizaciones conocidas y fundaciones comunitarias. La confianza es un componente esencial del éxito de la filantropía, y se establece más fácilmente en contextos locales donde las relaciones son personales y duraderas. Es más probable que los donantes contribuyan a iniciativas dirigidas por personas que conocen y en las que confían, y las fundaciones comunitarias desempeñan un papel crucial a la hora de facilitar estas conexiones. Como señaló un entrevistado: "A nivel local, como hay influencia y confianza, nos resulta muy sencillo ayudar, porque confiamos en la gente". Este enfoque de la filantropía basado en la confianza es una razón clave por la que las donaciones locales son tan frecuentes e impulsoras en México, especialmente en un contexto en el que la confianza institucional y social es baja.

El enfoque en las donaciones locales, impulsado por fuertes lazos familiares y un profundo sentido de comunidad, subraya la importancia de la filantropía basada en el lugar en México. Es más probable que los donantes apoyen iniciativas que beneficien a su entorno inmediato, donde pueden ver a quién benefician y el impacto directo de sus aportaciones. Este enfoque local se ve reforzado por la confianza que los donantes

depositan en las fundaciones comunitarias, que son vistas como intermediarias confiables y eficaces para canalizar recursos hacia donde más se necesitan (Córdova, 2023).

Las investigaciones que han examinado la confianza en las organizaciones de la sociedad civil y las fundaciones comunitarias mexicanas pintan un panorama complicado pero esperanzador. En un estudio reciente realizado por Comunalia y patrocinado por el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias, Córdova (2023) encontró que los funcionarios de gobierno y las OSC que habían trabajado con fundaciones comunitarias expresaron altos niveles de confianza, basados en gran medida en su transparencia. Las fundaciones comunitarias tienen la oportunidad de desarrollar más alianzas y relaciones de colaboración, ya que quienes trabajan directamente con ellas confían en ellas. Quienes no estaban familiarizados con su fundación comunitaria local expresaron un elevado escepticismo hacia todos los elementos de la sociedad civil.

Además, el enfoque local de las fundaciones comunitarias les permite responder mejor a las necesidades y crisis inmediatas. Por ejemplo, las fundaciones comunitarias de México desempeñaron un papel importante en la respuesta al terremoto de 2017 (Boyer et al., 2018) y a la pandemia de COVID-19 (Boyer, 2020), movilizando recursos rápidamente para abordar, no solo las necesidades urgentes, sino también la reconstrucción y la resiliencia a largo plazo. Esta capacidad para adaptarse y responder a emergencias humanitarias inmediatas, manteniendo al mismo tiempo una orientación de desarrollo a largo plazo, consolida aún más la importancia de las fundaciones comunitarias en el ecosistema filantrópico más amplio. La falta de infraestructura adecuada de los gobiernos municipales y estatales, especialmente en los estados más pobres de México, hace que las fundaciones comunitarias sean aún más importantes en los esfuerzos de socorro y reconstrucción.

Conclusión

En esta sección se ha presentado un breve panorama de la filantropía comunitaria en México, con especial énfasis en el modelo de fundaciones comunitarias. Dependiendo de su trayectoria y del contexto local, las fundaciones comunitarias pueden desempeñar un papel fundamental, proporcionando el tejido conectivo entre diversos actores -especialmente filántropos familiares, instituciones donantes, el sector empresarial y la sociedad civil organizada. En este papel, pueden actuar como catalizadores para fortalecer a los actores filantrópicos, el entorno propicio y la cultura filantrópica. Aunque el modelo se importó de EE. UU., sus raíces en la ayuda mutua coinciden con las antiguas tradiciones de México. A pesar de su limitada cobertura geográfica, la adaptabilidad de estas fundaciones -en comparación con los alebrijes- les ha permitido responder con flexibilidad a las necesidades locales. Se destaca la importancia del liderazgo o de los "evangelizadores" para promover el modelo y conectar a los donantes con los proyectos, así como el importante papel que desempeñan las fundaciones comunitarias para generar confianza a nivel local. Por último, esta sección destaca cómo las fundaciones abordan las carencias de las infraestructuras municipales, especialmente durante crisis como los terremotos y la pandemia del COVID-19.

Cinco oportunidades para avanzar

"La pregunta es si estas organizaciones de la sociedad civil son confiables o no. Por eso COMUNIDAR, como fundación comunitaria en Nuevo León, está aquí para brindar esa confianza: acompañamos a las familias y a las empresas, y conocemos muy bien al sector social y lo que quieren hacer por Nuevo León. ... Al conocer al sector social y a las organizaciones de la sociedad civil que trabajan directamente con la gente, facilitamos las conexiones entre donantes y causas. Preguntamos a los donantes: ¿Qué recursos pueden aportar? ¿Cómo piensa donarlos? Podemos ayudarles a explorar toda la gama de posibilidades, desde donaciones puntuales hasta inversiones sociales a largo plazo que creen un impacto comunitario duradero".

– Carmen Garza T, ex presidenta del consejo y cofundadora de COMUNIDAR, en entrevista con *En Común*, 8 de agosto de 2024.

En lugar de identificar los próximos pasos específicos, describimos cinco áreas de oportunidad para mejorar la conexión entre las donaciones familiares y la filantropía comunitaria, especialmente con y a través de las fundaciones comunitarias. Éste pareció ser un enfoque más valioso a la luz de la diversidad de contextos a nivel estatal que enfrentan las fundaciones comunitarias y las variadas formas y trayectorias organizativas que adoptan en México, como se describe en cuatro de los Perfiles. (El quinto perfil se basó en una colaboración entre fundaciones familiares y corporativas a fin de esclarecer lo que dichos filántropos buscan en un intermediario).

Cada sección incluye citas de los entrevistados que ayudan a justificar la oportunidad, una lista de lo que las familias filantrópicas dicen necesitar, las posibles funciones de las fundaciones comunitarias para satisfacer esas necesidades y una explicación de la oportunidad. Además, para ayudar a activar estas oportunidades, en los Apéndices B y C proporcionamos dos conjuntos de preguntas, uno para los líderes de las fundaciones comunitarias y los benefactores actuales y otro para los benefactores potenciales. Creemos que estas preguntas pueden servir como primer paso para *detonar una conversación* que conduzca a una comprensión más profunda del modelo de fundación comunitaria y de su propuesta de valor, abriendo así la puerta a alianzas y a la colaboración.

1. Escribir un "evangelio de la filantropía comunitaria" convincente

"¿Qué son las fundaciones comunitarias?" - Filántropo familiar

"[Los filántropos de México] no tienen idea de lo que es una fundación comunitaria". - Experto en filantropía

"En lo que estamos trabajando es en articular el valor de la fundación comunitaria como vehículo de generosidad -siendo un puente de intermediación- de una manera muy flexible, tanto para los donantes, como para los proyectos. Sé que los intermediarios filantrópicos no son muy populares, pero replantear ese papel de intermediario [y] aportar valor en relación con el desarrollo de capacidades, para los donantes, para las organizaciones o las personas que se benefician de [ellas], desarrollando la capacidad de la comunidad para resolver sus problemas". - Personal de Comunalia

"Probablemente algunas empresas están haciendo filantropía comunitaria y ni siquiera son conscientes de ello. Creo que en general, en México, las personas que conocerían y se relacionarían con la etiqueta de una fundación comunitaria son un grupo realmente minúsculo". - Experto en filantropía

"[Las fundaciones comunitarias] buscan conocimientos y herramientas para saber cómo pueden aportar valor a los donantes... también cómo recaudar fondos, pero, sobre todo, cómo pueden vender la idea de que vale la pena invertir en las fundaciones comunitarias. ... también cómo reunir a más donantes y comprometerlos con la filantropía. Creo que también es algo en lo que están pensando las fundaciones... cómo pueden aprovechar más recursos aparte de los fondos, cómo pueden aportar talento a las fundaciones comunitarias". - Filántropo familiar

Las familias filantrópicas dicen que necesitan:

- Evangelización y divulgación para aumentar su conocimiento y comprensión del concepto de fundación comunitaria.
- Educación sobre las ventajas de emplear a un intermediario filantrópico.
- Pruebas anecdóticas y empíricas del impacto de su fundación comunitaria local, preferiblemente de un homólogo de confianza.

Funciones potenciales de las fundaciones comunitarias para satisfacer esas necesidades:

- Articular un concepto claro de lo que es una fundación comunitaria y cómo beneficia a la comunidad en su conjunto.
- Promover el caso de su fundación comunitaria local y cómo trabaja de forma única para satisfacer las necesidades de su comunidad.
- Desarrollar estudios de casos y métricas claras del éxito del trabajo de la fundación comunitaria, especialmente en la colaboración con los donantes.

En 1889, el industrial estadounidense Andrew Carnegie escribió un ensayo que ahora se conoce como "El evangelio de la riqueza", con la esperanza de inspirar a sus colegas industriales ricos a ser más filantrópicos. Su mensaje sigue resonando entre los ricos del siglo XXI, ya que un libro apodó a los filántropos multimillonarios de hoy "los hijos de Carnegie" (Bishop y Green, 2008, p. 13). Los defensores de la filantropía comunitaria deben articular una propuesta de valor convincente para su movimiento, un "evangelio de la filantropía comunitaria". Si bien los aspectos centrales de este mensaje deberían resonar a nivel nacional e incluso internacional, los líderes de las fundaciones deben adaptar este mensaje a los entornos únicos de cada comunidad en México. Comunalia tiene un historial de trabajo con sus miembros para llegar a un entendimiento compartido y promover el modelo entre los actores clave. Como argumentó un experto, las fundaciones comunitarias necesitan articular urgentemente "cómo pueden vender la idea de que vale la pena invertir en las fundaciones comunitarias". A su vez, cada fundación necesita adaptar ese mensaje a su comunidad.

2. Cultivar evangelizadores y difundir la Buena Nueva

"La razón por la que estoy aquí es porque 'R' me invitó". - Filántropo familiar

"Buscaba ayuda para las donaciones de mi familia, así que llamé a 'C.'". - Filántropo familiar

"'A' fue la fuerza tras bastidores que hizo posible todo esto". - Filántropo familiar[5]

Las familias filantrópicas dicen que necesitan:

- Tutoría y estímulo por parte de figuras conocidas y de confianza que den ejemplo.
- Oportunidades para mejorar las conexiones sociales y las formas de colaboración para mejorar sus donaciones y su impacto en la comunidad.

Funciones potenciales de las fundaciones comunitarias para satisfacer esas necesidades:

- Cultivar en su junta directiva y en sus donantes la capacidad de ser evangelizadores eficaces de la filantropía comunitaria.
- Conectarles con los líderes locales, ampliando sus relaciones no sólo con la sociedad civil, sino también con el sector privado, el gobierno y las escuelas y universidades, difundiendo su fundación comunitaria y fomentando un mayor compromiso filantrópico.
- Patrocinar actos en los que la gente pueda reunirse para celebrar la filantropía, reconocer logros o simplemente conocerse.

¿Quién puede transmitir mejor un mensaje positivo sobre la filantropía y las fundaciones comunitarias? Los líderes respetados por su compromiso social, generosidad e integridad. Nuestros entrevistados señalaron repetidamente la importancia de contar con líderes locales inspiradores y respetados que actuaran como evangelizadores de su fundación comunitaria y convencieran, alentaran y conectaran a un círculo cada vez más amplio de actores para que se involucren. Para crecer, el movimiento necesita más líderes de este tipo. Investigaciones anteriores también han identificado la necesidad de más modelos de conducta y compromiso entre pares como esenciales para promover el modelo de fundación comunitaria (Yang et al., 2021) y la filantropía en general (Johnson et al., 2015b). Además, nuestra experiencia en la difusión de los resultados de nuestra investigación subrayó el valor que la gente atribuye a estar juntos para reforzar las conexiones existentes y establecer otras nuevas.

3. Elaborar narrativas convincentes que destaquen el impacto y aumenten la visibilidad y la confianza en el sector.

"Siempre he creído que en México muchos proyectos fracasan porque no hay suficiente estructura, apoyo o confianza por parte de los donantes. Ha habido muchos fraudes y la gente se pregunta adónde va su dinero". - Filántropo familiar

"En la dinámica de las fundaciones y los empresarios, la palabra clave es confianza. Si ésta no existe, no podemos avanzar". - Equipo de una fundación comunitaria

[5] Los nombres se redujeron a las iniciales de pila para mantener el anonimato de los entrevistados y sus contactos.

"Mantener a la familia unida y tener una institución de la que quieran formar parte y de la que se sientan orgullosos porque tiene un gran impacto en México, y estamos haciendo la diferencia". - Filántropo familiar

Las familias filantrópicas dicen que necesitan:

- Oportunidades de aumentar su conocimiento de las organizaciones de la sociedad civil para cultivar la confianza.
- Mayor familiaridad con las opciones para medir el impacto y compartir los resultados.
- Acceso a información, tanto datos como narraciones, que vinculen la filantropía con un cambio significativo en la comunidad.

Funciones potenciales de las fundaciones comunitarias para satisfacer esas necesidades:

- Reforzar la sociedad civil organizada y la filantropía en cuanto a su visibilidad y fiabilidad.
- Desarrollar medidas de impacto que sean viables y accesibles para las organizaciones sin ánimo de lucro y recopilar datos que sean relevantes para ellas y conduzcan al aprendizaje organizativo.
- Elaborar historias -con datos- que hagan hincapié en el impacto y la responsabilidad.

Un denominador común de nuestras entrevistas e investigaciones anteriores es la falta de conocimiento y confianza en las organizaciones sin ánimo de lucro. Johnson et al. (2015b) descubrieron entre sus entrevistados que la falta de confianza en las organizaciones sin fines de lucro es un obstáculo importante para la filantropía. Esta desconfianza es una grave preocupación para el movimiento de filantropía comunitaria, ya que las fundaciones comunitarias tienen un papel fundamental como intermediarias entre los donantes y los beneficiarios. Una forma de hacer frente a este reto es desarrollar resultados convincentes o narrativas de impacto, combinando datos, hechos e historias que demuestren el importante papel del sector en la construcción de una comunidad mejor. La falta de este tipo de información -compartida de forma transparente- es un obstáculo importante para fomentar una mayor generosidad (Johnson et al., 2015b). Las fundaciones comunitarias deben avanzar en la evaluación del impacto y reforzar su capacidad interna, así como la de sus beneficiarios. Este trabajo irá de la mano de la mejora de la "autoestima colectiva" del sector en términos de su capacidad para obtener resultados y comunicarse con los donantes, la sociedad civil, los actores gubernamentales y el público.

4. Centrarse en la colaboración, el aprendizaje y la promoción

"Si empezamos a compartir historias de cómo funciona realmente la colaboración ... entonces se creará una nueva línea de base para futuras colaboraciones. ... Ahora no sabemos cómo colaborar. Pero si empezamos a compartir historias, podremos decir: '¡Escuchen, esto ha funcionado bien!". - Filántropo familiar

"Se trata simplemente de compartir procesos de pensamiento, métodos y modelos que funcionan y comprender ejemplos de éxito y fracaso. Y me encanta compartir los fracasos. Siempre vengo a la mesa y pregunto: ¿qué salió mal y qué podemos aprender de ello? Porque de lo contrario, pones los fracasos en un rincón, y nadie mira hacia allí. Y continuamente tropezamos y caemos en el mismo sitio". - Filántropo familiar

"El Gobierno no sólo no apoya [la filantropía], sino que en muchos aspectos parece obstaculizarla".
- Filántropo familiar

Las familias filantrópicas dicen que necesitan:

- Oportunidades para compartir historias de éxitos y fracasos, especialmente relacionadas con la colaboración entre fundaciones y con la sociedad civil y el gobierno.
- Recursos y socios que les ayuden a aumentar su experiencia en la donación eficaz, a superar las dudas y a construir un camino hacia una mayor donación.
- Un marco jurídico y fiscal que induzca menos miedo, aporte mayor claridad y fomente la filantropía.

Funciones potenciales de las fundaciones comunitarias para satisfacer esas necesidades:

- Convocar a los socios comunitarios pertinentes y facilitar colaboraciones y coaliciones multipartitas.
- Desarrollar oportunidades de aprendizaje que satisfagan las necesidades de los donantes locales y hagan hincapié en el aprendizaje entre pares y el desarrollo profesional.
- Abogar por un entorno más propicio para la sociedad civil.

Los filántropos familiares están especialmente ávidos de oportunidades para aprender unos de otros. Según la segunda cita anterior, un entrevistado destacó la importancia de aprender de los esfuerzos menos exitosos y resistir la tentación de "arrinconar los fracasos". La necesidad de comunicar, coordinar y colaborar fue un tema recurrente en todas nuestras entrevistas. Las fundaciones comunitarias pueden catalizar diversas formas de colaboración entre donantes individuales e institucionales, agentes gubernamentales y el sector sin fines de lucro. Dentro de las comunidades locales y estatales, esto puede conducir a mejores resultados programáticos. Para que las fundaciones comunitarias tengan éxito, es fundamental que asuman el papel de convocantes y líderes de la comunidad. Además, la colaboración y el aprendizaje entre pares entre las fundaciones comunitarias, facilitado por Comunalia, puede conducir a la mejora de las estrategias de procuración de fondos, la medición del impacto y la promoción. Adoptar los papeles de líder comunitario, convocante y conector es clave para el éxito de las fundaciones comunitarias.

5. Cultivar una cultura filantrópica más amplia y profunda

"No hay cultura de ser donante". - Numerosos entrevistados

"No existe una gran cultura de la filantropía. Todavía falta". - Experto en filantropía

"Todo el mundo intenta encontrar el camino a seguir. Incluso las familias que han hecho donaciones significativas durante décadas están tratando de entender cómo esto se convierte en generacional y cómo organizan y enfocan sus donaciones". - Filántropo familiar

Las familias filantrópicas dicen que necesitan:

- Procuradores de fondos y organizaciones, incluidas las fundaciones comunitarias, que busquen apoyo más allá de los filántropos más ricos y conocidos. Los esfuerzos deben centrarse en movilizar a un público más amplio -a menudo denominado "donantes cotidianos" en EE. UU.- y fomentar las contribuciones más allá del dinero en efectivo, abarcando las Cinco T de la generosidad: Tesoro, Tiempo, Talento, Vínculos y Testimonio.
- Estrategias que involucren a las generaciones más jóvenes encontrándolas en el punto en el que se encuentran en su viaje filantrópico.

- Esfuerzos que equilibran el deseo de las familias de mantener un perfil bajo con la necesidad de celebrar y fomentar la generosidad.

Funciones potenciales de las fundaciones comunitarias para satisfacer esas necesidades:

- Articular las expectativas y actividades implicadas en el desempeño de la función de donante comunitario.
- Atraer a más personas como donantes y voluntarios de diversos estratos sociales generando oportunidades significativas, en colaboración con la sociedad civil, las escuelas y las universidades.
- Movilizar intencionadamente la generosidad de los más jóvenes, reconociendo que estos esfuerzos deben ser apropiados para su edad e ir más allá de la participación en eventos, para cultivar una comprensión más profunda y un compromiso con la filantropía como parte de una vida significativa.
- Lograr un equilibrio entre promover y destacar los actos de generosidad en su comunidad con el deseo de muchas familias de mantener un perfil bajo.

El objetivo más amplio de articular un mensaje convincente para la filantropía comunitaria y cultivar líderes que transmitan ese mensaje es implicar a más miembros de la comunidad para que contribuyan a su bien colectivo. Esto significa adoptar prácticas que cultiven la generosidad y construyan una cultura filantrópica más sólida. Una forma en que las fundaciones comunitarias pueden hacerlo es aclarando las funciones que desempeñan los donantes, para ayudar a abordar el problema de la falta de "cultura de ser donante". Esto parece posible porque estas comunidades en México ya tienen un papel claramente definido y ampliamente conocido de "líder empresarial local". Además, para aumentar el compromiso, las fundaciones comunitarias deberían mirar más allá de los "sospechosos habituales" y a diversos estratos sociales. Nuestros entrevistados destacaron la importancia de movilizar intencionalmente la generosidad de los más jóvenes, un tema que otras investigaciones a nivel regional e internacional han enfatizado (Johnson et al., 2015b; Goldseker y Moody, 2017).

En su informe mundial más reciente, Giving Tuesday (2023) constató que el reto de la disminución del número de donantes es un fenómeno mundial. Concluyeron que "el sector social en su conjunto no está invitando a suficientes tipos diferentes de personas a su ecosistema de apoyo, ya sea como donantes, voluntarios o benefactores" (párr. 10). Las fundaciones comunitarias de México pueden aprender de otros actores de todo el mundo que se enfrentan a este mismo reto, así como de ejemplos de su propio país. Por ejemplo, la Fundación Comunitaria Puebla compartió su experiencia en la formación de asociaciones con empresas locales para involucrar a sus empleados como donantes, especialmente las plantas automotrices alemanas. Este compromiso se ha extendido incluso a empleados de Alemania. Mediante la asociación y el aprendizaje compartido, las fundaciones comunitarias pueden cultivar una cultura más sólida de ser donante ofreciendo oportunidades a los líderes empresariales, sus empleados y otras personas de las comunidades para debatir lo que significa ser donante y actuar como tal. El éxito de estos esfuerzos puede iniciar un ciclo positivo, en el que las organizaciones de filantropía comunitaria lleguen a más miembros de la comunidad con historias alentadoras de éxito, aumentando así la autoestima colectiva del sector y creando un impulso positivo para un mayor compromiso.

Cómo activar estas oportunidades

¿Cómo pueden las fundaciones comunitarias de México y sus aliados aprovechar mejor estas oportunidades? Recordemos nuestra definición en la introducción de este informe del ecosistema filantrópico como una red dinámica de actores interconectados y el contexto institucional y cultural en el que interactúan. Creemos

que las fundaciones comunitarias pueden actuar como tejido conectivo y catalizadores en este ecosistema, alimentando los vínculos entre los actores filantrópicos de su comunidad -filántropos familiares, sociedad civil organizada, otras fundaciones, el sector empresarial y el gobierno-, mejorando el entorno propicio (incluidos los marcos normativos, ampliando y mejorando el capital humano y aumentando la disponibilidad de financiación) y cultivando una cultura filantrópica más sólida (especialmente en términos de generosidad, confianza y reciprocidad). La investigación en EE. UU. ha demostrado que el cambio en el campo de las fundaciones comunitarias comienza desde abajo, a nivel de las fundaciones individuales (LePere-Schloop et al., 2024): si estos hallazgos se aplican al contexto mexicano, entonces las fundaciones comunitarias existentes tienen una oportunidad vital para apoyar a sus fundaciones hermanas y hacer avanzar el campo.

La alianza de fundaciones comunitarias de México, Comunalia, tiene un sólido historial de colaboración entre sus miembros y con un grupo más amplio de defensores del modelo de fundación comunitaria, tanto de México como del resto del mundo. Este último grupo incluye donantes, organizaciones filantrópicas, fundaciones comunitarias de otros países y universidades. La alianza sirve de foro para el tipo de actividades -construcción de conocimiento, difusión, aprendizaje compartido, desarrollo de capacidades y promoción- que serán esenciales para que los lectores de este informe se den cuenta de todo el impacto potencial del modelo de fundación comunitaria.

Teniendo en cuenta las cinco oportunidades identificadas, el potencial y la diversidad de las fundaciones comunitarias de México y la plataforma de colaboración que ofrece Comunalia, ¿cuáles son los próximos pasos concretos que podrían dar las fundaciones comunitarias de México, Comunalia y sus aliados?

1. **Construir conexiones más amplias y profundas:** Las fundaciones comunitarias de México pueden tomar los hallazgos de este informe, considerar las oportunidades descritas a la luz de su contexto único y utilizar las consultas para aliados internos y externos (que se encuentran en los Apéndices C y D) para iniciar conversaciones que puedan conducir a conexiones, confianza y colaboración más significativas. Estas conversaciones pueden llevarse a cabo internamente o con el apoyo de un facilitador.

2. **Desarrollar un mensaje convincente y una estrategia de comunicación:** Comunalia ha dado pasos significativos en la articulación de lo que hemos denominado un evangelio mexicano de la filantropía comunitaria, elaborando una propuesta de valor compartida y una campaña de mensajes para sus miembros. Existe un precedente exitoso de esta labor en el estado de Michigan a finales de los años ochenta, cuando las fundaciones comunitarias desarrollaron una campaña de relaciones públicas con el eslogan, "Para bien. Para siempre" (Johnson y Collier, 2012, p. 11). No sólo hay que apoyar a Comunalia en el avance y la conclusión de este trabajo, sino que cada uno de sus miembros debe involucrar a su consejo, equipo y aliados en una conversación sobre cómo pueden adaptar mejor ese mensaje a su contexto local. Las conclusiones de este informe y las consultas presentadas en los Apéndices C y D podrían ser útiles en este esfuerzo.

3. **Proporcionar recursos para el fortalecimiento de las fundaciones y su equipo:** Existe una clara necesidad de desarrollo profesional y fortalecimiento de capacidades para las fundaciones comunitarias mexicanas, lo que representa una oportunidad y un reto. Muchas fundaciones comunitarias mexicanas ya han demostrado su capacidad para llevar a cabo algunas de las tareas críticas que recorren las cinco áreas de oportunidad identificadas, incluyendo la entrega de métricas que capturen el impacto de las donaciones y los programas, la prestación de servicios a los donantes y el cultivo de la colaboración con los gobiernos estatales y locales. El reto es que algunas fundaciones comunitarias tienen equipos más

grandes y una financiación relativamente fiable, mientras que otras están en lo que un entrevistado describió como "modo de supervivencia". Ante este reto y para aprovechar las oportunidades, es necesario subsidiar el tiempo del equipo necesario para el aprendizaje entre pares y el desarrollo profesional, así como para impartir formación y compartir conocimientos.

Los líderes y promotores del movimiento de filantropía comunitaria en México están bien posicionados para aprovechar estas oportunidades. Tienen un historial de colaboración entre ellos y conexiones con los benefactores clave, incluyendo el Centro para la Filantropía Mexicana, que incubó el movimiento en sus inicios; la Fundación Charles Stewart Mott, que apoyó este estudio; la Fundación Interamericana; y el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias, por nombrar algunos. Además, universidades mexicanas y extranjeras han colaborado con las fundaciones comunitarias de México en el desarrollo de capacitación significativa y en la realización de investigaciones relevantes: continuar, ampliar y revitalizar estas alianzas proporcionaría recursos valiosos en términos de creación de conocimiento e intercambio de conocimientos para las fundaciones comunitarias de México y oportunidades significativas para sus socios académicos.

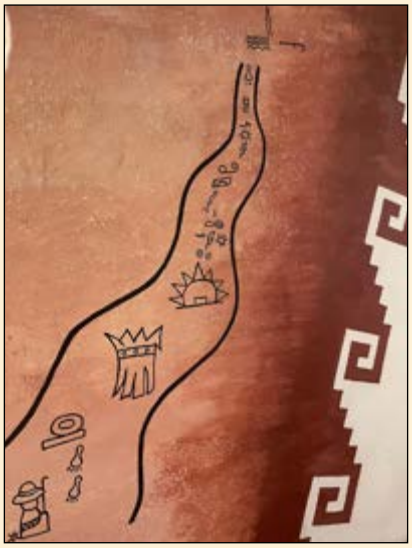
Conclusiones: Frente Despejado - Una visión de futuro inspirada en el pasado

No eres Amo por la sangre si primero no has vencido la prueba de los hombres. Hay muchos que la sangre si tuvieron pero a Amos no llegaron pues perdieron la prueba.

• Si pierdo, nadie soy-.

• Solo es Amo quien sabe servir mejor-.

Así Carrizo del Río pasó la prueba y se convirtió en el Amo Frente Despejada.



Fuentes: La historia proviene de Ortiz-Dietz (2020). Muchas gracias a la Fundación Casa del Mendrugo A.C., Puebla, Puebla, por el permiso para usar esta imagen.

El pasaje anterior es el momento crítico del cuento "La prueba" (Ortiz-Dietz, 2020), que se centra en un joven de una comunidad indígena zapoteca que se enfrenta a un profundo dilema moral. Carrizo del Río, junto con su mejor amigo y otros jóvenes, compite en una carrera de varios días que marca un rito de paso de la niñez a la madurez y determina quién se ganará un lugar en el liderazgo de la comunidad. Con los ojos vendados y conducidos a lo más profundo del bosque, cada participante debe encontrar el camino de vuelta a la aldea en un plazo de tres días y hacerlo solo.

Durante su viaje, Carrizo del Río se encuentra con su amigo, que ha sido mordido por una serpiente y morirá sin ayuda. Ante este dilema moral, el joven decide llevar a su amigo de vuelta a la aldea, plenamente consciente de que este acto de compasión le costará la oportunidad de completar el desafío a tiempo. Aunque llega tarde, los ancianos celebran su regreso, reconociendo que el auténtico liderazgo se encuentra en el servicio. En honor a su abnegación, le dan la bienvenida como líder y le rebautizan "Frente Despejada". Su nuevo nombre simboliza la claridad de mente, la pureza y la disposición para el liderazgo en este contexto.

Conocimos esta apasionante historia durante una visita a Puebla, en un pequeño museo situado en La Casa del Mendrugo. La Casa fue construida por los jesuitas poco después de que se fundara la ciudad de Puebla en 1531, y su nombre se debe a que los sacerdotes vivían de las migajas de pan (*mendrugos*) que sus vecinos les ofrecían como limosna. Los fundadores de la ciudad de Puebla pensaban que el valle nunca había estado habitado. Sin embargo, durante la restauración de la Casa en 2010, los trabajadores descubrieron los restos de una mujer que vivió allí en el año 1500 a.C., en la época de los olmecas (La Casa del Mendrugo, s.f.), que ha sido apodada la "cultura madre" de Mesoamérica (Coe, 1968).

Para nosotros, la importancia de estas historias de Frente Despejada y de la Casa del Mendrugo es que la historia se conservó y el edificio fue restaurado por uno de los cofundadores y actual presidente del patronato de la fundación comunitaria local, José Ramón Lozano-Torres. En la actualidad, el edificio alberga no sólo un museo (en el que se exponen hallazgos arqueológicos recuperados en la restauración, artefactos zapotecas y ejemplos de talavera, entre otros tesoros), sino también un restaurante destinado a celebrar la cocina de Puebla, así como a ofrecer un espacio para reuniones. De hecho, es un poderoso testimonio del perdurable legado de generosidad y orgullo del pueblo mexicano.

Las arraigadas tradiciones de México hacen énfasis en la importancia de la colaboración, las relaciones de reciprocidad y confianza, y el liderazgo de servicio, a partir de sus raíces prehispánicas y su herencia católica. Nuestra investigación demuestra cómo estas tradiciones dan forma a una cultura filantrópica de generosidad que ahora se expresa a través de la filantropía familiar y comunitaria. Lo que falta es una infraestructura filantrópica que nutra esa cultura, canalice eficazmente esa generosidad y la transforme en un cambio impactante. Las fundaciones comunitarias de México tienen la oportunidad de fortalecer no sólo su contexto local para la filantropía, sino también el ecosistema filantrópico nacional, actuando de manera colectiva.

Esperamos haber hecho justicia a las voces y perspectivas de los muchos líderes que entrevistamos y que las oportunidades que hemos identificado ayuden a las fundaciones comunitarias de México a fortalecer su conexión con las familias generosas de la nación.

References

Appleseed Mexico. (s.f.). *Circular 1/2019 de la Presidencia de la República*. https://appleseedmexico.org/biblioteca-virtual/circular12019delapresidenciadelarepublica/

Ballesteros, A., y Helfgott, A. (2023, 18 de octubre). *Movimiento de Regeneración Nacional: An explainer.* Wilson Center. https://www.wilsoncenter.org/article/movimiento-de-regeneracion-nacional-morena-explainer

Berger, G., Aninat, M., Matute, J., Suárez, M. C., Ronderos, M. A., Olvera Ortega, M., et al. (2019). *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina*. Universidad del Pacífico. http://hdl.handle.net/11354/2493

Bishop, M. y Green, M. (2008). *Philanthrocapitalism: How the rich can save the world.* Bloomsbury Press.

Bonfil Batalla, G. (1996). *México profundo: Reclaiming a civilization* (P. A. Dennis, Trans.). University of Texas Press.

Boyer, G. (2020, 29 de septiembre). *Community resilience in the time of COVID-19: Lessons from the 2017 Mexican earthquakes*. Inter-American Foundation. https://www.iaf.gov/content/story/community-resilience-in-the-time-of-covid-19/

Boyer, G., Jesse, S., y Layton, M. (2018, 7 de marzo). *Community-led response to Mexico's earthquakes.* Inter-American Foundation. https://www.iaf.gov/content/headline/community-led-response-to-mexicos-earthquakes/

Butcher García-Colín, J. (Coord.). (2022). *Generosidad en México III: Fuentes, cauces y destinos*. CIESC, Editorial Porrúa y Tecnológico de Monterrey. –

Camp, R. A. (2017). *Mexico: What everyone needs to know* (2º ed.). Oxford University Press.

Candid. (2021, junio). Key facts on U.S. nonprofits and foundations. doi.org/10/gjz2m9

Casa del Mendrugo. (s.f.). *Restauración*. https://en.casadelmendrugo.com/restauracion

Centro Mexicano para la Filantropia, A.C. (Cemefi). (2023). *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2023*. http://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/11568.pdf

Charities Aid Foundation. (2024). *World giving index 2024: Global trends in generosity*. www.cafonline.org/docs/default-source/inside-giving/wgi/wgi_2024_report.pdf.

Charles Stewart Mott Foundation. (2012). *Annual report 2012. Community foundations: Rooted locally, growing globally*. https://www.mott.org/wp-content/uploads/2013/12/AR2012.pdf

CIVICUS. (2024, 21 de junio). Mexico's first female president: an opportunity for change. *CIVICUS LENS*. https://lens.civicus.org/mexicos-first-female-president-an-opportunity-for-change/

Coe, M. D. (1968). *America's first civilization: Discovering the Olmec*. American Heritage Publishing Co.

Comunalia. (s.f.). *¿Qué es una fundación comunitaria?* https://comunalia.org.mx/miembros/#que-es

Córdova, V. (2023). *La confianza de las comunidades hacia las organizaciones de la sociedad civil: investigación para la acción*. Comunalia y Global Fund for Community Foundations. https://comunalia.org.mx/portfolio_page/la-confianza-de-las-comunidades-hacia-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil/

Council on Foundations. (s.f.a). *Foundation basics*. https://cof.org/content/foundation-basics

Council on Foundations. (s.f.b). *Community foundations*. https://cof.org/foundation-type/community-foundations

Council on Foundations, (s.f.c). *Community foundation locator*. https://cof.org/page/community-foundation-locator

Dahik Loor, A.C., Casanueva Fernández, A., y Moss, T. W. (2023). F*uerzas restrictivas e impulsoras de inversión social: el caso de Jalisco*. IPADE Centro de Investigación en Responsabilidad Social Corporativa de Fundaciones. https://www.cires.ipade.mx/img/CIRES/FuerzasRestrictivasImpul_Preliminar.pdf

Doan, D. R. H. (2019). *What is community philanthropy? A guide to understanding and applying community philanthropy*. Global Fund for Community Foundations. https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2019/08/WhatIsCommunityPhilanthropy.pdf

Esparza Garcia, S. (2020, 22 de enero). Da SAT duro golpe a Fechac; Le revoca recibir donativos. Norte de Ciudad Juárez. *Norte Digital Hacemos Periodismo*. https://nortedigital.mx/da-sat-duro-golpe-a-fechac-le-revoca-recibir-donativos/

Frederick, B., Jalonick, M., y Mersereau, D. (s.f.). *The governance structures of community foundations: Country report, United States of America*. Global Fund for Community Foundations. https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2021/04/cf-governance-structures-usa.pdf

Fundación del Empresariado Yucateco, A.C. (s.f.). *Programa de intervención comunitaria integral para la prevención (PICIP) Flamboyanes*. https://www.feyac.org.mx/picip-flamboyanes.php

Generosity Commission. (2024). *Everyday actions, extraordinary potential: The power of giving and volunteering*. The Generosity Commission. https://www.thegenerositycommission.org/report/

Giving Tuesday. (2023). *The giving bridge: A lookback at 2023 trends in global generosity*. https://www.lookback.givingtuesday.org/lookback2023

Goldseker, S., y Moody, M. (2017) *Generation impact: How next gen donors are revolutionizing giving*. John Wiley & Sons.

González Ulloa Aguirre, P. A. (2022). *Reporte del índice de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil 2021 México*. Articulación Ciudadana para la Equidad y el Desarrollo, A.C. e IFAOSC. https://aced.org.mx/indice/docs/gen/Reporte_IFAOSC.pdf

Guadarrama, G. (2007). *Tiempo, circunstancia y particularidades de la asistencia privada en el Estado de México*. El Colegio Mexiquense.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Censo de población y vivienda 2020: cuestionario básico*. https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Encuesta nacional de calidad e impacto gubernamental*. https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2021/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023a). *Estadísticas a propósito del Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas - Datos Nacionales*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_DIAMIPYMES.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2023b). *Panorama de las religiones en México 2020*. www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463910404.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024, 29 de febrero). Mediciones de la economía informal trimestral por entidad federativa (MEITEF): Tercer trimestre de 2023. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/MEITEF/MEITEF2024_02.pdf

Johnson, D. A., y Collier, R. (2012). *Conversation with Dorothy A. Johnson and Robert Collier, Digital Collections*. En Our State of Generosity. Johnson Center Philanthropy Archives, Special Collection & University Archives, Grand Valley State University Libraries. https://digitalcollections.library.gvsu.edu/document/23731

Johnson, P. D. (2018). *Global philanthropy report: Perspectives on the global foundation sector*. Hauser Institute for Civil Society at Harvard Kennedy School. https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/2023-09/global_philanthropy_report_final_april_2018.pdf

Johnson, P. D., Kelly, C., y Letts, C. (2015a). *From prosperity to purpose: Perspectives on philanthropy and social investment among wealthy individuals in Latin America*. Hauser Institute for Civil Society at Harvard Kennedy School. https://search.issuelab.org/resource/from-prosperity-to-purpose-perspectives-on-philanthropy-and-social-investment-among-wealthy-individuals-in-latin-america.html

Johnson, P. D., Kelly, C. y Letts, C. (2015b). *From prosperity to purpose: Perspectives on philanthropy and social investment among wealthy individuals in Latin America - Mexico*. Hauser Institute for Civil Society at Harvard Kennedy School.

Knight, B. (2018, 28 marzo). *What makes a strong ecosystem of support to philanthropy?* Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS) https://wings.issuelab.org/resource/what-makes-a-strong-ecosystem-of-support-to-philanthropy.html

La Casa del Mendrugo. (s.f.). *¡Mijos los invito a que me conozcan!* https://en.casadelmendrugo.com/chuchita

Landa García Téllez, A. (2020). *Fundaciones comunitarias en México: Historia y reflexiones*. LANZA. https://cpcs.commons.gc.cuny.edu/wp-content/blogs.dir/3079/files/2021/04/Fundaciones-Comunitarias-en-Mexico-Historia-y-Reflexiones-ver-final.pdf

Layton, M. (2009). *A paradoxical generosity: Resolving the puzzle of community philanthropy in Mexico.* Giving: Thematic Issues on Philanthropy and Social Innovation, Special Issue on Community Philanthropy. 01/09: 87-101. https://www.researchgate.net/profile/Michael-Layton/publication/261133215_A_Paradoxical_Generosity_Resolving_the_Puzzle_of_Community_Philantropy_in_Mexico/links/00b7d533431d041081000000/A-Paradoxical-Generosity-Resolving-the-Puzzle-of-Community-Philantropy-in-Mexico.pdf

Layton, M. (2017). Regulation and self-regulation in the Mexican nonprofit sector. En A. Dunn, O. Breen y M. Sidel (coords.), *Regulatory waves: Comparative perspectives on state regulation and self-regulation policies in the nonprofit sector.* Cambridge University Press.

Layton, M. (2022a, de febrero). *Expanding the definitions of philanthropy and philanthropist*. Johnson Center for Philanthropy. https://johnsoncenter.org/blog/expanding-the-definitions-of-philanthropy-and-philanthropist/

Layton, M. (2022b). Philanthropy in Latin America. En R. List, H. Anheier y S. Toepler (coords.), *International encyclopedia of civil society* (2º ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7163-9_233

Layton, M. y Moreno, A. (2010). *Filantropía y sociedad civil en México: Análisis de la ENAFI 2005-2008*. Miguel Ángel Porrúa.

Layton, M. y Moreno, A. (2014), Philanthropy and social capital in Mexico. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 19(3), 209–219. https://doi.org/10.1002/nvsm.1498

Layton, M. y Mossel, V. (2015). Giving in Mexico: Generosity, distrust and informality, En P. Wiepking y F. Handy (Coords.), *The Palgrave handbook of global philanthropy* (pp. 64-87). Palgrave Macmillan.

LePere-Schloop, M., Walk, M. y Paarlberg, L. E. (2024). "We expected a revolution and got a slow burn": Microfoundations of institutional change in the community foundation field. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(1), 159-185. https://doi.org/10.1177/08997640231152240

López Osorio, R. J. (2020, febrero 28). FEYAC: *Fundación del Empresariado Yucateco A.C. El brazo social del sector empresarial de Yucatán. GANAR-GANAR*, (102).

Loson-Ceballos, A., y Layton, M. D. (2024). *In abundance: An analysis of the thriving landscape of collective giving in the U.S.* Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy at Grand Valley State University and Philanthropy Together. https://johnsoncenter.org/wp-content/uploads/2024/04/in-abundance-an-analysis-of-the-thriving-landscape-of-collective-giving-in-the-u-s.pdf

Mattes, R., y Moreno, A. (2017). Social and political trust in developing countries: Sub-Saharan Africa and Latin America. En E. M. Uslaner (coord.), *The Oxford handbook of social and political trust*, (pp. 357-382). https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190274801.013.10.

Moody, M., Lugo Knapp, A., y Corrado, M. (2011). What is a family foundation? *The Foundation Review*, 3(4). https://doi.org/10.4087/foundationreview-D-11-00019

Murrieta Cummings, P., Ruiz Hernández, R., y Gatica Arreola, L. A. (2024). I*nforme voluntario de Fundaciones Comunitarias*: A medio camino de la Agenda. Comunalia. https://comunalia.org.mx/wp-content/uploads/2024/08/Informe-Voluntario-de-FC-VF-FINAL-LONG.pdf

National Center for Family Philanthropy. (s.f.). *What is family philanthropy?* https://www.ncfp.org/topics/what-is-family-philanthropy/

National Council for the Evaluation of Social Development Policy (Mexico). (2023, 20 de octubre). Share of population living in poverty in Mexico in 2022, by state. *Statista*. https://www-statista-com.ezproxy.gvsu.edu/statistics/1036147/poverty-rate-mexico-state/

La Biblia. (s.f.) Conferencia del Episcopado Mexicano. https://cem.org.mx/evangelio-de-mateo/

Oliver, M. (2020). Sometimes. *En Devotions: The selected poems of Mary Oliver* (p. 105). Penguin.

Ortiz-Dietz, J. R. (2022). La prueba. En J.R. Lozano Torres y J. Ortíz Dietz, *El Mendrugo y el Zapoteca* (3º ed., pp. 247-284). Rosa María Porrúa.

Paz, O. (1978, 28 de marzo). *El ogro filantrópico. En Letras, letrillas, letrones*. https://sistemapoliticomexico.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/11/el-ogro-filantrc3b3pico.pdf

Payton, R. L., y Moody, M. P. (2008). *Understanding philanthropy: Its meaning and mission*. Indiana University Press.

Philanthropy Together. (s.f.). *What is a Giving Circle?* https://philanthropytogether.org/what-is-a-giving-circle/

Putnam, R. D., y Garrett, S. R. (2020). *The upswing: how America came together a century ago and how we can do it again*. Simon & Schuster.

Rendon, J. (2020, mayo 7). Nonprofits led by people of color win less grant money with more strings (study). *Chronicle of Philanthropy*. https://www.philanthropy.com/article/nonprofits-led-by-people-of-color-win-less-grant-money-with-more-strings-study/

Rey-Garcia, M., Layton, M., y Martin-Cavanna, J. (2020). Corporate foundations in Latin America. En G. von Schnurbein, S. Bethmann, L. Meijs, y L. Roza (Coords.), *Handbook on corporate foundations* (pp. 167-190). University of Basel, Center for Philanthropy Studies.

Sacks, E. (2000). *The growth of community foundations around the world. An examination of the vitality of the community foundation movement*. Council on Foundations. https://cfinsights.issuelab.org/resource/the-growth-of-community-foundations-around-the-world-an-examination-of-the-vitality-of-the-community-foundation-movement.html

Serna, M. G., y Butcher García-Colín, J. (2022). Generosidad en la pandemia del Covid-19. En J. Butcher García-Colín (Coord.), *Generosidad en México III: Fuentes, cauces y destinos* (pp. 273- 322). CIESC, Editorial Porrúa y Tecnológico de Monterrey.

Shabazz, I. N. (2024, septiembre 27). Ubuntu in action: How Black giving circles redefine community support. *Ms. Magazine*. https://msmagazine.com/2024/09/27/black-women-giving-circles-philanthropy/

Sistema de Administración Tributaria. (s.f.). *Directorio de donatarias autorizadas*. http://omawww.sat.gob.mx/donatariasautorizadas/Paginas/padron_directorio.html

Tantia, P., Tedesco, N., y Erickson, B. (2024). *Overcoming psychological barriers to giving*. National Center for Family Philanthropy. https://www.ncfp.org/wp-content/uploads/2024/07/Overcoming-Psychological-Barriers-to-Giving-July-2024.pdf

Torres, J. (2024, 19 de agosto). Entre líneas: La sociedad civil organizada bajo amenaza. *Expansión*. https://expansion.mx/opinion/2024/08/19/entrelineas-la-sociedad-civil-organizada-bajo-amenaza

Un Dia para Dar Jalisco. (s.f.). https://undiaparadarjalisco.mx/.

United States Agency for International Development (USAID). (2022). *2021 Civil society organization sustainability index for Mexico* (4º ed.). https://storage.googleapis.com/cso-si-dashboard.appspot.com/Reports/CSOSI-Mexico-2021.pdf

Valero, A. (2010). La caridad y la filantropía en la Nueva España. En J. Villalobos (Coord.), *Filantropía y acción solidaria en la historia de México*. (pp. 29–57). Centro Mexicano para la Filantropía.

Villar, R. y Puig, G. (2022). Las donatarias autorizadas: ingresos y donativos otorgados. En J. Butcher García-Colín (Coord.), *Generosidad en México III: Fuentes, cauces y destinos* (pp.143-181). CIESC, Editorial Porrúa y Tecnológico de Monterrey.

Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS). (2010). *Infrastructure in focus: A global picture of organizations serving philanthropy*. https://wings.issuelab.org/resources/13617/13617.pdf

Yang, R., Harvey, C., Mueller, F., y Maclean, M. (2021). The role of mediators in diffusing the community foundation model of philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 50(5)*, 959–982.https://doi.org/10.1177/0899764021991677

Apéndice A: Miembros del Consejo Consultivo

Name	Position	Affliation	Location
Gabriela Boyer	Regional Lead for Community Philanthropy and Foundation Representative for Nicaragua	Inter-American Foundation	Washington, DC, USA
Jacqueline Butcher	Director	Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C. (CIESC), School of Humanities and Education, Tecnológico de Monterrey	Mexico City, Mexico
Pamela Cruz	Special Projects Coordinator	Comunalia	Los Cabos, Baja California Sur, Mexico
Ana Cristina Dahik Loor	Director	Research Center for Social Responsibility, IPADE Business School	Mexico City, Mexico
Nick Deychakiwsky	Senior Program Officer	Charles Stewart Mott Foundation	Flint, Michigan, USA
Daniela Fainberg	Philanthropy Consultant	Independent	São Paulo, São Paulo, Brazil
Tatiana Fraga Diez	Executive Director (until January 2024)	Comunalia	Monterrey, Nuevo Leon, Mexico
Emilia Gonzalez	Director	Center for Philanthropy and Social Investment, Adolfo Ibáñez University's School of Government	Santiago, Chile
Caroline Kronley	President	Tinker Foundation	New York, New York, USA
Agustin Landa	Founder of LANZAA consulting, former President of Comunalia	LANZAA/Comunalia	Monterrey, Nuevo Leon, Mexico
Katherine Lorenz	President	Cynthia and George Mitchell Foundation	Austin, Texas, USA
Tony Macklin	Philanthropy Consultant	Independent	Pittsburgh, Pennsylvania, USA
Laurie Paarlberg	Charles Stewart Mott Chair on Community Foundations	Indiana University Lilly Family School of Philanthropy	Indianapolis, Indiana, USA
Pilar Parás García	Board Chair (until April 2024)	CEMEFI (Mexican Center for Philanthropy)	Mexico City, Mexico
David Perez Rulfo	Director, former President of Comunalia	Corporativa de Fundaciones	Guadalajara, Jalisco, Mexico
Carol Sanchez	Retired Professor and Director of Seidman International Business Programs	Seidman College of Business, Grand Valley State University	Grand Rapids, Michigan, USA
Jennifer Touchet	Vice President, Personal and Family Philanthropy	Greater Houston Community Foundation	Houston, Texas, USA
Rodrigo Villar	Senior Researcher	Center for Philanthropy and Social Investment, Adolfo Ibáñez University's School of Government	Santiago, Chile

Anexo B: Perfiles de las fundaciones

Para ilustrar la variación entre las fundaciones comunitarias de México, el proyecto desarrolló cinco perfiles organizativos y estatales, capturando sus diversas formas organizativas, orientaciones programáticas, trayectorias y contextos locales.[6] Al centrar las entrevistas y otras investigaciones en estos cinco perfiles, obtuvimos una comprensión más profunda del compromiso filantrópico de las familias en estos contextos, lo que hubiera sido imposible con un enfoque más amplio en los 16 estados donde operan los miembros de Comunalia. Cuatro de los perfiles se centran en las fundaciones comunitarias y sus respectivos estados: Fundación para Unir y Dar A.C., comúnmente conocida como COMUNIDAR, en Nuevo León; Corporativa de Fundaciones en Jalisco; Fundación Comunitaria Puebla (FCP) en Puebla; y Fundación del Empresariado Yucateco A.C. (FEYAC) en Yucatán.

El quinto perfil examina Ensamble, una coalición nacional de instituciones donantes, principalmente filantropías familiares, con sede en Ciudad de México. (Véase también Serna y Butcher García-Colín, 2022). Dado que la Ciudad de México no cuenta con una fundación comunitaria, este caso se incluyó para ofrecer perspectivas sobre la forma en que los filántropos familiares colaboran en ausencia de dicho intermediario, ofreciendo lecciones para las fundaciones comunitarias que buscan fomentar la colaboración con las familias locales.

Los perfiles se basan en datos procedentes de exploraciones sobre el campo, entrevistas e investigaciones de fondo adicionales, que ofrecen un valioso contexto sobre las distintas oportunidades y retos a los que se enfrenta cada fundación. Dos fuentes clave resultaron especialmente útiles para elaborar la tabla que figura a continuación: *El Compendio estadístico del sector no lucrativo 2023* del Cemefi, que proporciona datos a nivel nacional y estatal, y el *Índice de Fomento a las Actividades realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil* (IFAOSC) (González Ulloa Aguirre, 2022), que evalúa el entorno normativo de cada estado y el apoyo gubernamental a la sociedad civil. Estos datos a nivel estatal, junto con las estadísticas nacionales, se presentan en la siguiente tabla.

[6] Un informe patrocinado por Comunalia y escrito por Murrieta Cummings et al. (2024) proporciona descripciones concisas de los 17 miembros, https://comunalia.org.mx/wp-content/uploads/2024/08/Informe-Voluntario-de-FC-VF-FINAL-LONG.pdf.

Table 1. Datos nacionales y estatales sobre la sociedad civil y la filantropía en México

Estado	Nuevo León (Comunidar)	Jalisco (Corporativa)	Puebla (Fundación Comunitaria)	Yucatan (FEYAC)	National
Población	5,784,442	8,348,151	6,583,278	2,320,898	126,014,024
Favorabilidad de la normativa estatal (0-100)	51.8	78.6	44.6	30	NA
Posición (de 32 estados)	8	1	13	15	NA
Donatarias Autorizadas (DA)	597	686	257	258	10,605
DAs por 100k personas	10.3	8.2	3.9	11.1	8.4
Donaciones (USD)	$265,393,402	$113,181,159	$39,855,218	$21,855,768	$2,731,801,482
Donaciones per cápita	$46	$14	$6	$9	$22
Confianza en el sector	66.7%	64.8%	56.1%	63.1%	59.4%

Nota: Muchos de los datos se tomaron de las Fichas informativas estatales, capítulo 3 del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), Compendio Estadístico del Sector no Lucrativo 2023. (https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/11568.pdf, consultado el 23 y 24 de julio). Fuentes identificadas en p. 260.

Población: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) Censo de Población y Vivienda 2020. Cuestionario Básico Disponible en https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/. Consultado el 9/8/23.

Pobreza: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (México). (20 de octubre de 2023). Proporción de población en situación de pobreza en México en 2022, por entidad federativa. En Statista. Consultado el 16 de septiembre de 2024, en https://www-statista-com.ezproxy.gvsu.edu/statistics/1036147/poverty-rate-mexico-state/

IFAOSC (Índice de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil): González Ulloa Aguirre, Pablo Armando (coord.) Reporte del índice de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2021 México. Articulación Ciudadana para la Equidad y el Desarrollo, A.C. e IFAOSC Consultado el 9/12/23, de https://aced.org.mx/indices/docs/prensa/docs/02.pdf

Donatarias Autorizadas: Sistema de Administración Tributaria (SAT) Directorio de Donatarias Autorizadas. Disponible en http://omawww.sat.gob.mx/donatariasautorizadas/Paginas/padron_directorio.html. Consultado el 1/11/23.

Fundaciones que otorgan donativos: Información elaborada por Fondos a la Vista, un proyecto de Alternativas y Capacidades, A.C. Consultado el 14 de octubre de 2024 en www.fondosalavista.mx. Los datos reportados corresponden al año 2023.

Confianza en el Sector: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental (ENCIG) 2021. Disponible en: https://www.inegi.org.mx/programas/encig/2021/. Consultado el 8/11/23.

Como muestran los datos de la Tabla 1, cada estado presenta un conjunto único de oportunidades y retos. Sin embargo, estos datos pretenden ayudarnos a comprender el contexto estatal y no ser la última palabra sobre la cultura filantrópica de cada lugar. Por ejemplo, el número de donatarios autorizados y el total de donaciones sugieren el nivel de compromiso filantrópico, pero no captan plenamente el panorama de la sociedad civil organizada, que incluye contribuciones y organizaciones no registradas por las autoridades fiscales. El cuadro también presenta el número y el porcentaje de fundaciones que conceden donaciones, que no sólo son indicadores clave de la solidez del ecosistema filantrópico del estado, sino que ayudan a explicar los niveles de donaciones per cápita. En general, los estados con más fundaciones donantes registran un mayor número de donaciones. Los estados con grandes concentraciones empresariales ocupan puestos especialmente altos. Aunque no se muestra en la tabla, la Ciudad de México alberga 167 fundaciones, que representan el 57% de todas las fundaciones, y Nuevo León ocupa el segundo lugar con 28 fundaciones, que representan el 10%.

Los datos y perfiles subrayan la necesidad de estrategias específicas para reforzar las fundaciones comunitarias, especialmente en los estados con altos índices de pobreza y condiciones normativas menos favorables, donde los servicios y la creación de comunidades son más urgentemente necesarios. A continuación se analizan brevemente los datos de cada estado, que se reflejan en los perfiles distribuidos a lo largo del informe.

- **Nuevo León/COMUNIDAR:** Con un bajo índice de pobreza (16%) y una confianza relativamente fuerte en el sector no lucrativo (66,7%), Nuevo León destaca como un estado con un alto potencial de Procuración de Fondos. Entre nuestros casos, tiene el nivel más alto de donaciones per cápita, con 46 dólares, y el mayor número de fundaciones donantes entre los estados analizados, con 28. Ambos datos pueden explicarse por el número de fundaciones donantes. Ambos datos pueden explicarse en gran parte por el hecho de que Neuvo León es sede de muchas de las mayores empresas del país y de sus fundaciones, como Banorte, FEMSA, Alfa y GRUMA. COMUNIDAR también se beneficia de un entorno normativo favorable y de un número comparativamente alto de organizaciones no lucrativas por cada 100.000 habitantes (10,3), lo que la convierte en un contexto relativamente favorable para una fundación comunitaria.
- **Jalisco/Corporativa de Fundaciones:** Jalisco tiene el entorno normativo estatal más favorable (78,6), un elevado número de organizaciones benéficas registradas (686) y una confianza en el sector no lucrativo superior a la media (64,8%). Sorprendentemente, Jalisco tiene un nivel relativamente bajo de donaciones per cápita (14 dólares). Esto puede explicarse por la relativa escasez de fundaciones donantes en el estado, 17 (6%), y ninguna es tan grande como las de Nuevo León. Corporativa está realizando esfuerzos para comprender mejor y promover las donaciones tanto a nivel de élite, encargando un informe para comprender tanto a los donantes corporativos como a los donantes cotidianos, promoviendo un programa local de Giving Tuesday, Un Día para Dar Jalisco (s.f.).
- **Puebla/Fundación Comunitaria Puebla (FCP):** Con la tasa de pobreza más alta (54%) y una de las cifras más bajas de organizaciones benéficas per cápita (3,9), Puebla se enfrenta a importantes retos tanto en la demanda de servicios como en la capacidad del sector para prestarlos. La menor confianza en las organizaciones sin fines de lucro (56,1%) y un entorno normativo relativamente desfavorable agravan aún más estas dificultades, por lo que es crucial que la FCP se centre en fortalecer el ecosistema filantrópico generando confianza en el sector y mejorando su visibilidad.
- **Yucatán/Fundación del Empresariado Yucateco A.C. (FEYAC):** La combinación en Yucatán de un alto índice de pobreza (39%), un entorno normativo difícil (favorabilidad de 30) y donaciones per cápita moderadas ($9) implica que FEYAC se enfrenta a un reto importante en un estado donde el crecimiento de las organizaciones sin fines de lucro es necesario pero difícil de lograr. En el lado positivo, el estado cuenta con un número relativamente elevado de organizaciones registradas por cada 100.000 habitantes (11,1), y la confianza en el sector es superior a la media (63,1%), lo que brinda a FEYAC la oportunidad de aprovechar estos puntos fuertes y cultivar una cultura filantrópica más propicia.

Las fundaciones comunitarias de estados con altos índices de pobreza y menor favorabilidad normativa, como la FCP y la FEYAC, se enfrentan a importantes retos a la hora de recaudar fondos y desarrollar la capacidad de las organizaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo, los servicios y el compromiso cívico son más necesarios en esos estados. Con un entorno más favorable para las organizaciones no lucrativas en Jalisco, Corporativa está mejor posicionada para ampliar la capacidad del sector; sin embargo, la fundación claramente necesita mejorar la confianza pública y el compromiso con la filantropía en Jalisco. Dado el contexto favorable de Nuevo León, específicamente su tasa de pobreza relativamente baja y un contexto filantrópico y no lucrativo

relativamente fuerte, COMUNIDAR enfrenta un contexto relativamente favorable para su trabajo. Aunque Ensamble atrae a sus miembros a nivel nacional, esto no implica que tenga miembros en los 32 estados de México ni que sus donaciones abarquen todos los estados. El hecho de que Ensamble tenga su sede en Ciudad de México refleja la concentración de riqueza y filantropía que allí converge.

COMUNIDAR (Fundación para Unir y Dar A.C.)

Monterrey, Nuevo Leon | Established 2012 | comunidar.org

Desde su fundación por un pequeño grupo dirigente, con la orientación de Comunalia y el apoyo financiero de la Fundación Frisa, COMUNIDAR ha crecido espectacularmente, haciendo hincapié en el cultivo de donantes en un contexto notable por su riqueza y generosidad. Un entrevistado explicó el origen de la fundación: "Con otros cinco amigos, puse en marcha la fundación comunitaria. Nos dimos cuenta de que faltaba algo, que a muchas familias les gustaría apoyar una causa, y que no tenían el vehículo para hacerlo".

COMUNIDAR es sin duda una de las fundaciones comunitarias líderes en México en la captación de donantes y en el uso de *fondos filantrópicos*. Estos fondos ofrecen a las familias y empresas la oportunidad de contribuir a una cuenta que controlan mientras se benefician de la orientación y el apoyo de COMUNIDAR, evitando así los retos de operar su propia fundación.

En Nuevo León, COMUNIDAR goza de un ecosistema filantrópico favorable, como se describe en la sección general. Un aspecto único de la cultura empresarial de Monterrey ha desempeñado un papel importante en la creación y el éxito de COMUNIDAR. Como comentó un experto,

> En Monterrey, los empresarios trabajan en equipo, no sólo en cuestiones filantrópicas, sino también en sus propias empresas. Los consejos directivos de las empresas más importantes de Monterrey están estructurados con empresarios de otras empresas de Monterrey. Este enfoque colaborativo se extiende también a la filantropía.

Este entorno empresarial de colaboración ha sido decisivo en la creación de COMUNIDAR y en su crecimiento. Otra persona destacó la importancia de las relaciones a largo plazo en el ecosistema filantrópico de la región, afirmando: "Tanto Puebla como Monterrey trabajan con familias muy conocidas con las que llevan trabajando mucho tiempo. Tienen relaciones a largo plazo".

La gobernanza de la fundación está supervisada por un consejo directivo formado por las familias fundadoras y las empresas, que representan a diversos expertos de los sectores empresarial, gubernamental, académico y de la sociedad civil. En 2023, a través de su estructura de fondos, COMUNIDAR gestionó 13 fundaciones y apoyó a 167 organizaciones de la sociedad civil (OSC) a través de 19 convocatorias de propuestas. Sus iniciativas se centran en educación (34%), salud (27%), desarrollo comunitario (21%) y medio ambiente y conservación (14%). La fundación también desempeña un papel clave en la orientación de los inversionistas sociales y el apoyo a la filantropía estratégica. La organización está dirigida por un director ejecutivo que lleva en COMUNIDAR desde su creación y supervisa a un equipo de 14 personas. El papel de cada miembro del equipo está alineado con las áreas estratégicas de la fundación.

Corporativa de Fundaciones - Guadalajara, Jalisco

Guadalajara, Jalisco | Established 1999 | cf.org.mx

Fundada en 1999, Corporativa de Fundaciones tiene sus raíces en la tradición filantrópica de Laboratorios Sophia, empresa fundada en 1946 por Don Pablo Jiménez Camarena como "*un negocio con sentido social*". Un entrevistado explicó que los estatutos estipulaban que el 10% de los beneficios de la empresa debían dedicarse a la filantropía, y esta disposición garantiza ahora el apoyo operativo básico de la fundación. Este temprano compromiso con la filantropía ayudó a inspirar el enfoque de la fundación para ampliar su alcance a través del modelo de fundación comunitaria, adoptando el nombre de Corporativa de Fundaciones, para indicar que aspiraba a ser un esfuerzo de toda la comunidad.

Aunque Corporativa opera en un entorno relativamente favorable en Jalisco, con un fuerte contexto propicio y buenos niveles de confianza, sus donativos per cápita están por debajo de la media nacional (14 dólares frente a 22 dólares). Como se señaló anteriormente, el promedio nacional y los promedios de la Ciudad de México y Nuevo León se ven significativamente impulsados por la concentración de fundaciones donantes en esas entidades. La fundación está desarrollando estrategias para entender mejor y promover las donaciones tanto a nivel de élite, al encargar un informe para entender la filantropía entre las élites empresariales (Dahik Loor et al., 2023) como entre los donadores cotidianos, al apoyar un programa local de Giving Tuesday, Un Día para Dar Jalisco (s.f.).

En 2022, Corporativa de Fundaciones invirtió mucho en programas clave, como la iniciativa "Escuela en Comunidad", el "Proyecto MATI" para la igualdad de género y la microempresa, el fortalecimiento institucional de las organizaciones sin ánimo de lucro y un programa centrado en la captación de donantes internacionales, tanto públicos como privados. Como parte de su estrategia de Procuración de Fondos y basándose en un estudio encargado recientemente, un entrevistado reflexionó:

> Me di cuenta de que tenemos que empezar a educar a las familias adineradas y a los propietarios de empresas. Es importante no ser demasiado transaccionales con su dinero, sino conectar con ellos como asesores y presentarles proyectos de éxito. El objetivo no debería ser recaudar fondos para la fundación, sino implicarles directamente en los proyectos, aunque no sea a través de nuestra fundación comunitaria.

Bajo la dirección del mismo director desde 2008, Corporativa cuenta con 11 empleados en administración y finanzas, siete en concesión de donaciones y comunicación, y varios equipos especializados asignados a proyectos individuales. El patronato de la fundación está compuesto por 11 miembros (cuatro mujeres y siete hombres), todos ellos vinculados a iniciativas de responsabilidad social corporativa o a la Universidad de Guadalajara y otros actores importantes.

Fundación Comunitaria Puebla

Puebla, Puebla | Established 2000 | fcpuebla.org

Después de tres años de trabajo y con el apoyo de la Triangle Community Foundation en Carolina del Norte, EE. UU., en 2000 se creó la Fundación Comunitaria Puebla (FCP) (Landa, 2020, pp. 3-4). A diferencia del grupo de trabajo compuesto por donantes en Monterrey, este grupo se nutrió principalmente de líderes de organizaciones locales. La fundación se ha comprometido a fomentar el desarrollo social promoviendo la educación, la salud y el empoderamiento de la comunidad en su Estado, centrándose en mejorar las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables y las comunidades marginadas (Comunalia, s.f.).

La FCP pretende reforzar el sector no gubernamental, aumentar la financiación de proyectos y amplificar la voz local. A pesar de sus esfuerzos, la fundación se enfrenta a importantes retos de sostenibilidad debido al desfavorable contexto estatal, que incluye la menor concentración de donatarios autorizados, un nivel de donaciones per cápita de sólo 6 USD (una cuarta parte de la media nacional) y un nivel de confianza del 56%, inferior a la media nacional. Puebla ocupa el puesto 29 de 32 estados mexicanos en el Índice de Desarrollo Humano (IDH). Sin embargo, FCP ha cultivado con éxito relaciones duraderas con líderes y empleadores locales, en particular con una planta de producción de automóviles. Los miembros del patronato participan activamente en diversas causas sociales, ayudando a la fundación a ampliar su alcance.

Alineada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 17 de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, la FCP recibe apoyo de más de 2.000 donantes. La fundación ha llegado a más de 10.000 beneficiarios y gestiona más de 40 fondos. Como explicó uno de los entrevistados,

> Funciona de una manera única porque algunos de sus fondos están asesorados por donantes (los donantes eligen a los beneficiarios), pero también llaman "fondos" a las donaciones a los proyectos sociales que patrocinan. Así, algunos de sus fondos se destinan a recaudar fondos para proyectos gestionados por FCP, otros son temáticos y realizan donaciones para causas, y otros son fondos en los que las familias filantrópicas deciden los destinatarios.

Esta estructura única permite a FCP gestionar fondos impulsados por donantes y sus proyectos sociales, lo que añade flexibilidad a sus operaciones de recaudación de fondos y concesión de donaciones. Un logro digno de mención es que un destacado líder empresarial y filántropo compartió que ayudó a establecer un fondo que facilita las donaciones de un fabricante de automóviles en Alemania, incluidas las contribuciones de los trabajadores del sector. Las colaboraciones de la FCP con fábricas locales dirigidas por empresas extranjeras -con el apoyo de empleados locales- han sido una parte importante y continua de su funcionamiento.

Fundación del Empresariado Yucateco A.C.

Merida, Yucatan | Established 2009 | feyac.org.mx

La Fundación del Empresariado Yucateco A.C. (FEYAC) se define como "el brazo social del Consejo Coordinador Empresarial del Estado". Establecida en 2009, sus orígenes se remontan a un grupo de líderes empresariales que asistieron a un curso en la Escuela de Negocios del IPADE, donde conocieron el modelo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) (López Osorio, 2020). Un experto explicó,

> Son un grupo de empresarios que se unieron y dijeron: 'Queremos invertir en nuestro estado y queremos hacerlo juntos'. En Chihuahua, Sonora y Yucatán, los empresarios formaron organizaciones como la FEYAC para invertir colectivamente en el desarrollo de su región. ... Aunque tienen las características de una fundación comunitaria, siguen estando controladas en gran medida por el sector empresarial, lo que constituye una característica única y positiva.

Estas tres fundaciones han colaborado con el gobierno de su estado para establecer mecanismos de financiación estables, normalmente relacionados con un recargo en los impuestos sobre la nómina. La sostenibilidad de FEYAC se ha visto amenazada al reducirse drásticamente en los últimos años el acuerdo con el gobierno para recibir un porcentaje del impuesto sobre nómina. Un entrevistado afirmó: "No hemos podido recuperarnos porque nos quitaron el 60% de los ingresos con los que FEYAC operaba y se multiplicaba" a través de alianzas intersectoriales. Estos retos de colaboración con el sector público han sido compartidos por sus homólogos de Chihuahua y Sonora.

Promover la responsabilidad social de las empresas es fundamental para la misión de FEYAC. La fundación ayuda a las empresas a obtener el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (Distintivo ESR®) del Cemefi. FEYAC se enfoca en el desarrollo social de Yucatán y estados vecinos, centrándose en la educación y el empleo de calidad como temas centrales con el objetivo a largo plazo de prevenir la delincuencia y mantener el tejido social.

FEYAC cuenta con un equipo de siete miembros y 12 colaboradores adicionales para su Programa de Intervención Comunitaria Participativa (PICIP), su iniciativa más innovadora. Desde 2015, el PICIP opera en comunidades muy marginadas. A través de un diagnóstico participativo, la comunidad identifica sus prioridades y FEYAC diseña intervenciones en áreas como educación (estudiantes con notables deficiencias académicas), salud, inclusión de niños y jóvenes, proyectos generadores de ingresos y vida comunitaria. La fundación consigue financiación de fuentes públicas y privadas, y colabora con gobiernos y empresas locales en la ejecución de estos proyectos.

Para lograr un mayor impacto, en 2025, FEYAC dejará de operar directamente este programa, transformándose en una fundación donante y enfocándose en lograr una mayor inversión social por parte de la comunidad empresarial. La intención es no sólo apoyar el modelo PICIP, sino también otros modelos y organizaciones que ya han dado resultados a nivel nacional.

Ensamble

Mexico City | Established 2019

A diferencia de los cuatro perfiles anteriores, Ensamble no es una fundación comunitaria, sino una red con una estructura delgada y flexible que reúne a entidades donantes de tipo empresarial, familiar e institucional que operan a nivel nacional. Se incluye en el informe como perfil porque ofrece a las fundaciones comunitarias una perspectiva importante de lo que las familias donantes buscan en el aprendizaje entre pares y la colaboración.

Durante algún tiempo, las y los principales líderes filantrópicos habían explorado la posibilidad de facilitar y formalizar la colaboración entre algunas de las fundaciones familiares más grandes e institucionalizadas. Ensamble inicia como una iniciativa, pero fue durante la pandemia de COVID-19 en 2020 lo que catalizó que un grupo de filántropas y filántropos se unieran de forma comprometida para coordinar y potencializar sus esfuerzos y estrategias filantrópicas para hacer frente a la emergencia sanitaria.

Una de nuestras entrevistadas describió una conversación que mantuvo con otra cofundadora: "Llevábamos un par de años dando varias vueltas a la idea de conformar una red. Y, cuando surgió el COVID, ella me preguntó ¿Este es el momento? Y yo le dije que sí" Ensamble se formalizó legalmente en 2023 como red. Está compuesta por treinta y seis fundaciones que hacen un pago anual, dos centros de pensamiento y tres individuos.

Ensamble, como red de colaboración de Entidades Donantes con diversos perfiles refleja una evolución positiva de la filantropía mexicana, incluyendo la filantropía familiar. Sus líderes fundadores y sus socios crearon un marco flexible y ágil para facilitar su cooperación. Su funcionamiento atiende a sus principios rectores, que difieren de aquellos de los de una fundación comunitaria:

- Cada fundación decide de forma independiente cómo asignar sus recursos, enriquecida por una fuerte comunicación, colaboración y confianza entre sus miembros. Ensamble ha proporcionado un espacio para crear y reforzar la confianza entre sus participantes. Este ha sido un elemento clave para el éxito de la red y la posibilidad de aumentar gradualmente el nivel y la escala de colaboración en busca de soluciones sistémicas.
- Ensamble no es receptora ni canalizadora de recursos. En los casos en lo que se decide la creación de fondos comunes, los recursos se canalizan a través de alguna de las fundaciones donantes participantes. Prefieren coordinarse y colaborar sin buscar visibilidad pública, centrándose, en cambio, en trabajar juntos hacia objetivos comunes.
- Existe una organización de soporte que coordina y ejecuta los esfuerzos de la red.

Como explicó una de las fundadoras:

"Veo Ensamble como una excusa para formalizar por fin las aportaciones de una familia. Y lo que escuchamos constantemente es: 'Mi padre acostumbraba a hacerlo así, pero ahora que tenemos que formalizarlo, buscamos una forma de avanzar para poder donar con más eficacia'". Ensamble ofrece ese camino al proporcionar una estructura que crea oportunidades de colaboración y fomenta el aprendizaje entre pares.

Apéndice C: Guía de entrevista

Filantropía comunitaria y familiar en México: Conexiones, desafíos y estrategias

Nota: Las entrevistas se llevarán a cabo como conversaciones guiadas en lugar de una lista de preguntas requeridas, utilizando técnicas de entrevista cualitativas estándar y abiertas. Por lo tanto, ninguna entrevista cubrirá todas las siguientes preguntas en el siguiente orden. La intención de esta guía es incorporar la gama completa probable de temas que se cubrirán en las conversaciones de la entrevista, no dar una secuencia de preguntas ni exigir que se cubra todo en cada entrevista.

Comentarios de apertura

- Nos presentamos primero.
- Este estudio está interesado en la filantropía familiar y comunitaria en México, y cómo se conectan. Cuando usamos el término "filantropía", nos referimos al uso de recursos privados para la creación de un beneficio social o público, generalmente dando su dinero, tiempo o talento a organizaciones benéficas. Cuando usamos el término "Fundación Comunitaria", usamos la definición de Comunalia, la alianza de fundaciones comunitarias mexicanas, que es "una organización de la sociedad civil que busca contribuir a la solución de problemas en un territorio determinado", generalmente a través de la movilización de recursos financieros. Queremos hablar con usted sobre sus propias experiencias filantrópicas y su enfoque, lo que está sucediendo en comunidades como la suya, así como lo que ve como tendencias y desafíos en todo México.
- Estas son preguntas abiertas, no una encuesta. El objetivo es que usted hable y nosotros escuchemos: siéntase libre de contar historias, dar ejemplos o ponerse filosóficos. El objetivo es que nosotros hagamos preguntas cortas y usted dé respuestas largas.
- Todas sus respuestas se mantendrán confidenciales. No les diremos a otros quién dijo qué, y solo los investigadores tendrán acceso a la grabación y las transcripciones. También mantendremos el anonimato y no atribuimos citas ni comentarios en ninguna publicación. La única excepción a esto es si decidimos que necesitamos usar una cita y es demasiado difícil ocultar la identidad del orador. En esos casos excepcionales, le enviaremos la cotización y le pediremos su permiso y/o cualquier edición antes de la publicación.
- La entrevista será grabada y transcrita. Puede pedirnos que apaguemos la grabadora en cualquier momento ya que su participación es totalmente voluntaria.
- No dude en hacer preguntas en cualquier momento, pedirnos aclaraciones o decir que no desea responder la pregunta. Puede finalizar la entrevista en cualquier momento.

[Pida al entrevistado que deletree su nombre y diga la fecha para comenzar a grabar.]

Introducción: antecedentes personales y funciones filantrópicas

- Comencemos pidiéndole que nos proporcione una breve biografía, por ejemplo, de dónde es, a qué se dedica, algo sobre su familia y ese tipo de cosas.
- Cuéntenos un poco sobre su conexión con la filantropía.

- FAMILIAS: familia personal y extensa, empresa familiar, modalidades de dar, causas, locales/nacionales/internacionales, papel de "family offices", impacto de la filantropía de sus pares, etc.
- OTROS: rol profesional en la filantropía, otros roles, historial de involucramiento, causas, local/nacional/internacional, conexión con la filantropía familiar, etc.

I. Filantropía familiar en las comunidades mexicanas

- PDescriba cómo ve los patrones actuales en las donaciones familiares en México: ¿qué se destaca más?
- ¿Las familias mexicanas son generosas, diría usted? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Cuáles son las diferencias entre las donaciones de familias adineradas y las que no lo son?
- Cuando las familias dan, ¿qué apoyan y cómo ofrecen apoyo?
- ¿Cuáles son las causas o cuestiones que más preocupan?
- ¿De qué otra manera, además de las donaciones filantrópicas, las familias mexicanas expresan su generosidad y buscan mejorar sus comunidades?
- ¿Han cambiado estos patrones con el tiempo?
    - Mirando hacia atrás en los últimos 5, 10 o 20 años, ¿qué cambios ha visto?
- ¿Qué influye en estos patrones en su opinión (p. ej., religión, historia, incentivos fiscales y políticas gubernamentales, diferencias regionales, etc.)?
- ¿Qué piensan específicamente las familias mexicanas sobre las donaciones locales (o basadas en el lugar)?
- ¿Cuáles son las diferencias entre las donaciones familiares a las comunidades locales y las donaciones a nivel nacional o internacional? ¿Es uno más importante en general que otro? ¿Las familias las ven o las practican de manera diferente?
- FAMILIAS: Continuando con su propio resumen de donaciones anterior, ¿por qué y cómo donar a nivel local, nacional o internacional? ¿Relaciones específicamente con instituciones comunitarias?
- ¿Cuál es la relación entre las empresas familiares/empresas familiares mexicanas y la filantropía familiar?
- FAMILIAS: ¿Cómo piensa su familia sobre la línea entre su negocio y su filantropía? ¿Es esto borroso o distinto? ¿Considera que su negocio es filantrópico y ayuda a la comunidad/país?
- Para aquellas familias que donan localmente, ¿qué tipo de instituciones comunitarias apoyan y por qué?
- ¿Cómo caracterizaría la relación actual entre las familias donantes y las fundaciones comunitarias [identifique la fundación comunitaria por su nombre cuando corresponda]?
- ¿Por qué cree que es importante que las familias den en la comunidad local? ¿Qué ventajas trae eso y por qué es especialmente necesario?
- Para aquellas familias que no son tan filantrópicas, o que optaron por no dar mucho en su comunidad local, ¿qué les impide hacerlo, en su opinión?
- ¿Cuáles son, si es que los hay, los principales obstáculos para que haya más donaciones familiares, especialmente en áreas locales?

- ¿Hay algunas familias que no dan nada? Si es así, ¿por qué no, en su opinión?
- FAMILIAS: ¿Alguna vez ha dejado de dar o ha reducido sus donaciones? Si es así, ¿por qué? ¿Qué tuviste que superar para renovar tu dar o dar más?
- FAMILIAS: ¿Puede dar un ejemplo de un momento en que sintió que la filantropía de su familia fue particularmente exitosa? ¿Por qué funcionó y por qué fue significativo para ti?
- FAMILIAS: ¿Puede dar un ejemplo de un momento en el que sintió que la filantropía de su familia claramente no tuvo éxito? ¿Por qué fue ese el caso y qué aprendiste de esa experiencia?
- OTROS: ¿Cuáles son algunos ejemplos de éxitos que ha visto en la creación de excelentes conexiones entre las familias y las donaciones comunitarias o las fundaciones comunitarias? ¿Por qué funcionaron bien y qué podemos aprender de ellos?
- En su opinión, ¿cómo influye el nivel de prosperidad y/o las fuentes y la distribución de la riqueza en una comunidad en la estrategia y orientación de la filantropía comunitaria?
- ¿Cómo difiere el papel de los donantes familiares en el cambio de las donaciones comunitarias entre las áreas con mayor riqueza y desigualdad frente a las áreas con menos?

II. Fundaciones comunitarias en México

Aquí, utilizaremos la definición de Comunalia, "una organización de la sociedad civil que busca contribuir a la solución de problemas en un territorio determinado; trabaja con la comunidad y los grupos de interés, a través de alianzas, coordinación y movilización de recursos, para hacer posible el desarrollo sostenible a partir de las fortalezas de esa comunidad".

- ¿Qué piensan las familias y otras personas en México sobre las fundaciones comunitarias en general?
- FAMILIAS: ¿Conocen [nombre de la fundación comunitaria local]? Si es así, ¿qué ha escuchado y cómo piensa acerca de su papel y valor?
- ¿Por qué cree que las fundaciones comunitarias no se han creado tan ampliamente como, por ejemplo, en los Estados Unidos?
- OTROS: ¿Cómo caracterizaría el modelo estadounidense de fundación comunitaria? ese modelo puede funcionar en México? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué elementos son más transferibles y cuáles más difíciles?
- ¿Qué otras instituciones hay en comunidades como la suya que estén relacionadas con las donaciones y la filantropía, además de lo que hemos definido como fundaciones comunitarias?
- ¿Por qué son estas las instituciones que me vienen a la mente?
- ¿En qué se diferencian de las fundaciones comunitarias, como las hemos descrito?
- ¿Ve alguna ventaja a un tipo de institución frente a otro?
- Si conoce ejemplos en los que una fundación comunitaria ha prosperado, ¿por qué cree que fue un éxito? ¿Cómo se involucraron los donantes locales y las familias?
- ¿Qué fue lo más importante para involucrar a las familias donantes locales en la fundación?

- OTROS: ¿Hay ciertos tipos de comunidades que tienen más probabilidades de tener éxito en la creación de una fundación comunitaria? Si es así, ¿por qué? ¿Cuáles son las cualidades de las familias o comunidades que se necesitan?
- OTROS: ¿Qué sucede con los casos en que una fundación comunitaria tuvo éxito durante un tiempo y luego decayó, fracasó o cerró?
- ¿Qué fue lo más importante para los resultados negativos?
- ¿Cuáles fueron las estrategias clave y los actores clave que ayudaron?
- ¿Cuáles son los roles ideales que deben desempeñar las distintas partes interesadas en el desarrollo de una fundación comunitaria, por ejemplo, financiadores (que sean locales/nacionales/internacionales), personal de "family office", líderes comunitarios, empresarios filantrópicos, líderes de organizaciones benéficas/ONG, etc.?
- ¿Qué papel tienen/deben tener los líderes gubernamentales?

III. Recomendaciones

- Si estuviera consultando con familias y líderes comunitarios en otra región mexicana, ¿qué les recomendaría para aumentar la participación de los donantes familiares en el apoyo a las donaciones comunitarias locales o instituciones como fundaciones comunitarias?
- ¿Quién debe participar y cómo? ¿Cuál debería ser el proceso para desarrollar este tipo de instituciones?
- ¿Qué "minas terrestres" deben buscar? ¿Qué obstáculos esperar?
- FAMILIAS: Con base en sus experiencias, ¿qué recomendaría a los líderes filantrópicos o promotores de fundaciones comunitarias? ¿Qué funciona mejor para lograr que familias como la suya participen más? ¿Qué deben evitar hacer?
- OTROS: ¿Qué está pasando a nivel nacional para mejorar el compromiso de las familias con las fundaciones comunitarias? ¿Qué impide que suceda más? ¿Qué pueden hacer mejor los líderes nacionales?
- Pensando en la filantropía en México en 10 años, ¿qué es lo que más te gustaría ver? ¿Qué cambiaría, es decir, qué se detendría, qué comenzaría de nuevo, qué reformaría?
- ¿Le gustaría ver más estados y áreas locales crear fundaciones comunitarias en México? Por favor, explique por qué si o por qué no.

Cierre

- ¿Hay algo más que quieras decirnos que no hayamos discutido? ¿Alguna reflexión final?
- Es posible que nos comuniquemos con usted con preguntas adicionales. Además, contáctenos con cualquier cosa que piense que desee agregar.

[Agradezca al entrevistado por el tiempo y la generosidad de compartir y dejar de grabar. Revise los próximos pasos, si corresponde.]

Apéndice D: Lista de miembros de Comunalia

Table 2. Comunalia Members, 2024

Name Nombre	**Location/State** Ubicacion/Estado	**Website** Sitio Web	**Email** Correo electrónico
Comunalia (Alianza de Fundaciones Comunitarias)	Nacional	https://comunalia.org.mx/	info@comunalia.org.mx
Amigos de San Cristóbal, A.C.	Chiapas	https://amigosdesc.org/	amigos@amigosdesc.org
Comunidad, A.C.	Morelos	https://www.comunidad.org.mx/	comunicacion@comunidad.org.mx
Corporativa de Fundaciones, A.C.	Jalisco	https://www.cf.org.mx/	forta@cf.org.mx
Fondo Potosino A. C.	San Luis Potosi	https://www.fondopotosino.org/	hola@fondopotosino.org
Fundación Comunitaria Cozumel, I.A.P.	Cozumel, Quintana Roo	https://www.fundacioncozumel.org/	info@fundacioncozumel.org
Fundación Comunitaria Malinalco, A.C.	Malinalco, Edo. De Mexico	https://fundacioncomunitariamalinalco.org/	info@fcmalinalco.org
Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C.	Oaxaca	https://fundacion-oaxaca.org/	info@fundacion-oaxaca.org
Fundación Comunitaria Puebla, I.B.P.	Puebla	https://fcpuebla.org/	direccionfcp@gmail.com
Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.	Chihuahua	https://fechac.org.mx/	fechac@fechac.org.mx
Fundación del Empresariado Sonorense, A.C.	Sonora	http://www.fesac.org/	info@fesac.org
Fundación del Empresariado Yucateco, A.C.	Yucatan	https://www.feyac.org.mx/	contacto@feyac.org.mx
Fundación Internacional de la Comunidad, A.C.	Baja California	https://www.ficbaja.org/	areyes@ficbaja.org
Fundación Merced Coahuila, A.C.	Coahuila	https://mercedcoahuila.org/	contacto@mercedcoahuila.org
Fundación Merced Querétaro, A.C.	Querétaro	www.fundacionmerced.org	info@fundacionmerced.org
Fundación para Unir y Dar, A.C.	Nuevo Leon	https://comunidar.org/	contacto@comunidar.org
Fundación Punta de Mita, A.C.	Punta de Mita, Nayarit	https://www.fundacionpuntademita.org/	info@fundacionpuntademita.org

Apéndice E: Mapa de los miembros de Comunalia

Apéndice F: Preguntas para que las fundaciones comunitarias y sus benefactores inicien una conversación interna[7]

1. ¿Qué significa para nosotros el término "fundación comunitaria"?

2. ¿Puede resumir en una frase la finalidad de nuestra fundación comunitaria?

3. ¿Somos el patronato, el equipo, los donantes, los benefactores, los beneficiarios y los socios eficaces evangelizadores de nuestra fundación?

4. ¿Tenemos historias convincentes de nuestro éxito como fundación comunitaria? ¿Incluyen datos?

5. ¿Cuál es nuestra visión para nuestra fundación comunitaria? ¿Dentro de un año? ¿Dentro de cinco años? ¿Dentro de diez años?

6. ¿Qué activos tenemos? ¿A qué obstáculos nos enfrentamos? Además, ¿qué estrategias tenemos para superarlos?

7. ¿Cuáles son los sectores clave y quiénes son los principales agentes filantrópicos de nuestra comunidad? Considere las organizaciones, los donantes -tanto individuales como institucionales-, los reguladores, las instituciones educativas y los medios de comunicación.

8. ¿Estamos en diálogo con ellos? Si es así, ¿cómo estamos conectados? Si no, ¿qué hace falta para conectar?

[7] Gracias a Nick Tedesco y Tony Macklin, del National Center for Family Philanthropy, por compartir su "*Self-Assessment Tool for Community Foundations*", que ayudó a informar e inspirar las preguntas de este apéndice. Para más información, véase: https://www.ncfp.org/community-overview/community-foundations/

Apéndice G: Preguntas para filántropos familiares y empresas para iniciar una conversación externa[8]

1. ¿Cómo beneficiaría a mi familia y a mi empresa una comunidad más próspera y equitativa?

2. ¿Estoy satisfecho, como líder comunitario, filántropo o empresario, con el nivel actual de prosperidad y oportunidades de éxito de nuestra comunidad? Si no es así, ¿cómo podríamos contribuir a un progreso más significativo?

3. ¿Cómo contribuyen actualmente mi empresa y mi familia a la comunidad?

4. ¿Cuáles son ejemplos de nuestras contribuciones? ¿En qué hemos tenido éxito?

5. ¿Cuáles son los principales obstáculos que hemos encontrado?

6. ¿Cómo hemos trabajado para superar los obstáculos?

7. ¿Quiénes son nuestros socios actuales o potenciales en este trabajo?

8. ¿Conocemos ejemplos inspiradores de contribuciones y éxitos de familias, empresas, fundaciones donantes u otros agentes? Si no los conocemos, ¿cuál es la mejor manera de conocerlos?

9. ¿Es la fundación comunitaria uno de nuestros socios? Si es así, ¿cómo trabajamos con ellos? Si no es así, ¿cómo podemos beneficiarnos de asociarnos con la fundación?

[8] Gracias a Nick Tedesco y Tony Macklin, del National Center for Family Philanthropy, por compartir su "*Self-Assessment Tool for Community Foundations*", que ayudó a informar e inspirar las preguntas de este apéndice. Para más información, véase: https://www.ncfp.org/community-overview/community-foundations/

Dorothy A. Johnson Center
FOR PHILANTHROPY