



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Filosofía

Maestría en Comunicación Institucional

Estudios incorporados a la SEP
Registro de Validez Oficial REVOE 974028

**“Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)
Vinculación interinstitucional para la
profesionalización e incremento de las donaciones”**

**C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

P R E S E N T A

María de Lourdes Sanz Moguel

ASESORA: María Teresa Nicolás Gavilán

México, Distrito Federal

Agosto de 2012

C O N T E N I D O

Presentación del caso	3
Antecedentes	3
Desarrollo del Caso	7
Solución y conclusiones	12
Bibliografía	17
Anexo	18

En las últimas décadas, como resultado de una serie de acontecimientos de orden natural, económico y político, los ciudadanos, de manera individual o a través de asociaciones, han asumido cada vez más un papel protagónico y participativo en las causas sociales y la construcción de mejores condiciones, lo cual se refleja en el incremento del número de iniciativas ciudadanas en diversos ámbitos, incluyendo el número de organizaciones de la sociedad civil, la creación, y hasta exigencia, de más espacios de encuentro, construcción de sinergias y alianzas. Entre estas manifestaciones se encuentra la aportación, -individual, grupal u organizacional-, de recursos económicos, materiales o tecnológicos así como de talento y tiempo por parte personas, grupos y organizaciones, sin embargo, los montos de recursos y tiempo ofrecidos en beneficio de los demás continúan siendo insuficientes. En la mayor parte de los casos, las donaciones no funcionan como inversiones sociales estratégicas, con una dirección e impacto previsto, sino que son resultado de buenas intenciones poco articuladas. Se requiere articular y profesionalizar los esfuerzos de donación en México en orden a impactar positivamente el desarrollo social y económico del país.

Antecedentes

Centro Mexicano para la Filantropía, A. C. (Cemefi) – Programa Promoción de la Filantropía.

El Centro Mexicano para la Filantropía, A. C. (Cemefi) fue fundado en 1988, por el Sr. Manuel Arango Arias, reconocido empresario mexicano, en su inquietud por atender la necesidad de ayudar a que el sector filantrópico mexicano. El espíritu que animó al Sr. Arango a fundar esta institución se basa en el hecho de que México no contaba con una organización que brindara servicios para facilitar la creación de nuevas organizaciones de la sociedad civil con fines filantrópicos. Su trabajo a lo largo de casi 24 años le ha brindado un importante posicionamiento como institución al servicio del tercer sector en México, interlocutor con otros sectores y actores sociales a niveles nacional e internacional.

El Cemefi tiene como misión “promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, organizaciones y empresas para

alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera. Su visión es: “Un México justo, incluyente y próspero, con ciudadanos activos y corresponsables de la construcción del bien público, que participen en organizaciones eficaces y transparentes en un marco de legalidad”.

Cemefi es una asociación que agrupa más de 1200 miembros: mil organizaciones de sociedad civil -de las cuales poco más de cien son fundaciones donantes y el resto son organizaciones operativas-, cien empresas, cincuenta individuos –de los cuales la mitad son consultores- y cuarenta entidades gubernamentales. Las principales aportaciones de Cemefi han sido:

- La promoción de la cultura de la filantropía y la participación ciudadana
- La gestión y monitoreo de disposiciones, marcos legales y fiscales favorables para el sector no lucrativo en nuestro país, incluyendo la participación en el grupo promotor de la Ley de fomento a las actividades de las OSC
- Investigaciones pioneras y congresos anuales de investigación del Tercer Sector
- Directorio de Instituciones Filantrópicas en línea (con veintitrés mil registros).
- Centro de Información Filantrópica (con más de quince mil títulos)
- Reconocimiento al Compromiso con los Demás: reconocimiento a iniciativas replicables, innovadoras y de alto impacto social
- La promoción de la Responsabilidad Social Empresarial, para tal efecto se creó ALIARSE -alianza para la RSE-; se creó el distintivo ESR (empresa socialmente responsable) cuya obtención implica el cumplimiento de ciento veinte indicadores; el reconocimiento a las mejores prácticas en RSE
- La promoción de la transparencia y rendición de cuentas entre las organizaciones de la sociedad civil incluyendo la creación del distintivo IIT, -Indicadores de Institucionalidad y Transparencia- así como la acreditación de consultores especializados en el sector social.
- Modelos de gestión para OSC, modelos de redes y grupos de afinidad: actualmente seis redes temáticas operan apoyadas en la infraestructura institucional de Cemefi.
- La creación de un portal para la profesionalización, promoción y vinculación de voluntariado: www.hacesfalta.org.mx
- La creación de un portal para la donación de productos tecnológicos, por parte de empresas tecnológicas (MS, Symantec, Cisco, SAP), a OSC: www.oscdigital.org

El Programa Promoción de la Filantropía de Cemefi responde al reto de contribuir al incremento y profesionalización de las donaciones de recursos y tiempo, centrando su acción en la promoción y fortalecimiento de fundaciones y entidades donantes por medio del ofrecimiento de espacios de encuentro, vinculación y aprendizaje mutuo así como el desarrollo de herramientas dirigidas a profesionalizar las donaciones incrementando el impacto de las mismas por una parte y por otra en la promoción de donaciones de tiempo y talento a través de la promoción del voluntariado y el desarrollo de herramientas dirigidas a fortalecer los programas de voluntariado en organizaciones y empresas

Situación actual y justificación del programa de promoción de la filantropía.

Con base en el Compendio Estadístico del Sector No Lucrativo¹, recientemente publicado por Cemefi, la población total de México aumentó el 5.3% respecto a la cifra del 2008, lo que equivale a más de 5.6 millones de personas en dos años. El 22.6% de la población se ubica en zonas rurales, sumando 171 993 localidades con menos de 2500 habitantes, en las que se concentra el índice de pobreza más alto, aunado a la dificultad geográfica para su acceso y la provisión de servicios.

Los efectos de una economía basada en tecnologías y en conocimiento altamente especializados, han impactado la organización del trabajo y los procesos de producción actuales que han roto con los modelos tradicionales.² En cuanto a los índices de desigualdad económica entre la población, se observa que si bien no ha habido cambios sustantivos en la última década, sí disminuyó la brecha entre el ingreso total del 10% de la población más rica y el 10% más pobre.

Frente a los diversos retos sociales que enfrenta nuestro país, los ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil buscan alternativas de respuesta desde diversos ámbitos. En cuanto a la incidencia del sector no lucrativo en la economía mexicana, la recientemente creada cuenta satélite del INEGI, reporta que el sector aportó un total de 0.98% del PIB nacional durante el

¹ “Compendio estadístico del sector no lucrativo 2011” Cemefi

² Mesa Iturbide, Rafael, “Estudio Diagnóstico de las Fundaciones Comunitarias Mexicanas”, (Cemefi 2002, inédito)

2008, correspondiendo un 0.54% a la aportación de las OSC y un 0.22% al voluntariado³. Si bien la cifra no es despreciable, considerando las necesidades y problemáticas sociales, las aproximadamente treinta mil organizaciones de sociedad civil que existen en México resultan insuficientes para atender las mismas; más aún si se considera que sólo 12 965 de ellas cuentan con el registro que les permite ser donatarias del gobierno -CLUNI (clave única de registro en INDESOL)- y solamente 6645 son donatarias autorizadas, de acuerdo a las cifras del 2010⁴. El panorama se complica cuando se constata que menos de trescientas cincuenta OSC están registradas como donantes y los programas empresariales de responsabilidad social empresarial dirigidos al apoyo a lo social, en su mayoría operan sus propias iniciativas, solamente algunos de ellos contemplan donaciones a organizaciones de sociedad civil.

Las cifras cobran mayor relevancia al compararlas con las estadounidenses, país donde existen 2 millones de organizaciones de la sociedad civil, de las cuales 46 000 son fundaciones donantes, que movilizan, anualmente, montos equivalentes a nuestro producto interno bruto.

En cuanto a las vinculaciones de la sociedad civil con gobierno, la Ley de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil constituye un espacio importante de participación para las OSC, sin embargo no existe aún una densidad social que asegure una relación estable con el gobierno, ni tampoco una capacidad instalada que absorba funciones de política social. La sociedad civil mexicana es todavía un proyecto, un espacio por construir.⁵

La gestión social tiene como función constituir el entramado o tejido social que incremente la capacidad de la localidad por atender sus propios problemas, en este sentido, las fundaciones donantes serían las entidades cuya intervención en lo social se enfoca en la aportación de recursos financieros, materiales y de construcción de capacidades, brindada a organizaciones que operan servicios directos en beneficio de la población. El impacto de tales aportaciones puede ser potenciado en la medida en que éstas puedan ser comunicadas y compartidos los esfuerzos, en orden a generar sinergias que respondan de la mejor manera a la problemática específica.

³ Sistema de Cuentas Nacionales de México “Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2008” INEGI

⁴ Compendio estadístico (op. cit.)

⁵ Mesa Iturbide (op. cit.)

La tendencia actual de las donaciones se amplía más allá del financiamiento de proyectos específicos, a la movilización de recursos, a coadyuvar en el surgimiento, construcción y consolidación de la cultura filantrópica, incidir de manera estratégica en la solución de las problemáticas sociales enfocándose en las causas de éstos y no solo en aliviar los efectos de los mismos. En este sentido, las fundaciones donantes se convierten en vínculo estratégico entre las OSC operativas, el sector lucrativo privado y el sector gubernamental, aportando herramientas de análisis, visión, liderazgo y relaciones. En este orden de ideas, las fundaciones donantes son clave para detonar desarrollo de la sociedad civil en México.⁶

Uno de los grandes retos es la insuficiente coordinación en la aplicación más efectiva de los recursos económicos aportados por los diversos donantes que, como ciudadanos, ciudadanos corporativos u organizaciones donantes, contribuyen a causas sociales. Dada la importancia de las donaciones en el contexto nacional así como la realidad de éstas en México, en comparación con experiencias internacionales, se hace necesario fortalecer a los donantes como sector de fundamental relevancia a la vez que incrementar el número e impacto de las donaciones.

Desarrollo del Caso

Concluía el mes de noviembre de 2012, desde la Dirección de Filantropía, Efectividad y Servicios de Cemefi, Lourdes Sanz enfrentaba el reto de construir un espacio de vinculación tal que permitiera fortalecer y multiplicar las donaciones y donantes institucionales en México.

Al analizar los avances del programa, reflexionaba sobre la situación de la filantropía en nuestro país. Pensaba que en el país existe un alto sentido de solidaridad que se refleja sobre todo en las situaciones de emergencia, por ejemplo ante los desastres naturales existe la respuesta generosa de todos los sectores de la población. En contraposición a esta reacción, en el día a día, la vida de un gran número de mexicanos se orienta al logro individual inmediato. En la mentalidad de muchos subsiste aún la idea de que la tarea de apoyo al desarrollo social o

⁶ Idem

comunitario, corresponde a los gobiernos (municipales, estatales o federal) o bien es dejada a la acción caritativa realizada por las organizaciones de carácter religioso primordialmente.

Lourdes recordaba las palabras pronunciadas por Jorge Villalobos, presidente ejecutivo del Cemefi durante el Encuentro de Entidades Donantes en México realizado en el marco de la Reunión Anual Cemefi:

“Durante la segunda mitad del siglo XX, en un mundo cada vez más interrelacionado asistimos a la explosión, en todo el mundo, de la expansión de la conciencia ciudadana de responsabilidad social y de las fundaciones y las organizaciones sin fines de lucro, que desplazan su foco de atención de solamente la atención asistencial, al de un concepto más amplio de responsabilidad social, motivado por el crecimiento de la pobreza y la incapacidad de los modelos socio-económicos para resolverla. El fin del socialismo y la persistencia e incremento de la pobreza en grandes porciones de la humanidad, han llevado a la necesidad de imaginar nuevos paradigmas sociales que devuelven al ciudadano y a las organizaciones sin fines de lucro su papel de responsables de la problemática social junto a los gobiernos y la empresa. Las necesidades sociales no son sólo responsabilidad de los gobiernos. Lo son de toda la sociedad, por lo que es necesario fortalecer las organizaciones de la sociedad civil para que junto con las empresas y el gobierno, busquen formas cooperativas para atender los problemas comunitarios. Este cambio en la conciencia ciudadana se refleja en el crecimiento, en todo el mundo, del número de asociaciones sin fines de lucro de servicio a la comunidad. Este movimiento incluye, en los últimos años, el crecimiento de Fundaciones.”⁷

Pensando en la situación concreta que vive el país en este rubro, Lourdes pensó que en la última década, las instituciones donantes fueron permeadas por una nueva visión del desarrollo que enfatiza la cooperación entre sectores e instituciones. Este nuevo paradigma entiende al desarrollo como una tarea que tiene como eje la participación corresponsable de diversos actores sociales, enfatizando para lograrlo aspectos tales como la intersectorialidad y la interinstitucionalidad asimismo, sus programas se caracterizan por buscar su sustentabilidad y

⁷ Conferencia “Las Fundaciones en México” de Jorge Villalobos, durante el Encuentro de Entidades y Personas Donantes en México, Ciudad de México 25 de noviembre de 2002.

perseguir una atención integral para aquellos a quienes van dirigidos. En este sentido el nuevo concepto de “filantropocapitalismo” y de “inversión de impacto”⁸ se dirigen más que a la filantropía tradicional enfocada en las organizaciones no lucrativas, al impulso de modelos lucrativos que contemplan réditos tanto en lo económico como en lo ambiental y en lo social.

Lourdes reflexionaba en el camino que hasta ahora había seguido Cemefi en relación a la promoción de donantes. A partir del año 2002, dieron inicio los Encuentros Anuales de Donantes, como espacios de vinculación y de intercambio de experiencias, aprendizajes y motivaciones entre donantes. Jorge y Lourdes estaban convencidos de que de esta manera se facilitarían sinergias en beneficio de todos los involucrados.

Fruto de estos encuentros, a partir del 2010 se inició una serie de foros mensuales para donantes como respuesta a la demanda concreta de muchas de las entidades donantes que participaron en los Encuentros de Donantes del 2009 y 2010. Los foros de donantes se conformaron como un espacio de intercambio y reflexión entre los donantes, dando continuidad, en un espacio reducido y con mayor oportunidad de intercambio, a los temas que se venían tratando en los encuentros anuales. Aproximadamente treinta instituciones donantes participaron en los primeros foros de donantes. La asistencia fue nutrida pero irregular al inicio, incorporándose nuevos donantes en cada foro y desincorporándose otros. Igualmente, si bien hubo fundaciones que participaban en todos los foros, el representante de la misma era una persona distinta en cada ocasión. Durante los primeros foros, los participantes propusieron una serie de temas a ser abordados, sin embargo, no hubo respuesta por parte de los asistentes cuando se les preguntó en cuáles de esos temas les gustaría asumir el liderazgo durante la organización del foro. Con el paso del tiempo y ante la escasa respuesta de los donantes, la definición de los temas a ser abordados en cada uno de los foros así como la organización de cada uno de ellos empezó a correr siempre por cuenta de Cemefi.

Hacia mediados del 2011, el promedio de fundaciones participando en cada foro era de dieciséis, aunque el número de organizaciones bajó con respecto al número original, había mayor

⁸ Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto I y II, Mérida, Yucatán (2011 y 2012)

regularidad en la asistencia. Por esos meses, algunos participantes comenzaron a expresar la inquietud de que los asistentes regulares a los foros conformaran un grupo de trabajo que les permitiera escalar su vinculación. Frente a esta propuesta se dieron tres formas de reacción: algunos expresaban entusiasmo frente a la idea, otros miembros permanecían indiferentes a la propuesta y unos más se oponían a formalizar el espacio argumentando que se trataba más de un espacio eventual de discusión de temas de interés que de un proyecto específico que supondría un reto para el ejecutivo de la fundación donante que se sumara al proyecto. Uno de los principales argumentos para la irregularidad en la participación y contra la formalización del grupo era la dificultad que experimentaban muchos de los participantes para obtener de sus presidentes de consejo o jefes inmediatos su aprobación para ausentarse una mañana al mes a fin de participar en el foro.

Efectivamente, como Jorge había mencionado en su discurso, la organización y profesionalización de las donaciones en México son imperativas y para lograrlo era preciso que los foros de donantes pudiesen, efectivamente, desarrollarse profesionalmente tanto en lo individual como en la modalidad de sector, en este sentido era imperativo constituir un vehículo para que los participantes en los foros de donantes asumieran sus propios procesos.

Lourdes visualizaba muchos aspectos positivos para el sector de donantes en México que podrían derivarse de la integración más formal del grupo de donantes. En primera instancia, la identificación de buenas prácticas y el intercambio de experiencias del sector donante conduciría a incrementar el impacto de la inversión social y la estimulación de prácticas de participación solidarias en cuestiones públicas. La consolidación del trabajo del grupo de donantes permitiría, asimismo, la identificación modelos de donación exitosos, la detección de procedimientos, metodologías e incluso el desarrollo de herramientas y estrategias conjuntas para lograr mejores resultados. Las nuevas tendencias de la filantropía y las donaciones podrían ser analizadas con mayor detenimiento desde aquellos protagonistas de las donaciones en nuestro país y no solamente entendidos desde la teoría o importando del extranjero modelos que no necesariamente responderían a la realidad nacional.

La consolidación de los participantes en los foros de donantes como grupo presentaba la oportunidad de promover el sector de donantes, posicionarlo e incrementar el monto y número e impacto social de las donaciones, objetivo estratégico del programa de promoción de la filantropía de Cemefi. Adicionalmente, pensaba Lourdes, la sistematización de información sobre la importancia de la participación ciudadana y sus aportaciones (tiempo y recursos) crearía condiciones propicias para el establecimiento de nuevas vías, redes, mecanismos y organizaciones a favor de las poblaciones vulnerables.

Lourdes se preguntaba ¿cómo proceder para que los miembros del grupo se comprometieran con el proyecto? ¿cómo conducir el procesos del grupo para que el liderazgo fuese asumido por ellos? ¿cómo incorporar los nuevos conceptos y tendencias internacionales en materia de donación en las prácticas actuales de los donantes mexicanos? ¿cómo hacerlo considerando la heterogeneidad de sus niveles de institucionalidad?

Solución

Los elementos de contexto descritos, así como las preguntas planteadas fueron abordadas partiendo de la premisa de que, independientemente de que el grupo de donantes no constituye en sí una empresa en el sentido estricto del concepto, sí supone un “emprendimiento” llevado a cabo por un grupo de personas que representan fundaciones y empresas, cada una con distintos intereses pero que buscan lograr objetivos en común. Desde este punto de vista, la decisión fue aplicar técnicas que permitieran mejorar la comunicación al interior del grupo, aplicar técnicas y principios de desarrollo de equipos de trabajo y cambio organizacional y finalmente llevar a cabo un proceso de planeación en orden a identificar acciones concretas dirigidas al logro de objetivos específicos que encaminaran a el abordaje de los retos y problemáticas planeadas.

En primera instancia el equipo de Cemefi, encabezado por Lourdes, definió algunos objetivos diagnósticos:

1. Revisar y redefinir las expectativas y objetivos institucionales de Cemefi en torno a la conformación del grupo de donantes.

Como resultado de esta revisión se identificó que los asistentes a los foros eran ejecutivos de las fundaciones y no sus presidentes, en este sentido se hizo necesario modificar las expectativas dando como resultado la definición de un nuevo objetivo institucional en torno a este grupo: lograr el incremento e impacto de las donaciones a través del desarrollo de habilidades, vinculación y alianzas entre los directores de las entidades donantes participantes en este grupo. Asimismo, en un esfuerzo paralelo se buscará vincular a los presidentes y fundadores de los donantes, creando un espacio estratégico de análisis de las tendencias de la filantropía estratégica en el país.

2. Revisar la lista de fundaciones donantes participantes en estos espacios e identificar otras entidades donantes que habían mostrado interés en sumarse o bien que institucionalmente convendría contactar.

Se identificaron las entidades donantes a contactar y se elaboró un plan escalonado, iniciando por retomar contacto con aquellos donantes que ya alguna vez habían participado en el grupo.

3. Hacer una revisión detallada de las minutas de los foros de donantes, evaluaciones de eventos y otros documentos en donde los miembros del Cemefi que son entidades donantes, hubiesen expresado intereses, expectativas o sugerencias a Cemefi.

La revisión de la documentación permitió elaborar algunas hipótesis sobre los intereses y expectativas en común entre los participantes, que habrían de corroborarse durante las reuniones del grupo.

Una vez realizada la evaluación desde la visión de Cemefi, se procedió a llevar a cabo una evaluación del tipo de comunicación que hasta ese momento venía dándose al interior del grupo y de éste con Cemefi, con base en el modelo de comunicación estratégica propuesto por Roger D'Aprix (1999) en su libro *La comunicación para el cambio*. El autor establece como punto de partida llevar a cabo la “evaluación de la organización” que consiste en una serie de preguntas que se hacen a los involucrados. Siguiendo el modelo se identificaron diversas áreas de oportunidad.

En primera instancia se halló que la forma de comunicación respondía más al modelo de comunicación reactiva descrita por Roger D'Aprix (1999) “la comunicación reactiva se centra en el qué mientras que la gente en realidad quiere una respuesta con relación al por qué o qué significa” (p.62). Al analizar la comunicación del grupo en la Matriz de Decir-hacer de la comunicación, el grupo se ubicaba en el cuadrante: Decir mucho / hacer poco. Cada uno de los miembros del grupo expresaba sus experiencias personales tomando poco o nulo interés en lo expresado por los demás. El ambiente durante las reuniones empezó a ser más una competencia entre pares que un espacio para compartir prácticas y experiencias. Esta forma de comunicación generó el surgimiento de posturas defensivas en algunos de los participantes e incluso abandono en otros, alejándonos cada vez más del espacio de construcción conjunta planteado originalmente.

Con base en lo anterior se realizó una primera reunión que permitiese identificar conjuntamente estas áreas de oportunidad en la comunicación y a la vez definir la conveniencia y pertinencia del grupo de donantes.

Aplicando técnicas de facilitación propuestas por Sam Kaner en *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* (1996) y con base en la teoría y práctica sobre consultoría de procesos propuestas por Schein (1970) en su libro con el mismo nombre, la sesión inició con un ejercicio de integración de los participantes que permitiera superar las barreras iniciales que surgen en la conformación de los grupos y a las que debe atenderse antes de dirigirse a la tarea específica en la que trabajará el grupo. Se compartió información tanto personal como institucional y en el primer punto, se compartieron aspectos profesionales primordialmente aunque también intereses personales, talentos, aficiones, datos familiares, etc. Este primer ejercicio dio como resultado la superación de la tensión interpersonal que venía manejándose al interior del grupo, adicionalmente, estrechó los lazos personales entre los asistentes y finalmente logró que los participantes dejaran de verse unos a otros como competidores.

Con un ánimo distinto se procedió a un segundo momento relativo a la forma de comunicación en el grupo, con el objeto de hacer conciencia de prejuicios o paradigmas, personales o institucionales, que entorpecen la escucha o llevan a limitar la apertura frente a nuevas ideas. Para este momento se aplicaron ejercicios propuestos por Kaner en el libro citado y por Linda McCallister (1994) en su libro "Say what you mean, get what you want" en donde analiza estilos de comunicación y la forma en cómo éstos se relacionan unos con otros.

La tercera etapa del trabajo del grupo consistió en identificar el valor agregado que el trabajo en grupo traería a cada uno de los miembros. Considerando las experiencias anteriores, en la facilitación del ejercicio se emplearon técnicas que aseguraron contar con la intervención del cien por ciento de los asistentes. Habiendo identificado los beneficios y ventajas del trabajo conjunto, los participantes tomaron la decisión de trabajar como grupo. Siguiendo las etapas de la conformación de un grupo de trabajo, planteadas por Schein, una vez compartidos temas relativos a la identidad en el grupo, se procedió a establecer una serie de lineamientos para la participación en el grupo. (Anexo 1)

Con las definiciones mencionadas, se tomó la decisión de llevar a cabo un proceso de planeación, mismo que se llevó a cabo en dos días de trabajo. Siguiendo un modelo de planeación estratégica se procedió a hacer un análisis del entorno en el que se ubican las entidades donantes:

contexto externo: situación económica, política y social, relaciones con gobierno, identificación de grupos de relación –proveedores, clientes, otros-, contexto interno. Asimismo, tomando los insumos de este análisis, se llevó a cabo un análisis FODA, se construyó una matriz para comparar los elementos hallados. Con base en este trabajo se definieron misión, visión y objetivos de trabajo, se conformaron comités, alineando cada uno de los comités a un objetivo de trabajo. Posteriormente, las entidades donantes eligieron el comité en el cual se incorporarían.

El grupo de trabajo ha continuado estableciendo aspectos normativos: se tomó la decisión de formalizar la participación de cada integrante, enviando a Cemefi una carta de adhesión institucional, firmada por el presidente de la organización, nombrando y dando facultades de decisión al participante en representación de la empresa o fundación y definiendo el compromiso de trabajo en uno de los comités conformados. Asimismo se ha determinado llevar a cabo reuniones mensuales. Se definió calendario y agenda marco para cada reunión que incluye: intercambio de noticias y buenas prácticas en temas predefinidos de acuerdo a los intereses del grupo; sesiones de capacitación –invitando otras fundaciones donantes para promover más donantes institucionales- y espacios de trabajo en comités durante cada reunión.

Otras herramientas de comunicación incluyen:

1. Elaboración de una plantilla con datos de identificación de cada entidad donante que participa en el grupo
2. Reuniones de los comités por vía electrónica (Lync MicroSoft o Go to Meeting de Citrix) o bien presenciales, de acuerdo a la decisión de cada comité.
3. Implementación de espacios de trabajo compartido vía SAP Streamworks que incluye documentos compartidos, agendas y espacios para la discusión y ponderación de acciones y decisiones. Asimismo se creó una plataforma de documentos compartidos, alterna, vía Google Docs.
4. Encuesta en línea sobre los criterios de selección de donatarias que actualmente usa cada una de las entidades donantes, como uno de los primeros trabajos en grupo que permitirá conocer criterios y homologar algunas de las condiciones y requisitos que los donantes requieren de sus donatarias.

Conclusiones

La integración de los participantes de los foros de donantes abrió la posibilidad para constituir un grupo de trabajo conformado por organizaciones muy heterogéneas entre sí: empresas, fundaciones empresariales, fundaciones independientes, fundaciones intermediarias, fundaciones familiares, cuyo elemento de trabajo en común es la donación de recursos financieros y capacitación a organizaciones de la sociedad civil que operan servicios directos a la población en condiciones de pobreza o vulnerabilidad.

Los elementos más importantes para lograr la mencionada integración fueron: la identificación de los diversos estilos de comunicación personales; la clarificación de expectativas y paradigmas de los diversos participantes; la definición del valor agregado, ventajas y beneficios de participar en el grupo; el haber compartido los obstáculos vividos por cada uno de los participantes en términos de las políticas de sus propias instituciones que limitaban su compromiso con el grupo así como el involucramiento de los niveles estratégicos de las empresas y fundaciones invitadas. La definición de normatividad, objetivos, planes de trabajo, medios y herramientas de comunicación facilita el trabajo conjunto y permite resolver de manera oportuna y expedita las dificultades que se presentan a lo largo del trabajo.

Una vez habiendo logrado la integración, el grupo pudo definir otras herramientas de comunicación, incluyendo herramientas en la nube, que facilitarán el logro de sus objetivos.

Bibliografía

Libros:

Ackoff, Russell, “Planificación de la empresa del futuro” (México: Editorial Limusa, S. A. de C. V., 1997) 357 págs

Cemefi “Compendio estadístico del sector no lucrativo 2011” (México: Cemefi, 2011) 46 págs

D`Aprix, Roger, “La comunicación para el cambio” (México: Ediciones Granica, S. A., 1999), 204 págs.

David, Fred, “Conceptos de Administración Estratégica” (México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1997) 355 págs

INEGI “Sistema de cuentas nacionales de México: Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, 2008” (México: INEGI 2011) 150 págs.

Kaner, Sam et al, “Facilitators’s guide to participatory decision making” (Canadá: New Society Publishers, 1999) 255 págs.

McCallister, Linda, “Say what you mean, get what you want” (Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc., 1994)

Mesa Iturbide, Rafaél, ““Estudio Diagnóstico de las Fundaciones Comunitarias Mexicanas” (México: Cemefi 2002 –sin publicar-)

Schein, Edgar, “Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional” (México: Fondo Educativo Interamericano, S. A., 1979) 163 págs.

Steiner, George, “Planeación Estratégica” (México: CECSA Compañía Editorial Continental, S. A. de C. V., 1996) 366 págs

Otras fuentes:

a) Conferencias:

“Las Fundaciones en México” Jorge Villalobos, presidente ejecutivo Cemefi, durante el Encuentro de Entidades y Personas Donantes en México, Cd. de México 25 de noviembre de 2002.

Seminarios y conferencias durante Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto I y II, Mérida, Yucatán (2011 y 2012)

b) Datos obtenidos directamente de los documentos institucionales del Centro Mexicano para la Filantropía, A. C.

c) Comparación con Estados Unidos con base en datos del Foundation Center (2010)

Anexo: Documento de definiciones del grupo de entidades donantes de Cemefi.

Intereses de los participantes

- a. Colaborar conjuntamente:
 1. Contar con un grupo representativo, portavoz frente a otros sectores, y frente a lo público
 2. Conformar una fuerte alianza nacional, alianzas para acciones concretas.
 3. Realizar proyectos conjuntos.
 4. Incidir en el desarrollo social, política pública y ciudadanía a través de estrategias conjuntas.
 5. Definir de problemáticas y planteamiento de soluciones.
 6. Formalizar el trabajo del grupo a través de la organización de comités y grupos de trabajo.
- b. Promover el crecimiento del sector de donantes, más donantes y mas donaciones.
- c. Profesionalizar el sector de donantes.
- d. Homologar, criterios, indicadores, procesos, metodologías y herramientas para la realizar donaciones.
- e. Compartir experiencias y aprendizajes: ideas, perspectivas, benchmarking.
- f. Informar sobre el trabajo del sector de donantes, promoviendo la transparencia frente a la sociedad que repercute en el posicionamiento y reconocimiento del mismo.

Lineamientos para la participación en el grupo de donantes

1. Ser una organización de la sociedad civil, donataria autorizada, constituida con el objetivo de donar recursos financieros y/o materiales a más de una OSC que opera proyectos de servicio a la población. (Fundaciones de 2º. piso)
2. Ser un programa empresarial que tiene por objeto hacer donaciones de recursos financieros y/o en especie a más de una OSC que opera proyectos de servicio a la población.
3. Los miembros del grupo se comprometen a participar exclusivamente en su carácter de donantes, comprometiéndose a no realizar ninguna acción de procuración de recursos con ninguno de los donantes que participan en el foro.
4. La fundación o programa empresarial interesado en participar designará a una o dos personas que le representen y que tengan autoridad para asumir compromisos en su nombre.
5. El representante de la fundación o programa empresarial se compromete a hacer del conocimiento de su organización la información, consensos, decisiones y compromisos asumidos en el grupo de donantes.

Elementos para la planeación: Análisis de contexto

En el contexto externo:

- a. El pago de impuestos como prioritario y excluyente de la filantropía de las empresas, mismo que genera un “rompimiento fiscal” entre sector social y SAT, provocando:
 1. un ambiente de desconfianza en general,
 2. incertidumbre sobre la sostenibilidad de las OSC, y por tanto sobre la inversión en las mismas
 3. sospechas sobre la importancia del trabajo de la sociedad civil para aliviar las problemáticas sociales.
- b. No existen datos / información sobre las donaciones y los donantes como sector en México
- c. No hay cultura en relación a la función de un donante en México.
- d. No existe actualmente una real inversión social estratégica, las acciones de los donantes son mayoritariamente: individuales, parciales y pulverizadas.

- e. No existe intercambio de información o aprendizajes entre donantes.
- f. Cultura paternalista.
- g. Visibilidad en los medios gracias a Iniciativa México.
- h. Cambio favorable en el discurso del ejecutivo.

En el contexto interno de las entidades donantes:

- a. Falta de capacitación del personal que opera en la fundación.
- b. Desorganización / inexistencia de procesos de asignación de recursos y de seguimiento.
- c. Falta de información acerca de los beneficios de las donaciones.
- d. Falta de confianza de los donantes hacia las organizaciones receptoras de donativos.
- e. No hay herramientas, procedimientos o metodologías, información o cuerpo de conocimientos para el desarrollo de capacidades de los donantes.
- f. Los requisitos que piden los donantes a las OSC no llevan a una inversión social porque hay pocos esquemas de calidad que den certidumbre.
- g. La visión está cambiando, los donantes se vuelven cada vez más exigentes y poco a poco van profesionalizando su acción.

Alternativas de acción recomendadas:

- a. Con respecto a relación con gobierno: Integrarnos y aliarnos como sector.
- b. Conocer las políticas que existen a favor del sector para poder promover otras.
- c. Generar mayor conocimiento sobre aspectos fiscales y legales en el ámbito empresarial y en la fundación donante.
- d. Contar con información verificable, mejorar comunicación con autoridades para lograr visiones compartidas y colaboración, asumir corresponsabilidad.
- e. Observar y exigir el cumplimiento correcto del ejercicio gubernamental.
- f. Presentar propuestas conjuntas.
- g. Posicionamiento de los donantes como agentes de cambio social. Creación de reconocimientos a las acciones de los donantes (Ejem: Premio Sonora a la filantropía)
- h. Alianzas estratégicas.
- i. Posicionamiento y espacio de participación social(incluyendo alianzas con universidades –servicio social e investigaciones)
- j. Definición de agenda común del sector de donantes, incluyendo definición de conceptos fundamentales del sector.
- k. Participar en la agenda pública
- l. Crear red de donantes.
- m. Implementar acciones de donantes como sector.
- n. Desarrollar conjuntamente estrategias para la incidencia en lo público.
- o. Desarrollar prácticas y herramientas (formatos) para el fortalecimiento de la gestión de las fundaciones donantes. Medición de resultados e impacto. Acción institucional.
- p. Estandarizar indicadores, criterios, metodologías, procedimientos y objetivos claros. reducir costos y tener mayor impacto en la inversión. Mapear el sector social. Digitalizar información.
- q. Ayudar a la creación de nuevas fundaciones: acercamiento a nuevos donantes potenciales; información, invitación, promoción de las donaciones estratégicas.

Análisis de la situación actual:

Gobierno:

Coyuntura política actual: Demandas, expectativas y posicionamiento deseado frente a la misma

Aspectos positivos

- ✓ Apoyo a programas de la sociedad civil con fondos de contrapartida como el Programa peso por peso en Sonora.
- ✓ El contexto político para ubicar a los donantes con los candidatos.

Aspectos negativos

- ✗ Limitación en el monto de las donaciones por parte de las empresas al 7 %
- ✗ En ocasiones actúa como donataria, recibiendo donaciones de entidades privadas.
- ✗ Limita las formas en que las donatarias autorizadas pueden allegarse de recursos, dificultando su sustentabilidad.
- ✗ Falta de medidas efectivas para regular el sector.

Clientes y/o aliados:

Clientes internos: empleados, voluntarios, consejeros, donantes de la propia fundación y accionistas.

Clientes externos: organizaciones de la sociedad civil (beneficiarias), gobierno, empresas y otros donantes.

Aspectos positivos

- ✓ Pluralidad de perspectivas
- ✓ Sinergia en las alianzas
- ✓ Transparencia
- ✓ Compromiso colectivo

Aspectos negativos

- ✗ La percepción que se tiene de los donantes
- ✗ Visiones contradictorias
- ✗ Intereses particulares

Proveedores

Gobierno: provee servicios, legislación, estadísticas, información, vinculación e infraestructura.

Sector académico: Universidades, colegios de profesionales. Medios de comunicación. Consultores especializados. Otras fundaciones y empresas. Cámaras empresariales. Embajadas y agencias internacionales.

Aspectos positivos

- ✓ Negociación
- ✓ Adaptación
- ✓ Flexibilidad y tolerancia
- ✓ Profesionalización

Aspectos negativos

- ✗ Renuncia al control absoluto
- ✗ Reordenación de prioridades
- ✗ Inexperiencia
- ✗ Falta de profundidad en el conocimiento
- ✗ Mala calidad de servicios
- ✗ Falta de unificación de criterios, normas, estándares.
- ✗ Centralización
- ✗ Competencia destructiva

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Persistencia de los asistentes ✓ Experiencia y mejores prácticas de las organizaciones participantes del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesionalización del sector de donantes ✓ Herramientas para transparentar y comunicar con mayor efectividad los resultados de los donativos
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No llegar a acuerdos ✓ Falta de alineación con órganos de gobierno de la empresa o fundación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de cultura de donación ✓ Falta de confianza de la sociedad en las OSC y entidades donantes

Matriz de identificación de acciones estratégicas	F: Persistencia de los asistentes	F: Experiencia y prácticas de participantes	O: Profesionalización del sector de donantes	O: Herramientas transpy visibilidad efectivas
D: No acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Presentación de cada participante. Sitio web privado de donantes. Construcción de consensos Riqueza en la pluralidad 	<ul style="list-style-type: none"> Mapeo de indicadores y metodologías existentes. Homologación de criterios. 	<ul style="list-style-type: none"> Minuta de acuerdos Compromiso de seguimiento Directorio Alianzas para la donación Portafolio de proyectos de OSC (Plataforma IMX)
D: Desalineación de órganos gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Carta compromiso. 	<ul style="list-style-type: none"> Evento especial para órganos de gobierno, con ponentes de alto nivel. (productos y objetivos del evento) Encuentro de Donantes Exclusivo patronos con cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar consejos. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de trabajo del grupo.
A: Falta cultura de donación	<ul style="list-style-type: none"> Intercambio de experiencias. Crear información. Sistematizar información. Publicar información. 	<ul style="list-style-type: none"> Clarificación de conceptos para público en general. 	<ul style="list-style-type: none"> Carta de derechos del donante versión mexicana (CM). 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de apoyo para donantes y donatarias Mejores prácticas internacionales Reporte de resultados de grupo de donantes. Convocatoria por parte del grupo de donantes.(c)
A: Desconfianza	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar sobre la misma línea. Difundir el mensaje para eliminar los miedos. 	<ul style="list-style-type: none"> Puntos clave de las organizaciones para asegurar donaciones (IIT) Seguimiento a los donativos Fortalecimiento de órganos de gobierno de donatarias. 	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar sobre necesidad de gastos administrativos (de donantes y donatarias). 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de comunicación. Rendición de cuentas. Redes de comunicación amplias. Comunicar resultados estructuradamente. Calificación de OSC (estrellas) – Base de datos.

Definiciones Estratégicas:

Misión

Fortalecer la acción conjunta del sector de donantes para incrementar la efectividad de las donaciones, impactando estratégicamente en el desarrollo sustentable del país.

Visión

Ser un grupo de referencia de donantes, fuente de información, herramientas y mejores prácticas para la inversión social, con incidencia pública.

Objetivos 2011-2014

a. Identificar recursos con que cuenta el grupo:

1. Crear banco de información que permita dimensionar el tamaño e impacto del grupo de donantes (Base de datos, mapa de impacto, recursos movilizados, organizaciones atendidas, población impactada, causas en las que se trabaja, etc.).
2. Conocer los planes a largo plazo, actividades, tamaño, herramientas, composición interna y características particulares de cada integrante del grupo.

b. Posicionar el trabajo del grupo: transparentar, rendir cuentas.

1. Difundir dimensiones e impacto del grupo (vinculación con a)
2. Diseñar estrategias de comunicación: identificar mensajes, públicos, medios, etc.
3. Diseñar y planear “Evento especial” para órganos de gobierno y autoridades de cada uno de los donantes que pertenecen al grupo:
 - Con ponentes de alto nivel.
 - Exclusivo Consejeros y Presidentes de Consejo de Fundaciones y empresas donantes que participan en el grupo
 - ¿Encuentro de Donantes? Lunes 14 de noviembre por la mañana (definir horarios)
 - Definir objetivos y productos del evento (Carta derechos del donante)

c. Identificar retos y problemáticas comunes en orden a definir una agenda común y acciones concretas de incidencia pública.

1. Detectar actores externos relacionados con temas relevantes al grupo de donantes (Gobierno, empresas y otras fundaciones).
2. Identificar oportunidades de colaboración concretas para crear proyectos conjuntos.
3. Definir agenda de trabajo.

d. Conformar al grupo de donantes como comunidad de aprendizaje:

1. Identificar áreas de oportunidad, intereses y necesidades de cada integrante del grupo
2. Definir agenda de temas de estudio y prácticas a ser compartidas.
3. Identificar aspectos/tópicos susceptibles de homologación.
4. Crear un banco de conocimientos en torno al tema de las donaciones:
 - Herramientas para la donación: metodologías, casos tipo, mejores prácticas, procedimientos, criterios, formatos, etc.
 - Indicadores de Institucionalidad y Transparencia –como criterio de elección y fortalecimiento de donatarias-

- Reportes de buenas y malas experiencias de los donantes con OSC donatarias—lista negra de las OSC—
- Antes de donar considerar fortalecimiento de los consejos directivos y patronatos de las OSC donatarias de manera que sean los propios consejeros los primeros que aporten a la causa antes de pedir a los donantes – como los voluntarios de más alto rango de la OSC-

e. Movilizar recursos para la inversión social: incrementar número de donantes y donaciones

1. Identificar personas, empresas y organizaciones con intereses filantrópicos
2. Llevar a cabo campañas de promoción de las donaciones
3. Implementar estrategias de acercamiento, invitación, mentorazgo
4. Banco de información de donatarias.
5. Conformar grupos locales (Guadalajara, Monterrey)(Aulas de tele-presencia de Cisco)

Comités o Subgrupos de trabajo

Investigación: información y sistematización (objetivo a)

- | | |
|------------------------|---------------------------|
| • Microsoft | • Semillas |
| • Fundación Televisa | • Fundación Ibero-Meneses |
| • Fundación Chespirito | • Grupo Modelo |

Comunicación: difusión, posicionamiento y relaciones públicas (objetivo b)

- | | |
|--|---------------------------------------|
| • Fundación Helvex | • Donar sin desembolsar / Ganar Ganar |
| • Iniciativa México | • Fundación Nextel |
| • Fundación Dibujando un Mañana / SC Johnson | |

Desarrollo de agendas comunes, proyectos conjuntos e incidencia (objetivo c)

- | | |
|---------------------------------------|--|
| • Fundación Gruma / Fundación Banorte | • Fundemex |
| • Fundación Kaluz | • Fundación del Empresariado Jalisciense |
| • Fundación Wal-mart | |

Aprendizaje y desarrollo de herramientas (objetivo d)

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| • Fundación Merced | • Fomento Cultural Banamex |
| • Fundación Genomma Lab | • US Mexico Foundation |

Promoción y desarrollo del sector de donantes (objetivo e)

- | | |
|----------------------------|--|
| • Nacional Monte de Piedad | • Fundación para la protección de la niñez |
| • Fundación Feldman | • Fundación Chefs al Rescate |
| • Cisco | |

Secretaría Ejecutiva: CEMEFI

Administración: gestión de recursos internos del grupo para su operación

Coordinación logística: flujo de información, organización de eventos, foros, encuentro de donantes.