EL CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPIA (CEMEFI): UNA EXPERIENCIA DE FORTALECIMIENTO DE LA SOCIEDAD CIVIL

Preparado por:

Rubén Aguilar Valenzuela

Seminario:

"Programas, Sociales, Pobreza y Participación Ciudadana"
Co-patrocinado por Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia

Cartagena, Colombia
12 y 13 de Marzo de 1998

Banco Interamericano de Desarrollo
División de Estado y Sociedad Civil

Las opiniones expresesdas en este documento son responsabilidad exclusiva del autor del mismo y no competen la posición del BID o de los capatrocinadores del seminario.

Resumen ejecutivo.

Las reformas estructurales que han tenido lugar en los países de América Latina han provocado cambios en la manera de entender el papel del gobierno y la sociedad civil en la construcción de la nación. Se asigna a esta última una mayor importancia de la que antes se le reconoció. Su fortalecimiento, para que pueda cumplir con las tareas que le encomienda el nuevo modelo de desarrollo, se convierte en una prioridad. La existencia de un Estado fuerte, en la nueva concepción, pasa por contar con una sociedad civil sólida y bien estructurada. En este marco de ideas surge, en diciembre de 1988, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) a partir de la iniciativa de un empresario, Manuel Arango, con el propósito de contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil mexicana y a la creación de una nueva cultura filantrópica que focaliza de manera particular, como sujetos de su acción, a los empresarios, los funcionarios públicos y a la misma sociedad.

La propuesta nace en un entorno poco propicio por las características de la sociedad mexicana. Resulta difícil para muchos actores sociales, en particular a los funcionarios del gobierno, entender el papel que ahora se atribuye a la sociedad civil y reconocer la importancia que ésta tiene en el desarrollo y consolidación del nuevo Estado. La acción de la sociedad civil organizada se le visualiza como competencia o incluso oposición y cuesta reconocer su contribución y también su carácter independiente y autónomo. El CEMEFI entiende la filantropía como la organización social del esfuerzo personal, que aporta tiempo, talento y recursos para lograr el desarrollo integral a partir de la participación comprometida de los ciudadanos en la solución de los problemas sociales del país. Hay el propósito de incidir, de manera efectiva, en la dinámica comunitaria. La propuesta no se concibe como una acción aislada de gentes de buena voluntad sino como el trabajo profesional, que implica sí la entrega personal, en la dinámica de contribuir a la construcción de una sociedad más equitativa y democrática..

El trabajo del CEMEFI se estructura en ocho programas que traducen los propósitos institucionales y le permiten cumplir la misión que son: Gobierno y políticas públicas; comunicación; investigación; Centro de Información Filantrópica (CIF); Mira por los demás; filantropía empresarial; profesionalización del sector y desarrollo institucional. A lo largo de casi diez años el CEMEFI se ha posesionado, a través de sus acciones, como una entidad seria, creíble y como un interlocutor fundamental de la sociedad civil frente a los empresarios y el gobierno. Se reconoce que su esfuerzo contribuye al fortalecimiento de la sociedad civil y a la creación de una nueva cultura filantrópica en el país. La profesionalización del sector ha sido una tarea prioritaria. Se sostiene que la formación del capital humano es lo que va a permitir que las organizaciones hagan frente al reto que se les presenta y cumplan de la mejor manera con sus nuevas responsabilidades. En el campo de la investigación sobre el sector el CEMEFI ha sido pionero y ha trabajado desde un inicio con la Universidad Iberoamericana (UIA) y en este momento colabora con la Universidad John Hopkins en el estudio más serio y completo que se haya hecho sobre la sociedad civil en México.

El CEMEFI actúa como un espacio de encuentro, comunicación y punto de referencia de un

sector amplio de las organizaciones de la sociedad civil. Su acción contribuye a organizar, dar cuerpo e identidad al Tercer Sector del país. Hay reconocimiento a su liderazgo y al carácter de representante informal, para algunos miembros del sector, frente a distintos actores nacionales e internacionales. A través del programa educativo "Mira por los demás", que cuenta con una campaña publicitaria en medios, se ha contribuido a visibilizar al sector y a ir generando una distinta cultura de la filantropía en el conjunto de la sociedad. De manera particular se ha buscado que el sector privado cobre conciencia de la responsabilidad social que el nuevo modelo de desarrollo asigna a la empresa y también que el gobierno entienda la importancia que hoy tiene la sociedad civil y la necesidad que existe de apoyar su desarrollo. Detrás está la idea de que la construcción del desarrollo sólo es posible con la participación del gobierno, la empresa privada y la sociedad civil organizada.

La institución tienen ahora un conjunto de retos, en el marco de un desarrollo exitoso, que apuntan en dirección a cómo elevar sus niveles de incidencia, para cumplir mejor sus propósitos, y de cómo ampliar el campo de su acción a más grupos de la sociedad mexicana. Se trata de que los esfuerzos que realiza el CEMEFI, a través de sus distintos programas, consoliden al sector y lo hagan más profesional, pero que también la nueva cultura filantrópica penetre con mayor fuerza y eficacia en el conjunto social mexicano, sobre todo entre los empresarios y funcionarios del gobierno. En estos años se ha hecho un buen trabajo y avanzado de manera consistente, pero falta todavía mucho por hacer para elevar los niveles de participación y conciencia.

Introducción.

En los últimos quince años América Latina y el Caribe han vivido un profundo proceso de reformas estructurales que se han visto reforzadas por cambios en la economía y la política mundial. Las transformaciones "han implicado un cambio substancial en el papel del Estado y su relación con la sociedad civil. Los proceso de privatización, de cambio en el carácter de las intervenciones del Estado, de mayor protagonismo del mercado, de pacificación y de establecimiento de regímenes democráticos, han ensanchado el ámbito de responsabilidad de la sociedad civil entendida como la mayor participación y activismo de los ciudadanos, individual o asociativamente, en los campos económico, social y político. El cambio de rol del Estado y las mayores responsabilidades de la sociedad civil, son procesos recíprocos y complementarios derivados de las profundas transformaciones que se han venido operando en los países de la región".[1]

Esta nueva realidad implica la modernización del Estado y el fortalecimiento de la sociedad civil. Cada uno de estos actores debe cumplir nuevos papeles a los anteriormente asignados. En ambos casos se hace necesario modificaciones y ajustes a la manera tradicional de operar. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por eso, ha intensificado sus programas de apoyo para que los gobiernos de los países del área eleven sus capacidades en el manejo de la macroeconomía y las finanzas, el diseño de las políticas públicas, la eficiencia de la gestión y los proceso de descentralización. De manera paralela está trabajando en el "... esfuerzo de fortalecimiento de la capacidad y autonomía de la sociedad civil. La mayor limitación al fortalecimiento de la sociedad civil en los países de la región radica en la extendida pobreza, la exclusión socioeconómica en vastos sectores de la población, y en la precariedad de las instituciones democráticas y por tanto del pleno ejercicio de los derechos económicos, sociales y políticos de los ciudadanos". [2]

EL BID, con su política, pretende "...ayudar a los países a tener estados eficientes, capaces de cumplir con su responsabilidades institucionales de promover la competencia, que es la esencia de la eficacia del mercado, y de promover la equidad, que es la esencia de la legitimidad del sistema democrático. Pero solamente con una sociedad civil fuerte se tendrá un Estado eficiente. De ahí la preocupación del Banco por identificar las acciones y programas específicos que, respetando su autonomía, contribuyan al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil." En el proceso de construcción de los nuevos roles el Banco, en la medida de lo posible, pretende "apoyar el diálogo entre los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil. En muchos casos es necesario remover dudas y suspicacias. El nuevo ambiente político lo permite." [3]

En la línea de construir una agenda única que integre la reforma económica, la reforma social y la

---

[1] "El BID, la modernización del Estado y el fortalecimiento de la sociedad civil", Edmundo Jarquín, exposición presentada en la "Conferencia sobre el Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Centroamérica y la República Dominicana", San José, Costa Rica, noviembre 27-29 de 1995.
[2] Ibídem.
[3] Ibídem.

reforma del Estado "el empresariado local y las organizaciones formales de la sociedad civil como fundaciones y corporaciones filantrópicas, y las organizaciones no gubernamentales (ONG) tienen una tarea vital". [4] El BID, en éste esfuerzo, es una institución idónea para apoyar el proceso de articulación del gobierno, los empresarios privados y las organizaciones de la sociedad civil que han sido vistas "con desconfianza, tanto por los gobiernos como por los empresarios privados. Ahora se les ve como lo que realmente son: esfuerzos asociativos para ayudarse a mejorar sus niveles de vida, para tener mejores centros educativos y para proveer recursos productivos que aumenten los ingresos familiares, metas todas que coinciden con los objetivos de los gobiernos y que pueden ser causa común con los empresarios privados compenetrados de la problemática nacional."[5]

No es ocasional, pues, que en el marco del nuevo protagonismo que tiene ahora el mercado y también la sociedad civil, junto con el gobierno, como actores fundamentales en los procesos de construcción nacional la estrategia del BID, para el período 1994-2000, contemple entre sus cinco áreas prioritarias para la aplicación de sus recursos precisamente el "fortalecimiento de la sociedad civil y de su papel para promover el desarrollo sostenible" y también la "promoción del papel del sector privado en el proceso de desarrollo." [6] El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la institución que ahora analizamos, se propone precisamente contribuir al fortalecimiento de la sociedad civil, crear una cultura filantrópica que comprometa al conjunto de los ciudadanos, en particular a los empresarios, con los problemas de su comunidad y también hacer conciencia entre los funcionarios públicos de la importancia que tiene la acción concertada entre el gobierno, el mercado y las organizaciones de la sociedad civil. De aquí la importancia, en el marco de las preocupaciones del BID, de una experiencia como la del CEMEFI.

¿Cómo y cuándo surge?

En diciembre de 1988, Manuel Arango, un empresario mexicano comprometido con la problemática social del país funda el Centro Mexicano de Instituciones Filantrópicas (CEMIF). El propósito que anima a la nueva institución era promover la unidad de un sector de las organizaciones de la sociedad civil, las que no tenían fines de lucro y estaban al servicio de terceros, para visibilizar de mejor manera sus esfuerzos y contribuir a que su incidencia fuera todavía mayor en el ámbito de la realidad mexicana. La idea de Arango, a la que invita a otros empresarios, surge de la experiencia del Canadian Center for Philanthropy, institución con la que había entrado en contacto hacía poco tiempo. Arango ingresa al mundo de las organizaciones de la sociedad civil -nacionales e internacionales- a partir de la creación de la Fundación Universo Veintiuno, A.C. (ahora Fundación Mexicana para la Educación Ambiental, A.C.), una institución dedicada a la conservación del medio ambiente.

---

[4] "El BID, la modernización del Estado y el fortalecimiento de la sociedad civil", Steve Quik, exposición presentada en "El Fortalecimiento de la Sociedad Civil: Una propuesta de las Organizaciones Civiles Mexicanas", Guadalajara, Jalisco, enero 18 de 1997.

[5] Ibídem.

[6] " Estrategia del banco, programación de actividades y ciclo de los proyectos", Jairo Sánchez., exposición presentada en la reunión "El Fortalecimiento de la Sociedad Civil: Una Propuesta de las Organizaciones Civiles Mexicanas", Guadalajara, Jalisco, enero 18 de 1996.

Los contactos internacionales de Arango y el conocimiento de experiencias, particularmente de Canadá y Estados Unidos, le muestran la importancia del aporte que la sociedad civil organizada es capaz de hacer si se coordina y organiza. Las instituciones sin fines de lucro, comprendió Arango en ese momento, pueden ser un factor determinante en el proceso de cambio de una sociedad a partir de acciones específicas desde su propio campo de especialidad.

En julio de 1990 el CEMIF invita a una reunión con el objeto de iniciar el proceso de dialogo en torno a la posibilidad de constituir una instancia de coordinación y encuentro de las organizaciones de la sociedad civil del país. Se cita a 150 instituciones, pero llegan 300. En un primer momento, por el poder de convocatoria, los organizadores consideran el evento como un éxito. Nunca antes se habían reunido tantas y tan diversas. Días después surgen los problemas y se manifiesta de manera abierta la resistencia de sectores importantes de la sociedad civil organizada a constituir una instancia de coordinación.

Se teme, así argumenta un sector de los asistentes, que los empresarios se "adueñen y controlen " a la sociedad civil organizada. Incluso se pone en duda las intenciones de los organizadores. Ante la iniciativa del CEMIF los sectores que plantean los mayores cuestionamientos deciden crear sus propias instancias de coordinación. "Nunca, dice Arango, pensamos que iba a haber tantas suspicacias y resistencias". Muy pronto, agrega, "nos dimos cuenta que la idea, tal como la habíamos presentado, no iba a caminar". [7]

Los asistentes compartían el espíritu de servicio a los demás, pero cada uno tenía su propia visión de las cosas en torno a lo que podía implicar la coordinación de las organizaciones de la sociedad civil. El CEMIF da entonces marcha atrás a su idea original. "Crear una estructura de coordinación o una federación de organizaciones de la sociedad civil mexicana, asegura Arango, era imposible en ese momento. Había que comenzar al revés. En lugar de proponer un gran proyecto de coordinación se tenía que iniciar por promover el espíritu en el que sí había coincidencias entre todos los asistentes..." [8]

Ante el fracaso del primer intento los organizadores, con Arango a la cabeza, no se desaniman. Toma conciencia de que el punto con el que se había pretendido iniciar era en realidad el de llegada. Se cambia de estrategia. Hay que construir, en el recorrido de un proceso, la articulación. Se hace también indispensable asumir que en las condiciones de México, que no son las de Canadá o Estados Unidos, tiene mayor grado de dificultad, por las características de la propia sociedad, promover espacios de coordinación de la sociedad civil organizada.

Así, en diciembre de 1992, el CEMIF se trasforma en el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Cambia la concepción de la tarea y también los propósitos. La institución se define ahora como una instancia promotora de la cultura filantrópica, al tiempo que se da a la tarea de crear conciencia sobre su importancia en la sociedad en su conjunto, pero en particular con sectores del gobierno y la iniciativa privada, pero también como alguien que contribuye al

[7] Entrevista con Arango, Manuel, noviembre 6 de 1997, México, D.F.
[8] Ibídem.

fortalecimiento y consolidación de las organizaciones que, sin fines de lucro, trabajan por los demás.

¿Cuál es su concepción de filantropía?

El CEMEFI entiende por sociedad civil "al conjunto social que no es el gobierno". A partir de la definición se asume que esta "tiene dos grandes tipos de organizaciones; instituciones con fines de lucro e instituciones sin fines de lucro o Tercer Sector." [9] Este último "se diferencia del sector empresarial (mercado) y del sector público (gobierno), al plantear como principal objetivo la construcción del bien común, haciendo frente a las necesidades humanas y promoviendo la participación paulatina de la sociedad. El Tercer Sector es un sector privado con fines públicos y tiene como fin complementar la acción del Estado y el Mercado en atención a las necesidades sociales" [10]

En este marco, que da sustento a su propuesta, el CEMEFI define entonces a la filantropía a partir de un conjunto de enunciados -uno al otro se complementan- que se expresan de la siguiente manera: "La expresión del impulso generoso que brota de todo ser humano, en todos los tiempos y en todas las culturas; toda actitud de respeto, atención y servicio, encaminada a promover el desarrollo del ser humano y proteger su entorno; el compromiso generoso de personas, instituciones y empresas, que aportan tiempo, talento y recursos, en favor del desarrollo integral de la comunidad; el conjunto de acciones no remuneradas, orientadas al desarrollo social que potencia el talento y la capacidad humana; un medio eficiente para estimular la participación voluntaria, distribuir recursos y crear formas de trabajo que impulsen el equilibrio y el desarrollo armónico de la sociedad." De manera sintética, asumiendo los elementos anteriores, el CEMEFI propone que la filantropía puede entenderse como "toda acción generosa y voluntaria, que se realiza en beneficio de la comunidad sin ánimo de lucro ni interés particular".[11]

Pero la manera en que el CEMEFI entiende la filantropía está en proceso de evolución y cambio. Sin negar las definiciones propuestas en sus textos básicos los directivos y funcionarios de la institución insisten ahora en algunos elementos. Se sostiene con fuerza que el donar tiempo, talento y recursos de manera voluntaria y desinteresada sigue siendo algo fundamental, pero se subraya que lo que se propone la filantropía es "el desarrollo integral a partir de la respuesta activa y comprometida de los ciudadanos en la solución de los grandes problemas sociales del país". En otra formulación se dice que "la actividad filantrópica busca incidir en la realidad a través de acciones que tiendan a resolver efectivamente los problemas sociales".[12] Se trata, éste es el sentido del cambio, no sólo "asistir" los problemas sociales, sino de comprometerse en la búsqueda de soluciones de fondo.

---

[9] La sociedad civil: Conceptos relacionados con sus formas de organización, CEMEFI, Febrero, 1997, México, D.F.
[10] Ibídem
[11] Planeación Estratégica 1996-2000, CEMEFI, 1995, México, D.F.
[12] Entrevistas con Arango, Manuel, noviembre 6, Smith de Rangel, Martha, noviembre 6, Villalobos, Jorge, noviembre 11 y Ramírez-España de Guajardo, María Eugenia, noviembre 5 de 1997, México, D.F.

Esta concepción parte de reconocer que "los beneficios del desarrollo en México no han llegado a todos los sectores de la población" y que " la pobreza, la marginación y la desigualdad persisten y crecen", pero también que "la solución de estos problemas compete a toda la sociedad" y no sólo al gobierno. [13] En la visión del CEMEFI el Mercado es incapaz de resolver el conjunto de los problemas sociales e incluso es factor para que se agraven algunos de los mismos; el Estado tampoco puede hacerse cargo de la totalidad de los problemas de la población, por lo que en las sociedades modernas se requiere también de la decidida acción del Tercer Sector o de la sociedad civil organizada, para coadyuvar con el Mercado y el Estado a la solución de la problemática social del país.

A partir de esta manera de entender la filantropía se hace indispensable privilegiar como forma de organización la "acción colectiva de los ciudadanos", sobre la individual. En todos los casos existe una previa decisión personal, voluntaria y generosa, pero que se hace más eficaz y eficiente en la medida en que se realiza en grupo. Esto supone que la filantropía tiene que encontrar nuevas y mejores formas de organizar la "generosidad y el deseo ciudadano de dar y participar". [14] Las instituciones del sector no lucrativo que coordinan y canalizan el trabajo de los ciudadanos deben tener, en la concepción del CEMEFI, las siguientes características: Atienden necesidades sociales, es decir trabajan en favor del bien común; deben tener personalidad jurídica; se encuentran institucionalmente separadas del gobierno, pero no significa que no puedan recibir apoyo de él; no son lucrativas, no reparten remanentes, pero pueden acumular beneficios a ser utilizados en las actividades que les permiten cumplir su misión; son autogobernables y por lo mismo no reciben mandato de otras entidades; convocan la participación de voluntarios que se incorporan de muy distintas maneras a las tareas de la organización. [15]

¿Qué es y qué se propone?

El CEMEFI es una institución privada sin fines de lucro, con ámbito de acción en todo el país, que tiene como misión el "promover cultura filantrópica en México y fortalecer la participación organizada de la sociedad en su desarrollo integral y en la solución de los problemas comunitarios". [16] El CEMEFI no tiene ninguna filiación política y no hace distinción alguna de los ciudadanos no importa cuál sea "su condición de género, determinación racial, económica, política o religiosa". Dentro de sus compromisos institucionales está el promover "la participación de las personas y las organizaciones en el desarrollo social", el estimular las relaciones que impulsen a que la sociedad "potencie el desarrollo humano con oportunidades para todos" y el fomentar la democracia que es "el modelo de organización social que mejor posibilita el diálogo y participación entre los distintos actores sociales, para la búsqueda y el logro del bien común".[17]

Para poder cumplir con su misión el CEMEFI se ha dotado de un conjunto de propósitos que

---

[13] Presentación Institucional, CEMEFI, s/d
[14] Ibídem.
[15] La sociedad civil: Conceptos relacionados con sus formas de organización, CEMEFI, Febrero 1997, México, D.F.
[16] Planeación Estratégica 1996-2000, CEMEFI, 1995, México, D.F.
[17] Ibídem.

hacen relación a la promoción de la filantropía y al fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, que no tienen fines de lucro, que son: Ofrecer a sus miembros servicios que permitan su desarrollo; promover en las personas actitudes filantrópicas que se traduzcan en mayor participación y compromiso; fomentar el conocimiento del sector filantrópico; promover la formación de profesionales e investigadores de la filantropía; propiciar la profesionalización de las organizaciones del sector; promover canales de comunicación dentro del sector filantrópico y hacia el conjunto de la sociedad; mantener un contacto permanente con el gobierno, que facilite la participación del sector en el diseño de las políticas públicas y los marcos legales y fiscales que lo regulan; promover la inversión social de la empresa y promover las relaciones, nacionales e internacionales, con otras organizaciones filantrópicas.[18]

¿Cómo se estructura y organiza?

Una de las peculiaridades del CEMEFI es que en sus órganos de gobierno participan personas, empresas e instituciones que han ganado credibilidad por sus vidas, trabajo e iniciativa, a nivel nacional e internacional. Entre ellos se encuentran hombres y mujeres del mundo de la industria, las finanzas, el comercio, la política, la academia y las organizaciones de la sociedad civil. Existe en la institución una preocupación constante por hacer que todos los miembros de los distintos niveles participen en las reuniones que les corresponde.

Los órganos de gobierno y ejecución:

- Los de gobierno:

Asamblea General de Asociados. Es la máxima autoridad y quien aprueba las líneas generales del trabajo y ratifica y formaliza las decisiones del Consejo Directivo. Está integrado por 67

miembros. De éstos, 38 son instituciones, 20 personas y 9 empresas. De manera ordinaria se reúne por lo menos una vez al año.

Consejo Directivo. Es el responsable de la marcha general de la institución. Nombra al presidente del Consejo, al Comité Ejecutivo y al Presidente Ejecutivo. Está integrado por 53 personalidades destacadas en diversos campos. Se reúne trimestralmente.

Comité Ejecutivo. Acompaña y da seguimiento a la acción cotidiana de la institución. Está integrado por diez consejeros: el Presidente del Consejo, siete vicepresidentes, un secretario y el Presidente Ejecutivo. Cada uno de los vicepresidentes tiene a su cargo uno de los programas que ejecuta la institución. Al año se reúne ocho veces.

- Los de ejecución:

Presidente Ejecutivo. Ejecuta los acuerdos del Comité Ejecutivo y es el responsable de la

[18] Ibídem.

marcha general y cotidiana de la institución. Cuenta con una estructura operativa integrada por 20 personas, organizadas en tres direcciones de área (investigación, promoción, desarrollo) y un departamento de apoyo administrativo. [19]

La membresía y pertenencia:

En el CEMEFI se puede participar de la vida institucional en tres distintos niveles:

Asociados. Personas físicas o morales, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que tengan interés en colaborar en la consecución de los objetivos de la asociación. Existen tres categorías: Fundadores, que son los iniciadores de la institución; los activos, que son los que apruebe la Asamblea y los honorarios, que sólo se invita a participar en las asambleas.

Miembros. Personas físicas o morales, públicas o privadas, nacionales o extranjeras que deseen contribuir con los fines de la institución y sean aceptados como tales en conformidad con los estatutos. Existe la categoría de patrocinador, que son los que aportan recursos y colaboradores, que son los que participan en el desarrollo de actividades.

Afiliados. Personas físicas o morales, públicas o privadas que sean admitidas por el Consejo Directivo y estén comprometidas con el desarrollo de las actividades filantrópicas o con la ayuda a individuos. Hay ahora 184 instituciones de asistencia y promoción, que en el CEMEFI participan con éste carácter. [20]

¿ Qué hace la institución?

La acción del CEMEFI se organiza en tres grandes áreas: investigación, promoción y desarrollo. Cada una de ellas, a su vez, implementa alguno de los ocho programas que ejecuta la institución para cumplir con su misión y hacer realidad sus propósitos. Los programas son: gobierno y políticas públicas; comunicación; investigación de filantropía; centro de información filantrópica; mira por los demás; filantropía empresarial; profesionalización del sector y desarrollo institucional.

Gobierno y políticas públicas:

La regulación del sector y las tensas relaciones con el gobierno han sido identificadas por el CEMEFI, desde el inicio de sus trabajos, como uno de los cuellos de botella que frenan el desarrollo de las organizaciones del Tercer Sector mexicano. Se sabía del fracaso que habían tenido distintos esfuerzos por provocar un cambio en la ley y facilitar el encuentro entre la sociedad civil y el gobierno. El CEMEFI se dio, entonces, a la tarea de promover, junto con otras instituciones, un nuevo marco jurídico y también intentar actuar de puente, para acercar al gobierno y la sociedad civil organizada. El trabajo de la institución se propuso también sensibilizar a los funcionarios públicos y a los políticos sobre la importancia del Tercer Sector.

---

[19] Estatutos del CEMEFI, México, D.F.
[20] Ibídem.

Comunicación:

Este programa está concebido en una doble vía: intensificar la comunicación al interior del sector y la de éste con el conjunto de la sociedad, para lograr mayores niveles de visibilización. El CEMEFI plantea que en la medida que las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro compartan sus experiencias y realizaciones, el universo de la información se hará cada vez más rico e interesante. El manejar volúmenes crecientes de información generado por las propias organizaciones va a permitir que la toma de decisiones en el sector sea cada vez más ubicada y efectiva. A partir de la información que se produce en el esfuerzo de comunicar al sector entre sí, se van generando materiales relevantes, que se pueden derivar a los medios de comunicación, para posesionar de mejor manera a la sociedad civil organizada en la opinión pública. La institución ha desarrollado tres instrumentos de comunicación que le son propios: La Revista Filantropía, el Boletín Filantropía y la página en Internet.

Investigación:

Una de las tareas estratégicas que está presente, desde el origen del CEMEFI, es la de investigar sobre la realidad del sector. Saber cuál es la dimensión, composición e impacto de las acciones que realizan las organizaciones de la sociedad civil en el país se vuelve una cuestión fundamental. En la medida que se logre conocer con precisión y profundidad al Tercer Sector se podrán desarrollar mejores y más pertinentes estrategias, para promover el desarrollo de una cultura filantrópica en el país. La información que arroja la investigación permite, entre otras cosas, hacer un mejor trabajo en el ámbito de la visibilización del sector, establecer un diálogo con el gobierno a partir de datos duros que permiten una mejor negociación y también sostener una discusión más consistente con los empresarios y otros actores sociales.[21] Las áreas temáticas de la investigación que desarrolla el CEMEFI están relacionadas con los nudos problemáticos que, de acuerdo a la institución, existen en el sector: regulación, financiamiento, profesionalización y visibilidad.

Centro de Información Filantrópica (CIF):

El propósito del centro es recopilar, identificar, clasificar y difundir información sobre el sector filantrópico nacional e internacional. El centro está vinculado, vía Internet, con otros esfuerzos que apuntan en la misma dirección tanto a nivel nacional como internacional. En su diseño hay un claro interés de actuar como enlace de México con centros de otros países aprovechando la red de relaciones con las que cuenta el CEMEFI. Pretende también convertirse en un apoyo decidido a los trabajos de investigación de los estudiosos del tema.

Mira por los demás:

El programa se propone, en lo fundamental, contribuir a crear, fortalecer y difundir una cultura filantrópica entre los mexicanos y también visibilizar y promover al sector a través de los grandes

[21] Entrevista con Villalobos, Jorge, noviembre 11, y Arango, Manuel, noviembre 6 de 1997, México, D.F.

medios de comunicación. El concepto es el de educar y sensibilizar a través de una gran campaña de publicidad. El programa invita a la población en general y a las empresas privadas en particular, para que participen, con su tiempo, talento y recursos, de una manera más decidida en la solución de los grandes problemas sociales del país. Específicamente se pretende lograr, como expresión de la nueva cultura, que los ciudadanos destinen por lo menos una hora a la semana a colaborar voluntariamente en alguna tarea de beneficio a su comunidad; que canalicen donativos a las causas que elijan libremente hasta alcanzar por lo menos el 1 % de sus ingresos; que las empresas incrementen su colaboración a la comunidad destinando el 1 % de sus utilidades a la causa que determinen y que promuevan entre sus trabajadores, funcionarios, clientes y proveedores, su participación en tareas de la comunidad.

Filantropía empresarial:

El nuevo modelo económico que determina hoy la propuesta de desarrollo asigna a la empresa y a los empresarios un nuevo y protagónico papel. Por lo mismo se requiere una mayor participación, y responsabilidad social de todos los que se dedican a las actividades empresariales. El programa se propone, a partir del desarrollo de una concepción de la filantropía empresarial que tome en cuenta las características de la realidad mexicana, estimular y reforzar el compromiso de todos para mejorar la calidad de vida; integrar la responsabilidad empresarial y personal con las necesidades de la comunidad; incrementar la inversión de tiempo, talento y dinero para beneficio de la comunidad. El CEMEFI está comprometido en promover el concepto entre el empresariado mexicano, para elevar los niveles de participación, activa y decidida, del sector privado en acciones que implican la responsabilidad social.

Profesionalización del sector

Uno de los más grandes retos de la sociedad civil organizada del país es elevar sus niveles de eficiencia y eficacia. Se requiere de verdaderos profesionales del campo. En la medida que se cuente con más y mejores profesionales las organizaciones del Tercer Sector van a estar en mejores condiciones, para desarrollarse y cumplir con su misión, al tiempo que ven crecer su credibilidad y también su imagen positiva al interior de la sociedad. El programa trabaja básicamente a través del acompañamiento en el proceso de desarrollo institucional con asesorías, consultorías e impartición de cursos, seminarios, talleres y foros. La política es involucrar, en la medida de los posible, a otras instituciones, incluyendo a la universidad y despachos privados, para que realicen la tarea, pero el CEMEFI asume también acciones específicas en esta materia.

Desarrollo institucional:

Institucionalidad. El CEMEFI surge de la decisión personal de un filántropo, pero desde un inicio se plantea la necesidad de constituirse como una institución con un manejo y conducción de carácter profesional, que evite la discrecionalidad. El diseño de su estructura y su funcionamiento deben de permitir, esto también está presente, la toma de decisiones colegiadas y evitar cualquier tipo de dirección individualista y también todo tipo de protagonismos.

Relaciones. El CEMEFI se va a posesionar en el entorno en la medida que desarrolle una

agresiva política de relaciones tanto al interior del país, en los diversos sectores, (gobierno, empresa, medios) como en el exterior. El Tercer Sector en México se va a ir articulando, de manera informal, en la medida que se intensifiquen las relaciones al interior del mismo. Por eso la institución debe de promover, de manera intensa, todo tipo de encuentros que vayan en este sentido. Es necesario, para aprender, pero también para ganar fuerza al interior de la sociedad mexicana, abrir un amplio abanico de relaciones internacionales que permitan conectar a la institución con realidades semejantes en otros países.

Sostenibilidad. En un principio, por la aportación de su fundador, están asegurados los recursos para el funcionamiento del CEMEFI, pero se plantea con claridad y márgenes de tiempo precisos que al mediano y largo plazo la institución debe garantizar su propio patrimonio y sostenibilidad. Para lograrlo se plantea las aportaciones de sus propios miembros, la venta de servicios y el apoyo de las fundaciones nacionales e internacionales.

¿ Qué ha hecho la institución?

El CEMEFI, a lo largo de estos diez años de existencia, ha logrado desarrollar un conjunto de acciones que representan una actividad importante en los distintos campos en los que ha incursionado. El trabajo, así se asegura, ha estado orientado por la misión y los propósitos institucionales. Aquí se presenta una síntesis de lo que se ha hecho en estos años, que pretende dar una idea precisa del tipo y monto de las acciones que ejecuta e impulsa la institución.

Gobierno y políticas públicas:

Las acciones más relevantes desarrolladas por este programa han sido la elaboración y promoción de la "Ley de Fomento de las Actividades del Bienestar y Desarrollo Social" en un grupo conformado por la Convergencia de Organismos Civiles por la Democracia, el Foro de Apoyo Mutuo (FAM), la Fundación Miguel Alemán y la Universidad Iberoamericana. El centro de la propuesta es el que las instituciones del sector no lucrativo que trabajan a favor de terceros sean reconocidos como "órganos de utilidad pública", pero también que se norme su acción para que se trasparenten todos sus derechos y obligaciones. La propuesta de Ley, que se trabajó desde finales de 1993, se llegó a presentar al pleno de la Cámara de Diputados en abril de 1997, con el consenso de todos los partidos, pero en el momento final se dió marcha atrás y sin explicación alguna, después de cuatro años de consultas y reuniones de trabajo para llegar a acuerdos, se negó la misma.

El CEMEFI ha trabajado también en la línea de sensibilizar a miembros del gobierno sobre el papel y la importancia del Tercer Sector. De manera particular la acción se ha dirigido a funcionarios claves de la Oficina de Asesores de la Presidencia de la República, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Gobernación y el Departamento del Distrito Federal. Con la SHCP se iniciaron los contactos y primeros diálogos desde 1990. Se han tenidos reuniones diversas con el Presidente de la República, el secretario y los subsecretarios de Hacienda con el propósitos "de hacerles conciencia de la necesidad de hacer reformas fiscales que fomenten la filantropía en el marco de una visión de Estado que ve a la sociedad civil organizada

como un coadyuvante de la acción gubernamental ".[22]

Se ha mantenido una relación constante y sistemática con el área encargada de la deducibilidad de impuestos de la SHCP, para hacer sugerencias y propuestas de cambio a la Ley con el propósito de incluirlas en la "miscelánea fiscal" de cada año. El CEMEFI participa en el Consejo Asesor para la Determinación de las Mercancías Decomisadas y ha participado en la elaboración de criterios, para adjudicar las mercancías. En el marco de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) en el año de 1993 y 1994 el CEMEFI trabajó de manera coordinada con instancias de la sociedad civil organizada de Canadá (Canadian Center for Philanthropy) y Estados Unidos (Council on Foundations) con el objeto de establecer una posición unificada, para luego hacerla valer ante los gobiernos de los respectivos países. La participación del CEMEFI contribuyó a que la SHCP asumiera la propuesta, para evitar la "doble tributación" de las empresas de Estados Unidos que hacen donativos en México, para facilitar el flujo de recursos destinados a la filantropía.

En el segundo semestre de 1995 el CEMEFI organizó un seminario de doce sesiones sobre el Tercer Sector, impartido por un conjunto de especialistas del más alto nivel, dirigido a funcionarios de la Oficina de la Presidencia de la República con el fin de introducirlos en el tema, mostrar la relevancia y dimensión del sector en el país y sensibilizarlos a la necesidad de que el gobierno fomente el desarrollo del mismo. Al término de las sesiones de estudio el CEMEFI organizó una gira por los Estados Unidos, para que los participantes conocieran las leyes de ese país y la posición del gobierno en la materia y también para que visitaran centros que articulan y coordinan a sectores de la sociedad civil en esa nación.

Una labor importante, en este mismo marco, es la labor de cabildeo que el CEMEFI ha desarrollado a lo largo de estos años particularmente en la Cámara de Diputados, pero también en la de Senadores. Hay también una línea de contactos con los más importantes partidos políticos del país. El trabajo se ha intensificado en los últimos tres años en la medida que el proceso de transición democrática, que hoy se vive en el país, ha traído consigo cambios que permiten la apertura de espacios de discusión y el surgimiento de nuevos actores en la vida política de México. El cabildeo realizado por el CEMEFI ha privilegiado las comisiones, en ambas cámaras, que tienen que ver de manera directa con el desarrollo social y la participación ciudadana. El Cabildeo con los partidos se ha concentrado en el Partido Revolucionario Institucional (PRI), el Partido de Acción Nacional (PAN) y el Partido de la Revolución Democrática (PRD). En todos los casos se ha hablado con sus dirigentes y también con algunos de sus más importantes líderes. El propósito siempre ha sido el mismo, que los senadores, diputados y todos los políticos del país, no importa a que partidos pertenezcan, entiendan qué es el Tercer Sector y cuáles son sus posibilidades con la pretensión de que apoyen su desarrollo. [23]

Comunicación:

La Revista Filantropía, que surge en 1996, tiene como propósito fundamental comunicar al

[22] Entrevista con Villalobos, Jorge, noviembre 11 de 1997, México, D.F.
[23] Entrevista con Aguilar Monteverde, Rubén, diciembre 5 de 1997, México, D.F.

público en general la importancia del trabajo que realizan las organizaciones de la sociedad civil. Se tiran cuatro números por años. La edición es de 7 mil ejemplares. La revista es autofinanciable y se paga con la publicidad de las empresas que se anuncian en ella sumándose al proyecto de promoción de filantropía. Está a la venta en "espacios cerrados" como cadenas de restaurantes y librerías. Hay un gran cuidado de la edición y la impresión es de gran calidad. Se quiere que sea la cara pública del Tercer Sector. Cada número se hace llegar a todos los miembros de la institución, pero también a los líderes de opinión pública, a secretarios de Estado, gobernadores, senadores, diputados, políticos, obispos, embajadas, empresarios, periodistas, académicos, fundaciones internacionales, organismos mundiales y agencias de publicidad. En la revista se da cuenta de experiencias exitosas desarrolladas por las organizaciones de la sociedad civil sin fines de lucro, acciones de personas y se proponen puntos de discusión relacionados con el estado actual del mismo.[24]

El Boletín Filantropía es el órgano interno de comunicación del CEMEFI. Se edita desde 1993. La impresión es de mil ejemplares y sale cada tres meses. La página en Internet se abrió en octubre de 1997 y en sus primeros dos meses de vida ha sido visitada en 402 ocasiones. En ella existe información básica sobre la institución. El CEMEFI es también responsable de alimentar un Foro sobre Filantropía, que entra a la red a través de Compuserve uno de los más importantes servidores que operan en el país. El espacio esta a disposición de todo el que quiera participar en él, pero de manera especial permanece abierto para todos los miembros de la institución. En acuerdo y colaboración con otras organizaciones y también con el propósito de intercomunicar al sector y hacerlo más visible se creó, a partir de 1995, el Día de la Filantropía que se celebra el segundo martes de noviembre. Se ha realizado ya en tres ocasiones. Para darle mayor difusión al evento ese día se emite, en colaboración con una de las radios de la Ciudad de México, un maratón radiofónico. En éste mismo marco de intenciones a partir de 1997 se ha creado el "Reconocimiento al Compromiso con los Demás". En la primera ocasión se entregó a seis ciudadanos que se han distinguido por su trabajo en favor del sector o de las personas necesitadas entre ellos al escritor Carlos Fuentes, por su aporte, con sus escritos y conferencias, a visibilizar a la sociedad civil organizada.

Una línea más en los esfuerzos del CEMEFI por comunicar lo que realiza el sector ha sido elaborar sus propios textos y colaborar con otros en la edición de libros y memorias, para difundir el resultado de encuentros y experiencias. Encontramos así, entre otros, la *Memoria del Segundo Simposio Interdisciplinario e Internacional: El Maltrato a los Niños y sus Repercusiones educativas*, que publicó en 1992 en colaboración con la UNICEF y la Comisión de Derechos Humanos. De ese mismo año es *Los Niños de la Calle, una realidad en la Ciudad de México*, coedición con el gobierno de la ciudad. La *Memoria del Diplomado para Educadores de Calle* es de 1993 y de 1995 son las del *Primer Foro Trinacional sobre Inversión Social, Memoria del II Encuentro Iberoamericana de Filantropía,* y *Familias que cambian: investigación social sobre la variedad de las familias, sus cambios y perspectivas*, editado en conjunto con el Instituto Mexicano de Estudios Sociales (IMES) y la UNICEF. En 1997 el CEMEFI publicó, entre otros trabajos, *Introducción a las Instituciones Filantrópicas* y *¿Cómo Construir una Asociación Civil?*. En este mismo año editó la Colección CEMEFI-NCNB, con

[24] Entrevista con Aguilar Monteverde, Rubén, diciembre 5 de 1997, México, D.F.

cinco títulos, esfuerzo conjunto del National Center For Nonprofit Boards, de Estados Unidos, y la institución. Todos los textos están dirigidos a ofrecer elementos para mejorar los órganos de dirección de las instituciones del Tercer Sector.

Investigación:

De 1990 a 1997 el CEMEFI ha publicado una veintena de investigaciones. *La Filantropía Mexicana: Diagnóstico y Propuestas,* de 1990, fue el primer estudio que se hizo sobre el campo en el país. En él se compara a la filantropía mexicana con la de Estados Unidos. Es, sin lugar a dudas, el esfuerzo de investigación más logrado de la institución. En la actualidad y en carácter de "asociado local" el CEMEFI colabora con el Instituto de Políticas Públicas de la Universidad Johns Hopkins en una investigación sobre el Tercer Sector en México, a partir de un modelo metodológico desarrollado por ese centro de estudios. La investigación, una vez que se termine, será el trabajo más amplio que se haya hecho sobre el desarrollo de la sociedad civil organizada de México. El proyecto inició en octubre de 1996 y finaliza en octubre de 1999. En calidad de asesores del mismo participan 26 especialistas del campo de la política, la economía, la empresa y está también presente el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de su representante en el país.

En el marco de sus trabajos de investigación, y como un aporte al conocimiento del sector, el CEMEFI se dio a la tarea de recoger información para elaborar directorios de la sociedad civil organizada. El *Directorio de Instituciones Filantrópicas*, que se publicó en 1990, fue el primero que se hizo en el país. En él aparecen 608 instituciones nacionales. El que se editó como 1995/1996 registró 2 mil 364 instituciones y está próximo a salir el del período 1998/1999, que da cuenta de 4 mil 500 instituciones. En 1996 se imprimió el *Directorio de Instituciones Ambientalistas en la República Mexicana*, que ofrece información sobre 500 instituciones, grupos y organizaciones que trabajan en ese tema. Hasta ahora es el único directorio especializado publicado por la institución. El trabajo del CEMEFI abrió un nuevo campo de actividad. Ahora hay diversas instituciones que han elaborado directorios generales y también especializados por área de trabajo. Hasta el momento el único que ha tenido continuidad es el editado por el CEMEFI. [25]

Centro de Información Filantrópica (CIF):

El centro inició su trabajo en 1996, pero es hasta octubre de 1997 que presta sus servicios al público. El acervo es todavía pequeño, pero con un buen nivel de especialización. El centro se ha estado vinculando, vía Internet, con otros semejantes en distintos países. Hasta el momento se dan un promedio de 80 consultas mensuales a través del correo electrónico, el teléfono y las visitas personales de investigadores de la propia institución, de especialistas y estudiosos del sector y de estudiantes y tesistas de centros como la Universidad Iberoamericana (UIA), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y la

[25] Actividades realizadas desde su fundación en 1988 a julio de 1996, María de Lourdes Villalón, CEMEFI, 1996, México, D.F. y entrevista con Villalobos, Jorge, noviembre 11 de 1997, México, D.F:

Universidad Autónoma Metropolitana (UAM).

Mira por los demás:

El programa inicia su diseño en 1993 a inspiración del programa *Imagine* del Canadá y se presenta públicamente en mayo de 1994. La primera etapa tuvo que enfrentar muchas dificultades y no logró el impacto previsto. A partir de septiembre de 1997 inicia una segunda etapa con el lanzamiento de la campaña en medios de comunicación a partir de un nuevo concepto y diseño que se hizo con el fin de darle una mayor penetración. A éste propósito en abril de 1996 se creó un consejo responsable integrado por los presidentes o directores generales de las 30 empresas de publicidad y comunicación más importantes del país, que de manera voluntaria participan con su tiempo y talento. Un comité técnico, nombrado por el propio grupo, trabajó en el concepto de donde surgió la actual imagen y también los mensajes que hoy se trasmiten en los medios de comunicación. La difusión de la campaña se realiza en los espacios donados por la televisión, la radio y la prensa escrita y también está presente en los productos, la publicidad y la papelería de un grupo de empresas e instituciones que se han querido sumar a la campaña.

Del primer período de "Mira por los demás" pueden señalarse como algunas de las acciones más importantes: la transmisión en Radio Red, la de mayor cobertura en el área metropolitana de la Ciudad de México, del programa quincenal "Escucha", de una hora de duración, dedicado a temas filantrópicos, que se mantuvo en el aire de 1993 a 1995. En 1993 Radio Mundo, que también se oye en el área metropolitana, difundió, por cuatro meses, dos programas semanales dedicados a temas filantrópicos. Las dos emisiones resultan ser los primeros intentos que se realizaron en el país, para abordar en los medios electrónicos el tema de la filantropía de una manera sistemática. Desde agosto de 1996 a agosto de 1997 la XEX, con sede en la Ciudad de México, trasmitió un programa diario en vivo de una hora de duración con el nombre de "MIRA por los demás". A partir de noviembre de 1996 el periódico *Reforma* , de circulación nacional y uno de los tres o cuatro diarios con mayor tiraje e influencia en el país, decidió publicar una página mensual, *Con-tacto*, dedicada a dar a conocer temas y actividades filantrópicas.

Se cuenta también con el grupo Amigos Mira, que reúne a 29 líderes de opinión, entre ellos a intelectuales como Carlos Fuentes y Federico Reyes Heroles; dirigentes sociales como la Premio Nobel Rigoberta Menchú; comunicadores como Ricardo Rocha, José Gutiérrez Vivó y Raúl Velasco; artistas como Plácido Domingo, Fernando de la Mora y Pedro Armendáriz. Cada uno, desde su propio campo y espacios, trata de promover la cultura de la filantropía. Ahora son ya 220, entre empresas e instituciones, que se han inscrito como "Socios Mira", por lo que ya incluyen en su papelería, etiquetas de sus productos y en su publicidad la imagen y los mensajes de la campaña "Mira por los demás".

A partir del arranque de la nueva campaña se ha incrementado la presencia de la misma en los medios electrónicos. Los *spots* de televisión se han trasmitido ya en Multivisión, Canal 40 y 11. Sólo en el mes de septiembre en estos medios los mensajes han salido al aire en 139 ocasiones. En las grandes cadenas nacionales de radio como ACIR, Red, Centro y Mil pasas a partir de septiembre dos o tres *spots* diarios cada una. Esto arroja como resultado la emisión de 100 mensajes por mes en los distintos sistemas radiales y unos 400 si se suman todos. También a

partir de septiembre los periódicos de circulación nacional La Jornada, El Financiero y El Economista han publicado en sus páginas uno o dos promocionales de la campaña por semana.

Filantropía empresarial:

El programa como tal arrancó en enero de 1995 con la realización, en la Ciudad de México, del "Foro Trinacional de Inversión Social" organizado por el CEMEFI en colaboración con The Synergos Institute, The South-North Development Initiative, Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural (FMDR) y el Grupo Delta, para propiciar que empresarios de Canadá, Estados Unidos y México intercambiaran puntos de vista y compartieran sus reflexiones en torno a su papel y responsabilidad en el desarrollo comunitario a partir de analizar experiencias "ejemplares" que pudieran actuar como motor para impulsar nuevas acciones. En el encuentro participaron 60 empresarios de gran prestigio y presencia en sus respectivos países. Es el primero que se realiza con miembros de la iniciativa privada de los tres países, para dialogar sobre la filantropía. En 1996 el CEMEFI, The Synergos Institute y Promoción para el Desarrollo Popular (PDP) convocaron al "Encuentro local-global: iniciativas de comunidades sostenibles", que contó con la presencia de empresarios de Estados Unidos, Canadá y México y también reunió a organismos sociales y funcionarios públicos interesados en fomentar el intercambio y la coinversión que facilite el desarrollo social. En 1997 se organizó el "Seminario: Inversión social un reto para la empresa". El programa en éste mismo año recibió un nuevo impulso y ahora se trabaja de manera más intensa en el desarrollo de la filantropía empresarial a partir del cúmulo de relaciones y reconocimiento que el CEMEFI tiene dentro del ámbito empresarial. [26]

El CEMEFI ofrece a las empresas que lo solicitan asistencia técnica para ayudarles a diseñar su programa institucional de "filantropía empresarial". Brinda también cursos, talleres y conferencias dirigidos a directivos interesados en el tema. Pone en contacto a empresas que ya han desarrollado su programa con aquellas que buscan aprender y conocer experiencias en ese campo. El tema se ha incluido como línea de investigación con el objeto de ver las posibilidades, conociendo mejor el campo, de incidir de mejor manera en el sector para hacer realidad los propósitos que se ha planteado la institución. En la actualidad hay ya ocho empresas "socias" del programa que van a poner en marcha su programa de "filantropía empresarial": Grupo Financiero Bancomer, Alfa Corporativo, Nestlé, Parque Reforma, Elek, Moreno Valle y Asociados, Banco de Boston, Grupo ZIMAT, Lafond y Asociados, Tamsa. El reto que se ha propuesto el CEMEFI es contar con 200 empresas para 1999.

Profesionalización del sector:

Las asesorías que ofrece la institución , unas 120 al año, se concentran en el ámbito fiscal, legal , procuración de fondos, desarrollo del voluntariado, manejo de donativos, planeación estratégica, constitución de instituciones, diseño y operación de proyectos. Con la Universidad Iberoamericana (UIA) se ha venido trabajando desde 1990 a partir de la realización de los "Talleres de Actualización de las Instituciones Filantrópicas", y en 1991 se firmó un Convenio de colaboración para promover conjuntamente la filantropía en México. En 1992 se creó en la

[26] Entrevista con Smith de Rangel, Martha, noviembre 6, y Villalobos, Jorge, noviembre 11 de 1997, México, D.F.

UIA, con apoyo del CEMEFI, el Programa Universitario del Tercer Sector que trabajó hasta 1996. En ese período se organizaron encuentros, seminarios, cursos y también investigaciones. Un año después se diseñó el "Diplomado para Educadores de Calle", que se impartió en 1992 y también en acuerdo con la UIA y la Junior League el "Diplomado en Voluntariado Social" que funcionó de 1992 a 1995. Las dos últimas generaciones en la ciudades de Toluca, Estado de México y Celaya, Guanajuato. A partir de 1997 se abrió de nuevo el diplomado. Ahora, en colaboración con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)-Campus México y la Asociación Mexicana de Voluntarios, A.C., se ha organizado el "Diplomado en Liderazgo Emprendedor para el Desarrollo Social", que abrirá sus puertas a partir de febrero de 1998. [27]

Como parte de sus esfuerzos en el campo de la profesionalización del sector el CEMEFI promueve, desde su fundación, seminarios, talleres, foros a nivel nacional e internacional la mayor de las veces en colaboración con otras instituciones y organizaciones del país y también del extranjero. A lo largo de estos años destacan, entre otros, los siguientes: La serie de seminarios "La sociedad civil frente a los retos sociales" realizados durante 1992 en colaboración con la UIA, los "Derechos humanos de la mujer y filantropía", organizado en 1993 junto con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el "Primer taller binacional sobre filantropía y frontera", que en 1993 reunió a 60 representantes de instituciones filantrópicas de Estados Unidos y México, que trabajan en la de la línea fronteriza de ambos países. En 1994 el "Taller sobre la legislación para el sector no lucrativo en Canadá, Estados Unidos y México", con el propósito de conocer e intercambiar puntos de vista sobre las legislaciones de cada uno de los países en torno al Tercer Sector. [28]

En 1996 tuvo lugar la "Conferencia binacional sobre filantropía en la frontera Estados Unidos-México", que el CEMEFI promovió junto con Council on Foundations. En esa ocasión se reunieron 250 líderes de instituciones de ambos lados de la frontera. De este año es también la "Octava conferencia anual en filantropía", que se realizó en colaboración con el Instituto de Políticas de la Universidad Johns Hopkins. Participaron 120 personas de una veintena de países que intercambiaron con líderes y estudiosos nacionales y extranjeros en un esfuerzo de comprender mejor el desarrollo del Tercer Sector en México. En 1997 se organizaron cursos en Oaxaca, Oaxaca; León, Guanajuato y el Distrito Federal sobre aspectos legales de las instituciones del Tercer Sector. A finales de 1997 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) trabaja en el diseño de un proyecto de profesionalización del sector que ha sido presentado por el CEMEFI en conjunto con la fundaciones Invertir y Vamos. De hacerse realidad la propuesta los esfuerzos dirigidos en esa dirección van a tener un crecimiento significativo.

Como parte de los esfuerzos en la líneas de la profesionalización directivos y personal del CEMEFI ha participado de manera permanente en foros y encuentros de carácter internacional. Esto ha permitido, a través de la socialización de la información, que se conozca en el país lo que

---

[27] "Actividades realizadas desde su fundación en 1988, a julio de 1996", María de Lourdes Villalón, Cemefi, 1996, México, D.F.

[28] Ibídem y entrevista con Villalobos, Jorge, noviembre 11 de 1997, México, D.F.

se discute en otras realidades sobre el Tercer Sector. Algunos eventos que pueden dar idea de la importancia y carácter de los mismos son los siguientes: Se ha tenido presencia en todas las sesiones del "Encuentro de Fundaciones Iberoamericanas" que han tenido lugar en España (1992), México (1994) y Brasil (1996). La de México fue organizada por el CEMEFI. En estos encuentros, que se celebran cada dos años, participan un centenar de líderes de organizaciones del Tercer Sector de todos los países de Iberoamérica. En 1995 se hizo presente en la "Conferencia Anual de Hispanic in Philanthropy", que reúne a los filántropos de habla española en los Estados Unidos y también en la "Conferencia sobre Desarrollo Humano", celebrada en Italia con el propósito de analizar el papel de las fundaciones y organizaciones no lucrativas en el desarrollo humano. En ese mismo año merece especial atención la celebración en México de la "Primera Asamblea Mundial" de CIVICUS, en la que el CEMEFI fue uno de sus organizadores. Asistieron 500 personas representantes de 55 países. La reunión fue inaugurada por el Presidente de la República, Ernesto Zedillo. CIVICUS es una alianza de organismos e individuos cuyo propósito central es fortalecer la acción ciudadana en todo el mundo, mediante iniciativas filantrópicas al servicio de la comunidad. Esta organización mundial pretende constituirse como un foro internacional, para intercambiar conocimientos y experiencias, del Tercer Sector. En 1996 se participó en el "Foro sobre modernización del Estado y la Sociedad" organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en Japón. La reunión tuvo como objetivo acercar a los representantes de la sociedad civil de la Cuenca del Pacífico y América Latina con empresarios japoneses. En 1997 se estuvo presente en la II Asamblea Mundial de CIVICUS, que se realizó en Hungría y en ese mismo año se participó en el "Programa LIP", patrocinado por la Fundación W.K.Kellogg en Argentina.

Desarrollo institucional:

Institucionalidad. La construcción de la institucionalidad se ha ido dando en un proceso que adquiere mayor dinamismo a partir de 1994. En ese año el Consejo Directivo toma la decisión de impulsar con más fuerza la construcción de una vida institucional que permita fortalecer a todos los órganos colegiados de autoridad. En 1995 tiene lugar una evaluación del trabajo realizado en los últimos seis años en la que se involucran consejeros, asociados, afiliados y personalidades del entorno político, económico y social del país. En ese mismo año el fundador decide ya no reelegirse como presidente del CEMEFI, para dar lugar al surgimiento de nuevos liderazgos. Se acuerda entonces, de manera experimental, trabajar con una dirección colectiva, integrada por los vicepresidentes del Comité Ejecutivo. Se transita, con tersura y madurez, del liderazgo histórico del fundador a uno de carácter institucional. En 1996 se nombra a un nuevo presidente y en ese año se elabora y aprueba el Plan Estratégico 1996-2000. En él se define con precisión la visión, misión, objetivos institucionales y los niveles de gobierno y ejecución de la estructura orgánica. A partir de ese momento se trabaja con una idea más precisa y de una manera más organizada, bajo un plan, que ha favorecido y facilitado la integración y participación de los niveles de gobierno en la toma de decisiones y también una mayor productividad y eficacia del equipo de trabajo en sus tareas cotidianas. [29]

[29] Memoria 1995-1996, CEMEFI, México. D.F. y entrevista con Aguilar Monteverde, Rubén, diciembre 5 de 1997, México, D.F.

Relaciones. Desde su nacimiento, a partir de una idea clara sobre la importancia de las relaciones, el CEMEFI se ha dado a la tarea de establecer contactos con el mayor número de organizaciones de la sociedad civil mexicana. La organicidad del sector, en una realidad como la mexicana, va a venir en muy buena medida de los contactos y encuentros informales, pero constantes y permanentes. El primer círculo de las relaciones está dado por el conjunto de las personas e instituciones que participan como asociadas, miembros o afiliadas. En la actualidad unas 300 de las cuales unas 220 son instituciones. El segundo círculo son todas las organizaciones, que sin pertenecer a la institución, solicitan los servicios del CEMEFI. Un tercer círculo es el conjunto de redes y grupos de organizaciones de la sociedad civil existentes en el país como el Foro de Apoyo Mutuo (FAM), Convergencia y la Unión de Instituciones de Asistencia Privada. La institución mantiene también relación estrecha con otras estructuras de apoyo al Tercer Sector como la Asociación Mexicana de Voluntarios, A.C., creada en 1994 con apoyo del CEMEFI, la Asociación Mexicana de Procuradores de Fondos para el Desarrollo Institucional (AMPROFDI) y Procuración de Fondos y Desarrollo Institucional (PROCURA).

El CEMEFI, a lo largo de estos años, ha dedicado un especial cuidado al campo de las relaciones internacionales. El esfuerzo ha traído como resultado el que la institución sea vista en el exterior como un interlocutor clave y fundamental de la sociedad civil mexicana. La institución ha abierto múltiples frentes de relaciones. En la actualidad tiene firmados convenios de colaboración y mantiene una relación permanente con: La red mundial CIVICUS. En Estados Unidos con el Council on Foundations, Independent Sector, Foundation Center, Hispanic in Philanthropy, National Center for Nonprofit Board y la universidad Jonhs Hopkins. Ahora tienen acuerdos con las fundaciones: Ford, K.W. Kellog, Charles S. Mott, MacArthur, Rockefeller, David and Lucile Packard. En Canadá con el Canadian Center for Philanthropy A nivel de Europa con el Centro Español de Fundaciones y el Centro Europeo de Fundaciones. En América Latina con el Centro Colombiano de Filantropía, Fundación FES y Fundación Esquel, el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE) de Brasil En algunas de estas organizaciones el CEMEFI participa en sus asambleas anuales y en otros casos en calidad de miembro o asociada. [30]

Sostenibilidad. Desde su fundación en diciembre de 1988 hasta 1994, la parte mayoritaria de los recursos provino de donativos de su fundador, que se complementaron con el aporte de fundaciones internacionales como la Ford y la W.K.Kellogg. El Consejo Directivo decide, a partir de 1994, para fortalecer la institucionalidad diversificar las fuentes de ingresos. En 1995 el fundador establece un acuerdo con el CEMEFI, en el que se estipula los tiempos y montos en los que va a ir retirando su apoyo. En ese año se compromete a pagar el 50 % de los gastos de la institución, pero el otro 50 % tiene que venir de otras fuentes, en 1996 la relación es de 30 % al 70% y en 1997 del 15 % al 85 %. A partir de 1998 el CEMEFI tiene que vivir de los recursos que pueda obtener por otras vías. [31] De acuerdo a lo planeado el CEMEFI ha podido hacer frente a sus compromisos y obligaciones. La crisis financiera de México en los años de 1994 y 1995 hizo más difícil aumentar la captación, como estaba previsto, de fondos nacionales provenientes de los miembros de la institución. La estrategia tuvo entonces que cambiar, para centrarse más en

[30] Memoria 1995-1996, CEMEFI, México, D.F. y entrevista con Villalobos, Jorge, noviembre 11 de 1997, México, D.F.
[31] Memoria 1995-1996, CEMEFI, México, D.F.

los donativos de fundaciones extranjeras en particular las fundaciones Mott, MacArthur, Ford y la W.K.Kellog quienes han decidido apoyar la operación del CEMEFI hasta el año 2000, tiempo en el que se deberá consolidar su situación financiera y alcanzar su sostenibilidad a partir, entre otras medidas, de las cuotas de los propios miembros, particularmente fundaciones y empresas, de las organizaciones afiliadas y la venta de sus servicios. A partir de 1998 se contempla la creación de un fondo patrimonial que deberá de aportar entre el 20 % y 30 % de los gastos presupuestados en el año 2000. De 1998 al 2000 se espera asociar anualmente a 50 nuevas empresas que aporten fondos para el sostenimiento de la institución.

En 1990-1991, los dos primeros años de trabajo, los costos totales del CEMEFI ascienden a los 100 mil dólares anuales. De 1992 a 1994, a partir de la expansión de su trabajo, los gastos de operación y los proyectos básicos aumentan paulatinamente hasta llegar a los 500 mil dólares en 1994. En 1995 el Comité Directivo, en el marco de la planeación estratégica, toma la decisión de que el presupuesto de la institución, para el período 1995-2000, se mantenga en los 500 mil dólares anuales y también que el total del personal no sea nunca mayor de 20. Esto supone, así se asume, que el CEMEFI "tiene que hacer cada vez más, pero con menos" y buscar mecanismos que le permitan aumentar su eficiencia y eficacia, pero sin que tengan que crecer los recursos financieros y tampoco el personal. El programa "Mira por los demás" ha tenido, desde su arranque, un costo, siempre financiado por empresas privadas, que se mantienen cercano a los 250 mil dólares anuales. Este monto se adiciona al que se destina a los gastos de operación y los programas básicos de la institución. Cualquier programa complementario que se decida abrir debe contar con sus propios recursos. En los últimos tres años el presupuesto total del CEMEFI, sumando gastos de operación, programas básicos y "Mira por los demás", ha sido de 750 mil dólares anuales. En términos generales entre el 10 y el 15 % corresponde a salarios y operación y el restante se canaliza a proyectos. Ante el monto y relevancia de las acciones que realiza la institución los presupuestos anuales pueden considerarse como reducidos. Esto habla de que existe una buena administración y altos niveles de eficiencia en el ejercicio del presupuesto.

¿ Cuál son los logros y el impacto de su acción?

Para tener una idea precisa de lo que ha logrado el CEMEFI es necesario analizar en qué medida ha cumplido con su misión y también con sus propósitos sustantivos. A continuación se intenta una valoración de carácter cualitativo, a partir de la opinión de actores que desde ángulos diversos han estado en contacto con la institución y sus actividades. Esto permite hacerse de una idea, más o menos acabada, del impacto de las acciones emprendidas por la institución en sus esfuerzos por contribuir al desarrollo de la cultura filantrópica y el fortalecimiento de las organizaciones del Tercer Sector en el país. Las líneas que se analizan, en relación con los objetivos, son promover: el encuentro entre las organizaciones del sector; una cultura filantrópica; comunicación al interior del sector y de éste con la sociedad; la investigación sobre el sector; la profesionalización de las organizaciones y sus miembros; el contacto permanente con el gobierno; la inversión social de la empresa y el desarrollo institucional.

Encuentro entre las organizaciones del sector:

El CEMEFI ha logrado reconocimiento al interior de la sociedad mexicana, pero también en el ámbito internacional de las organizaciones del Tercer Sector. Se le considera como una institución seria, creíble, profesional y se le ve también como una "institución que tiene un real interés en ayudar, pero sin posiciones protagónicas" [32] Está ubicada como una organización autónoma e independiente, a la que se le reconoce cierto liderazgo y representación, aunque no formal, de sectores de la sociedad civil organizada de México. A la institución se le ve como un espacio de encuentro y punto de referencia, para los integrantes del Tercer Sector. El CEMEFI, se dice, hace sinergia entre las grandes y pequeñas organizaciones.

Los trabajos de la institución tienden a reunir lo disperso y a cohesionar a un grupo de organizaciones, todavía pequeño ante el número de las ahora existentes en el país, en su esfuerzo por contribuir a la construcción de un Tercer Sector constituido como tal. Esto supone, entre otras muchas cosas, superar la dispersión y elevar los niveles de coordinación y unidad al interior del mismo. El CEMEFI es hoy una de las muy pocas instituciones del país, tal vez la única, que se preocupa de manera consistente y desinteresada por impulsar la organicidad e institucionalidad del sector. Hay quienes reconocen y aplauden estos esfuerzos e incluso piden que se intensifiquen, pero también otros que los ven con suspicacia. Las diferencias sociales y las tradiciones políticas nacionales, pueden ser algunos de los elementos que expliquen lo difícil que resulta hoy, en un país inmerso en un proceso de transición democrática, avanzar con mayor rapidez en el acuerpamiento del sector.

Cultura filantrópica:

El CEMEFI ha contribuido con el conjunto de sus actividades, pero sobre todo de la campaña "Mira por los demás", a promover la cultura de la filantropía, antes nadie lo hacía de manera amplia y sistemática, que supone que todos los ciudadanos por el hecho de serlo deben de dar tiempo, talento y recursos, para contribuir a la solución de los problemas sociales del país. La propuesta implica el compromiso personal y no sólo el donar dinero. De manera particular la institución ha intentado crear conciencia de que todos, en especial los que más poseen, tienen una responsabilidad para con su comunidad.

La institución ha promovido una actitud ciudadana, en el marco de la cultura filantrópica, más participativa que ha provocado que las personas, al implicarse con la solución de los problemas, se politice en el más amplio sentido de la palabra. Esto es, que cobre conciencia de la dimensión de los problemas, de sus causas y que esto se expresa en un mayor compromiso en la solución de la problemática comunitaria. El CEMEFI ha abierto un espacio para que ciertos sectores de la sociedad comprendan que el cambio, para que las cosas sean mejores, no sólo conviene sino que es necesario.

El impacto medible de la institución se circunscribe todavía a grupos reducidos de la sociedad, pero se concentra en sectores que influyen en la opinión pública y la toma de decisiones. Todos reconocen que el CEMEFI es pionero en la promoción de la cultura filantrópica y también que un efecto inmediato del trabajo es que ha contribuído a visivilizar y dimensionar al sector frente a

[32] Entrevista con Servidje, Lorenzo, noviembre 4 de 1997, México, D.F.

otros actores sociales. Se reconoce que un logro de éste trabajo es haber fortalecido la convicción de los que ya venían actuando en el sector, pero también que ha logrado que otros se incorporen aunque todavía son pocos ante la dimensión de los problemas y el número de los habitantes del país.

La campaña "Mira por los demás", el principal instrumento para promover la cultura filantrópica a nivel masivo aún no ha tenido los efectos que se esperaba de ella. Al decir de los especialistas todavía no tienen niveles de exposición en los grandes medios, en particular Televisa y Televisión Azteca, que garanticen y asegure su impacto. Si logra, con todo, educar y hacer conciencia en la población que entra en contacto con ella. El CEMEFI ha realizado una consistente labor, tarea en la que también es pionero, dirigida a concientizar a los medios comunicación de México sobre la importancia de la filantropía. Su trabajo ha permitido que los medios se abran y dediquen espacio a la promoción de la campaña y también a la difusión de los que hacen las organizaciones del Tercer Sector.

Comunicación al interior del sector:

El CEMEFI ha hecho un aporte relevante en el campo de la comunicación al interior del sector. Ha puesto en contacto, a través de diversos mecanismos, a grupos que antes no se conocían y también ha propiciado la socialización de la información y el intercambio de experiencias. Sin la acción de la institución, así se reconoce, las organizaciones del sector estarían más aisladas y definitivamente menos informadas de lo que a nivel nacional se hace en el mismo. El Internet, el Boletín y la Revista Filantropía, dentro de sus límites, juegan un papel central en la dinámica de comunicar y mantener informadas a las instituciones del sector. La apertura de espacios que contribuyen a la creación de la identidad apuntan también en esa misma dirección. En esta dimensión se ubica la celebración anual del "Día de la Filantropía" y más recientemente el "Reconocimiento al compromiso con los demás".

Un servicio particularmente reconocido del CEMEFI, en el que resulta único, es el mantener informada a la sociedad civil mexicana de lo que ocurre con el sector en otras latitudes. Se dice que la institución "se asoma al mundo y ve qué pasa en otros países, para luego comunicarlo en México."[33] El mantener contactos permanentes, a través de sus relaciones, con algunos de los países e instituciones donde el Tercer Sector ha alcanzado un mayor grado de desarrollo permite a la institución hacerse de un cúmulo de información, de vanguardia y primera mano, que luego socializa con las organizaciones mexicanas. Esto permite, así se reconoce por los otros, conectarse
con el exterior y estar siempre adelante. Su aporte ha permitido desarrollos a partir del estudio y conocimiento de otras experiencias.

La información que produce y proporciona el CEMEFI ha contribuido también, junto con la campaña "Mira por los demás", a visibilizar al sector y a superar cierto desconocimiento y prejuicios sobre la sociedad civil organizada. El hacer llegar información seria y objetiva, a quienes generan opinión pública, ha sido fundamental para introducir el tema de la filantropía en la agenda de la discusión y también ha contribuido que se vaya construyendo un imaginario, más

[33] Entrevista con Soberón, Guillermo, noviembre 4 de 1997.

apegado a la realidad, sobre la importancia, el aporte y las posibilidades del sector en la sociedad mexicana.

Investigación sobre el sector:

El CEMEFI ha sido pionero en el campo de los estudios sobre el Tercer Sector en México. Se trata de un tipo de investigación, aquí su fortaleza, de carácter operativo y no académico. Los resultados tienen aplicación inmediata. No se pretende competir nunca con la Universidad ya que cada quien se mueve en espacios y propósitos distintos, que resultan ser complementarios. A través de sus trabajos, en esfuerzos sucesivos, la institución ha desarrollado una concepción propia de entender qué es la filantropía y de cómo llevarla a cabo. Se parte de visiones desarrolladas en otros países, particularmente Estados Unidos, pero que han sufrido modificaciones y ajustes para adecuarla a la realidad mexicana.

Con sus investigaciones el CEMEFI ha contribuido, entre otras cosas, a alimentar la discusión sobre la definición y el campo de acción del sector, ha permitido conocer con mayor profundidad la realidad del mismo en el país, ha permitido definir cuál pudiera ser un buen marco legal y fiscal para promover su desarrollo, se ha hecho de los elementos para diseñar una estrategia de acción hacia el sector empresarial y también a permitido ubicar problemas específicos de carácter sectorial (niños de la calle, mujeres, empresarios...) y regional (problemas binacionales, zona fronteriza...).

Los estudios desarrollados por la institución generan conocimiento e información, más esto último, que se utiliza para compartir en foros y encuentros nacionales e internacionales y también como material para ser discutidos en seminarios y talleres organizados por la propia institución. Los resultados de la investigación propician el diálogo y el intercambio, pero tal vez su mayor aporte, así se reconoce, es que permite que el sector se conozca mejor así mismo y se vea obligado a reflexionar sobre su propio accionar. Se contribuye a romper, de alguna manera, el activismo que es tan propio de las organizaciones que integran el Tercer Sector en el país.

Profesionalización del sector:

El CEMEFI ha demostrado, por el camino de los hechos, que tiene una real preocupación por elevar los niveles de profesionalización de las organizaciones y personas que integran el sector. A lo largo de los años ha promovido que universidades, particularmente la Iberoamericana y ahora también el ITESM-Campus México, organice diplomados y seminarios dirigidos de manera particular a elevar los niveles técnicos y profesionales de los integrantes del Tercer Sector en el país. La institución también ha apoyado, a partir de sus propios esfuerzos, acciones encaminadas a profesionalizar al sector a través de cursos, seminarios, talleres y la asesoría que implica, en muchas ocasiones, el acompañamiento de las instituciones y sus gentes. Esta es probablemente la actividad más importante de las desarrolladas por el CEMEFI en este campo.

Hay un amplio reconocimiento a la calidad de los eventos que realiza el CEMEFI en el marco de la profesionalización, pero de manera particular se destaca el aporte que ha hecho, para que la sociedad reconozca que al trabajo filantrópico concurren voluntarios, si, pero también

profesionales de ese sector. La institución ha dejado en claro que las organizaciones requieren una base de profesionales calificados que viven de su propio trabajo. Debe de haber desinterés, compromiso y entrega de sus miembros, es cierto, pero no se trata de una acción misional o voluntarista. Es en todo el sentido de la palabra un trabajo profesional y un digno modo de vida.

En éste mismo horizonte, se valora, que el CEMEFI insista en la búsqueda de la eficacia de todas las acciones que se emprenden las instituciones y también en el desarrollo de una cultura del éxito al interior de las mismas. Las organizaciones del sector deben tener un proyecto que desarrollar y un horizonte que alcanzar y no sólo ser, es frecuente que suceda, puramente testimoniales. Estos elementos, en lo que insiste el CEMEFI, se dice, son absolutamente necesarios, para que el sector aumente su credibilidad y tenga plena carta de ciudadanía.

Inversión social de la empresa:

El impacto es todavía menor e inicial. En el país hay un conjunto de empresas que resultan ejemplares, pero el CEMEFI ha podido detectar, ya con precisión, que un gran porcentaje de las mismas o no se comprometen con su comunidad -que sigue siendo la mayoría- o cuando lo hacen entregan sus donativos sin que exista un propósito definido y un proyecto intencionado. El resultado de esta acción empresarial, entonces, es ineficiente y en muy poco ayuda a resolver los problemas sociales del país. Empresas de gran dimensión que gozan de prestigio y reconocimiento entre los consumidores, no se diga de las grandes y medianas, siguen aportando recursos en la lógica de la caridad, pero no en la de actores preocupados por el desarrollo.

Ahora se trabaja, con mayor conocimiento de causa, en ir convenciendo a las empresas que no tienen organizado su programa de filantropía, en una estrategia de visitas personalizadas, de la conveniencia, para hacer más relevantes sus esfuerzos, de tener un programa que, sin lugar a dudas, va a contribuir a mejorar las relaciones de la empresa con su comunidad y también su imagen en el conjunto social, al tiempo que se participa de manera eficiente y efectiva en la solución de los grandes problemas sociales del país.

Diálogo con el gobierno:

El CEMEFI es para el gobierno, con seguridad, el interlocutor de mayor confianza dentro de las organizaciones de la sociedad civil. Esto en razón de lo oportuno de su información, de la madurez y objetividad de sus planteamientos, pero sobre todo por el perfil de las personas que integran sus órganos de dirección, más todavía que por el impacto y monto de su acción. Así lo expresan funcionarios de las secretarías de Gobernación y Hacienda.

Los esfuerzos institucionales dirigidos a sensibilizar a integrantes del gobierno en la importancia que tiene para el país el desarrollo del Tercer Sector ha sido una tarea prioritaria y uno de los ámbitos en los que la institución, a pesar de problemas y resistencias, ha obtenido algunos de sus mayores logros. El CEMEFI "trabaja para que el gobierno comprenda y haga conciencia de que en la sociedad civil organizada tiene un aliado y no un enemigo y también para que asuma que los

esfuerzos de la sociedad civil son complementarios y no compiten con los que él realiza".[34]

La acción dirigida hacia los funcionarios públicos se ha focalizado en algunas instancias de la toma de decisiones, sobre todo, de la Oficina de Asesores de la Presidencia de la República y las secretarías de Gobernación y Hacienda donde el CEMEFI ha identificado puntos sensibles y claves, para abrir espacios de diálogo. Hasta ahora lo más importante ha sido que algunos funcionarios, a partir de contar con mayor información sobre el sector y también de lo que sucede con las legislaciones de otros países, entienden mejor la acción que realiza el Tercer Sector. El trabajo ha contribuido a disminuir de manera significativa la incomprensión y las resistencias de los funcionarios al desarrollo de la sociedad civil, pero todavía no se logra conseguir su apoyo decidido, hay siempre excepciones, en esta dirección.

El CEMEFI ha servido también de puente, en una doble vía, entre la sociedad organizada y el gobierno. A instituciones que por su propia cuenta les sería imposible acceder a las autoridades, para hacerles llegar sus puntos de vista o plantear sus problemas encuentran en el CEMEFI un canal privilegiado para hacerlo, pero también el CEMEFI y, esto es más importante, logra hacer un frente común, de cara al gobierno, de sectores de la sociedad civil que se sienten representados en las discusiones que el CEMEFI tiene con distintos niveles e instancias del gobierno federal y también estatales.

Los resultados y productos concretos de la relación son todavía escasos. No se ha conseguido que se apruebe una ley que impulse y favorezca el desarrollo de la sociedad civil sin fines de lucro y aunque, ha habido algunos avances en materia fiscal y la Secretaría de Hacienda reconozca las aportaciones hechas por el CEMEFI, lo cierto es que se está todavía lejos de recibir un apoyo sustantivo de las autoridades y una respuesta que esté en consonancia con el propio desarrollo del sector y con el monto de sus necesidades y demandas.

Desarrollo institucional:

Institucionalidad. El CEMEFI ha creado institucionalidad y ha sido capaz de transitar, sin problema alguno, del liderazgo de su fundador a uno de carácter institucional. Hay una estructura profesional sólida y un conjunto de órganos de gobierno que dan seguimiento a la institución y que son capaces de hacer participar e involucrar a sus miembros. Hay, con todo, la idea de que quienes integran la Asamblea General y el Consejo Directivo deberían participar más en la marcha de la institución.

Relaciones. La acción del CEMEFI en este campo ha sido particularmente exitosa. En México ha abierto una cantidad de relaciones, en particular con el gobierno y la empresa privada, que antes nadie tenía, pero sobre todo a las que no se les daba un seguimiento constante y sistemático a partir de un proyecto definido y con una intención clara. La relación con los medios de comunicación ha sido también un campo abierto por el CEMEFI, que ha beneficiado al conjunto de las organizaciones del Tercer Sector. Existe, con todo, la preocupación de que a nivel nacional los contactos se han concentrado en tan sólo un grupo de los múltiples que integran a la sociedad

[34] Entrevista con Soberón, Guillermo, noviembre 4 de 1997, México, D.F.

civil mexicana. Se reconoce que en los grupos en los que no ha podido penetrar la acción del CEMEFI son sectores particularmente difíciles y también que existe un entorno, la actual situación política, que no favorece, en el corto plazo, aunque lo puede hacer en el largo, la interrelación de los diversos sectores de la sociedad civil mexicana. El CEMEFI, así se propone, debe de hacer algo para abrir su campo de acción a otros grupos en su intención de fortalecer al conjunto de las organizaciones de la sociedad civil del país.

El CEMEFI ha sido particularmente productivo en el campo de las relaciones internacionales. Es, seguramente, la organización de las sociedad civil mexicana que tienen el número más grande de contactos y relaciones a nivel mundial y también los de mayor envergadura por la importancia de sus interlocutores. El cúmulo de las relaciones y los encuentros permanentes, en México y el extranjero, con dirigentes del Tercer Sector de otros países ha permitido, estar al día de lo que sucede en él y también labrarse una posición dentro del mismo.

Sostenibilidad. A lo largo de estos años el CEMEFI ha contado con los recursos necesarios para su funcionamiento. En un primer momento con fondos garantizados por su fundador y complementados por fundaciones y en un segundo momento donde éstas (W.K.Kellog, MacArtur, Mott , Ford y Packard) contribuyen con la parte fundamental, en una acción concertada, que tiene como propósito garantizar su funcionamiento sin mayores problemas y dar tiempo, hasta el año 2000, para que la institución diseñe mecanismos que le permitan financiarse a partir de fondos propios. La crisis económica en la que México se vio envuelto a partir de 1994 echó por tierra las proyecciones de la institución para hacerse de los recursos, a partir de las aportaciones de su membresía, que permitirán su autofinanciamiento. La situación económica del país se ha estabilizado y tiende a mejorar. Se abre ahora, una vez más, la posibilidad de iniciar una campaña que permita alcanzar la sostenibilidad. Un reto en el corto plazo es constituir un fondo patrimonial propio y elevar los niveles de aportación, en número y monto, de todos los miembros de la institución. De eso va a depender, en buena medida, que se garanticen unas finanzas sólidas. De lo contrario siempre se estará en una situación frágil y dependiendo del financiamiento de las fundaciones.

¿ Qué retos se le plantean?

El CEMEFI ha jugado a lo largo de estos años un papel central y, en muchos casos pionero, en la promoción de la cultura filantrópica y en los esfuerzos dirigidos a fortalecer a las instituciones del Tercer Sector. Ha contribuido también a dar forma al sector y ha sido un líder informal del mismo. El trabajo desarrollado por el CEMEFI ha tenido éxitos indudables, pero también se ha enfrentado a problemas y dificultades propias de quien inicia una acción novedosa de cara a una sociedad que no tiene una cultura filantrópica y frente a un gobierno que no termina por entender el papel de la sociedad civil organizada y se resiste a aceptar su crecimiento. El CEMEFI está ahora mejor posesionado que cuando empezó, para llevar adelante su misión y propósitos. Su labor cobra cada vez más sentido en una sociedad como la mexicana. El entorno plantea nuevas amenazas, pero sobre todo oportunidades que surgen de los cambios políticos que hoy vive el país. Se abren espacios, para que se modifiquen los tradicionales términos de relación entre la sociedad y el gobierno. La realidad ofrece al CEMEFI la oportunidad de ampliar su campo de

acción.

En éste marco se le plantean al CEMEFI un conjunto de retos estratégicos para mejorar su trabajo y elevar su capacidad de respuesta ante las posibilidades que brinda el entorno. Los retos que ahora se proponen surgen del estudio que se ha hecho de la institución, a partir de documentos y entrevistas con sus dirigentes, pero también con informantes calificados que han seguido el desarrollo de la institución o mantienen contacto con ella. Entre estos se encuentran funcionarios y ex-funcionarios públicos, políticos, empresarios, intelectuales, hombres de iglesia y líderes de instituciones filantrópicas. El CEMEFI es consciente de la mayoría de los retos, pero conviene anotarlos para señalar con claridad los caminos a seguir. Las estrategias aquí planteadas, intencionalmente desagregadas, se presentan ordenadas en dos grandes campos: las que hacen relación al desarrollo de la organización y las propias del desarrollo del trabajo. Estas últimas, a su vez, se estructuran a partir de los propósitos institucionales que dan lugar a la ejecución de los programas con los que ahora cuenta la institución.

Desarrollo de la organización:

- Consolidar la estructura orgánica y elevar los niveles de participación en la toma de decisiones de todos los miembros que participan en los distintos órganos de gobierno.

- Elevar los niveles de calificación del personal que tienen a su cargo la ejecución de las distintas acciones que desarrolla la institución y también mejorar la calidad de sus servicios y productos.

- Aumentar el monto de los recursos financieros de la organización, para ampliar el ámbito de su acción y garantizar su sostenibilidad en el largo plazo.

- Incrementar la "productividad institucional", para que las propuestas que se hacen deriven en cambios reales y en acciones útiles que posesionen de mejor manera a la institución.

Desarrollo del trabajo:

- Encuentro entre las organizaciones del sector.

- Integrar a los distintos grupos de la sociedad civil mexicana en el esfuerzo de realmente constituir un Tercer Sector, que sea capaz de elevar sus niveles de integración y coordinación informal.

- Diseñar e implementar un esquema organizativo de carácter desentralizado, que permita vencer las resistencias regionales y locales a los liderazgos nacionales, para avanzar más rápido en la estructuración informal del sector.

- Cultura filantrópica.

- Abrir los espacios en los medios de comunicación, en particular las grandes cadenas

comerciales de televisión, para distribuir los mensajes que promuevan la cultura filantrópica.

- Desarrollar estrategias diferenciadas por cada uno de los distintos sectores sociales, para hacer conciencia sobre la necesidad de involucrarse y participar en la solución de los problemas sociales del país.

- Encontrar acciones relevantes que puedan acelerar el proceso de toma de conciencia a partir de participar en campañas de carácter nacional que se proponen hacer frente a algún problema específico. La lucha contra la violencia, podría ser uno de estos temas generadores.

- Comunicación al interior del sector.

- Difundir información que se genera en otros países sobre el sector para hacerla llegar de manera sistemática al gobierno, la empresa, los medios, la academia y las propias organizaciones del sector.

- Investigación sobre el sector.

- Generar pensamiento que sustente la acción de las organizaciones, lo que supone precisar la agenda de los temas a profundizar.

- Intensificar la relación con las universidades y los centros de investigación académicos, para articular y coordinar esfuerzos en éste campo.

- Profesionalización del sector.

- Abrir el abanico de posibilidades para que, en colaboración con otras instituciones, de manera privilegiada la universidad, se eleven los niveles de especialización de quienes trabajan en él.

- Enfocar la profesionalización y capacitación del personal del sector privilegiando tres temas básicos: Procuración y manejo financiero de fondos; gestión de la dirección y gerencia; administración de las instituciones.

- Inversión social de la empresa.

- Difundir la idea de la filantropía empresarial entre los empresarios pequeños y medios, porque ahora el esfuerzo se concentra sólo en las grandes empresas.

- Ofrecer alternativas y modelos de organización del compromiso social de la empresa con su comunidad, porque cada vez existen más empresas que quieren caminar en esa línea, pero no saben cómo hacerlo..

- Diálogo con el gobierno.

- Intensificar las relaciones con los diversos grupos del gobierno en el esfuerzo por hacerles

comprender la importancia que tiene para el país el desarrollo del Tercer Sector.

- Aumentar los trabajos dirigidos a mediar y puentear la relación entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil en la búsqueda de encontrar cada vez más puntos de encuentro y contacto.

- Establecer un nuevo tipo de relación con los partidos y los miembros del nuevo Congreso, senadores y diputados, en vistas a obtener la aprobación de una ley que establezca un marco normativo que favorezca el desarrollo de las organizaciones del Tercer Sector.

- Propiciar el desarrollo de proyectos compartidos entre gobierno, organizaciones sociales e instituciones del Tercer Sector, para por la vía de los hechos visualizar como se puede dar una relación que beneficia a los tres.

Lecciones aprendidas

- EL CEMEFI se ha consolidado como una institución sólida y profesional que realiza un trabajo sistemático en la promoción de la cultura filantrópica y el fortalecimiento del Tercer Sector. Su desarrollo a lo largo de estos años, en sus distintas etapas, deja en claro que no es posible intentar la tarea y avanzar con éxito en el desarrollo de la misma si no se cuenta con un grupo de personas dedicadas de tiempo completo que cuenten con altos niveles de calificación técnica. El sólo trabajo voluntario no basta para una acción como la que se ha emprendido. La experiencia demuestra también la importancia que tiene contar, en los órganos de dirección, con miembros reconocidos por la sociedad mexicana como personas de "solvencia moral y desinterés probado" que es el caso de las actuales.[35] El tipo de trabajo que desempeña la institución provoca, se quiera o no, distinto tipo de reacciones sociales y una buena dosis de duda y suspicacia que se traducen en preguntas como qué se pretende o quién está detrás. Estas tienden a perder sentido cuando se conoce quiénes son las personas que integran la organización. El ser creíbles para el gobierno y el sector privado, por ejemplo, tiene que ver precisamente con la confianza que despiertan personas específicas. La acción del CEMEFI requiere, pues, del trabajo de profesionales que esté avalado por personas con reconocimiento social.

- Para los propósitos del CEMEFI ha resultado fundamental mantenerse, tal como se establece, al margen de determinadas posiciones políticas o religiosas. Esto le abre posibilidades de contacto y relación con los distintos grupos que integran el conjunto social. Se ubica, entonces, como una instancia abierta y plural que no exige, para participar de su proyecto y compartir sus intenciones, definiciones ideológicas previas. La autonomía e independencia de instancias del gobierno, las iglesias, los partidos o la empresa privada lo sitúan también en una posición que genera confianza y legitima el propósito de su acción.

- El surgimiento del CEMEFI fue visto por algunos sectores, en un inicio, como un posible competidor. Esto provocó que diversos grupos de la sociedad civil se organizaran por su propia

[35] Entrevista con Zubillaga, Manuel, noviembre 4 de 1997, México, D.F.

cuenta. La institución, sin proponérselo, actuó como un catalizador de la sociedad civil mexicana. En el fondo lo que estaba presente, así lo percibían diversos grupos, era que se había abierto una lucha por la hegemonía política del sector. Se pensaba que el CEMEFI pretendía controlar al conjunto de las organizaciones de la sociedad civil. No había tal. El paso del tiempo puso las cosas en su lugar. Las redes que surgen en ese momento han ido encontrando, en el caminar de todos los días, su propio espacio e identidad. Hay, en los hechos, cierta especialización en términos de la función ha desarrollar, pero también de sectores a los que hay que organizar. Los temores han cedido su lugar a la colaboración. El origen del conflicto, es una línea de explicación, se encuentra en la polarización de la sociedad mexicana que produce, se quiera o no, tensiones y desconfianzas entre los distintos actores. A lo anterior hay que añadir que México está hoy inmerso en un intenso proceso de cambio político -la "transición democrática"- que abre espacios de acción, es cierto, pero también provoca resistencias, miedos e incertidumbre. Seguramente el CEMEFI va a estar en una mejor posición para hacer realidad lo que se propone una vez que la sociedad mexicana haya alcanzado la "normalidad democrática".

- La institución, a través del conjunto de sus acciones, se ha podido establecer como un espacio para el encuentro e interrelación de grupos de la sociedad civil organizada. Aunque su trabajo y ámbito de influencia se concentra en organizaciones relacionadas, en la mayoría de los casos, con el sector privado. Su actividad contribuye a la construcción y consolidación de la sociedad civil organizada del país en el contexto de una realidad como la mexicana. La labor del CEMEFI hace sinergia entre las organizaciones grandes y pequeñas, para constituir una fuerza capaz de presentarse como un interlocutor, que tiene reconocimiento y prestigio, ante el gobierno y también frente a otros actores de la sociedad en particular los empresarios y los medios de comunicación. El CEMEFI ha adquirido a lo largo de estos años presencia y reconocimiento como líder y representante informal de algunos sectores de la sociedad civil mexicana. Se hace necesario, para elevar sus niveles de incidencia en el ámbito del fortalecimiento de la sociedad civil, que el CEMEFI abra el campo de sus contactos y relaciones, a pesar de las dificultades propias del entorno, a otros sectores de la misma. En la medida que esto suceda va a ser posible multiplicar el impacto de la acción de la institución y se habrá contribuido, de una mejor manera, a fortalecer al sector en las partes que ahora más lo necesitan.

- La propuesta de filantropía que hace el CEMEFI y las acciones encaminadas para ponerla en práctica, aunque son todavía escasas, resultan de gran utilidad en una sociedad como la mexicana que tiene en algunas de sus regiones una rica tradición de trabajo comunitario, pero de corte tradicional. Así, por ejemplo, la comunidad se organiza para construir determinadas obras como pudiera ser la introducción de un camino o el agua potable a una población que, sin lugar a dudas tienen un impacto social, pero no se realizan desde una visión global que implique el desarrollo. Son acciones puntuales que resuelven problemas específicos. No existe en el país una cultura de la filantropía, en su nueva versión, capaz de hacerse cargo de la solución de los problemas sociales y de la gestión de lo público, pero desde la lógica de lo privado. No hay tampoco una práctica, se cuenta con algunas experiencias aisladas, de participación conjunta del gobierno, la empresa privada y las organizaciones de la sociedad civil en la construcción del desarrollo. El país está urgido de cada vez más experiencias concretas, al mismo tiempo exitosas, que caminen en esa dirección. La contribución del CEMEFI para que esto suceda, por la confianza y reconocimiento que tiene de esos mismos sectores, resulta muy importante. El trabajo del

CEMEFI se revela, entonces, como pionero e indispensable, para el surgimiento de una sociedad civil más organizada y propositiva en el país.[36]

- El esfuerzo permanente y constante de éste "espacio de acción para la revolución ética"[37], que es el CEMEFI, ha logrado hacer conciencia, en un nivel que resulta todavía difícil de medir con precisión, en las autoridades, los empresarios y el conjunto de la sociedad sobre la importancia que tienen las organizaciones de la sociedad civil, en las naciones de hoy día, como actor fundamental del desarrollo y como agente en la solución de los problemas sociales de la comunidad. Ha contribuido también a que se vea, en el marco de una particular concepción de la filantropía, que la participación y el compromiso de las personas y las empresas es una tarea a la que todos están llamados y un rasgo característico de la modernidad. Su trabajo ha sido importante para que se vea con más claridad, por autoridades y ciudadanos, que la acción pública no es terreno exclusivo del gobierno sino también de los empresarios y de los sectores organizados de la sociedad civil. Aquí se concentra el impacto de la acción, todavía centrada en pequeños grupos, que se propone construir una nueva cultura filantrópica a través de la difusión masiva, vía los medios de comunicación, pero también de la acción educativa en foros, seminarios, cursos y talleres.

- La experiencia del CEMEFI demuestra la importancia que tiene, para el desarrollo de la sociedad civil organizada del país, la generación de información y la comunicación e intercambio de la misma. El manejo de información sobre el sector por parte de sus propios integrantes ofrece a estos una nueva posibilidad y condición. Ahora se dispone de materiales y resultados de investigación, que son cada vez más abundantes y de mejor calidad, que antes no estaban a su disposición. El conocimiento que los miembros del sector tienen ahora sobre lo que son y el significado de su aportación, cuantitativa y cualitativa, en la construcción del país les permite ubicarse desde una mejor posición frente a otros actores sociales en particular el gobierno, los empresarios y los medios de comunicación. Las organizaciones cuentan también, producto en buena medida de la acción del CEMEFI, con información sistemática y oportuna de lo que se piensa y hace en otras regiones del mundo por parte del sector. Los miembros de la sociedad organizada del país, a partir de la información, tienen ahora mejores elementos para dialogar y discutir con funcionarios y empresarios y también razones más sólidas y argumentadas, para hacer valer sus ideas y propuestas. Como producto del mismo esfuerzo el conjunto de la sociedad dispone ahora de información más precisa y acabada de qué es y hace el sector y también sobre cuál es la dimensión e impacto de su trabajo. La información acerca a las partes y facilita su encuentro.

- El CEMEFI ha contribuido también a que se reconozca el trabajo que realizan los miembros del sector como algo importante y del mismo nivel y carácter de cualquier otro desarrollo profesional. Esto resulta nuevo en el país. El desempeño en el sector siempre había sido considerado como una acción marginal al que no se le reconocía un estatuto profesional. El trabajo en el sector adquiere, entonces, otro carácter y supone mayores niveles de preparación. El CEMEFI es la primera institución del país, que de una manera sistemática y ordenada, se ha

[36] Entrevista con Moreno-Valle Suárez Rafael, noviembre 4 de 1997, México, D.F.
[37] Entrevista con Zubillaga, Manuel, noviembre 4 de 1997, México, D.F.

preocupado por elevar los niveles profesionales de los miembros de las organizaciones de la sociedad civil. Hacer ver a la universidad, al mismo tiempo que la involucra, sobre la importancia que tiene el dar cursos y diplomados dirigidos de manera específica a la formación y especialización del personal que labora en el sector. El CEMEFI también ha hecho conciencia, en la lógica del trabajo profesional, de la importancia que tiene el que las organizaciones presenten resultados y trasciendan la acción puramente testimonial.

- En la sociedad mexicana se ven ya, aunque es difícil medir con exactitud, los efectos de la tarea emprendida por el CEMEFI, pero los resutados profundos sólo se van a percibir, siempre que se mantenga la constancia y no se dé marcha atrás, en el mediano y largo plazo. El trabajar en la construcción de una nueva cultura que supone y exige una actitud distinta del gobierno, la empresa y la sociedad en relación a cómo entender el papel que cada uno juega en la gestión de lo público y en la solución de los problemas sociales es un trabajo de muchos años. Asumir que el desarrollo implica ahora necesariamente la participación activa y coordinada de los tres implica cambios profundos en la concepción del quehacer para todos. En esta tarea, de aquí la importancia estratégica, está comprometido el CEMEFI. Es importante lo que se ha obtenido, pero todavía mucho lo que queda por hacer.

Entrevistas:

Todas las entrevistas fueron hechas por el autor y tuvieron lugar en la Ciudad de México en los meses de noviembre y diciembre de 1997.

Aguilar Monteverde, Rubén, vicepresidente del CEMEFI, diciembre 5 de 1997.

Aguilar Villanueva, Luis F., Coordinador de Asesores del Secretario de Gobernación, noviembre 5 de 1997.

Alcereka, Jaime, Lowe & Partners/SMS, noviembre 7 de 1997.

Arango Arias, Manuel, fundador y presidente honorario del CEMEFI, noviembre 5 de 1997.

Castro y Castro, Fernando, presidente de la Fundación Miguel Alemán, A.C y miembro del Consejo Directivo del CEMEFI, noviembre 21 de 1997.

Clouthier, Leticia, Relaciones Públicas del Gobierno de Guanajuato, noviembre 11 de 1997.

Dalehite, Esteban, Administrador Central de Normatividad de la SHCP, noviembre 6 de 1997.

Gallardo, de Cortina, Julienne, miembro del Consejo Directivo del CEMEFI, noviembre 5 de 1997.

González Torres, Enrique, rector de la Universidad Iberoamericana (UIA), noviembre 4 de 1997.

Govela Autrey, Ricardo, ex-director del CEMEFI y Presidente de PHILOS, A. C. , diciembre 7 de 1997.

Kalisch, Samuel G., Presidente del Foro Empresarial de Chihuahua, noviembre 7 de 1997.

Mejía Aguilar, Yolanda, Directora del Centro de Desarrollo Empresa y Ejecutivo ITESM-Campus México, noviembre 6 de 1997.

Moreno Valle-Suárez, Rafael, miembro del Consejo Directivo del CEMEFI, noviembre 4 de 1997.

Ramirez-España de Guajardo, María Eugenia, miembro del Consejo Directivo del CEMEFI, noviembre 5 de 1997.

Sánchez, Jairo, representante del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), noviembre 6 de 1997.

Servitje Sendra, Lorenzo, Presidente Grupo Industrial Bimbo, noviembre 4 de 1997.

Smith de Rangel, Martha, vicepresidente del CEMEFI, noviembre 6 de 1997.

Soberón Acevedo, Guillermo, presidente de la Fundación Mexicana para la Salud (FUNSALUD) y vicepresidente del CEMEFI, noviembre 4 de 1997.

Villalobos Grzybowicz, presidente ejecutivo del CEMEFI, noviembre 11 de 1997.

Zubillaga, Manuel, presidente de CARITAS de la arquidiócesis de la Ciudad de México, noviembre 4 de 1997.

Bibliografía:

Actas de las Asambleas Generales de 1992 a 1997.

Actividades realizadas desde su fundación en 1988 a julio de 1996, María de Lourdes Villalón, CEMEFI, 1996, México, D.F.

"Definición de empresa con responsabilidad social", Rosa María Fernández, CEMEFI, s/d.

"El BID, la modernización del Estado y el fortalecimiento de la sociedad civil", Edmundo Jarquín, exposición presentada en la "Conferencia sobre el Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Centroamérica y la República Dominicana", San José, Costa Rica, noviembre 27-29 de 1995.

"El BID, la modernización del Estado y el fortalecimiento de la sociedad civil", Steve Quik, exposición presentada en la reunión "El Fortalecimiento de la Sociedad Civil: Una propuesta de las Organizaciones Civiles Mexicanas", Guadalajara, Jalisco, enero 18 de 1997.

"Estrategia del Banco, programación de actividades y ciclo de los proyectos", Jairo Sánchez., exposición presentada en la reunión "El Fortalecimiento de la Sociedad Civil: Una Propuesta de las Organizaciones Civiles Mexicanas", Guadalajara, Jalisco, enero 18 de 1996.

Informes Financieros de 1992 a 1997, Ruiz, Urquiza y Cía,SC., México,D.F.

"La nueva responsabilidad social de las empresas", Craig Smith, traducido y reproducido por el CEMEFI con autorización de su autor, 1997.

"La sociedad civil: conceptos relacionados con sus formas de organización", CEMEFI, s/d.

Memoria 1995-1996, CEMEFI, México, D.F.

Planeación Estratégica 1996-2000, CEMEFI, noviembre de 1995, México, D.F.

Presentación institucional, CEMEFI, s/d.

Proceso de Planeación Estratégica. Fase de Evaluación. La visión institucional, CEMEFI, s/d.