

Las fundaciones comunitarias en México y el mundo

Clara Inés Charry*
Susana López Jasso**

Este artículo analiza un tipo de organización de la sociedad civil, dirigida al desarrollo de las comunidades, ellas son las *fundaciones comunitarias*. Se analiza cómo han surgido en el mundo, dónde, cuándo y cuántas se han creado, se revisan todas las regiones del mundo (el continente americano, Europa, África, Asia y el Pacífico) para entender su avance. Posteriormente se plantean las diferencias entre una fundación y una fundación comunitaria, señalando sus peculiaridades y sus divergencias, para presentar un perfil identitario y característico de las segundas. Se examina la situación de México para ver desde cuándo aparecen y ofrecer un panorama detallado de la actualidad y un perfil de cada una de ellas. Finalmente se abordan los retos y las perspectivas de estas organizaciones como promotoras del desarrollo en nuestro país. **Palabras clave:** sociedad civil, organizaciones de la sociedad civil, fundaciones, fundaciones comunitarias, filantropía, tercer sector, sector no lucrativo, gestión social, acción colectiva, organización social, actores sociales, nuevos actores sociales, organizaciones no gubernamentales, ONG, organización filantrópica.

Introducción

Este trabajo tiene como propósito presentar una novedosa forma de organización de la sociedad civil para actuar y participar en el desarrollo de una comunidad o región, poco conocida y menos estudiada: las *fundaciones comunitarias* (FC), su proceso de surgimiento en el mundo y en México, las características que las distinguen y una revisión de su presencia en el país.

Un fenómeno inédito del mundo contemporáneo ha sido la configuración que en la actualidad ha adquirido la sociedad civil. En las últimas

* Profesora investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Correo electrónico: charry@netmex.com

** Ayudante de investigación, egresada de la licenciatura en Sociología de la UAM-I.

décadas, los viejos y tradicionales actores y sujetos sociales han comenzado a ceder el paso a nuevas formas de participación, negociación, convivencia y acción social. Estamos siendo protagonistas y espectadores de innovadores métodos de acción colectiva y formas de organización social. México no ha quedado exento de estos cambios, sobre todo a partir de la segunda mitad de los años ochenta, cuando la sociedad mexicana inició la transformación radical de su perfil. Durante este periodo emergió un gran número de nuevos actores organizados y que trabajan por alcanzar un papel protagónico en la transformación social y en la toma de decisiones (Charry, 2002: 186).

El perfil de la sociedad mexicana se ha trastocado al aparecer estos actores y sujetos sociales que están emergiendo desde el propio tejido social y que cobran cada día mayor presencia. Al lado de la dimensión manifiesta de la acción colectiva ha comenzado a sentirse la fuerza de un nivel menos visible, con esquemas de organización y comunicación intergrupales que rescatan y reflejan lo heterogéneo y lo complejo de la vida social y que demuestran la viabilidad de nuevas modalidades de participación. Su existencia ha modificado de tajo el sentido y la forma de la acción colectiva. Al definir diferentes metas y objetivos, y con ello plantear originales métodos para conseguirlos, los actores emergentes están reorientando el conjunto de la acción social.

Las FC son organizaciones no gubernamentales dirigidas a satisfacer las necesidades de una comunidad y su desarrollo en un área geográfica. Se constituyen con el propósito de recolectar, administrar y distribuir los recursos que provienen de ciudadanos, organizaciones e instituciones nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, así como de la propia comunidad para proporcionar recursos, bienes y servicios mediante otras organizaciones que operan en la comunidad o región (Charry, 2004: 75).

Las fundaciones comunitarias no son un fenómeno reciente. Los investigadores han encontrado ejemplos de organizaciones similares en el siglo XII, si bien su presencia documentada se observa apenas hace 85 años. Durante la década de los veinte del siglo pasado se incrementó la formación de las FC en todo el mundo, en especial en el oeste y el noreste medio de Estados Unidos.

El movimiento contemporáneo de las FC se inició a principios del siglo XX con la Cleveland Foundation, creada en 1914 por Frederick Goff (Martínez, 2004) para administrar fondos patrimoniales dirigidos al trabajo social en la ciudad de Cleveland. Después, con base en el mismo modelo, surgieron otras fundaciones en Estados Unidos.

Surgimiento y número de fundaciones comunitarias

A pesar del gran auge inicial que tuvieron en Estados Unidos las FC, en los años treinta enfrentaron un periodo difícil, ya que había pocos recursos y el sistema bancario estaba en problemas por la crisis de 1929 que desató la gran depresión. Sin embargo, para finales de los años cuarenta y cincuenta se experimentó un inusitado crecimiento en la medida en que los donantes preferían aportar fondos a las fundaciones comunitarias de beneficencia y no a los fideicomisos bancarios de ayuda filantrópica.

En ese periodo, las fundaciones, en especial las privadas, fueron blanco de ataques porque estaban exentas de impuestos (Sacks, 2000: 10). En los años setenta se dio un cambio en la Ley de Reforma Fiscal de Estados Unidos, a partir de la cual estas organizaciones recibieron un trato privilegiado en calidad de instituciones de beneficencia pública, lo cual generó que su número aumentara aún más.

En la década de los noventa la creación de fundaciones comunitarias tuvo cierto auge en Europa central y oriental. Las primeras surgieron en la República de Eslovaquia, en 1994, y en Alemania, en 1996. En Rusia se constituyeron en 1998; le siguieron Italia y Sudáfrica en 1999.

Por su parte, las FC en Estados Unidos fueron el tipo de organización filantrópica que creció con mayor rapidez.¹ Durante el año 2000 se crearon 80 fundaciones y para el 2003 había más de 725 en Estados Unidos y 1 100 en el mundo. En el caso de Canadá su número se incrementó en más de 150 por ciento. Después de que la organización pionera Winnipeg Foundation hiciera su aparición en 1921, otras 35 fundaciones se constituyeron en la década de 1980; más de 55 se formaron durante los noventa y a la fecha hay 125 fundaciones comunitarias en ese país. Es decir, se mantuvo un promedio de formación de cinco por año. En el Reino Unido, la cifra se desarrolló más o menos con la misma rapidez.

En Europa Occidental las fundaciones se extienden ampliamente, aunque la mayoría de ellas aún se encuentra en etapa de arranque. Éstas reciben apoyo de personas, empresas, algunas organizaciones financiadoras locales

¹ Su tasa de crecimiento, en términos del monto de sus activos y donativos, se desaceleró debido a la depresión económica. La encuesta más reciente que aplicó la Columbus Foundation entre las fundaciones comunitarias estadounidenses informa que, en 2001, el total de activos combinados que poseen 658 de ellas asciende a 31.2 mil millones de dólares. El último conteo que hizo en Estados Unidos el Council on Foundations registró a cerca de 700, sin considerar las que están en formación (Informe sobre la situación de las fundaciones comunitarias en el mundo, 2003, página web www.wings-cf.org).

y gobiernos. En las zonas central y oriental de Europa la situación es más difícil. Después del rompimiento de la Unión Soviética en 1989, los países que se mantuvieron como estados independientes recibieron el apoyo de fundaciones internacionales como: la Charles Stewart Mott Foundation, Fundación Soros, así como también de agencias gubernamentales para el desarrollo como la United States Agency for International Development (USAID).²

En el año 2000 se formó la primera fundación comunitaria en Oriente Medio con el apoyo de la estadounidense Cleveland Foundation. En África y Asia las fundaciones comunitarias siguen avanzando a partir del apoyo financiero y técnico de fundaciones internacionales. En Centro y Sudamérica no existen FC, pero se conoce el interés que hay por crearlas y los esfuerzos que se están haciendo en varios países con ese propósito.

En México actualmente hay 27 FC u organizaciones que operan como tales y es posible que surjan nuevas. Algunas fundaciones comunitarias mexicanas participan en la Transatlantic Community Foundation Network (TCFN).³ En el 2002 comenzó una iniciativa transfronteriza, la Alianza Fronteriza de Filantropía México-Estados Unidos.

El último recuento de fundaciones comunitarias en todo el mundo fue de casi 1 100 organizaciones, lo cual significa que en sólo 3 años se incrementaron 60 por ciento.⁴ No obstante que la formación de fundaciones comunitarias en el Reino Unido y Canadá es consistente, a la fecha sus organizaciones equivalen a 52 por ciento de las fundaciones comunitarias fuera de Estados Unidos. Durante el 2000, treinta países registraron fundaciones comunitarias operando o en ciernes. Estas cifras dan cuenta del acelerado florecimiento de fundaciones comunitarias en el mundo.

Veamos ahora, por regiones y países, la presencia de las fundaciones comunitarias.

Continente Americano

ESTADOS UNIDOS. En este país existen más de 725 organizaciones, y siguen en expansión, aunque en los últimos años han sufrido una desaceleración debido a la recesión económica. Mantienen su crecimiento con donativos de empresas.

² *Ibid.*

³ www.wings_cf.org/global_report/

⁴ *Ibid.*

CANADÁ. Cuenta con 125 FC, registra un crecimiento de cinco nuevas fundaciones por año y es una forma de organización nacional muy sólida. La Community Foundations of Canada (CFC) se dedica únicamente a promover el concepto y proporciona oportunidades para el desarrollo.

MÉXICO. En 1994 el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) registraba 200 fundaciones en el Directorio de Instituciones Filantrópicas, de ellas sólo doce se dedicaban exclusivamente a otorgar donativos (Fernández, 1995: 2). En la actualidad existen 27 FC, la primera fue el Fondo Córdoba en 1986. A partir del gran interés en este tipo de fundaciones y con la participación del Cemefi se han realizado talleres para promover el concepto y también se han llevado a cabo reuniones de las fundaciones comunitarias de ambos lados de la frontera, con el fin de fortalecer las organizaciones nacionales y fomentar la colaboración con sus homólogas fronterizas.

PUERTO RICO. La Puerto Rico Community Foundation (PRCF) se formó en 1985 por un grupo de líderes locales con financiamiento proveniente de cinco fundaciones internacionales y de algunas empresas de la isla. Últimamente su estrategia para recaudar fondos proviene sobre todo de donativos personales o familiares.

Europa

ALEMANIA. La primera fundación comunitaria se estableció en 1996, en Gütersloh, hogar de la Fundación Bertelsmann. A principios del 2003 había 50 organizaciones de este tipo establecidas en Alemania y otras 80 en ciernes.

BÉLGICA. La Fundación Rey Baudouin (FRB) es independiente y fue integrada en 1976; proporciona financiamiento a proyectos en Bélgica y en otros países. Los donantes asignan fondos a la fundación y así cumplen con sus propósitos de asistencia.

FRANCIA. La National Fondation de France fue instituida en 1969, con base en el modelo de la Cleveland Foundation de Estados Unidos. El financiamiento que asigna lo hace a través de paneles regionales conformados por ciudadanos de las localidades.

IRLANDA. La Community Foundation for Ireland (CFI) se creó en 2000 como una iniciativa entre el gobierno y la comunidad empresarial. El auge reciente de la economía irlandesa abrió perspectivas para recaudar fondos locales, por lo que la CFI se centra en constituir un fondo patrimonial obteniendo recursos de particulares, empresas y otras fuentes.

ITALIA. Aquí, las FC se desarrollan con éxito gracias al esfuerzo de la Fundación Cariplo en Lombardía y de otras fundaciones de instituciones bancarias en Venecia. A la fecha hay 16 FC, todas ellas en el norte de Italia.

PORTUGAL. En este país sólo se ha establecido una FC, la Fundación para el Desarrollo Comunitario de Alverca, a partir de una organización de asistencia social que dejó de existir en 1995. En el 2001, para seguir avanzando, entró en comunicación con algunas de sus homólogos europeas.

REINO UNIDO. La primera FC en el Reino Unido se estableció en 1970. El movimiento se desarrolló cuando la Charities Aid Foundation y la Fundación Mott se unieron para crear un programa de financiamiento de contrapartida (Challenge Grant Program) que trabajó mucho para elevar el perfil de las FC en el Reino Unido.

África

ÁFRICA OCCIDENTAL. En 1993 se formó una fundación comunitaria híbrida, la West African Rural Foundation (WARF), organización regional que sirve a cinco países en África Occidental: Senegal, Gambia, Malí, República de Guinea y Guinea Bissau. La WARF intenta diversificar sus fuentes de financiamiento de manera que no dependa tanto de las financiadoras extranjeras, por eso ha puesto en práctica estrategias que faciliten la recaudación de fondos locales.

KENIA. Con importantes aportaciones de arranque y el apoyo de las fundaciones Ford y Aga Khan se estableció en 1996 la Kenya Community Development Foundation (KCDF). Su misión es contribuir a que las organizaciones ciudadanas aumenten sus capacidades, de manera que participen en actividades para la mejora de la comunidad, e introducir una filantropía nacional para el desarrollo.

MOZAMBIQUE. En 1994 Graça Michel, ex primera dama, estableció la Fundación para el Desarrollo Comunitario con un grupo local de ciudadanos con amplias bases. Es una fundación pionera que otorga financiamiento en Mozambique y su objetivo es reunir recursos para costear iniciativas enfocadas al desarrollo comunitario. La fundación recibe apoyo de financiadoras internacionales, empresas multinacionales y mozambiqueñas.

SUDÁFRICA. La fundación comunitaria precursora en Sudáfrica, la Uthungulu Community Foundation, se formó en 1999. La Southern African Grantmakers Association ha encabezado un proyecto piloto de cinco años para el desarrollo de organizaciones de este tipo en Sudáfrica.

ZIMBABWE. La Organization of Rural Associations for Progress (ORAP) se estableció en 1998, después de seis años de planificación, a ella le siguió la Community Foundation of the Western Region of Zimbabwe, también conocida como Western Region Foundation (WRF). Con base en el tradicional ahorro denominado *gogelela* que practican las comunidades locales, la ORAP logró reunir aportaciones de más de 50 000 organizaciones miembros para constituir el fondo patrimonial de la organización.

Asia y el Pacífico

AUSTRALIA. En este país existe una febril actividad para constituir fundaciones comunitarias. La Philanthropy Australia, una entidad nacional privada que asigna financiamiento, y el gobierno trabajan activamente para la creación de fundaciones comunitarias, especialmente en zonas rurales, con el fin de encontrar soluciones a problemas locales.

NUEVA ZELANDA. Cuenta con un ambiente único para la filantropía comunitaria, hay un gran interés en el concepto y se examina con diligencia. Existen doce fideicomisos comunitarios creados cuando instituciones bancarias comunitarias sin fines de lucro se convirtieron en lucrativas, además de varios fideicomisos que se constituyeron cuando entidades públicas se transformaron en empresas productoras de energía y, por tanto, en organismos con fines lucrativos.

BANGLADESH. En 1999 quedó integrada la Bangladesh Freedom Foundation, la cual opera, con el apoyo de la Fundación Ford, de acuerdo con los lineamientos de las fundaciones comunitarias. Su objetivo es combatir en Bangladesh tres aspectos fundamentales: la pobreza, la ignorancia y la opresión.

FILIPINAS. En este país sólo se halla una fundación local comunitaria y actualmente se realiza una investigación para identificar otras fundaciones con características similares.⁵

INDIA. Hay dos FC, una en Bombay y otra en Ahmedabad. Los directores del Centre for the Advancement of Philanthropy establecieron el Bombay Community Public Trust en 1991. La segunda, la Ahmedabad Community Foundation, se formó con el apoyo de la Fundación Ford en 2001.

⁵ www.wings-cf.org (2003: 2)

JAPÓN. Existen dos fundaciones comunitarias; la Fundación Comunitaria Osaka se creó en 1991 con el apoyo de la cámara de comercio local, la segunda la formó un grupo de voluntarios en Kobe después del terremoto de Hanshin/Awaji. Algunas organizaciones financiadoras nacionales como la Fundación Paz Osaka, el sector voluntario e investigadores estudian con gran interés el concepto de fundación comunitaria con el fin de facilitar su transferencia al contexto japonés.

Como se evidencia, estos diez últimos años han sido testigos del surgimiento y gran apoyo a las fundaciones comunitarias en todo el mundo. Éstas se desarrollaron sobre las tradiciones de la filantropía y conforme al entorno político y social, invitando a los ciudadanos a unirse a ellas para crear organizaciones altruistas y mejorar la vida de la comunidad.

Conceptualización

El Cemefi define a una fundación como un fondo de valores, como el conjunto de recursos humanos y materiales que libremente se decide poner al servicio de la comunidad. Es la organización de recursos voluntarios para atender necesidades comunitarias, que permitan mejorar la vida de las personas y de la comunidad (Fernández, 1995). Pero, ¿qué *es una fundación comunitaria*? Existe acuerdo en que sean definidas como organizaciones no lucrativas, no gubernamentales, independientes y autónomas, exentas de impuestos, que cuentan con el apoyo del público y con recursos voluntarios, son privadas y sin fines de lucro; están dedicadas a atender las necesidades críticas de la comunidad y a elevar la calidad de vida de un área geográfica determinada y cuentan con un fondo o patrimonio principal constituido con el propósito de atender necesidades sociales.⁶

A partir de una investigación colectiva que realizamos durante el año 2003 y en la cual participaron El Colegio Mexiquense, el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias (CRIM) y la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), Alejandro Natal Martínez las define como:

Una FC es una fundación donante pública que vincula, reúne y coordina recursos humanos y materiales, voluntarios y privados, que se organiza autónoma y no lucrativamente, para la consolidación de un patrimonio colectivo que

asegure su independencia y la producción y provisión de largo plazo de bienes comunes, para una comunidad en un área geográfica definida. Una FC cuenta con la participación de ciudadanos, a nivel individual, organizado o corporativo, que representan a diversos sectores de la sociedad en la construcción de un patrimonio, la implementación de programas y la toma de decisiones sobre la aplicación de dichos recursos. Con ello, las FC cumplen dos funciones centrales, ser financiadoras sociales y articuladoras de esfuerzos locales. (Martínez, 2004)

A diferencia de una fundación empresarial que es creada y operada bajo los criterios y con los recursos de una empresa, o de una fundación familiar, que es concebida y conducida con las pautas y el dinero de una persona o familia, la fundación comunitaria se origina y opera bajo otros principios.⁷

Por lo general, el concepto de fundación se asocia con organizaciones intermedias que financian a instituciones que ofrecen servicios. En Estados Unidos la mayoría de ellas se dedica exclusivamente a financiar a las instituciones no lucrativas, pero en el caso mexicano, el grado de desarrollo de este tipo de entidades es aún incipiente, por lo que predominan aquellas que además de dar financiamiento operan sus propios proyectos.

Identidad y características de una FC

Las fundaciones comunitarias comparten atributos con otras, como las empresariales o familiares, pero tienen peculiaridades que las diferencian de aquéllas.

Algunos elementos a partir de los cuales podemos identificarlas y caracterizarlas son los siguientes:

- Son organizaciones constituidas para otorgar donativos a organizaciones no lucrativas o individuos, para operar programas sociales.
- Son independientes del control o influencia de otras organizaciones, gobiernos o donadores.
- Se rigen por un patronato, consejo o junta directiva que representa la diversidad de la comunidad.
- Son creadas por un individuo, un grupo de ellos, una empresa o por la combinación de éstos.

⁷ Fundación Vamos, véase página web www.vamos.org/fundacom.htm

- Operan en un ámbito geográfico bien determinado, en el cual buscan elevar la calidad de vida.
- Crean su patrimonio con dinero o propiedades de sus donantes, adicionalmente pueden tener estímulos fiscales.
- Buscan constituir un patrimonio financiero propio, permanente y de largo plazo para la comunidad, por medio de fondos patrimoniales a los cuales aportan una diversidad de donadores e inversionistas sociales, entre ellos ciudadanos locales, otras organizaciones sin fines de lucro y empresas.
- Establecen mecanismos permanentes para construir y consolidar un patrimonio financiero propio y sustentable.
- Su función central es captar recursos y encauzarlos de manera profesional al desarrollo de la comunidad.
- Movilizan y canalizan recursos e identifican donantes en la comunidad.
- Dirigen los recursos a cubrir las diversas áreas del desarrollo social.
- Utilizan los rendimientos de su patrimonio para hacer donativos financieros u operar programas en beneficio de la sociedad. Existen fundaciones que donan directamente del patrimonio otorgado por el donante.
- Otorgan financiamiento a otros grupos sin fines de lucro, de manera que pueden atender una diversidad de necesidades comunitarias y coadyuvan con las organizaciones a solucionar su problema de búsqueda de recursos para la atención de necesidades.
- Contribuyen a que los donadores realicen sus metas filantrópicas y de caridad.
- Proporcionan servicios que responden a los intereses y a la capacidad de aportación de los donadores.
- Apoyan proyectos de la comunidad y trabajan con organizaciones de la sociedad civil.
- Detonan el liderazgo comunitario y facilitan el diálogo intersectorial.
- Estimulan la filantropía comunitaria y hacen donaciones estratégicas.
- Poseen un amplio conocimiento de los recursos y las necesidades locales.
- Promueven permanentemente la corresponsabilidad ciudadana para lograr el desarrollo integral de la comunidad.
- Actúan de manera comprometida en una diversidad de actividades de liderazgo y acciones conjuntas con la comunidad, por lo que operan como catalizadores, convocantes, colaboradores y facilitan

la resolución de problemas, al tiempo que desarrollan soluciones a problemáticas relevantes para la comunidad.

- Cuentan con políticas y prácticas transparentes en relación con todos los aspectos de su operación.
- Proporcionan a la comunidad y a los donantes informes sobre sus propósitos, actividades y estados financieros en forma periódica (Fernández, 1995: 4).⁸
- Cada FC posee características propias que la identifican y que responden a su historia particular, a la cultura de cada lugar, al área en donde surge, así como a las diversas necesidades de la comunidad o región.

Las organizaciones, como los sujetos, pueden ser analizadas a partir de su identidad o rasgos particulares, es decir, de los elementos que las agrupan o hacen diferentes. La identidad de un sujeto, u organización, se origina en significados institucionales, construidos socialmente, los cuales operan como compromisos y son negociados y manifestados por personas que los experimentan como realidades subjetivas y objetivas (Pérez, 1992).

Las FC, como sujetos sociales, poseen significados institucionales que las identifican y hacen únicas a partir de las historias individuales, de las peculiaridades regionales y de las condiciones económicas, sociales, culturales y políticas de donde surgen, así, cada FC tiene una historia que la contextualiza y a la cual debe su identidad. Un estudio más detallado de ellas nos permitiría establecer identidades y los elementos privativos que las constituyen.

Los factores comunes que hemos señalado deben matizarse a partir del ámbito regional en el cual se crea y opera cada una de ellas, así como de las instituciones y los sujetos que la apoyan, la hacen funcionar y que han colaborado para darle vida.

Algunas FC tienen un gran arraigo social, otras poseen una menor identificación con la sociedad a la cual buscan atender; esto se debe, por ejemplo, a la forma como surgieron, a los individuos que las crearon o al nivel de participación y conciencia de la ciudadanía del lugar en el que se desempeñan.

Otro grupo de FC tiene un alto nivel de profesionalización en su estructura, lo cual les permite un mayor grado de eficacia en su acción, otras gozan de un nivel de transparencia relevante, unas más muestran un mayor equilibrio regional en sus acciones, algunas registran un patrimonio

⁸ Véase también Fundación Vamos, *ibid.*

consolidado, otras aún exhiben dificultades para fortalecer su patrimonio y enfrentan obstáculos para financiar y beneficiar a una mayor población, unas demuestran mayores posibilidades de definir las áreas de trabajo a las cuales destinar recursos, cuando otras están limitadas por sus donantes, quienes etiquetan el apoyo a ámbitos priorizados por ellos. En síntesis, las FC son un universo de estudio, con trascendentes, novedosas e interesantes características que las hacen un importante sujeto social que debe ser estudiado con mayor profundidad, dadas las perspectivas que ofrece como actor regional del desarrollo.

Función de las fundaciones comunitarias

Si bien las FC realizan una gran cantidad de tareas, en aras de la claridad, retomaremos el señalamiento del Cemefi al respecto. “Las fundaciones tienen dos grandes funciones: canalizar donativos económicos a individuos, a organizaciones no lucrativas y a otras entidades; y/o proporcionar servicios, realizar investigación, organizar conferencias y hacer publicaciones.” (Fernández, 1995: 4).

Naturaleza de las acciones de una fundación comunitaria

Lo propio de una fundación comunitaria es ser un instrumento de intermediación financiera, y no de operación directa de proyectos. Sin embargo, se reconoce que en determinadas fases es necesario que temporalmente realice otro tipo de acciones útiles para lograr sus objetivos institucionales.

En este sentido, conviene distinguir entre acciones sustantivas, esenciales de la fundación, y acciones adjetivas, las cuales se derivan de su plan estratégico. Una dimensión adicional de este asunto consiste en distinguir los proyectos que la institución lleva a cabo a solicitud y requerimiento del inversionista social, de aquellos otros que la misma fundación puede definir, para los cuales buscará inversionistas interesados.⁹

Tipos de fundaciones

El Cemefi, en su interés por promover la cultura filantrópica y fortalecer la participación organizada de la sociedad en la solución de problemas comunitarios, identificó la necesidad de fomentar la creación de fundaciones que apoyaran con recursos de todo tipo a las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a impulsar procesos de desarrollo comunitario en el país. Como primer paso, organizó en 1994 un Taller sobre Fundaciones Comunitarias con la participación de Suzanne Feurt, de la Fundación Mott, quien presentó la experiencia de este tipo de instituciones en los Estados Unidos y sus diversas formas de operación.

En ese mismo año, el Cemefi realizó un estudio con el objeto de elaborar un diagnóstico en el que señala que “existen varios tipos de fundaciones. Un tipo incluye a aquellas que se dedican exclusivamente a canalizar donativos a otras instituciones y otro tipo incluye a las que se dedican a operar sus propios programas o proyectos” (Fernández, 1995: 1).

El Consejo de Fundaciones de los Estados Unidos distingue dos tipos de fundaciones:

- a) **FUNDACIONES PRIVADAS**, son creadas por donantes privados o particulares que eligen un consejo, el cual determina la forma en que se van a distribuir los recursos. Pueden ser:

FUNDACIONES INDEPENDIENTES, organizadas con los donativos de un individuo, familia o grupo de individuos para financiar instituciones no lucrativas; por lo general, éstas son manejadas por el donante. Las decisiones las toma el patronato o consejo, que habitualmente está constituido por el donante y su familia, fiduciarios ahocicados (obligados) u otros. La mayoría de las fundaciones independientes tiene un patrimonio inicial y hace sus donativos de los rendimientos que se obtienen al invertirlo; por su parte, algunas de las más pequeñas consiguen sus donativos de fondos que se forman por contribuciones periódicas de los donantes.

FUNDACIONES EMPRESARIALES, se constituyen con financiamiento de empresas lucrativas como entidades independientes. Lo usual es que la empresa dé contribuciones anuales a la fundación para su programa de donativos y mantenga un pequeño patrimonio en la fundación para proveerla de fondos en aquellos años en que la empresa tiene pocas ganancias. El patronato o consejo de este tipo de

fundaciones está integrado por personas de alto nivel dentro de la empresa y ocasionalmente por personas ajenas a ella. Las fundaciones empresariales consiguen sus fondos de las empresas lucrativas con la finalidad de evitar las fluctuaciones del ingreso corriente del financiamiento empresarial. Las empresas son capaces de mantener una ayuda económica más profesional y estable y las fundaciones pueden recibir más fondos en años de prosperidad para la empresa, generando un patrimonio que está disponible cuando bajan las ganancias.

FUNDACIONES OPERATIVAS, son dirigidas por individuos o familias para proveer servicios directos y operar programas sociales. Algunas de ellas también hacen donativos a otras instituciones no lucrativas.

- b)* **FUNDACIONES COMUNITARIAS**, son organizaciones públicas formadas por un grupo de individuos para ayudar o beneficiar a su comunidad o región. Su patrimonio está constituido por contribuciones de muchos donantes. Canalizan donativos a instituciones no lucrativas, individuos o el gobierno para elevar la calidad de vida de la zona. Cuentan con una amplia participación de la comunidad y recaudan determinado porcentaje de sus ingresos del público en general. El consejo o patronato es escogido para representar a la comunidad y algunos de sus miembros son seleccionados por ciertos funcionarios públicos. Las personas con alto nivel de ingresos dentro de una comunidad donan sus recursos a una fundación comunitaria integrada por un consejo conformado por ciudadanos de la región, que decide cuál es el mejor uso que debe dárseles (Fernández, 1995: 5-6).

Formas de financiamiento y patrimonio

Es deseable que las FC consoliden lo más pronto posible un patrimonio financiero que les permita en el futuro dar servicios. El fondo patrimonial es de la comunidad y la fundación es un vehículo para la sustentabilidad de las organizaciones de la sociedad civil; también es un medio para apoyar el deseo de trascendencia del donante.

Siguiendo el estudio de Cemefi, las donaciones hechas por empresas significan la fuente de recursos más común en este tipo de instituciones; de hecho, casi dos terceras partes de éstas se allegan recursos por esta vía.

Le siguen en orden de importancia las aportaciones de particulares, los cuales proporcionan recursos a seis de cada diez organizaciones.

El patrimonio institucional no es la principal fuente de recursos. Si bien representa un elemento esencial para la puesta en marcha de muchas instituciones, su aportación a la operación es menor. En efecto, “De las 92 organizaciones que respondieron, tan solo 40 son fundaciones, ya que son las únicas que cuentan con patrimonio institucional como una de sus fuentes de ingreso y las 52 organizaciones restantes, son instituciones no lucrativas de otro tipo. De entre las 40 fundaciones, 11 tienen a su patrimonio como única fuente.” (Fernández, 1995: 31).

Es importante tomar en cuenta la participación de los donantes nacionales e internacionales, que se han convertido en una poderosa fuerza para difundir el concepto de FC, pues sin su apoyo el movimiento de las fundaciones no habría llegado tan lejos ni habría avanzado tan rápido como en los últimos años.

Los donantes han creado una serie de programas para alentar el desarrollo de las FC. Los más comunes son aportaciones e incentivos destinados a fundaciones individuales para el arranque y ayuda técnica, contribuciones para formar un patrimonio y recursos para programas e iniciativas específicos (Sacks, 2000: 8). El apoyo de un donador importante permite el reconocimiento de una fundación e incrementa la confianza de otros donantes y de la comunidad en general.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS FC EN 1994,
SEGÚN ESTUDIO DE CEMEFI

Origen de los recursos	Núm. de instituciones	Porcentaje (respecto a 92 instituciones)	Instituciones con esa única fuente de recursos
No especificado	2	2.2	2
Donaciones de empresas	59	64.1	4
Donaciones de particulares	55	59.8	2
Aportaciones de los socios	25	27.2	1
Patrimonio institucional	40	43.5	11
Agencias internacionales	22	23.9	1
Agencias gubernamentales	26	28.3	1
Otras instituciones filantrópicas	30	32.6	1

Fuente: Fernández, 1995: 22.

La Fundación Charles Stewart Mott es uno de los principales donantes, y brinda apoyo a programas de ayuda técnica a través del Consejo de Fundaciones en Estados Unidos; otros donadores nacionales e internacionales respaldan el desarrollo de éstas a través de sus programas para promover la filantropía y el voluntariado. Algunos de los financiadores internacionales son la Fundación Ford, la Red de Fundaciones Soros de Fondos para Sociedades Abiertas (Soros Foundation Network of Open Society Funds), y las fundaciones John D. and Catherine T. MacArthur, la W. K. Kellogg, la Rockefeller, la Bertelsmann y la Fundación de Beneficencia.

Por otra parte, el Instituto Synergos brinda ayuda técnica para comenzar nuevas fundaciones comunitarias, además posee más de 14 años de experiencia no sólo en México, sino en más de ocho países. La estrategia de las fundaciones comunitarias en todo el mundo ha permitido a las financiadoras desplazar su atención a otras naciones con menor desarrollo comunitario.

Situación de las fundaciones comunitarias en México

En la actualidad existen en nuestro país 27 organizaciones filantrópicas que funcionan bajo el esquema de fundación comunitaria: Fondo Córdoba, A.C.; Fundación Cajeme 2020, A.C.; Fundación Comunidad, A.C.; Fundación Comunitaria del Bajío, A.C.; Fundación Comunitaria Regional de Celaya, A.C.; Fundación Comunitaria de Cozumel, I.A.P.; Fundación Comunitaria Frontera Norte; Fundación León, A.C.; Fundación Comunitaria Matamoros; Fundación Comunitaria Morelense, I.A.P.; Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C.; Fundación Comunitaria Puebla, I.B.P.; Fundación Comunitaria de Tecate; Fundación Comunitaria Vamos Querétaro, A.C.; Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.; Fundación del Empresariado Sonorense, A.C.; Fundación Dishani, A.C.; Fundación Internacional de la Comunidad, A.C.; Fundación Merced Coahuila, A.C.; Fundación Merced Querétaro, A.C.; Fundación Nonatzin, A.C.; Fundación Comunitaria de Aguascalientes; Fundación Comunitaria San Luis; Fundación Provay; Fundación Comunitaria Vamos Estado de México; Fundación Merced, A.C., y Fundación Vamos, A.C.

A continuación incluimos una breve presentación de 12 de ellas, así como de la Alianza Fronteriza de Filantropía México-Estados Unidos.

Fundación Comunitaria Puebla, I.B.P.

Sus promotores y organizadores tienen una larga historia de trabajo y compromiso con la sociedad civil, pues han conducido y colaborado con otras organizaciones civiles de Puebla, lo cual les da reconocimiento en la comunidad local, particularmente entre las organizaciones civiles dirigidas al trabajo filantrópico y social. La fundación inició sus trabajos el año 2000 y en el 2001 obtuvo su registro como Instituto de Beneficencia Pública (I.B.P.). Su objetivo en el largo plazo es realizar acciones en favor de 63 por ciento de la población que vive en extrema pobreza en el estado, apoyándola con servicios y oportunidades de desarrollo a sectores marginados, sobre todo niños abandonados, maltratados y personas con capacidades diferentes.¹⁰

LEMA: “Donar con seguridad de progreso”.

MISIÓN: “Promover el compromiso ciudadano, garantizando la transparencia del proceso de capacitación de recursos permanentes y su canalización profesional, impactando al desarrollo de la comunidad de Puebla”.¹¹

OBJETIVOS: promover el apoyo de personas e instituciones públicas y privadas que quieran ayudar a mejorar la calidad de vida de la comunidad; crear un medio de confianza que permita atender las necesidades de la comunidad; dar a conocer el trabajo a la sociedad y el gobierno para responder a la demanda de los problemas comunitarios; apoyar la creación y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil; atender recursos internacionales; crear fondos para fortalecer al patrimonio de la fundación.

La fundación recibe apoyo de fundadores, personal administrativo, asesores, voluntarios, población en general, empresas y empresarios, líderes sociales y políticos, universidades locales e internacionales, gobiernos locales, instancias gubernamentales estatales y federales, estudiantes universitarios, prestadores de servicio social y fundaciones y organizaciones nacionales e internacionales.

Sus directivos plantean que “la Fundación es reconocida como un medio confiable para servir a la comunidad, contribuye a la solución de problemas y necesidades de la comunidad, además conjunta esfuerzos de los diferentes sectores de la sociedad para incrementar la cultura filantrópica, apoya económicamente las necesidades de la comunidad y cuenta con la confianza de los donadores”.¹²

¹⁰ Información obtenida en entrevista efectuada en octubre de 2003.

¹¹ www.fucompue.org

¹² Entrevista, octubre de 2003.

Fundación Comunidad A.C.

Se constituyó en 1996, obtuvo su registro como asociación civil en junio y comenzó su trabajo en agosto de ese año.

La fundación dice ser fruto de la necesidad de preservar y apoyar a la juventud, el desarrollo económico y la calidad de vida de los habitantes del estado de Morelos. Para ello cuenta con el respaldo del gobierno, de la sociedad civil organizada, de algunos políticos, de profesionales, obreros, campesinos, de las mujeres, de los jóvenes, de empresarios y de instituciones filantrópicas nacionales e internacionales.¹³

MISIÓN: “Eleva la calidad de vida de los sectores más vulnerables de Morelos, invirtiendo en iniciativas comunitarias sustentables que incidan en el desarrollo de las mujeres, niños, jóvenes y personas con discapacidad, con el fin de fortalecer la capacidad de gestión local y promover una cultura filantrópica en el estado”.¹⁴

OBJETIVOS: el propósito fundamental de la fundación es luchar por el desarrollo y contra la pobreza, para generar mayor riqueza, repartirla con más equidad y favorecer el desarrollo humano. Asimismo, se propone fomentar y promover la filantropía entre la comunidad (nacional y foránea) gestionando y administrando recursos en efectivo o en especie, para apoyar a las organizaciones e instituciones autorizadas para emitir recibos deducibles que deseen contribuir al desarrollo de Morelos mediante obras de beneficio a la comunidad relativas a vivienda, medio ambiente, cultura, deporte, empleo, producción de alimentos, apoyo a la juventud, a la niñez y capacitación de las mujeres y los ancianos.

PERSONAL QUE PARTICIPA: Consejo Directivo, integrado por presidente, vicepresidenta, tesorero, secretario, director ejecutivo, asociados, voluntarios civiles y de servicio social.

APOYOS QUE RECIBEN: aportaciones en efectivo, en especie y trabajo voluntario.

Fundación Internacional de la Comunidad, A.C.

Es una asociación civil fundada en junio de 2000 con la finalidad de atender las principales necesidades de la comunidad de Baja California y elevar la

¹³ www.comunidad.org.mx

¹⁴ *Ibid.*

vida de la población. La fundación entrega cada año un reconocimiento a las personas que demuestran ser excepcionalmente generosas en su comunidad.

MISIÓN: Ser una asociación civil “no lucrativa, autónoma, política, sin denominación religiosa y comprometida con el servicio social, dedicada a fortalecer la cultura de la filantropía y el desarrollo profesional de las organizaciones civiles como factor de cohesión para elevar la calidad de vida y el bienestar comunitario de Baja California”.¹⁵

OBJETIVOS: hacer alianzas con instituciones de educación superior para ayudar a capacitar a las organizaciones; llevar a cabo un evento anual de filantropía; apoyar económicamente iniciativas de asistencia en áreas de educación, desarrollo comunitario, medio ambiente y salud; involucrar a la sociedad en actividades de beneficencia; concientizar a las empresas sobre la inversión social e incrementar el voluntariado.

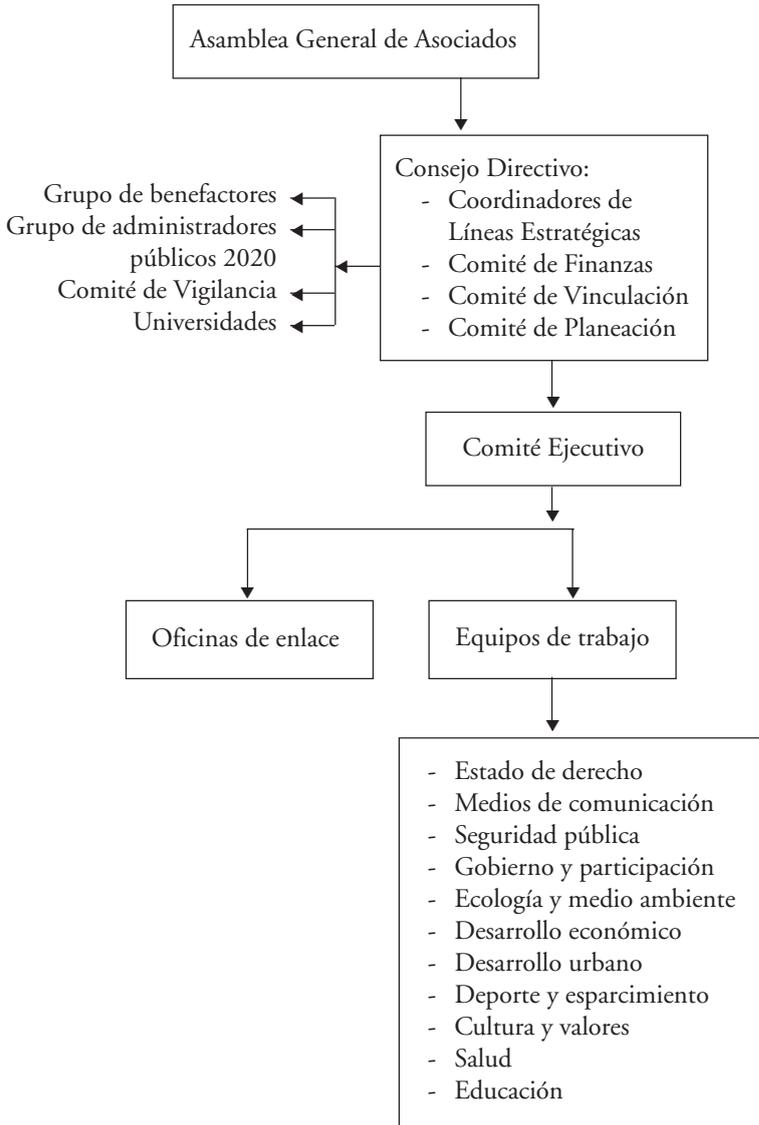
DERECHOS DE LOS DONANTES: ser informados sobre cómo se pretende utilizar los recursos; ser informado del nombre de quienes integran los órganos de gobierno; tener acceso a los estados financieros más recientes de la organización.

Cajeme 2020, A. C.

Surgió a mediados de 1999 en el municipio de Cajeme, Sonora, como un proyecto de un reducido grupo de voluntarios, hombres y mujeres, que trabajaron con la finalidad de impulsar el desarrollo del municipio y satisfacer las necesidades de la sociedad. Sus fundadores tienen como antecedentes de trabajo social su participación en la Asociación Civil Promoción Social del Valle del Yaqui (Provay), que tiene 32 años de experiencia en promotoría social. En sus inicios recibieron el apoyo del Centro de Estudios Estratégicos del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) campus Guadalajara y a mediados de 2000 realizaron una encuesta para definir la visión de futuro del municipio en el año 2020. Con los resultados de la encuesta, y en 14 talleres en los que participaron todos los sectores del municipio, se definió la visión de Cajeme 2020, la cual define los proyectos prioritarios de las 11 líneas estratégicas a desarrollar hasta el año 2020 (Sandoval, 2004).

¹⁵ www.fundacionicomunidad

ESTRUCTURA DE LA FUNDACIÓN CAJEME 2020, A.C.



La fundación cuenta con una comunidad participativa, democrática, honesta y responsable que busca constantemente su desarrollo integral.

LEMA: “Un municipio con alta calidad de vida y lleno de oportunidades”.

MISIÓN: “Impulsar el desarrollo integral del municipio, con una visión a largo plazo, involucrando a toda la comunidad”.¹⁶

OBJETIVOS: integrar a la comunidad a un esquema de trabajo organizado; identificar los éxitos, fracasos, debilidades y fortalezas; definir los proyectos prioritarios para hacerlos realidad; integrar los recursos organizativos, humanos y financieros de los agentes públicos y privados.

PERSONAS QUE APOYAN A LA FUNDACIÓN: presidente, secretario, tesorero, vocales, coordinadores, personas de la comunidad, voluntarios y estudiantes que realizan su servicio social.

METODOLOGÍA DE LA FUNDACIÓN: análisis de la comunidad Cajeme; definición de éxitos y fracasos, así como características futuras deseables; determinación de condiciones y elementos para hacer realidad la visión del desarrollo económico; determinación de las líneas estratégicas y de proyectos prioritarios para cada una de ellas; formación de equipos de trabajo comunitarios para dar seguimiento a los proyectos prioritarios y para su gestión, e integrar a las personas e instituciones para lograrlo.

Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.

Comenzó actividades el 22 de septiembre de 1990, luego de que una tormenta que se precipitó sobre la ciudad de Chihuahua dejara una estela de destrucción e incalculables pérdidas humanas y materiales. Las autoridades del lugar emprendieron acciones de rescate y ayuda a los damnificados con respaldo de organizaciones y voluntarios que brindaron su colaboración. Solidariamente, el sector empresarial solicitó que se diseñara un esquema de apoyo, el cual fue aceptado y aprobado por el Congreso del estado para emitir un decreto y gravar con 10 por ciento adicional a los causantes del impuesto sobre nómina (Girardo, 2004).

A partir de esta experiencia, única en el mundo, se constituyó el Fideicomiso Fondo para la Reconstrucción de las Zonas Dañadas en la Ciudad de Chihuahua, con el fin de administrar los recursos recabados. Una

¹⁶ www.cajeme2020.org.mx

vez que se atendió a los damnificados, se consideró pertinente continuar apoyando a instituciones con el fin de servir a la población más necesitada de la entidad.

En 1994, casi 29 000 empresarios del estado, a través de cámaras y organizaciones intermedias, decidieron asociarse en una ambiciosa empresa social que, de resultar exitosa, generaría rendimientos y utilidades invaluable: el desarrollo social y el mejoramiento del nivel y la calidad de vida de los chihuahuenses, ya que a pesar de ser un estado próspero y productivo, Chihuahua padece un gran rezago social en zonas rurales y urbanas.

Los empresarios solicitaron de nueva cuenta a su Congreso aplicar el mismo gravamen por un periodo de seis años. Desde abril de 1994, esta contribución voluntaria quedó asentada en un decreto aprobado por el Poder Legislativo estatal, y se estableció un Comité Técnico para administrar el Fideicomiso, en él participan empresarios de las nueve principales ciudades del estado, dos representantes del Ejecutivo estatal y dos del Congreso.

En busca de un esquema jurídico que facilitara el cumplimiento de la misión y permitiera interactuar con otras organizaciones nacionales e internacionales para consolidar esta tarea, en 1996 se constituyó la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.

Esta asociación actúa desde entonces como la operadora de los recursos, dentro de los lineamientos y políticas originalmente establecidos y es dirigida por los mismos integrantes del Comité Técnico del Fideicomiso, ahora bajo la figura de un Consejo Directivo.

El reto más grande de quienes fundaron y dirigen la FECHAC es elegir las obras y programas que apoyarán, de forma que su impacto tenga un efecto de largo plazo, permanente y multiplicador; satisfaga las necesidades básicas de la población y les dé las herramientas para que sean ellos mismos quienes construyan mejores oportunidades de vida.

MISIÓN: “Contribuir al desarrollo humano y social de los chihuahuenses más desprotegidos realizando programas que coadyuven a resolver sus carencias y problemas con el compromiso de los empresarios y la sociedad”.¹⁷

OBJETIVOS: incrementar la responsabilidad social de la comunidad para fomentar el bien común; tener un fondo patrimonial consolidado, así como diversas fuentes de ingreso; realizarse como fundación comunitaria; lograr alianzas con otros sectores.

ÁREAS PRIORITARIAS DE ATENCIÓN: se destinan recursos a organizaciones legalmente constituidas que benefician a comunidades en educación, desarrollo de la responsabilidad social, sustentabilidad, salud y bienestar.

PERSONAL QUE APOYA LA FUNDACIÓN: nueve consejeros locales, seleccionados de las cámaras y asociaciones empresariales, aportan voluntariamente su experiencia para la evaluación de proyectos correspondientes a su localidad; además está el presidente, el coordinador, representantes del Congreso del estado y del Poder Ejecutivo estatal.

Fundación Cozumel, I.A.P.

Cozumel fue una isla desierta hasta 1848, cuando un grupo de familias, que buscaba alejarse de la guerra de castas iniciada en Yucatán, llegó cargado de esperanzas y sembró la semilla de lo que hoy es una de las comunidades más dinámicas de México.¹⁸ En los años cuarenta del siglo pasado arribaron a la isla de Cozumel los hermanos Mauricio y Adolfo Grau Klinger, en calidad de refugiados, y pronto se integraron a la comunidad, que los recuerda como gente honesta y trabajadora. Mediante el comercio, y con una tienda que en sus épocas de esplendor tenía prácticamente de todo, los dos hermanos lograron reunir un importante capital que ingresaron en los bancos y que creció con el tiempo. Ninguno formó una familia propia, pero concibieron a la comunidad como su familia.

En su testamento estipularon que el dinero generado por ellos en los años de trabajo debía mantenerse para el beneficio de la comunidad, en un fondo administrado por un consejo comunitario y que sirvió como capital-semilla del que surgió y se nutre todavía la Fundación Cozumel Institución de Asistencia Privada, creada en 1991 para administrar ese fondo y cumplir la voluntad de los benefactores.¹⁹

LEMA: “Fomentar un Cozumel con ánimo de dar...”

MISIÓN: “Contribuir a las causas sociales que promueven el desarrollo comunitario y elevan la calidad de vida de los cozumeleños”.²⁰

OBJETIVOS: apoyar a empresas e instituciones no lucrativas que se preocupen por la comunidad; fomentar el ánimo de dar en la población; ser

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ *Ibid.*

instrumento de recaudación, multiplicación y canalización de recursos, y contribuir a la formación de instituciones y grupos comunitarios de ayuda social.

ÁREAS DE APOYO: desarrollo comunitario, salud y educación y cultura.

Desarrollo comunitario: apoyar proyectos que promuevan la solución de problemas, para el crecimiento de la población; impulsar iniciativas para mejorar la seguridad pública y la economía; asesorar a instituciones no lucrativas dedicadas al trabajo social.

Salud: se encarga de impulsar proyectos relacionados con el mejoramiento de la salud mental de las personas, por medio de programas de prevención a enfermedades.

Educación y cultura: iniciar proyectos para mejorar la calidad en la educación, ya sea con equipo o infraestructura, o elaborando nuevos sistemas educativos; respecto al arte y a la cultura existen apoyos para promoverlos en la comunidad, buscando crear una identidad cultural de la isla y fomentar los valores humanos; en cuanto al trabajo intelectual, la institución apoya proyectos de investigación que beneficien a la comunidad.

PERSONAS QUE APOYAN A LA FUNDACIÓN: presidente, presidente honorario, secretario, tesorero, dos vocales, vocal consejero vitalicio, directora ejecutiva, secretaria de dirección, director de desarrollo institucional, contador general, auxiliar general.

Fundación León

En agosto de 1997, Richard Mulcaster, presidente de la Fundación Vancouver, visitó la ciudad de León y, gracias a que su esposa Marcela Chauvet, originaria de esta ciudad, lo motivó, propuso integrar una fundación con características similares a las de Canadá. Tres matrimonios leoneses se comprometieron con Mulcaster a impulsar la fundación y también contaron con el apoyo del leonés Jorge Villalobos Grzybowics, presidente ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). En febrero de 1998, se realizó una reunión con 25 personajes de influencia en la comunidad, principalmente empresarios, y se acordó formar la institución.

Durante varios meses infructuosamente se buscó a personas que se responsabilizaran de la institución. La fundación estaba en riesgo. Por ello, en septiembre de 1998, Marisol Fuentes de Morfín, Mireya Suárez de Villalobos

y Luz María Velásquez de Rodríguez, integrantes del grupo inicial, con el respaldo de sus familias, de la Fundación Vancouver y del Cemefi, decidieron responder por el proyecto. Tomada esta decisión, el grupo se enfocó a visitar y aprender de varias fundaciones y asociaciones, así como a participar en diversas actividades del sector filantrópico mexicano. Estuvieron en reuniones para ir conformando la institución y poco a poco sumaron a su esfuerzo a personas pertenecientes a diversos sectores, con representatividad, honorabilidad y reconocimiento en la comunidad. Con estas vivencias se confirma el acierto de la propuesta de la Fundación Vancouver de crear una fundación con características diferentes a las existentes en México. Se definió como una organización independiente y autónoma, privada y sin fines de lucro, dedicada a atender las necesidades críticas de la comunidad y a elevar la calidad de vida de un área geográfica específica, mediante la creación y desarrollo de un patrimonio permanente, aplicando sólo sus remanentes, para garantizar su existencia. Y, lo más importante, se determinó que debía ser una institución de y para la comunidad leonesa, que desarrollara proyectos estratégicos de filantropía. Para definir su nombre se consideró su carácter local y su trascendencia y se acordó denominarla “Fundación León”; en octubre de 1999 se presentó formalmente.²¹

MISIÓN: “Contribuir al logro de una sociedad más justa, apoyando las causas sociales que promuevan la dignidad humana y el desarrollo integral de la comunidad leonesa, mediante la constitución de un patrimonio permanente”.²²

OBJETIVOS: servir a las empresas, instituciones, grupos, gobierno y sociedad que deseen participar en la solución de los problemas; ayudar a construir una sociedad más justa y solidaria a través del apoyo humano; ser un instrumento eficaz para recaudar, multiplicar y canalizar recursos, a través de un patrimonio permanente; apoyar a las instituciones interesadas en elevar la calidad de vida de la sociedad; promover la responsabilidad ciudadana para que donantes e inversionistas sociales de la comunidad expresen su compromiso a través de donaciones filantrópicas.

ÁREAS DE INTERÉS DE TRABAJO: desarrollo comunitario, educación y valores, salud y bienestar, niños y ancianos, grupos marginados, medio ambiente, arte y cultura.

²¹ www.fundacionleon.org

²² *Ibid.*

PERSONAS QUE APOYAN LA FUNDACIÓN: presidenta, dos vicepresidentes, secretario, tesorero, vocales y asociados.

Fundación Merced Querétaro, A.C.

En 1872, el matrimonio formado por Pedro Munguía y Adelaida López fundó la primera fábrica de chocolates en México (La Cubana). En 1962, sus hijos Sixto y Flaviano y la esposa de este último, Margarita, heredaron la empresa y la Inmobiliaria Hermun, y crearon lo que hoy es la fundación, con el objeto de administrar sus recursos y encauzarlos a diversas obras de beneficio social. En 1986, al morir Don Sixto, el último descendiente, se creó un patronato formado por amigos y colaboradores de la familia, que mantiene vivo su espíritu filantrópico.

Para garantizar su solidez institucional y su futuro, en 1998, la Fundación Merced, A.C. decidió enfrentar dos grandes retos: captar recursos externos para aumentar el número de instituciones beneficiadas y proporcionarles servicios de asesoría y capacitación para profesionalizar su trabajo. Gracias a su crecimiento y con el fin de multiplicar sus esfuerzos y sus acciones, surgió la opción de crear la Fundación La Merced, A.C., la cual inició sus operaciones el 21 de abril de 1999. La iniciativa se fortaleció gracias a las familias Setián y Parás, quienes ya contaban con una amplia experiencia y con los conocimientos de la pareja Parás como miembros y presidentes de la Fundación Merced, A.C. Durante 13 años, la Fundación Merced Querétaro ha traído enormes beneficios a la comunidad.²³

MISIÓN: “Servir a los más necesitados en México para que obtengan una vida digna poniendo énfasis en los niños y su entorno, apoyando, promoviendo e interactuando con instituciones comprometidas con nuestros valores”.

OBJETIVOS: promover y administrar con eficacia el patrimonio propio y los fondos adicionales aportados por agrupaciones profesionales. Ser líder por la forma de canalizar los recursos, objetiva y profesionalmente, a los mejores proyectos sociales.

PRINCIPALES TEMAS DE APOYO: asistencia a desprotegidos, apoyo a la educación, asistencia y salud, asistencia a discapacitados, asistencia en nutrición y desarrollo comunitario.

Fundación Comunitaria Vamos Querétaro

La Fundación considera que para romper el círculo vicioso de la pobreza en Querétaro es necesaria la intervención de todos los sectores de la sociedad, por ello se aboca a analizar, planear, desarrollar y ejecutar proyectos que movilicen los recursos financieros y humanos en la búsqueda de una mejor calidad de vida mediante la generación y movilización de recursos con impacto social y económico, asimismo, busca impulsar las capacidades emprendedoras de las organizaciones de base y fomentar las asociaciones y redes a escala regional para lograr rentabilidad y sustentabilidad, invitando a colaborar a otros actores sociales como empresas, universidades, iglesias y personas interesadas.

MISIÓN: “Crear oportunidades que rompan el círculo vicioso de la pobreza en Querétaro y que promuevan el desarrollo sustentable, la participación ciudadana, la formación de alianzas y redes de compromiso social, mediante la generación y movilización de recursos locales, nacionales, internacionales, públicos y privados”.²⁴

Fundación del Empresariado Sonorense A. C.

Creada en 1997, a raíz de una visita que empresarios sonorenses realizaron a Chihuahua para conocer de cerca cómo se enfrentaban ahí los retos comunitarios, principalmente en la atención a jóvenes. Después de enterarse de los grandes éxitos de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, y gracias a su apoyo, se formó la FESAC con la representación y aprobación de la mayoría de las cámaras y organismos empresariales y profesionales del estado. Los empresarios sonorenses con gran conocimiento de los desafíos sociales y asumiendo el compromiso de brindar soluciones sustentables a tales retos, dieron su absoluto apoyo a la formación de FESAC. Con el paso del tiempo y gracias a la unión de capacidades y a las sinergias creadas, la FESAC se ha convertido en un vínculo comunitario entre la sociedad con capacidad de donar y las organizaciones de la sociedad civil, en beneficio de los más necesitados, y ha dado soluciones sustentables a los problemas más apremiantes.²⁵

²⁴ www.vamosqueretaro.org

²⁵ www.fesac.org

MISIÓN: “Mejorar la calidad de vida de los sonorenses, coordinando la capacidad de sus empresarios, fomentando una cultura de responsabilidad y participación de los miembros de la comunidad y sus instituciones en acciones sustentables para abatir la marginación y la pobreza”.

OBJETIVOS: promover y difundir las acciones sociales de grupos organizados, preferentemente aquellas que atiendan las causas de los problemas; promover mecanismos de apoyo para los grupos sociales más marginados; llevar el conocimiento y las capacidades empresariales al campo de lo social; promover la formación de nuevas organizaciones; conservar la relación con el Congreso para consolidarse después del año 2003 con un adecuado trabajo de relaciones públicas; mantener una comunicación constante con los empresarios, a fin de que sepan que se están cumpliendo los objetivos para los que ha sido creada la fundación; lograr que las organizaciones cuenten con más capacidad profesional y oportunidades de capacitación y desarrollo; conseguir que las peticiones financieras que formulen las organizaciones de la sociedad civil a la Fundación estén bien sustentadas y proyectadas para abatir las causas estructurales de la pobreza en el estado; lograr alianzas con fundaciones nacionales e internacionales.

Fundación Comunitaria Oaxaca

Surgió en 1996 a partir de la idea de la presidenta de una fundación estadounidense de promover una sociedad más plural y armónica en México después del levantamiento indígena de Chiapas en 1994. Para ello se invitó a organizaciones establecidas en Estados Unidos, en México y a empresarios locales. Si se establecía una fundación comunitaria local se podría contar con subsidios importantes de empresas nacionales, así como de grandes fundaciones internacionales.

Varios huracanes devastadores aceleraron la creación de la Fundación Comunitaria Oaxaca, de modo que pudiera canalizar ayuda proveniente de donantes de México y del extranjero para los damnificados. Para 1998, aproximadamente la mitad de las donaciones destinadas a la fundación eran de fuentes mexicanas, la gran mayoría de fuera de Oaxaca; la otra mitad de donantes fueron internacionales. La fundación inició sus operaciones, fortaleció capacidades institucionales de organismos civiles y promovió una comunidad más participativa y responsable.

MISIÓN: “Impulsar la participación de la sociedad para el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de los núcleos de población marginada y vulnerable de la comunidad oaxaqueña, mediante iniciativas que generen cambios fundamentales y perdurables”.²⁶

OBJETIVOS: procurar y canalizar recursos que generen cambios fundamentales y perdurables; propiciar y fortalecer alianzas intersectoriales e interinstitucionales; fortalecer los organismos civiles; motivar una cultura de responsabilidad social.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS HACIA EL INTERIOR: consolidar los órganos de gobierno de la fundación, capitalizar la experiencia acumulada de la fundación para fortalecer su desarrollo y alimentar otras iniciativas; comunicar el quehacer de la fundación en los espacios locales, nacionales e internacionales, con énfasis en Oaxaca; movilizar recursos en los ámbitos local, nacional e internacional, de los diversos sectores y grupos, con énfasis en la sociedad oaxaqueña; incrementar el Fondo Comunitario Permanente para asegurar el quehacer de la fundación.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS HACIA EL EXTERIOR: fortalecer institucionalmente a organismos profesionales de apoyo a organizaciones sociales y grupos de base; apoyar y contribuir al éxito de iniciativas económicas impulsadas por los organismos profesionales de apoyo, organizaciones sociales, grupos de base; sistematizar aprendizajes, metodologías y experiencias que pueden servir de referentes para otras iniciativas.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS: promover y apoyar iniciativas de inclusión del enfoque de género y de trabajo sobre los derechos de las mujeres; impulsar acciones afirmativas para visualizar y respaldar la participación de las mujeres en las organizaciones sociales profesionales de apoyo y grupos de base; promover la atención a la población infantil, juvenil, mujeres, grupos en situación de exclusión como sectores prioritarios; fomentar iniciativas que fortalezcan el acceso a la educación formal o impulsen acciones de educación complementaria y de cuidado del medio ambiente.

Alianza Fronteriza de Filantropía México-Estados Unidos

En el año 2002, un grupo de fundaciones nacionales y regionales, el Instituto Synergos y 21 fundaciones comunitarias localizadas en ambos lados

²⁶ www.fundacion-oaxaca.org

de la frontera México-Estados Unidos formaron la Alianza Fronteriza de Filantropía México-Estados Unidos, la cual representa una colaboración binacional dedicada a mejorar la calidad de vida de comunidades de bajos ingresos en esta zona de alto crecimiento demográfico.

La alianza considera que se necesita la colaboración estratégica y un compromiso profundo con la región fronteriza para responder a los persistentes desafíos sociales, económicos y ambientales. Se busca incrementar la actividad filantrópica, mejorar la capacidad organizacional y de programas de fundaciones comunitarias fronterizas, fomentar la colaboración entre fundaciones comunitarias y nacionales y regionales, así como promocionar el liderazgo filantrópico local.

En la alianza están incorporadas organizaciones regionales, privadas o corporativas de Estados Unidos y de México, interesadas en contribuir con el desarrollo de fundaciones comunitarias fronterizas y catalizar los desafíos de la calidad de vida en la frontera. Se espera, además, que las fundaciones financiadoras otorguen recursos económicos (a través de los fondos coordinados que administrará el Instituto Synergos y mediante donaciones directas a las fundaciones comunitarias que integran esta alianza).

MISIÓN: la misión de la Alianza Fronteriza de Filantropía México-Estados Unidos consiste en mejorar la calidad de vida a lo largo de la región fronteriza.

OBJETIVOS: la alianza tiene dos objetivos principales. a) Construir y fortalecer el liderazgo organizacional, los programas y los recursos institucionales de las fundaciones comunitarias fronterizas a fin de canalizar los esfuerzos de desarrollo en la participación local para incrementar el capital social local, así como fortalecer el desarrollo institucional de las fundaciones comunitarias fronterizas dedicadas a mejorar la calidad de vida de las comunidades a ambos lados de la frontera. b) Fomentar la colaboración transfronteriza cuando ésta mejore la calidad de vida y propiciar la colaboración entre las fundaciones comunitarias fronterizas, entre éstas y las fundaciones regionales y nacionales, y también entre otros donadores locales, regionales y en el ámbito nacional.

ÁMBITO: para efectos de esta alianza, la frontera se define como la región geográfica comprendida alrededor de 150 kilómetros al sur o al norte de la división internacional. El propósito es apoyar las iniciativas que respondan a desafíos sociales, económicos, de pobreza o ambientales que enfrentan las comunidades de dicha franja fronteriza.

ESTRATEGIAS: a) Fortalecer el liderazgo de las fundaciones comunitarias y su funcionamiento para ampliar su capacidad institucional, maximiz-

zando las habilidades del personal y de sus consejos directivos y fortaleciendo la infraestructura organizacional para el desarrollo de la misma. *b)* Organizar talleres semestrales (a través del Instituto Synergos) denominados *comunidades de aprendizaje*, para identificar y diseminar las mejores prácticas de las fundaciones comunitarias y de sus programas fronterizos. Estas comunidades de aprendizaje reunirán a las fundaciones nacionales y regionales, a las fundaciones comunitarias fronterizas y a líderes que tienen influencia en las políticas fronterizas. *c)* Facilitar intercambios entre aquellas fundaciones comunitarias fronterizas que compartan asuntos (estructurales específicos, de funcionamiento o de otro tipo), para responder a los desafíos económicos, sociales y ambientales a lo largo de la frontera. *d)* Desarrollar y canalizar recursos económicos de Estados Unidos y de México para atender la pobreza extrema y los problemas ambientales. Además fomentará la construcción de capital social local, con iniciativas locales a lo largo de la frontera México-Estados Unidos. *e)* Diversificar las maneras en las cuales las fundaciones comunitarias fronterizas utilizan los recursos económicos de sus programas, para que construyan más activos internos y para que se conviertan en “puentes” dentro de la comunidad y se garantice una economía sustentable, desarrollo social y se mejore el medio ambiente en la zona. *f)* Movilizar recursos financieros locales aún no descubiertos o subutilizados como recursos humanos para el desarrollo comunitario; fomentar el voluntariado, cultivar nuevos donadores, incrementar la filantropía estratégica de donadores privados y animar las inversiones de largo plazo para asuntos fronterizos sociales y de medio ambiente. *g)* Facilitar la interacción de las fundaciones comunitarias fronterizas para abogar por los intereses de donantes de la frontera y promover la filantropía fronteriza. *h)* Promover nuevas alianzas locales entre las fundaciones comunitarias fronterizas y otras organizaciones sin fines de lucro, oficinas gubernamentales y empresas privadas. *i)* Ayudar a las fundaciones comunitarias a acrecentar su patrimonio y sus fondos para programas de y para las comunidades fronterizas.

RESULTADOS ESPERADOS: fortalecer la estructura organizacional y la capacidad institucional de las fundaciones comunitarias fronterizas; incrementar la cantidad y calidad de los programas de aquellas que benefician a las familias de bajos recursos y mejoren el medio ambiente a lo largo de la frontera México-Estados Unidos; construir una nueva filantropía comunitaria en la región; integrar una red de donadores fronterizos.

Se identificaron las siguientes fundaciones en México: Comité de Promoción Social del Valle de Yaqui, A.C., Fundación Comunitaria Tecate, A.C., Fundación Comunitaria Frontera Norte, A.C., Fundación Comunitaria Matamoros, Fundación Merced Coahuila, Fondo Córdoba, A.C., Fundación Nonatzin, A.C., Fundación Vamos Puebla, A.C., Fundación Comunitaria Aguascalientes, Fundación Comunitaria Regional de Celaya, A.C., Fundación Vamos, A.C., pero no se ha logrado obtener un informe completo de algunas de ellas porque todavía no comienzan a trabajar o porque se encuentran en fase de establecimiento.

Las FC no son homogéneas; se configuran según las diferencias de los donadores, la historia de la comunidad en cada país, en cada región y en cada localidad. Ninguna fundación comunitaria es igual a otra, ya que se constituyen de acuerdo con las tradiciones locales, la historia y la cultura con el fin de satisfacer las necesidades de las zonas locales donde surgen. Incluso en regiones donde se han establecido desde hace muchos años se ha desarrollado una variedad de estructuras e intereses. Es posible que las fundaciones comunitarias muestren la mayor parte de los atributos que hemos mencionado, aunque no necesariamente todos. Puede que una característica sea más importante que otra. La flexibilidad del concepto hace posible para cada país y localidad modelar su propia fundación comunitaria, de manera que responda a sus circunstancias únicas.²⁷

Si bien en ocasiones existe confusión entre una fundación comunitaria y una organización de la sociedad civil (OSC), que también cuenta con recursos humanos para ayudar a la comunidad, es conveniente recalcar que lo propio de las FC estriba en que son organizaciones públicas establecidas para ayudar a una comunidad y su principal objetivo es administrar y distribuir el capital a un amplio rango de causas caritativas de otras organizaciones.

En México hay algunas fundaciones con características y funciones bien definidas, que sirven como ejemplo para las OSC, tal es el caso de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., la cual desarrolla programas que atacan los problemas sociales de esa entidad, mediante consejos locales ya establecidos, los cuales evalúan y deciden sobre los proyectos a financiar; gracias a esto, la población se encuentra muy cerca de la fundación y el financiamiento de los empresarios se refleja dentro de su localidad. La Fundación Oaxaca se encarga de crear alianzas nacionales e internacionales

con sectores interesados en el bienestar de la población; los financiamientos que otorga requieren un cofinanciador. Se considera que la mayoría de las fundaciones siguen este modelo, aunque no son iguales. La Fundación Bajío atiende problemas específicos a través de un conjunto de organizaciones dedicadas a combatir la misma problemática, además vigila que haya un buen uso de los recursos.

Problemas y retos de las FC

Podemos observar los avances y los retos que han enfrentado las FC, sin embargo, el conjunto de fundaciones comunitarias en México tiene aún diferentes problemas internos y externos.

Entre los internos podemos resaltar los siguientes:

- Muchas fundaciones tienen poca claridad en el trabajo y padecen problemas de financiamiento, además de que no cuentan con una estructura organizacional, lo que ocasiona ineficiencia.
- Aunque en la mayoría de ellas participan personas dedicadas y con deseos de mejorar la vida de su comunidad, muy pocas tienen el conocimiento requerido para administrar una organización; otro problema es la falta de personal en los trabajos, ya que algunas cuentan con muy pocos empleados y en ocasiones sólo con uno.
- La incapacidad de algunas fundaciones no les permite ser reconocidas por la sociedad, algunas reflejan su existencia por su trabajo, el uso de diferentes medios de comunicación para la difusión de su trabajo y en gran medida por el prestigio de sus fundaciones matrices. Algunas fundaciones con un reconocimiento notable son: la FECHAC, la FC del Bajío, Cajeme 2020, el Fondo Córdoba, la FC de Cozumel, la FC Puebla, la FC de Oaxaca, la FC Vamos Querétaro y la Fundación Merced Querétaro.
- La mayoría de las fundaciones comunitarias no reciben fondos de fuentes nacionales e internacionales; los métodos que utilizan para recaudarlos son eventos, como cenas y rifas, o peticiones a personas físicas y ayuda a patronatos (Ghebremeskel, s/f: 6-8).

Otra dificultad es la poca importancia que las fundaciones dan a los voluntarios. Universidades como el Tecnológico de Monterrey han participado

activamente en los trabajos sociales dentro de estas fundaciones. Sin embargo, sólo algunas como Cajeme 2020 han podido movilizar gran número de voluntarios. Una causa de ello, según las propias fundaciones, es la inexistencia de proyectos que demanden más participantes. No obstante, al mismo tiempo se ha notado la importancia de la incorporación de jóvenes en estos trabajos como una forma de familiarizar a estos voluntarios con la situación real de muchas comunidades (Ghebremeskel, *s/f*: 7).

Algunos de los principales problemas externos de las fundaciones son:

- Muchas de ellas han tenido dificultades relacionadas con la falta de interés y apoyo de parte de los gobiernos.
- La mayoría está comprometida con la atención de los problemas sociales que existen en las comunidades; no obstante, no todas tienen la capacidad para cubrir el estado completo, atienden sólo una zona, por ejemplo, la Fundación Vamos Puebla, Vamos Querétaro, Fundación Oaxaca, Fundación Merced Querétaro y FECHAC.
- Otra de las dificultades que enfrentan está relacionada con el financiamiento: algunas se sostienen completamente del sector empresarial, otras buscan recursos nacionales e internacionales o establecen alianzas con otros sectores, que les permiten una mejor posición económica en comparación con otras que se encuentran en localidades pequeñas o zonas pobres (Ghebremeskel, *s/f*: 6).

Como consecuencia de estos problemas podemos considerar que las fundaciones comunitarias en México tienen algunas dificultades para llevar a cabo sus actividades, o todavía no saben qué hacer ni cómo atender los problemas urgentes de una comunidad; además carecen de experiencia y enfrentan dificultades para allegarse fondos de financiadoras nacionales e internacionales. Esto también es ocasionado porque las organizaciones no tienen antecedentes de referencia (son nuevas en el país) y se considera que surgieron para canalizar recursos y no para administrar un fondo permanente; sin embargo, esto les permite establecer alternativas para que las que apenas se están formando puedan servir a la comunidad en el futuro.

Conclusiones

La filantropía comunitaria puede ser informal e inmediata, o puede tener una mayor estructura estable. Se constituye con el propósito de recolectar, administrar y distribuir los recursos provenientes de los impulsos de generosidad de las personas para satisfacer las necesidades de las comunidades.

El concepto de fundación comunitaria ha demostrado ser un instrumento adaptable para satisfacer no sólo las necesidades inmediatas, sino los cambiantes requerimientos de la comunidad. Es importante reconocer que uno de los principales elementos de estas organizaciones son los voluntarios que trabajan para crear las fundaciones en sus comunidades. Las fundaciones no son iguales pero comparten varias características; además, para satisfacer las necesidades de las áreas en donde se sitúan, la tradición, la historia y las culturas locales pesan en su conformación, sus formas de trabajo y en la resolución de los problemas.

Por último, la falta de experiencias previas y de información, así como la ausencia de mayor colaboración entre fundaciones, provoca que el avance aún no sea el esperado. Si bien las que se están formando o las que se van a establecer en el futuro contarán con esta valiosa experiencia y proveerán mejores respuestas a la sociedad, desde esta novedosa y útil forma que se ha dado la sociedad civil para responder a los actuales retos que enfrenta ella misma.

Bibliografía

- Béjar Navarro, Raúl, y Héctor Manuel Cappello
 1990 *Bases teóricas y metodológicas en el estudio de la identidad y el carácter nacionales*, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias-Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Bennett, Jon, y Sara Gibbs
 1996 *NGO Funding Strategies. An Introduction for Southern and Eastern NGOs*, Icara/Intra, Gran Bretaña.
- Charry, Clara Inés
 2002 “Geoestadísticas de las ONG’s en México hoy”, en *POLIS 02*, vol. 1, Departamento de Sociología-Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.

- 2004 *Las fundaciones comunitarias, la equidad de género y el trabajo con mujeres*, Informe de investigación, El Colegio Mexiquense, México.
- Fernández, Rosa María, coord.
1995 *Perfil de las fundaciones en México*, Cemefi/Fundación Ford, México.
- Fernández, Rosa María, et al.
1996 *Mujeres, recaudación de fondos y tercer sector en México*, Cemefi, México.
- Girardo, Cristina
2004 *La relación entre profesionalización, cultura organizacional y generación de valor social en las fundaciones comunitarias*, Informe de investigación, El Colegio Mexiquense, México.
- Ghebremeskel, Samuel
s/f *Las fundaciones comunitarias en México: oportunidades, retos y dilemas*, Documento de trabajo, El Colegio Mexiquense, Toluca.
- Martínez, Alejandro Natal
2004a *Las fundaciones comunitarias en el tercer sector*, El Colegio Mexiquense (Documentos de discusión sobre el tercer sector núm. 27), México.
2004b *Conceptualización y discusiones en torno de las fundaciones comunitarias*, El Colegio Mexiquense (Documentos de discusión sobre el tercer sector, núm. 28), México.
- Martínez, Alejandro Natal, Patricia Graves y Sergio García
2002a *Recursos privados para fines públicos*, Cemefi/The Synergos Institute/El Colegio Mexiquense, México.
2002b *Las instituciones donantes mexicanas. Mitos y realidades* (primera parte), El Colegio Mexiquense (Documentos de discusión sobre el tercer sector, núm. 19), México.
- Pérez Ruiz, Maya Lorena
1992 “La identidad como objeto de estudio”, en *Cuadernos de Investigación*, Instituto de Investigaciones Antropológicas-Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Sandoval, Adriana
2004 *Capital social en fundaciones comunitarias*, Informe de investigación, El Colegio Mexiquense, México.
- Sacks, Eleanor W.
2000 “El crecimiento de las FC en el mundo. Un análisis de la vitalidad

del Movimiento de Fundaciones Comunitarias, Council on Foundations”, en www.wings-cf.org/global_report/pg004_e.cfm

Páginas web consultadas:

Cemefi: www.cemefi.org

Fundación Cajeme 2020: www.cajeme2020.org.mx

Fundación Comunidad: www.comunidad.org.mx

Fundación Comunitaria Oaxaca: www.fundacion-oaxaca.org

Fundación Comunitaria Puebla: www.fucompue.org

Fundación Comunitaria Vamos Querétaro: www.vamosqueretaro.org

Fundación del Empresariado Chihuahuense: www.fundacion.org.mx

Fundación del Empresariado Sonorense: www.fesac.org

Fundación Internacional de la Comunidad, A.C: www.fundacioncomunidad

Fundación León: www.fundacionleon.org

Fundación Merced Querétaro, A.C: www.fundacionmerced.org

Fundación Vamos: www.vamos.org/fundacom.htm

Revista Filantropía, núm. 1, www.cemefi.org/recista/revista/revista.htm

www.wings-cf.org

www.wings-cf.org/global_report/pg004_e.cfm

Artículo recibido el 20 de febrero de 2004
y aceptado el 29 de octubre de 2004