

# Fundaciones empresariales en México:

*un estudio exploratorio*

Rodrigo Villar  
Jacqueline Butcher  
Luciana Gandini

con la colaboración de **Santiago Sordo**

**Fundaciones  
empresariales  
en México:**  
*un estudio exploratorio*

Rodrigo Villar  
Jacqueline Butcher  
Luciana Gandini  
con la colaboración de **Santiago Sordo**

**Fundaciones  
empresariales  
en México:**  
*un estudio exploratorio*

**D.R. © 2014, Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A.C.,**  
En el Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México,  
Escuela de Humanidades y Ciencias Sociales,  
Calle del Puente 222, col. Ejidos de Huipulco,  
14380, Tlalpan, México, D.F.  
[www.ciesc.org.mx](http://www.ciesc.org.mx)

**Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.**  
Cerrada de Salvador Alvarado #7, col. Escandón,  
11800, Miguel Hidalgo, México, D.F.  
[www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

**PRIMERA EDICIÓN: 2014**

**Autores:**  
Rodrigo Villar, Jacqueline Butcher y Luciana Gandini  
con la colaboración de Santiago Sordo

**Diseño de interiores y portada:**  
[www.genioyfigura.mx](http://www.genioyfigura.mx)

ISBN 978-607-96233-3-3  
Impreso y hecho en México



# ÍNDICE

<b>PREFACIO</b>	<b>6</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>8</b>
<b>1. RAZONES PARA HACER UNA INVESTIGACIÓN SOBRE LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES EN MÉXICO</b>	<b>10</b>
<b>2. ALCANCE DEL ESTUDIO</b>	<b>16</b>
2.1. Los objetivos del estudio	18
2.2. La definición de fundaciones empresariales adoptada por el estudio	19
2.3. Los ejes de análisis para estudiar las fundaciones empresariales	20
2.3.1. El eje fundación–empresa	20
2.3.2. El eje fundación–sociedad	21
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>22</b>
3.1. Diseño del proyecto	24
3.2. Elaboración del directorio de fundaciones empresariales de México	24
3.3. Técnicas de recolección de información	25
3.4. Análisis	27
3.5. Consejo Asesor	27
<b>4. LO QUE DICE LA LITERATURA SOBRE LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES</b>	<b>28</b>
4.1. ¿Qué son las fundaciones empresariales?	30
4.1.1. Las definiciones de las fundaciones empresariales	30
4.1.2. El carácter distintivo de las fundaciones empresariales: el sector 2 ½	34
4.2. Razones y beneficios para crear las fundaciones empresariales	36
4.3. Las relaciones fundación–empresa	39
4.3.1. Modelos de análisis de la relación empresa–fundación	39
4.3.2. Las fundaciones empresariales en un contexto de transformación: ¿hacia una mayor alineación y convergencia con las empresas?	41

4.3.3. Los argumentos para la mayor alineación	42
4.3.4. Visiones críticas y dilemas sobre la alineación empresas-fundación	45
4.3.5. Las diferentes opciones de relación entre la estrategia de RSE y la fundación	46
4.3.6. La participación de la empresa en la gobernanza de la fundación	47
<b>4.4. La relación fundación-sociedad</b>	<b>48</b>
4.4.1. El enfoque estratégico de las fundaciones empresariales	49
4.4.2. La forma de operación de las fundaciones empresariales	50
4.4.3. Los objetivos estratégicos de intervención social de las fundaciones empresariales	51
<b>5. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES MEXICANAS</b>	<b>52</b>
5.1. Las fundaciones empresariales en México: un sector fundacional de peso en el país, relativamente mayor al de otros países de América Latina y muy inferior al de Estados Unidos	54
5.2. Las fundaciones empresariales mexicanas: un sector de reciente creación	57
5.3. Las fundaciones empresariales son entidades relativamente pequeñas, en cuanto al número de empleados	58
5.4. Sobre los empleados y voluntarios de la fundación	60
5.5. El tamaño de las fundaciones de acuerdo con su presupuesto	62
5.6. Las fundaciones no son el único canal de la inversión social privada de las empresas	64
5.7. Los fondos patrimoniales en las fundaciones empresariales mexicanas	65
5.8. La figura legal de las fundaciones empresariales	67
<b>6. LA RELACIÓN DE LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES CON LA SOCIEDAD</b>	<b>68</b>
6.1. El alcance geográfico de los programas de las fundaciones	70
6.2. Las áreas programáticas en las que invierten las fundaciones	72
6.3. La clasificación de las fundaciones empresariales de acuerdo a los rubros autorizados del SAT	74
6.4. La forma de operación de las fundaciones empresariales	75
6.4.1. La mayoría de las fundaciones combinan las donaciones con la operación de programas propios	75
6.4.2. Estrategias para la donación y la operación	78
6.4.3. Selección de beneficiarios y criterios de proyectos	80
6.5. Los objetivos estratégicos de las fundaciones empresariales	82
6.6. Seguimiento y evaluación de los programas	84
6.7. El aprendizaje institucional	86
6.8. Las fundaciones empresariales y las alianzas	88
6.9. Comunicación y transparencia con la sociedad	91

<b>7. RELACIONES DE LA FUNDACIÓN CON LA EMPRESA</b>	<b>94</b>
7.1. El papel de la empresa en la creación de la fundación empresarial	96
7.1.1. ¿De quién fue la decisión de crear la fundación y quiénes participaron en el diseño institucional?	96
7.1.2. ¿Qué fue primero, la creación de la fundación o la política de RSE?	98
7.1.3. Las razones para crear las fundaciones empresariales	100
7.1.4. ¿Qué sectores crean con más frecuencia fundaciones empresariales?	102
7.2. La relación actual de las fundaciones con las políticas de RSE y sostenibilidad de la empresa	102
7.2.1. Las funciones actuales de las fundaciones en la estrategia de RSE	103
7.2.2. La tendencia a la alineación de las fundaciones empresariales con la estrategia de RSE	106
7.2.3. Los modelos de relación entre las fundaciones y la estrategia de RSE	107
7.2.4. La relación de las fundaciones con las zonas de influencia de la empresa	109
7.3. Beneficios y retornos para la empresa derivados de la creación de fundaciones	111
7.3.1. Los beneficios de crear una fundación empresarial	111
7.3.2. Los retornos esperados por las empresas de sus fundaciones	112
7.4. ¿De dónde provienen los recursos de las fundaciones empresariales?	114
7.4.1. El tipo de recursos que transfieren las empresas a las fundaciones	114
7.4.2. Las reglas de asignación de recursos a las fundaciones por parte de las empresas	114
7.4.3. El peso de los recursos de la empresa en relación a otras fuentes	115
7.4.4. El efecto multiplicador de los recursos de las fundaciones empresariales	118
7.5. La participación de la empresa en el gobierno de las fundaciones	119
7.6. La comunicación entre la fundación y la empresa	122
7.7. Las áreas de oportunidad para las fundaciones de acuerdo a sus directores y los responsables de RSE	123
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>126</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>126</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>126</b>
<b>SEMBLANZAS</b>	<b>126</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>126</b>

# PREFACIO

Las fundaciones empresariales, así como los mecanismos utilizados por las empresas que otorgan recursos a organizaciones e individuos en México, son un tema de suma relevancia para el país ya que resultan ser una fuente importante de recursos para muchas organizaciones sociales y atienden necesidades sentidas de la población. Además, su reciente proliferación ha despertado en la sociedad gran interés por conocer más acerca de su composición y operación. Asimismo, el conocimiento de este complejo universo de entidades donantes y programas participativos es clave para que las empresas y el público en general dirijan una mirada más profunda hacia los beneficios y las acciones que se otorgan a la sociedad por este medio. El poco conocimiento sobre el tema invita a incursionar más tanto en las motivaciones como en las diversas formas en que las empresas ejercen su responsabilidad social.

Es importante establecer datos, ejemplos y parámetros para que empresas de todo tipo que consideren la posibilidad de crear una fundación, conozcan las tendencias actuales de las fundaciones empresariales mexicanas. La información aquí presentada aportará información contundente para las empresas interesadas en participar en actividades que beneficien a la población, y contribuirá a la transparencia y visibilidad de acciones que ya se ejercen en el servicio a los demás en México.

Desde hace más de un siglo, las empresas mexicanas, al constituir sus propias fundaciones, han favorecido de distintas maneras a la sociedad. Dichas instituciones han evolucionado y se han transformado en estructuras operativas más eficientes y profesionales, las cuales, en algunos casos, se han convertido en un brazo social de la empresa para la solución de problemas comunitarios y, en otros, en parte esencial de sus programas manifiestos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Por lo anterior, un selecto grupo de fundaciones empresariales ha apoyado el presente estudio que de manera conjunta realizan el Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil (CIESC), en el Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, y el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Este trabajo

representa un esfuerzo y una oportunidad para profundizar en el conocimiento del fenómeno filantrópico de aportar a la comunidad, en el que participan cada vez más empresas.

La intención tanto del CIESC como del Cemefi es ofrecer al público una visión más amplia de aquellas actividades que son el sostén de muchas organizaciones sociales así como de personas que con su labor ayudan a combatir diversos problemas que aquejan al país, como la salud, la desigualdad, la pobreza extrema y la educación, entre los más apremiantes.

Entrelazadas en las misiones de estas dos instituciones se encuentran la articulación y la promoción de la filantropía en todas sus dimensiones, de manera comprometida y socialmente responsable, y la generación de conocimiento sobre la sociedad civil para contribuir al desarrollo social y democrático de México y Latinoamérica. Con este trabajo esperamos cumplir con nuestras metas institucionales, además de proporcionar tanto a las empresas mexicanas y latinoamericanas, como a la sociedad en su conjunto, un producto que avance en el conocimiento sobre el tercer sector, el sector empresarial, sus relaciones y aportaciones a la comunidad, así como en el entendimiento sobre nuevas oportunidades de operación y contribución social que proporcione un mejor futuro para todos.

## **ATENTAMENTE**

**Dra. Jacqueline Butcher García-Colín**

*Directora*

Centro de Investigación y Estudios  
sobre Sociedad Civil, A.C.

**Lic. Jorge Villalobos Grzybowicz**

*Presidente Ejecutivo*

Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

# AGRADECIMIENTOS

Es de vital importancia agradecer de manera categórica y muy especial a todas las personas, instituciones y empresas que participaron en la elaboración de este estudio. En particular, a todos aquellos directores de fundaciones y entidades donantes que avalaron la trascendencia de un tema de esta índole. Su visión y apoyo fueron fundamentales para llevar a cabo este trabajo conjunto.

En primer lugar, un profundo agradecimiento a aquellos que con sus recursos monetarios hicieron posible este estudio. Ellos son, en orden alfabético: Cemex, Compromiso Social Banamex, FEMSA, Fundación Azteca, Fundación BBVA Bancomer, Fundación CCP, Fundación Cinépolis, Fundación Manuel Arango, Fundación Televisa y Monex Grupo Financiero.

Además de las aportaciones de fondos para la ejecución de este trabajo, encontramos un significativo apoyo en el Consejo Asesor, formado por invitados especiales de un grupo de directivos de fundaciones, académicos y expertos, el cual en todo momento estuvo pendiente de los avances de investigación y aportó ideas y comentarios a lo largo del estudio. Todos los directivos de las fundaciones donantes fueron invitados a sesiones que se realizaron en el Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, y en una ocasión, en la sede de la Fundación BBVA Bancomer.

Además de participar entusiasta y voluntariamente con su tiempo y experiencia, muchos de estos directivos y conocedores del sector, tanto en las sesiones del Consejo Asesor como en los grupos focales, nutrieron con sus vivencias y su *expertise* las reuniones periódicas alrededor de temas específicos identificados como esenciales para el estudio: la gobernanza dentro de las fundaciones, las razones y motivaciones por las cuales se crea una fundación empresarial, y las distintas alianzas que se establecen cuando las fundaciones empresariales trabajan juntas en favor de la sociedad.

El Consejo Asesor estuvo conformado por Gustavo Lara (BBVA Bancomer), Michael Layton (ITAM), Lorena Guillé-Laris (Fundación Cinépolis), Alicia Lebrija (Fundación Televisa), Andrés Albo (Com-

promiso Social Banamex), Francisco Rincón Gallardo (Fundación ADO), Ma. Angélica Luna Parra (Indesol), Vanessa Rivadeneyra (SAT), Manuel Muradás (Fundación Manuel Arango), Martha Patricia Herrera (Cemex), Vidal Garza (Fundación FEMSA), Patricia Gutiérrez (Monex Grupo Financiero), Roberto Delgado (Universidad Anáhuac), Ana Cecilia Cabrera (Fundación CCP), Emilio Guerra (Ars Philanthropia/Expok), Alonso Castellot (Intelistregia/Red Empresarial), Alberto Hernández (ITESM) y Jorge Villalobos (Cemefi).

Además de la labor del Consejo Asesor, para el estudio se realizaron una serie de grupos focales y de reuniones periódicas de evaluación en las que se presentaron avances de investigación, sugerencias para la reformulación de la encuesta nacional realizada e ideas para la interpretación y el significado de sus resultados. A estas reuniones asistieron representantes de empresas y organizaciones, quienes enriquecieron con su participación este trabajo: Itzia López y Andrés Weber (Fundación Azteca), Marcela Álvarez (Compromiso Social Banamex), Irma Acosta, Sofía Ize y Jesús Gastelum (Fundación BBVA Bancomer), Daniela Rodríguez (Fundación Cinépolis), Silvana Ponzanelli (Fundación Televisa), María Amada Schmal (Indesol), Hugo Javier Fuentes, Iliana Delgado y Judith Godoy (ITESM/CCM), Sara Ávila (ITESM/CSF) y David Siliceo (SAT). A todos ellos, nuestro más profundo agradecimiento.

Muchas personas participaron en el estudio desde su concepción: expertos y directores de fundaciones, como Carlos Madrid (Fundación Banorte), Francisco Ávalos (FUNDEMEX), Lorena Guillé-Laris (Fundación Cinépolis), Esteban Moctezuma (Fundación Azteca), Vidal Garza (Fundación FEMSA), Alicia Lebrija (Fundación Televisa) y Gustavo Lara (Fundación BBVA Bancomer). Todos ellos ayudaron generosamente a los investigadores a formular hipótesis y preguntas de investigación pertinentes a México. Asimismo, permitieron a los investigadores recoger la percepción general sobre el fenómeno de las fundaciones empresariales en el país e hicieron sugerencias puntuales para el estudio de temas relevantes y de actualidad.

También es menester mencionar aquí a todas las personas que asistieron como participantes a los grupos focales. Para estas actividades se convocó tanto a directivos de empresas y programas de Responsabilidad Social Empresarial como a expertos de distintas organizaciones, quienes enriquecieron la visión del tema a tratar en cada ocasión.

El primer grupo focal se enfocó a los beneficios y las motivaciones para formar fundaciones empresariales. En este grupo participaron: Vidal Garza, Emma Alanís y Sindy González (FEMSA), Ana Cecilia Cabrera y Paulina Salazar (Fundación CCP), Daniela Rodríguez (Fundación Cinépolis), Mariana Torre (Truper), Gustavo Gastelum (Holcim), Xanat Ayala (Fundación Telefónica) y Francisco Rincón Gallardo (Fundación ADO).

El segundo grupo focal se concentró en el análisis de las alianzas de las fundaciones empresariales entre sí, con otras fundaciones, con las organizaciones de la sociedad civil y con el gobierno en todos sus niveles: municipal, estatal y federal. Ahí se discutieron las ventajas de estas alianzas, su pertinencia, sus fortalezas y debilidades. A este grupo acudieron Andrés Albo (Compromiso Social Banamex), Guadalupe Riojas (Fundación Azteca), Graciela Padilla (BBVA Bancomer), Abigail Torres (Cemex) y Diana García (Fondo Unido México).

El tercer y último grupo focal abordó el interesante tema de la gobernanza de las fundaciones empresariales. En ese ejercicio se expusieron las diversas formas de conducir la ejecución de las fundaciones empresariales, estableciendo pros y contras en cada caso. Estamos agradecidos por la participación de Patricia García (Monex Grupo Financiero), Alonso Castellot (Intelistregia/Red Empresarial), Emilio Guerra (Ars Philanthropia/Expok), Mónica Torres (Fundación Telefónica) y José Manuel Muradás (Fundación Manuel Arango).

Un buen trabajo de investigación requiere aportes de profesionales dedicados y expertos para su realización. Para la Encuesta

Nacional de Fundaciones Empresariales (ENFE) se contó incondicionalmente con Pablo Parás, director de Data Opinión Pública y Mercados y sus asesores: Nuria de los Ríos, Carlos A. López y Miguel A. Contreras, quienes recogieron sistemáticamente los datos pertinentes del estudio. A los diseñadores Prudencia Hernández y Javier Sánchez, del despacho de diseño Genio + Figura, va también nuestro reconocimiento. Al equipo de investigación de Cemefi, muchas gracias: Itzia Goyenechea, Lorena Cortés, Ricardo Reynoso, Felipe Cajiga, Lourdes Sanz y Consuelo Castro. A los Investigadores Asociados al CIESC para este proyecto, Rodrigo Villar y Luciana Gandini; así como al Coordinador de Proyectos, Santiago Sordo, damos las gracias por sus aportes, entusiasmo y profesionalismo.

En el CIESC estamos profundamente agradecidos y comprometidos con el Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México, ya que con su apoyo continuo nos ha permitido, como organización de la sociedad civil dedicada a la investigación científica, crecer, consolidarnos y contribuir a producir conocimiento para el sector social. Nuestro sincero agradecimiento va dirigido, particularmente, a Alberto Hernández, investigador de tiempo completo en dicha institución, Ricardo Ramírez, Director General del Campus Ciudad de México, y a Julio Rubio, Director de la Escuela de Humanidades y Ciencias Sociales, sin quienes el proyecto de Fundaciones Empresariales en México no hubiese llegado a buen término.

Este trabajo representa el inicio de la exploración del mundo de las fundaciones empresariales en nuestro país. Es nuestra esperanza que la investigación arroje nuevos cuestionamientos y revele algunos de los grandes retos que enfrentan estas instituciones, las cuales, en su mayoría, se dedican a servir a la comunidad que las ha visto establecerse y crecer para el beneficio social. Esperamos que el futuro de estas fundaciones sea promisorio y contribuyan con su esfuerzo a la solución de los problemas que más aquejan a México.

# **RAZONES** *para hacer una* **INVESTIGACIÓN**

*sobre las fundaciones  
empresariales en México*

# 1

**esferas**  
sectoriales

**1er**  
sector  
**gobierno**



**2º** sector  
**empresa**

sector  
**2<sup>1</sup>/<sub>2</sub>**  
**fundación  
empresarial**

**3er** sector  
**OSC**

# *Las fundaciones empresariales son instituciones que articulan la esfera de los negocios y la esfera de la solidaridad*

---

La participación del mundo empresarial en iniciativas sociales se ha incrementado considerablemente en los últimos años, tanto en México como en el ámbito internacional. Hoy en día existe una creciente conciencia sobre el crucial papel y la responsabilidad de las empresas en la solución de los temas sociales y ambientales. Cada día es más claro que los desafíos en asuntos de reducción de la pobreza, desigualdad, inclusión social, desarrollo sostenible y democratización de la sociedad requieren de la participación del sector empresarial puesto que tales retos no pueden ser enfrentados solamente por el Estado y las organizaciones de la sociedad civil (osc).

Entre las diferentes formas de contribución de las empresas al desarrollo de la sociedad, destaca una institución que se está expandiendo muy rápidamente en América Latina y sobre la cual, a pesar de su importancia, hay poca investigación: la fundación empresarial.

Las fundaciones empresariales son instituciones que articulan la esfera de los negocios y la esfera de la solidaridad, como lo señalan Rojas y Morales (2008:12). Son fundaciones que a diferencia de las independientes, comunitarias o familiares, tienen una doble misión: una social (ambiental, cultural, educativa, etcétera) relacionada a una causa, y otra institucional, relacionada con el posicionamiento estratégico y de capital reputacional de la empresa. Este lugar

que ocupan las fundaciones empresariales ha llevado a Sergio Mindlin a denominarlas, acertadamente, como el sector 2 ½, dado que no pertenecen claramente al segundo (las empresas) o al tercer sector (las entidades sin fines de lucro) sino a uno intermedio entre los dos sectores (Mindlin, 2009: 39).

Las fundaciones empresariales son un fenómeno en ascenso en América Latina y sobre el cual existe un conocimiento aún incipiente (Sanborn y Portocarrero, 2005: 15). La investigación sobre este grupo de entidades está en proceso de desarrollo en la región. En Colombia se realizó recientemente un estudio exploratorio sobre las fundaciones empresariales de ese país. En Argentina existe un estudio sobre la inversión social privada, el cual aporta información relevante sobre las fundaciones empresariales de dicho país (Roitter, 2008), y uno pionero, sobre el papel de la empresa en la sociedad, el cual señala importantes elementos acerca de dichas entidades (Roitter, 1996). En Brasil se cuenta con el censo que realiza el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE), que aporta importante información sobre estas instituciones.

México no contaba con un estudio sobre las fundaciones empresariales a pesar del crecimiento de estas instituciones en el país, pero sí con alguna información parcial de algunos aspectos de estas entidades. Existen antecedentes valiosos particularmente

en tres trabajos mexicanos que merecen aquí una mención pues se consideran puntos de partida para nuestro estudio. El primero de ellos fue pionero en cuanto a información básica sobre las entidades donantes y las fundaciones en México, el cual consistió en dos directorios elaborados por el Centro Mexicano para la Filantropía, uno en 2005 y otro en 2010, con información básica (misión, objetivos, áreas temáticas, tipo de apoyo, datos financieros, procedimiento para las donaciones e información de contacto) de un grupo de 44 fundaciones empresariales de México. En este trabajo del Cemefi es posible observar la gran gama de entidades donantes que existe en el país; asimismo, se abarcan todo tipo de fundaciones mexicanas además de las empresariales, como las familiares, comunitarias, independientes, operativas e intermediarias.

Alternativas y Capacidades, A.C., realizó un estudio más acotado a las fundaciones empresariales titulado Diagnóstico de la Filantropía Corporativa en México (2009), en el cual se analizan tanto las donaciones directas de las empresas, como las donaciones a través de las fundaciones empresariales y varios aspectos de estas instituciones. Además, incursionaron en algunas aristas importantes de éstas como sus actitudes para hacer filantropía, sus prácticas filantrópicas y cómo éstas se organizan y estructuran dentro de la propia empresa. Analizaron también los programas de donaciones y el voluntariado de empleados y externos que participan en programas corporativos; finalmente, la colaboración y alianzas que establecen las empresas.

Este diagnóstico aporta conclusiones interesantes que se traducen en nichos de oportunidades para las fundaciones empresariales, como la importancia que tiene vincular más a las organizaciones de la sociedad civil con las empresas y fundaciones, especialmente a nivel local, ya que es importante

establecer un acercamiento y conocimiento de los programas específicos de las OSC para que éstas puedan recibir los apoyos que necesitan. En segundo lugar, se menciona la importancia de canalizar los donativos por medio de vías más formales a través de convocatorias públicas claras, además de proponer mejores criterios de selección. Se menciona también la importancia de la evaluación de los resultados para lograr un impacto social y, por último, se indica la importancia de mejorar los programas de voluntariado de los empleados para crear vínculos más significativos con la comunidad y aprovechar el *expertise* de los mismos empleados durante esta labor (Carrillo *et al.*, 2009:15).

Por último, se encuentra la contribución de Michael Layton al reciente estudio a escala nacional sobre los flujos de los recursos filantrópicos en el país, titulado Generosidad en México: Fuentes, cauces y destinos, coordinado por Jacqueline Butcher, en el que investigadores de prestigiosas universidades reúnen en un volumen las dimensiones, el valor, los flujos y el destino de los recursos de los mexicanos para 2012, presentando los datos más actualizados acerca de la acción de la donación en México. Este trabajo fue publicado por el Centro de Investigaciones y Estudios sobre Sociedad Civil en 2013. En él se presenta información tanto de las entidades donantes como de las entidades donantes empresariales. Los datos provienen del Servicio de Administración Tributaria (SAT) de los años 2008-2010.

Al dedicar un capítulo especial para las entidades donantes empresariales se reconoce que las empresas están jugando un papel cada vez más importante en el desarrollo social del país. La manera en que las empresas eligen contribuir filantrópicamente puede ser a través de programas propios o a través de sus fundaciones, las cuales se constituyen en entidades aparte de la empresa, generalmente

*Este trabajo de investigación debe ser básico para el aprendizaje de fundaciones y organizaciones, y útil para ver cómo podemos mejorar.*

**Gustavo Lara**

Director

Fundación BBVA Bancomer

*En este proyecto necesitamos obtener precisión sobre las actividades de las fundaciones. Será importante revisar qué recursos aporta cada una en tiempo, especie y capital humano.*

**Gustavo Lara**

Director

Fundación BBVA Bancomer

constituidas legalmente ante el SAT como donatarias autorizadas.

Para 2010, 58 de las entidades donantes empresariales registradas en el SAT aportaron MXN 1 371 millones de pesos; estos donativos representan casi 22% del total de los realizados por todas las donatarias autorizadas en ese año. Esto se vuelve relevante si se considera que las entidades empresariales identificadas solamente representan 1% de las donatarias del país (M. Layton, cit. en Butcher, 2013: 185).

Los estudios aquí mencionados han sido fundamentales, entre otros, para el diseño de la presente investigación, la cual busca caracterizar y dimensionar el mundo de las fundaciones empresariales en México, así como entender las complejas relaciones que éstas tienen con las empresas que las apoyan y con la sociedad. ◀

El lugar híbrido que ocupan las fundaciones empresariales entre la empresa y la sociedad hacen de este grupo un sector muy particular y de amplio interés para la investigación. Asimismo, por dicho lugar, requiere que su análisis se realice teniendo en cuenta la dinámica de sus relaciones con la empresa y la sociedad. Las transformaciones del papel de la empresa en la sociedad así como del significado y el alcance de la RSE en los últimos años, hacen que este grupo de fundaciones se encuentre también en un rápido proceso de cambio. Fernando Rossetti, ex director del Grupo de Institutos y Fundaciones Empresariales de Brasil, describe de manera sucinta estas transformaciones:

En la década del 90 se defendía la idea de que los institutos o fundaciones empresariales deberían estar en una posición más distante de la empresa para no “contaminar” su agenda pública con intereses de orden privado. Hoy eso ya no es posible, pues la responsabilidad social y la inversión social

impactan directamente en la construcción de valor de marca de una empresa, especialmente en un contexto de hipercompetitividad del mercado global [...] El repertorio social de las organizaciones sociales tiende a ser mucho más amplio y profundo de lo que son las empresas. Tradicionalmente, las empresas hacen negocios, generan productos y servicios, empleos y riqueza. También tradicionalmente, las organizaciones de la sociedad civil se relacionan con cuestiones sociales, culturales y ambientales. Lo que está sucediendo es que las competencias y habilidades de un sector se tornaron útiles para otro. Las empresas necesitan agregar valores y prácticas socio-ambientales sostenibles y las organizaciones sociales enfrentan nuevos desafíos de impacto en el trabajo de sostenibilidad financiera (2010: 2-3).

Estos cambios en la dinámica de relación entre la fundación y la empresa tienen a su vez, importantes implicaciones en las relaciones que establecen las fundaciones con la sociedad. Las fundaciones empresariales, como lo veremos a lo largo de este documento, transfieren significativos recursos financieros y de otro tipo a la sociedad y trabajan de manera muy cercana con Organizaciones de la Sociedad Civil. ◀

Entender entonces a las fundaciones empresariales pasa no sólo por hacer una caracterización del número de fundaciones existente, el tamaño de sus equipos, monto y tipo de recursos aportados y las áreas temáticas, sino por la comprensión de la dinámica cambiante en las relaciones que establecen con las empresas y con la sociedad. Aportar una primera interpretación de este conjunto de temas es lo que pretendimos hacer con este estudio.

En este reporte se presenta una caracterización de las fundaciones empresariales, una interpreta-

ción de su dinámica cambiante en relación con la empresa y un análisis de sus modelos de intervención en la sociedad. Con esto queremos mostrar las contribuciones de las fundaciones empresariales a la sociedad y aportar, desde la investigación, al de-

bate y a la reflexión sobre el papel de las fundaciones en México. Un debate que pueden realizar las mismas fundaciones empresariales sobre su situación actual y futura. ◀

*La información que esta investigación aportará pienso que será muy útil para las fundaciones empresariales que comienzan sus labores en México pues podrán conocer las tendencias actuales que muestran estas instituciones.*

**Carlos Madrid**

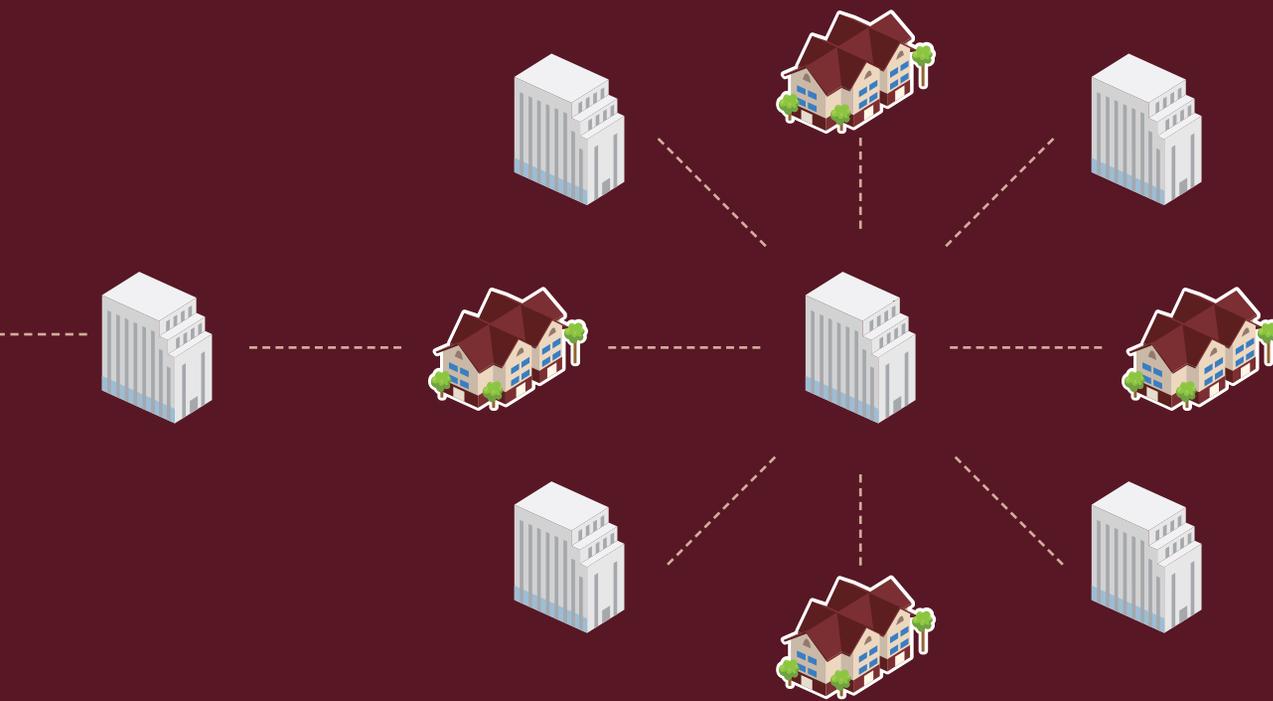
Director  
Fundaciones Gruma y  
Banorte

# ALCANCE DEL ESTUDIO

# 2



FUNDACIÓN  
**empresarial**



ORGANIZACIÓN PRIVADA  
sin fines de lucro  
*orientada al beneficio público*  
establecida por una empresa  
**constituida legalmente**  
independiente

ESTRECHOS VÍNCULOS  
con la empresa  
a nivel { **estratégico**  
**financiero**  
**del gobierno**  
de la fundación

# Se entiende por fundaciones empresariales a las organizaciones privadas sin fines de lucro, orientadas al beneficio público...

En esta sección se presentarán los objetivos del estudio, la definición adoptada sobre fundaciones empresariales y la metodología que se siguió.

## 2.1. Los objetivos del estudio

Siguiendo el razonamiento expuesto en la sección anterior, el estudio se propuso el siguiente objetivo general:

*Realizar una caracterización de las fundaciones empresariales mexicanas, de sus relaciones con la empresa patrocinadora y de sus relaciones con la sociedad, que permita generar una reflexión sobre este sector en México.*

Este objetivo general fue desglosado en objetivos específicos. Unos sobre la propia investigación, otros sobre la divulgación de la misma y, finalmente, otros sobre las alianzas para la continuidad. Veamos a continuación estos objetivos específicos:

### Investigación

- Identificar características básicas de las fundaciones empresariales, tales como origen, fuentes de financiamiento, recursos, esquema de operación, gobierno, líneas de acción, entre otras.

- Identificar los elementos clave y los cambios que en el tiempo han ocurrido tanto en la relación de la fundación con la sociedad como en la relación de la fundación con la empresa. Asimismo, identificar el lugar que ocupa la fundación en la estrategia de RSE.
- Generar una taxonomía de las fundaciones empresariales en México.
- Entender los beneficios que le generan las fundaciones a las empresas y las expectativas que tienen las empresas sobre sus fundaciones.
- Comparar los resultados obtenidos con aquellos arrojados por estudios similares en América Latina.

### Divulgación

- Contribuir a la reflexión colectiva y a la identificación de oportunidades de mejora en conjunto con directivos y equipos de las fundaciones.
- Generar conocimiento útil para universidades y programas de formación de profesionales en temas relacionados con las fundaciones empresariales. ◀

### Alianzas para la continuidad

- Generar alianzas con universidades, centros de investigación, organizaciones de promoción de la RSE, y organizaciones de la sociedad civil, para desarrollar una línea de investigación y formación

Al crear una alianza estratégica con el CIESC a través de este estudio, el Cemefi se responsabilizará de ayudar con la convocatoria, proveer de información clave y organizar talleres y conversatorios de disseminación de información, así como presentar el material correspondiente en los foros que tratan estos temas.

**Jorge Villalobos**  
Presidente Ejecutivo  
Centro Mexicano para  
la Filantropía

de largo plazo sobre el sector de las fundaciones empresariales.

## 2.2. La definición de fundaciones empresariales adoptada por el estudio

Como veremos en la sección dedicada a la revisión de la literatura existente relativa a fundaciones empresariales, no hay un acuerdo sobre las definiciones y los aspectos centrales que delimitan el mundo de estas fundaciones, a pesar de la coincidencia de varios autores sobre un buen número de estos aspectos.

Teniendo en cuenta esa variabilidad en las definiciones, una primera tarea para el equipo investigador fue establecer una definición operativa que delimitara muy claramente el alcance de la investigación y permitiera establecer los criterios para la identificación del universo de fundaciones empresariales en México. En la elaboración de esta definición, como en muchos otros aspectos de la investigación, el papel del Consejo Asesor fue fundamental.<sup>1</sup> La definición acordada fue la siguiente:

*Se entiende por fundaciones empresariales a las organizaciones privadas sin fines de lucro, orientadas al beneficio público, establecidas por una empresa, constituidas como entidades legalmente independientes pero con estrechos vínculos con la empresa a nivel estratégico, financiero y del gobierno mismo de la fundación.*

En la sección sobre la literatura existente referente a las fundaciones empresariales revisaremos con mayor cuidado el conjunto de los elementos de

esta definición, pero aquí queremos resaltar un aspecto que tuvo importantes implicaciones para el alcance del estudio. Nos referimos a la característica de estar *establecidas por una empresa*. Este criterio deja de lado un grupo de fundaciones prestigiosas y de gran importancia en México. Nos referimos a fundaciones como la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), la Fundación del Empresariado en México (FUNDEMEX), la Fundación Comunitaria del Empresariado Sonorense (FESAC), la Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC), o el Fondo Unido México (FUM). Estas fundaciones, como otras similares, fueron creadas por empresarios, reciben aportes de empresas y en sus consejos directivos participan empresarios, pero no están vinculadas a una sola empresa, sino a un conjunto de empresas.

En el estudio sobre fundaciones empresariales en Colombia, este tipo de fundaciones vinculadas a varias empresas o empresarios, así como otras fundaciones vinculadas a familias empresariales, sí fueron parte de la investigación, pues la definición utilizada en ese estudio fue:

*Las fundaciones empresariales son organizaciones de beneficio público, sin ánimo de lucro, creadas, orientadas, controladas y financiadas por empresas, grupos de empresas, grupos de empresarios o familias empresariales, separadas formal y legalmente de la empresa fundadora o patrocinadora (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012:17).*

En el caso de México, tanto por razones analíticas como por una historia de mayor diferenciación en el mundo fundacional vinculado con las empresas, se decidió limitar el alcance del estudio a las fundaciones relacionadas con una sola empresa, o a un conjunto de empresas relacionadas entre sí por la misma corporación.

1 Acerca del papel del Consejo Asesor ver el capítulo 3, sección 3.5 sobre metodología.

Al incursionar en las formas de operar sus programas y su asociatividad, se podrán encontrar los valores compartidos que las unen y las fortalecen. Sabremos cuántas fueron creadas como parte de la responsabilidad social de la empresa y los roles cambiantes que éstas experimentan.

**Alfonso Ávalos**

Director  
Fundación del  
Empresariado Mexicano

La diferenciación al interior de las fundaciones relacionadas con las empresas ya existía de tiempo atrás en las categorías establecidas por el Cemefi, institución que, como se mencionó anteriormente, desde 2005 clasifica en categorías diferentes a las fundaciones empresariales y a otro tipo de fundaciones que pueden tener vínculos con empresas, como por ejemplo las fundaciones empresariales comunitarias (establecidas por varias empresas o empresarios), las fundaciones familiares, en las que se incluyen fundaciones creadas por familias empresariales, y a las independientes, que incluyen fundaciones creadas por empresarios, con sus recursos personales y no los de la empresa.

Junto a esta tradición en la clasificación del mundo fundacional en México, se tuvo también en cuenta la profundidad analítica que se podría lograr al reducir la diversidad de fundaciones y centrarse en el universo de fundaciones que comparten el hecho de estar vinculadas con una sola empresa y por tanto tener características y comportamientos más estrechamente determinados por estas empresas.

Por último, es importante anotar que el concepto de *fundación empresarial* incluye otras formas jurídicas distintas a la *fundación*, las cuales son utilizadas por las empresas para la creación de sus organizaciones de beneficio público, sin fines de lucro, como asociaciones, corporaciones o instituciones de asistencia privada. En México, la palabra *fundación* no es una persona jurídica específica, como ocurre en otros países. Cualquier organización social que desee emplear esta denominación, puede anteponer esta palabra a su organización social. Basta registrarla ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) en la lista autorizada de nombres existentes en el país para este tipo de organizaciones.

Las empresas mexicanas han mostrado en los últimos años la tendencia de anteponer el nombre

*fundación* y añadir el nombre de la empresa que la constituye para establecer que sus propias entidades donantes, legalmente constituidas, funjan como parte de la RSE de su empresa, para ser su brazo social o para otorgar recursos a organizaciones e individuos de manera separada de la empresa.

## 2.3. Los ejes de análisis para estudiar las fundaciones empresariales

En este estudio se utilizaron dos ejes de análisis complementarios para entender las fundaciones empresariales. El eje de la relación entre las fundaciones y las empresas y el eje de la relación entre las fundaciones y la sociedad. Veamos lo que contiene cada uno de estos ejes.

### 2.3.1. El eje fundación-empresa

Como comentamos en la primera sección, las fundaciones empresariales no pueden entenderse por fuera de la relación que establecen con sus empresas promotoras. El crecimiento y la dinámica de las fundaciones empresariales forma parte de un fenómeno mayor: el de la responsabilidad social empresarial.

En los últimos años, la RSE ha pasado de ser una actividad marginal en el horizonte de las empresas a ser un componente de suma importancia para ellas y, en muchos casos, parte esencial de la estrategia corporativa. En este contexto, un buen número de empresas ha creado sus fundaciones como parte de su estrategia de RSE o han tratado de alinear a las fundaciones creadas previamente por las familias dueñas de las empresas, con la estrategia corporativa. ◀

La relación entre la empresa y la fundación y el lugar que ocupa esta última en la estrategia de RSE determina un conjunto importante de las características de las fundaciones empresariales, como pueden ser la estructura de gobierno, la estructura de financiación, la orientación de la estrategia, las expectativas sobre los retornos esperados, las estrategias de comunicación interna y externa, entre otras. En el estudio analizamos la relación de la fundación con la estrategia de RSE tanto en el momento de creación de la fundación, como en la actualidad.

Pensando en la importancia de esta relación entre empresa y fundación, analizamos en el estudio varios aspectos de este vínculo. Entre ellos: las razones de la empresa para crear la fundación; los beneficios esperados y las funciones propuestas para la fundación; la participación de colaboradores de la empresa en el diseño de la fundación; los recursos aportados a la fundación y las reglas para su asignación; la participación de personas de la empresa en el gobierno de la fundación; la comunicación entre la empresa; y los retornos esperados para la empresa a partir de las actividades de la fundación. ◀

## 2.3.2. El eje fundación-sociedad

El otro eje para entender las características y la dinámica de las fundaciones empresariales es la for-

ma como se plantea la relación entre la fundación y la sociedad o el conjunto de dispositivos que crea la fundación para realizar sus intervenciones sociales. Estos dispositivos están orientados en parte por el lugar que ocupa la fundación en la estrategia de RSE de la empresa, así como por la forma de entender el desarrollo y la generación de bienestar social.

Para entender esta relación entre fundación y sociedad analizamos el tipo de áreas temáticas que tienen las fundaciones, el alcance de sus programas, los territorios donde intervienen, las formas de operación, selección y acompañamiento de beneficiarios, y lo que esperan aportar a la sociedad. ◀ Incluimos también el análisis de las relaciones que establecen con el gobierno y con otros actores sociales en el curso de sus programas y las formas de comunicación que generan con la sociedad.

Teniendo en cuenta que tanto la relación de la empresa con la fundación, como el tipo de intervención de la fundación en la sociedad pueden variar en el tiempo, introdujimos variables que nos permitiera trazar las trayectorias en algunos campos de interés, como los cambios en la relación con la estrategia de RSE, los cambios en el papel adjudicado a la fundación y los cambios en los territorios de intervención.

*La inversión social privada y el lugar que ocupa la fundación dentro de la estrategia de responsabilidad social de la empresa son puntos relevantes a observar en este estudio. También habrá que ver qué espera la empresa como retorno a su inversión.*

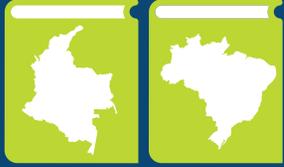
**Gustavo Lara**  
Director  
Fundación BBVA Bancomer

*La formación de una fundación en una empresa es fundamental, es como el "Pepe Grillo", capaz de crear, con el tiempo, una conciencia social.*

**Lorena Guillé-Laris**  
Directora  
Fundación Cinépolis

# METODOLOGÍA

## 3



diseño



directorio



análisis  
documental



encuestas



**grupos  
focales**



**entrevistas**



**análisis**



**consejo  
asesor**

Con la finalidad de tener información diversa y complementaria, la presente investigación se basó en una combinación de metodologías. A continuación se describe la metodología y las técnicas de información utilizadas durante el proyecto.



### 3.1. Diseño del proyecto

Para el diseño del proyecto se realizó una revisión de literatura relevante sobre fundaciones empresariales y se tuvo muy en cuenta el diseño del estudio correspondiente realizado en Colombia en 2012 por la Fundación DIS y la Fundación Promigas. Esto último, para poder realizar comparaciones entre los dos países.

El criterio de comparación entre países, especialmente con Colombia y Brasil, fue parte central del diseño del proyecto y del análisis del mismo. A nuestro juicio la comparación contribuye a enriquecer el estudio y destacar temas que de otro modo pueden pasar desapercibidos. De manera que si bien no se trató de un estudio comparativo en estricto sentido, si se utilizó la contrastación como una estrategia de análisis para comprender mejor a las fundaciones empresariales en México, tomando como referencia lo que acontece en otros dos países latinoamericanos.



## 3.2. Elaboración del directorio de fundaciones empresariales de México

Teniendo en cuenta la definición de fundaciones empresariales, comentada anteriormente, se construyó un directorio para el universo de fundaciones empresariales mexicanas. Para la elaboración de este directorio se revisó el listado del directorio de fundaciones empresariales del Cemefi del 2010, el cual tiene 47 fundaciones y la lista de fundaciones empresariales de Fondos a la Vista, el cual tenía 61 fundaciones. Estos directorios fueron depurados a la luz de la definición operativa.

Sobre la base del listado obtenido, recibimos nuevos nombres de fundaciones de parte de los miembros del Consejo Asesor e hicimos búsquedas en internet. Asimismo, consultamos otras fuentes de información: los listados producidos por Michael Layton con información del SAT, Fondos a la Vista, y además revisamos directamente la base de donatarias autorizadas de 2012 del SAT y RFOSC.<sup>1</sup>

Con esto logramos completar un directorio de 131 fundaciones que permitió identificar el universo de fundaciones empresariales en México, un número bastante mayor del que tenían los directorios previos al estudio.

La elaboración de este directorio no fue una tarea fácil, dada la dispersión de información y las distintas fuentes que tuvimos que consultar. Dedicamos un buen tiempo del estudio a completar el mayor número de fundaciones para este directorio e incluso añadimos algunas después de terminada la encuesta que se aplicó a una muestra de fundaciones empresariales de todo el país y cuyo contenido se explica en la próxima sección.

Esta dificultad en la elaboración de un directorio es una muestra más de las limitaciones existentes antes de recolectar la información de las fundaciones empresariales en México; asimismo, de la falta de una entidad especializada en el mundo fundacional, como existe en otros países de América Latina.

<sup>1</sup> Cuando la investigación se inició, la información del SAT de 2012 no estaba disponible en su totalidad, sin embargo fue proporcionada por el mismo SAT hacia el final del estudio e incorporada para crear el listado final de fundaciones empresariales en el país.

### 3.3. Técnicas de recolección de información



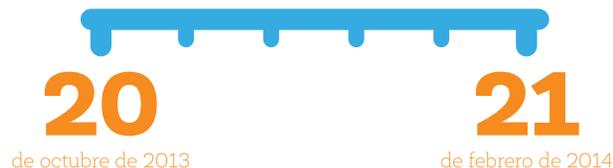
**Análisis documental.** Junto a la revisión de literatura para el diseño del proyecto, realizamos un análisis de investigaciones sobre fundaciones empresariales realizadas en otros países, consideramos la información existente acerca de las fundaciones en México y la de documentos relativos a inversión social privada, RSE y otros temas significativos para el estudio. Este ejercicio nos aportó nuevos elementos para el diseño de la encuesta y para el análisis de la misma. En la próxima sección se hará un breve recuento de esta revisión.



**Encuestas.** El instrumento principal de recolección de información en este estudio fue la encuesta. Diseñamos dos de ellas. Una para los directores de las fundaciones y otra para el responsable del área de responsabilidad social o de sostenibilidad de la empresa. La encuesta a directores tuvo 54 preguntas y la de los responsables de la empresa, 29. El cuestionario correspondiente a fundaciones tuvo una duración de 25 a 30 minutos y el de empresas 10 a 15 minutos. De su estructura, 90% se conformó por preguntas cerradas y 10% por preguntas abiertas.

Con antelación a la implementación de la encuesta se realizó una prueba piloto en la que colaboraron directores de fundaciones y representantes de responsabilidad social de las empresas. Esta prueba sirvió para detectar si la redacción de las preguntas era adecuada para una buena comprensión por parte de los entrevistados, identificar valores inesperados en las opciones de las respuestas, considerar si la

#### Duración del trabajo campo



#### Modalidades en las que se realizaron las 64 encuestas



#### Firma a cargo de la encuesta

### DATA OPINIÓN PÚBLICA Y MERCADOS

duración del cuestionario era la idónea, prevenir otras dificultades que pudieran presentarse en su aplicación, así como enriquecer los cuestionarios con observaciones nuevas. De esta manera, fue posible obtener cuestionarios consolidados asegurando la validez de la encuesta (es decir, que mida lo que tiene que medir).

La tasa de contacto fue de 91% y la tasa de respuesta fue de 60%, un indicador bastante alto si se considera que se trata de un universo que debió ser identificado —como fue mencionado previamente y que condujo a la elaboración del directorio—, luego contactado, para posteriormente poder ser entrevistado.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Para la realización de las encuestas iniciamos con un directorio de 108 fundaciones, el cual fue completado durante y después del trabajo de campo hasta lograr uno de 131 fundaciones. De este total, 17.6% no pudo ser contactado durante el estudio. Del 82.4% restante, 13% fue contactado para

Al no disponer de información previa, no es posible hacer un análisis preciso acerca de los posibles sesgos en la representatividad de esta muestra respecto al total de fundaciones empresariales en el país. Sin embargo, con los datos disponibles y basándonos en información suministrada por el SAT, es posible decir que la muestra entrevistada parece no presentar diferencias sustantivas respecto a la que no lo fue, por lo que el análisis presentado puede tomarse como indicativo del universo de fundaciones empresariales de México.



**Grupos focales.** Esta técnica permite la indagación sobre diferentes interpretaciones de un mismo tema o la explicación de las razones y supuestos que explican un fenómeno. Asimismo, más que la cuantificación de los fenómenos, apunta a su interpretación en profundidad, para dar cuenta de comportamientos y prácticas cotidianas. De tal forma que con el fin de tener mejores elementos para la interpretación y el análisis de los datos de la encuesta realizamos tres grupos focales sobre temas relevantes para el estudio:

1. Razones de las empresas para crear una fundación y beneficios de las fundaciones para los programas empresariales.
2. Razones y retos para trabajar en alianza con los gobiernos, otras fundaciones y con las osc.
3. La gobernanza de las fundaciones empresariales y las ventajas y desventajas de tener consejos directivos con participación de exter-

---

agendar cita pero nunca logró concretarse la entrevista, y 9.3% no se pudo contactar.

nos *versus* tener consejos con participación exclusiva de colaboradores de las empresas. En cada uno de estos grupos participaron entre ocho y 10 personas, quienes eran representantes de las fundaciones, asesores de éstas, y representantes de organizaciones de la sociedad civil.<sup>3</sup>



**Entrevistas.** En distintas fases de la investigación se realizaron entrevistas con miembros del Consejo Asesor. Este diálogo estructurado permitió obtener información directa sobre temáticas específicas, así como la comprensión de dinámicas particulares de algunas fundaciones empresariales, para interpretarlas a la luz del conjunto de las mismas.

Las diversas técnicas de relevamiento de la información especificadas que fueron utilizadas en el trabajo evidencian un diseño de investigación integral, basado en metodologías cuantitativas y cualitativas. Cada una de las técnicas tuvo una adecuación específica para determinados aspectos abordados en el trabajo investigativo y fueron usadas de manera complementaria. Así, mientras los resultados de la encuesta permitieron cuantificar, dimensionar y sopesar características, modalidades, patrones y tendencias de las fundaciones empresariales en México, las entrevistas y los grupos focales dieron luz sobre la comprensión de muchos de los hallazgos, a partir de interpretaciones, ilustraciones, percepciones y valoraciones. Todos esos hallazgos se contrastaron sistemáticamente con la revisión de la literatura especializada, lo que permitió un flujo de ida y vuelta constante entre la teoría y la práctica, así como contrastar la experiencia mexicana con la de otras partes del mundo.

---

<sup>3</sup> Los nombres de los participantes de cada uno de los grupos focales está en la sección de agradecimientos.



### 3.4. Análisis

Con la información suministrada por las encuestas se conformaron dos bases de datos (la correspondiente a la fundación y la correspondiente a la empresa) que se analizaron de manera conjunta con dos propósitos: por un lado, complementar la información, en particular la referida al eje analítico fundación-empresa y, por otro lado, cotejar las respuestas sobre una misma temática desde la visión de una y de otra institución.

Adicionalmente, se construyó una base de datos con información proveniente del SAT que se empató con los registros de nuestra base de datos. Estos datos adicionalmente posibilitaron complementar el análisis referido a la dimensión fiscal, así como dimensionar el papel de las fundaciones como donantes, respecto a la información fiscal mencionada.

El tipo de análisis que se realizó es descriptivo, preponderantemente bivariado. Es decir, en cada temática que se explora en el presente informe se realizan cruces con las principales variables de interés (como tipo de fundación: donante, operativa, mixta; antigüedad, tamaño, etcétera). En gran medida, el tamaño de la muestra imposibilitó incorporar más cruces de manera simultánea, así como desagregar la información en mayor cantidad de categorías.

Adicionalmente a todas las medidas de control y revisión de la información, los primeros resultados y el borrador final fueron presentados al Consejo Asesor para la discusión y validación de los hallazgos.



### 3.5. Consejo Asesor

El Consejo Asesor fue un factor central para el éxito del estudio gracias a la valiosa retroalimentación en todas las fases del proyecto: definición operativa de las fundaciones empresariales, elaboración del directorio, diseño de la encuesta, análisis e interpretación de los resultados. Dicho comité estuvo compuesto por directores y miembros de los equipos técnicos de preponderantes fundaciones empresariales del país, representantes del gobierno, consultores y académicos expertos de este grupo de fundaciones y parte del equipo del Cemefi.<sup>4</sup>

La participación del Consejo Asesor en la reflexión de los aspectos claves de la investigación, sus aportes y asesoría en temas específicos, así como la legitimidad que le dio al proceso, fueron centrales para asegurar la relevancia de los temas del estudio, tanto para las fundaciones empresariales como para la academia y el público interesado.

<sup>4</sup> Los nombres de los miembros del Consejo Asesor se encuentran en la sección de agradecimientos.

# LO QUE DICE LA LITERATURA

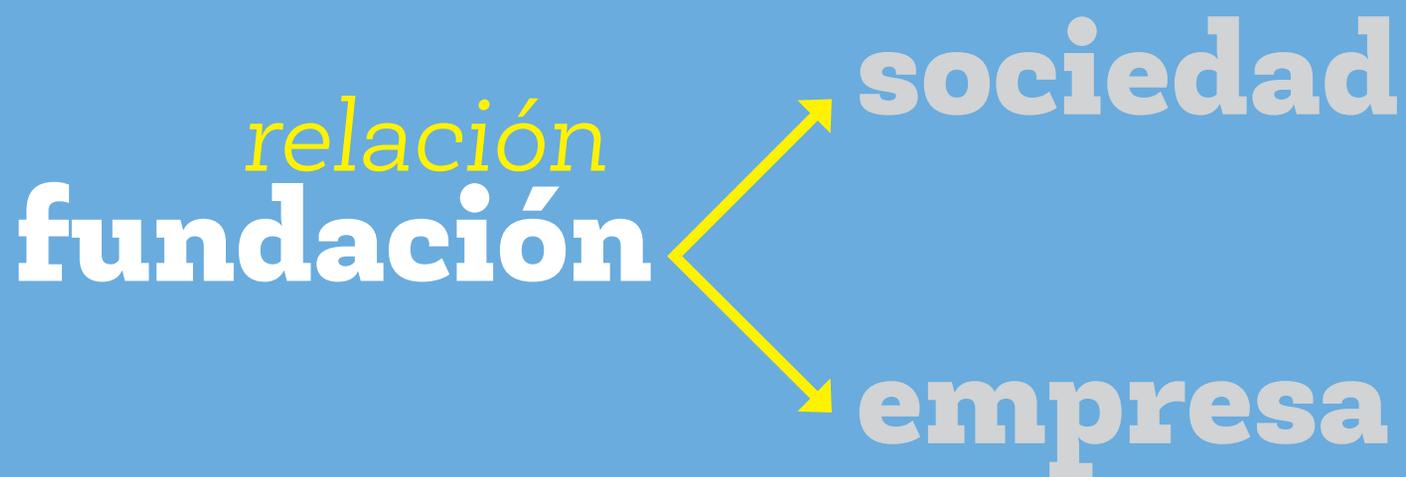
*sobre las fundaciones  
empresariales*

# 4

**definiciones**

---

**beneficios esperados**



En esta sección se presenta un resumen de la literatura que revisamos sobre diversos temas de las fundaciones empresariales: las definiciones existentes de este grupo fundacional, sus características distintivas, los beneficios esperados al crearlas, los diversos aspectos de relaciones con la empresa y con la sociedad.

## 4.1. ¿Qué son las fundaciones empresariales?

Las fundaciones empresariales son un subconjunto particular al interior del mundo fundacional. Comparten varios rasgos con otras fundaciones y asociaciones, como las fundaciones familiares, independientes o comunitarias, pero tienen otros que las diferencian de ellas y las convierten en un grupo con identidad propia dentro de las fundaciones.

Para analizar estas similitudes y diferencias iniciaremos con un análisis de las definiciones existentes en la literatura concerniente a las fundaciones empresariales y posteriormente analizaremos la particularidad de este subgrupo de fundaciones.

### 4.1.1. Las definiciones de las fundaciones empresariales

Las definiciones sobre las fundaciones empresariales, utilizadas en los diversos estudios y análisis de este sector, comparten un buen número de elementos, pero difieren también en algunos aspectos claves.

Veamos algunos elementos compartidos por las definiciones:

#### Organizaciones privadas sin fin de lucro

Un elemento presente en la mayoría de definiciones es el carácter sin ánimo de lucro. Es decir, los autores coinciden en definir a las fundaciones empresariales como entidades cuyo fin no es la generación de lucro, por lo cual si bien podrían producir excedentes tienen la restricción de su distribución entre los fundadores y la obligación de aplicarlos al objeto social.

Generalmente, las fundaciones empresariales en varios países están regidas por el mismo marco legal de otras fundaciones u organizaciones sin ánimo de lucro, aunque en algunos casos tienen al interior de ese amplio marco, regulaciones específicas. Vale la pena anotar como lo hacen Pedrini y Minciullo que: “La regulación que rige estas fundaciones es particularmente compleja y difiere de país a país” (2010:4). Sobre el carácter sin ánimo de lucro de las fundaciones empresariales se pueden consultar por ejemplo, las definiciones del Cemefi, 2010; Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012; Foundation Center, 2008; Pedrini & Minciullo, 2010.

### Beneficio público

Otro elemento compartido es su condición de ser entidades de *utilidad general*, *beneficio social* o *beneficio público*. Es decir, entidades cuyo objeto misional es atender las necesidades y causas públicas y no los intereses privados. Ver por ejemplo: Cemefi, 2010; Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012; Anheier, 2001; Westhues & Einwiller, 2006.

### Establecidas por una empresa

Todos los autores coinciden en que un rasgo definitorio de las fundaciones empresariales es haber sido creadas y estar orientadas por empresas. Sin embargo, como veremos más adelante, mientras que para algunos autores, la característica que define a las fundaciones empresariales es ser creadas y orientadas por una sola empresa (Cemefi, 2010; Westhues & Einwiller, 2006; Pedrini & Minciullo, 2010); para otros, este criterio es más amplio (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012).

### Independencia legal

Independientemente de los criterios distintos que tengan los autores sobre la vinculación de la fundación con la empresa, éstos coinciden en que las fundaciones empresariales son entidades independientes de la empresa, desde el punto de vista legal y estatutario. Esta independencia significa también que las fundaciones empresariales tienen una estructura de gobierno y una financiera propia, aparte de la empresa fundadora. Ver, por ejemplo: Cemefi, 2010; Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012; Anheier, 2001; Alberg-Seberich, 2010; Strachwitz & Reimer, 2005; Schwertmann, 2005; Mecking, 2008; Westhues & Einwiller, 2006; Pedrini & Minciullo, 2010; European Foundation Center, 2005; Reporte de la Smart Company para la Charities Aid Foundation (CAF), 2007; Pedrini y Minciullo, 2010; Roitter, 1996.

### Estrechos vínculos con la empresa

Coinciden también los autores en que a pesar de la independencia legal y estatutaria de las fundaciones en relación con las empresas, éstas tienen estrechos vínculos con las fundaciones a nivel estratégico, financiero y del gobierno. O en otras palabras que son creadas, orientadas, financiadas y controladas por las empresas. Ver, sobre este elemento: Cemefi, 2010; Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012; CAF, 2007; Anheier, 2001; Pedrini & Minciullo, 2010; Roitter, 1996; Rojas y Morales, 2008; Mindlin, 2009.

Los anteriores elementos son los que tienen una mayor coincidencia entre los diferentes autores que han investigado acerca de las fundaciones empresariales. Sin embargo, hay algunos elementos enfa-

tizados por ciertos autores que no están presentes en otros estudios y que tienen importantes implicaciones en la delimitación del universo de fundaciones empresariales de este análisis.

#### Establecidas por empresas

Como decíamos anteriormente, no hay coincidencia entre los autores en el criterio que define el establecimiento de las fundaciones empresariales por parte de las empresas. Mientras para unos el criterio es ser creadas y orientadas por una sola empresa, para otros el abanico de opciones es más amplio. Por ejemplo, en la definición operativa utilizada por la Fundación DIS y la Fundación Promigas, en Colombia, se propuso que las fundaciones empresariales pueden ser: “creadas, orientadas, controladas y financiadas por *empresas, grupos de empresas, grupos de empresarios o familias empresariales*”. (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012: 17). Esta misma amplitud en las opciones sobre las empresas la comparten el Reporte de la Smart Company para la CAF (2007) y el estudio de Rojas y Morales (2008).

#### El carácter de fundación

Si bien se comparte en la literatura el nombre *fundaciones* para referirse a este sector, aunque se utilicen diferentes apellidos (empresariales, corporativas o patrocinadas por empresas), pocos autores destacan que el nombre *fundación* no necesariamente corresponde al carácter jurídico de *fundación* presente en las legislaciones de algunos países. En México no existe la categoría jurídica de fundación per se. Todas las fundaciones son parte del universo de las instituciones sin fines de lucro constituidas bajo una variedad de figuras legales como son las asociaciones civiles (A.C.), las instituciones de asistencia privada (I.A.P.), las instituciones de beneficencia privada (I.B.P.), las asociaciones de beneficencia privada (A.B.P.), entre otras (Butcher, 2008). O en otras palabras, pocos autores explican que el concepto de *fundación empresarial* incluye otras formas jurídicas distintas al de *fundación*, las cuales son utilizadas por las empresas para la creación de sus organizaciones de beneficio público, sin fines de lucro, como pueden ser las asociaciones, las corporaciones, las instituciones de asistencia privada o los institutos. En el caso de México, como se puede ver por el listado de las fundaciones empresariales incluidas en el estudio, la palabra *fundación* no fue un criterio para delimitar el universo, sino que por el contrario se incluyó como *fundaciones empresariales* a una variedad de figuras legales que incluyen a las aquí mencionadas.

### Fondo patrimonial

Algunos autores destacan como elemento particular de las fundaciones empresariales el hecho de no contar con fondos patrimoniales significativos, lo cual se explicaría por la dependencia de los recursos dados por las compañías fundadoras (Alberg-Seberich, 2010). Pero como veremos en el caso de México, un número importante de fundaciones cuenta con fondo patrimonial.

### Orientadas a atender y a beneficiar a la empresa y a la sociedad

Algunos autores proponen como criterio para definir a las fundaciones empresariales el que se orienten a beneficiar tanto a la empresa como a la sociedad (Rojas y Morales, 2008; Mindlin, 2009; Pedrini y Minicullo, 2010). Si bien esto es cierto para la mayoría de las fundaciones empresariales, no necesariamente es cierto para todas, pues como veremos en el caso de México y está descrito en otros estudios, algunas empresas (las menos) crean sus fundaciones como su brazo filantrópico sin esperar retornos para la empresa. Siendo esto cierto empíricamente, no podría ser este un criterio que defina al sector, aún sea un criterio compartido por la mayoría de las fundaciones empresariales.

### Instituciones heterogéneas en cuanto a sus relaciones con la empresa y la sociedad

La heterogeneidad y la diversidad de los modelos existentes al interior de las fundaciones empresariales, no siempre es un rasgo destacado en los estudios. Algunos, como el Reporte de la Smart Company para la Charities Aid Foundation (2007) o el estudio sobre las fundaciones empresariales en Colombia, realizado por la Fundación DIS y la Fundación Promigas (2012), resaltan y analizan esta diversidad. Como veremos en el caso de México, a pesar de compartir muchas características y de diferenciarse de otro tipo de fundaciones, al interior del sector de las fundaciones empresariales hay diversidad de modelos tanto en sus formas de relacionarse con la empresa como en el tipo de relaciones que establecen con la sociedad.

Teniendo en cuenta los rasgos que comparten los autores, la tradición clasificatoria de las fundaciones en México, especialmente la del Cemefi, y evitando hacer de algunos rasgos presentes en la mayoría, pero no en todas las fundaciones, la definición que adoptamos en el estudio fue:

Se entiende por fundaciones empresariales a las organizaciones privadas sin fines de lucro, orientadas al beneficio público, establecidas por una empresa, constituidas como entidades legalmente independientes pero con estrechos vínculos estratégicos, financieros y de gobierno con la empresa que la crea.

#### 4.1.2. El carácter distintivo de las fundaciones empresariales: el sector 2 ½.

Las características centrales de la definición adoptada reflejan muy bien el carácter distintivo de las fundaciones empresariales en relación con las fundaciones familiares, independientes y comunitarias. Nos referimos especialmente al hecho de que las fundaciones empresariales sean establecidas por una empresa, tengan independencia legal pero a su vez, estrechos vínculos estratégicos, financieros y de gobierno con la empresa que la crea.

Autores como María Cristina Rojas y Gustavo Morales en su artículo *Las contribuciones privadas a la esfera pública: las fundaciones empresariales en Colombia* (2008), proponen que la particularidad que distingue a las fundaciones empresariales de otras fundaciones y en general de las organizaciones sin ánimo de lucro, es el encontrarse en un punto intermedio o híbrido, entre lo público y lo privado.

Dicen los autores:

Las fundaciones empresariales tienen el carácter legal de una fundación y son creadas y financiadas por una empresa privada. [...] se originan por activos donados por una empresa o por un empresario o en una porción de las ganancias empresariales destinadas a financiar la fundación. [...] Las fundaciones son extensiones de las empresas; con el fin de establecer vínculos con la comunidad, usualmente adoptan el apellido familiar o el nombre de la empresa matriz [...] Son entidades de naturaleza *híbrida* donde convergen un origen o posesión empresarial, estatutos jurídicos de entidad sin ánimo de lucro y como sociedad civil. Se le puede entender como una institución híbrida que en su propio seno articula la esfera de los negocios y una esfera de solidaridad. Es híbrida también en el sentido de que es independiente del Estado pero que por su naturaleza fundacional es

responsable de la realización de fines públicos a los cuales se compromete estatutariamente y en cuyo cumplimiento goza generalmente de beneficios otorgados por el Estado. El carácter social de las fundaciones empresariales encuentra lugar en el intermedio existente entre la organización política y el sistema económico, donde busca restaurar o establecer vínculos que no obedecen a una lógica estrictamente económica ni a una jurisdicción estrictamente política. Lo social consiste pues en sistemas de regulación que no son los del mercado, instituidos para tratar de llenar esta brecha (2000: 12).

En ese mismo sentido, Sergio Mindlin (2009), comenta que estas organizaciones al ser creadas y orientadas por las empresas, continúan siendo parte del grupo económico de la empresa que las funda. Esta característica de las fundaciones suele conllevar a que presenten una doble condición. Por un lado, se orientan a una misión social (ambiental, cultural, educativa, etc.) y, por otro, cumplen un misión institucional, relacionada con el posicionamiento estratégico y de capital reputacional de la empresa, lo cual ha llevado de manera acertada a este autor a denominarlas el *sector 2 ½*, dado que no pertenecen claramente al segundo (las empresas) o al tercer sector (las entidades sin ánimo de lucro) sino que ocupan un lugar intermedio entre los dos sectores (Mindlin, 2009: 39). En sus palabras:

Es conveniente considerar a las fundaciones empresariales como organizaciones que se localizan en un sector intermedio entre el segundo sector (las empresas) y el tercero (las entidades sin ánimo de lucro). En este espacio de interface, ellas se apropian de los atributos específicos de cada uno de los dos sectores y pasan a constituir lo que podría de-

nominar, un poco provocativamente, el sector dos y medio. (Nuestra traducción. Mindlin, 2009: 39)

Este mismo autor señala que ese lugar intermedio que ocupan las fundaciones empresariales conlleva a que tengan una doble misión: una social (ambiental, cultural) relacionada con una causa y un público objetivo, y otra institucional, relacionada con el posicionamiento estratégico y de capital reputacional de la empresa. En estricto sentido, dice el autor que dado el papel central de la empresa en la gobernanza de la fundación, no comparten uno de los elementos definitorios de las entidades sin ánimo de lucro propuestos por Lester Salamon y Helmut Anheir en el estudio comparativo sobre el tercer sector (1999), el ser organizaciones autónomas y autogobernadas. La dependencia de recursos, dice Mindlin, le confiere a la empresa fundadora una posición equivalente a la del accionista. Esta condición generalmente es reforzada por disposiciones estatutarias de las fundaciones para darle a la empresa fundadora el poder o la responsabilidad de nombrar a los dirigentes principales. Aunque legalmente la definición de la estrategia y la asignación de los recursos en proyectos específicos están en cabeza de los máximos órganos de dirección de la fundación, la empresa fundadora conserva un gran poder de influencia sobre esas decisiones (Mindlin, 2009: 34-39).

El estudio realizado por la compañía SMART para la Charities Aid Foundation, si bien no cuestiona el tema de los límites del autogobierno de las fundaciones empresariales, sí evidencia un relativo grado de autonomía en cuanto al campo de acción de las fundaciones en relación con las empresas, más concentrado en asuntos técnicos y conceptuales, y menos en la esfera decisoria. Sin embargo, muchos gestores manifestaron el deseo de que sus organizaciones operen de forma más integrada con las

empresas, así sea en detrimento de su autonomía, siempre y cuando se preserve su área de competencia técnica y conceptual. (2007: 152-153).

Otro tema que Mindlin propone como particular de las fundaciones empresariales, y derivado del lugar intermedio que ocupan, es el uso complementario de mecanismos de gestión e instrumentos surgidos en el mundo empresarial con instrumentos surgidos en el mundo social (2009: 7-8).

## 4.2. Razones y beneficios para crear las fundaciones empresariales

En la literatura revisada encontramos que la mayor parte de los autores proponen motivaciones múltiples de las empresas para crear sus fundaciones; incluso, algunos analistas establecen tipos de fun-

daciones de acuerdo a la razón o motivación que estuvo en el origen de su creación.

A continuación describiremos una a una estas razones para facilitar la exposición, pero es importante aclarar que en la práctica, las razones se combinan para cada empresa particular. Por otro lado, la importancia de las razones puede variar en el curso de la evolución de la RSE. Lo que en un momento pudo haber sido una razón fundamental para crear una fundación (contar con un brazo social, por ejemplo), en otro momento de evolución de la RSE puede perder centralidad y dar paso a otras motivaciones, como por ejemplo establecer una entidad especializada para manejar las relaciones con la comunidad o desarrollar una inteligencia social al interior de la empresa.

Con estas aclaraciones, pasamos a las razones de creación de las fundaciones:

### Fundación como estrategia para la exención de impuestos

Posiblemente si se pregunta en una encuesta a una muestra representativa de la población en México, sobre las razones que, según ellos, tienen las empresas para crear una fundación, la respuesta mayoritaria sería la de exención de impuestos para las empresas. Es cierto que la legislación mexicana, como la mayor parte de legislaciones tributarias en el mundo, establece unos incentivos fiscales para las donaciones, sin embargo este beneficio tributario es considerablemente menor a la inversión en tiempo y recursos que realizan las empresas para la creación y puesta en operación de las fundaciones. Por otro lado, las donaciones no son la única forma que tiene una empresa para obtener un beneficio tributario.

En ese sentido, es cierto que una empresa obtiene incentivos tributarios una vez que crea una fundación, pero dado que efectivamente tiene que realizar una inversión mayor al incentivo recibido y que éste lo podría obtener de otra manera, la explicación de la razón para crear una fundación hay que buscarla en otro lado.

### Fundación como entidad canalizadora de la Inversión Social Privada

Uno de los beneficios y una de las razones para crear una fundación, según varios analistas, es la constitución de una entidad especializada para manejar la ISP de la empresa, o sea el conjunto de donaciones, contribuciones y aportes que realiza la empresa de manera voluntaria a la sociedad (Fundación DIS, Fundación Promigas, 2012: 333). Una variante de esta motivación es la separación que pueden hacer las empresas al tener una fundación que maneje de manera flexible la ISP de largo plazo, dejándole a la empresa las contribuciones para “apagar incendios” en su zona de influencia y manejar así relaciones armoniosas con la comunidad (Portocarrero, Sanborn, Camacho, 2010:87).

En los casos en que la empresa ya realizaba donaciones a la sociedad, una de las razones para crear una entidad canalizadora de la ISP es profesionalizar la actividad filantrópica que estaba previamente en manos de empleados no especializados de la empresa.

### Fundación encargada de la relación con la comunidad de la zona de influencia de la empresa

Una idea muy común en la división de funciones entre empresa y fundación en la distribución de responsabilidades con grupos de interés, ha sido dejar parcial o totalmente en manos de la fundación la relación con la comunidad.

Las fundaciones pueden ser las encargadas de realizar los diagnósticos en las localidades donde la empresa actúa, desarrollar programas, monitorear los impactos sociales y proponer alternativas de mitigación, o pueden ser las encargadas de coordinar tareas más complejas, como la del desarrollo integral de los territorios de influencia de las empresas (Alianza Capoava, Ashoka-Brasil *et al.*, 2010: 21). La razón para esta división de responsabilidades es que las fundaciones, al ser entes especializados en temas sociales, podrían manejar mejor que las empresas las complejas relaciones con la comunidad.

### La fundación como brazo social de la empresa

Muy relacionado con la idea de crear una fundación para canalizar la ISP, profesionalizar la filantropía o encargarse de los programas sociales, está un concepto que estuvo muy extendido en una época: el crear una fundación como el brazo social de la empresa. Es decir, crear una entidad independiente de la empresa en el sentido estatutario y estratégico, para retornar a la sociedad lo que ésta le había dado a la empresa. Un brazo social independiente era la manera de garantizar la legitimidad de las causas sociales defendidas por la fundación y de evitar la “contaminación” de los intereses económicos de la empresa con los sociales de la fundación. (Uniethos, 2010: 11-12)

#### La fundación como movilizadora de recursos externos

Según algunos autores, una razón importante para la creación de una fundación es su posibilidad de movilizar recursos externos. Las fundaciones empresariales no están restringidas a la gestión de los recursos transferidos por la empresa que la creó. Tienen mayores posibilidades y capacidad que las mismas empresas para identificar y recaudar recursos de otras fundaciones donantes nacionales e internacionales, de entidades de cooperación internacional e incluso de los gobiernos (Alianza Capoava, Ashoka-Brasil *et al.*, 2010: 22).

#### La fundación puede contribuir a la reputación corporativa

Para algunos autores, las fundaciones empresariales son percibidas como instrumentos para contribuir a incrementar la reputación corporativa al legitimar y promocionar una imagen de *ciudadanos responsables*, y de construir confianza con los diferentes grupos de interés (Roitter, 1996; Van Laarhoven, 2008; Pedrini y Mincullo, 2010. Sobre el tema, María Cristina Rojas y Gustavo Morales comentan que “los consumidores prefieren a las empresas con una imagen amigable y humana. La identificación de una empresa en particular con una causa noble o una actividad altruista, brinda a la empresa un beneficio importante en términos de imagen ante sus consumidores” (2008: 213). Alberg-Seberich, por su lado, comenta que las fundaciones empresariales no son una herramienta útil de corto plazo cuando se habla de reputación corporativa, pues su contribución a la reputación, cuando la hay, es en el largo plazo y dependiendo de los resultados y estrategias de comunicación (2010: 5).

En los casos en que las fundaciones tienen una mayor integración con la estrategia de RSE, los posibles beneficios de contar con una entidad especializada son variados. En estos casos, la fundación ya no es concebida como el “brazo social o instrumento de la empresa para sus actividades sociales, ni como la canalizadora de la ISP, o la movilizadora de recursos externos, sino una entidad especializada que tiene funciones de apoyo u operativas dentro de la estrategia de RSE. Veamos algunas:

### La fundación como sensor de la dinámica en la comunidad

Una primera función es cuando las fundaciones tienen un papel preponderante en el trabajo comunitario en las zonas de influencia de las empresas. En estos casos pueden convertirse en una fuente de información para la empresa sobre lo que sucede en la comunidad (Fundación DIS, Fundación Promigas. 2010: 34), o en términos de Westhues y Einwiller, la fundación puede jugar tener la función de “antena y sensor” de la empresa sobre la dinámica comunitaria (2006).

### La fundación como inteligencia social de la empresa

Otra posible función en los casos de fundaciones integradas a las RSE, es contar con una entidad especializada que se convierta en la “inteligencia social” de la empresa. Para muchas empresas, su fundación ha ido adquiriendo un papel más estratégico en relación con su política de RSE. Pueden convertirse en la entidad catalizadora de la RSE al interior de la empresa, en la productora de guías y materiales de formación para los encargados de la empresa de las acciones de RSE, o para la formación de los encargados del negocio en realizar el mapeo, diálogo y seguimiento a los grupos de interés. (Alianza Capoava, Ashoka-Brasil et al., 2010: 21).

Para entender las razones para la creación de las fundaciones empresariales en México, tuvimos en cuenta las descritas atrás y las convertimos en preguntas de la encuesta y temas de reflexión en un grupo focal. En la sección de hallazgos presentaremos los resultados sobre este tema.

## 4.3. Las relaciones fundación-empresa

En esta sección analizaremos la literatura relacionada con los temas más específicos de las relaciones entre la fundación y la empresa, tales como los modelos propuestos para analizar esa relación, las características de la alineación entre la empresa y la fundación, los argumentos a favor y en contra de tal alineación, las opciones de integración de la fundación a la estrategia de RSE y la participación de la empresa en el gobierno de la fundación.

### 4.3.1. Modelos de análisis de la relación empresa-fundación

Los modelos de relación entre las fundaciones y sus empresas son diversos. Esta diversidad se relaciona tanto con la razón original para la creación de la fundación, como con los cambios en el tiempo en las políticas de responsabilidad social o sostenibilidad de la empresa. Cuando se crea una fundación empresarial, la relación con la empresa será distinta si la razón para crearla es contar con un brazo social de cierta manera independiente de la estrategia de RSE o si se crea como un entidad integrada a la política de RSE, ya sea como encargada de las relaciones con la comunidad o la *inteligencia social* de la empresa.

A pesar de la importancia de las razones iniciales de creación de la fundación en el delineamiento del

*...la fuerte separación entre retornos financieros y retornos sociales, así como la distancia entre empresas y fundaciones, existente hace unos años, se ha ido diluyendo.*

---

modelo de relación entre empresas y fundaciones, estas razones no son determinantes de la trayectoria de estas relaciones, pues los cambios y replanteamientos en la manera de entender el significado de la RSE por parte de las empresas juegan también un papel central en la determinación del tipo de relaciones que establece la fundación con su empresa. Por eso, como se verá en el análisis de la encuesta, para entender la relación entre la fundación y la empresa, preguntamos tanto sobre las razones para la creación de la fundación como sobre las funciones actuales de la fundación en relación con la RSE.

Sobre este tipo de análisis de la relación entre las motivaciones originales en la creación de la fundación y los cambios derivados del creciente movimiento de RSE, existe un estudio pionero realizado por SMART para la Charities Aid Foundation en el Reino Unido, el cual fue publicado en 2007. En ese estudio se buscó entender la complejidad existente en las relaciones entre la empresa y la fundación, así como el impacto de los programas de RSE en estas relaciones.

Para ese estudio fueron entrevistados representantes de las empresas fundadoras y de las fundaciones empresariales, pertenecientes a doce orga-

nizaciones. Las fundaciones elegidas variaron en edad, tamaño, rol y enfoque con el fin de entender la diversidad existente en estas organizaciones. La investigación evidenció que en algunos casos, pero no en todos, existe una relación directa entre los cambios en la RSE y el papel que desempeñan las fundaciones y además, que esta variación está relacionada con las funciones iniciales propuestas para la fundación.

Los tres modelos descritos en este estudio son los siguientes (2007: 27):

1. La fundación como donante o canal para las donaciones empresariales.
2. La fundación en evolución o con una nueva definición de propósito para la fundación.
3. La fundación como una oportunidad de integración al programa de RSE.

Estos diversos modelos de fundaciones, a pesar de las similitudes que tienen entre sí por ser fundaciones empresariales, presentan diferencias en la forma como entiende y asume la empresa el rol de la fundación.

En el primer grupo, la fundación fue creada y se espera que continúe siendo el canal para las contri-

buciones filantrópicas y donaciones de la empresa. Estas fundaciones están bien establecidas y guardan una fuerte relación con la empresa fundadora; sin embargo, cuando existe un consenso en la empresa sobre el propósito independiente de la fundación frente a la función principal de la RSE de la empresa, no se prevé que los cambios de enfoque en la estrategia de RSE de la compañía tengan ningún impacto en la fundación (2007: 29).

El segundo grupo de fundaciones identificadas son las que están evolucionando y transformándose. Su propósito y su función están siendo reevaluados. Por ejemplo, estas fundaciones se presentan ante sus empresas como nuevas oportunidades para desarrollar y perfeccionar los programas hacia la comunidad. En estos casos, el estudio encontró que el movimiento de RSE puede influir de manera importante en el tipo de relación que establece la empresa con la fundación y que las exigencias de la RSE, se presentan como una oportunidad para repensar el papel de la fundación, posiblemente buscando alinearla con la estrategia corporativa (2007: 35-38).

El tercer grupo de empresas identificadas en esta investigación ya tenía a sus fundaciones como parte integral de su programa de RSE y la utiliza no sólo como estructura para las donaciones y el manejo del voluntariado corporativo, sino como apoyo legítimo de cuestiones sociales complejas y de relaciones con la comunidad (2007: 40).

El estudio de SMART pone de relieve que en el contexto de los cambios derivados de la expansión de RSE, las trayectorias seguidas por las fundaciones empresariales pueden ser diversas. La implicación de este hallazgo para el estudio de las fundaciones empresariales en México es que a pesar de que, como veremos en la próxima sección, existe una tendencia de creciente acercamiento y alineación entre las fundaciones y sus empresas y un mayor trabajo

coordinado en torno a las políticas de RSE, los modelos de relación entre fundaciones y empresas no necesariamente se están homogenizando.

### 4.3.2. Las fundaciones empresariales en un contexto de transformación: ¿hacia una mayor alineación y convergencia con las empresas?

Antes de pasar a explicar los elementos que tuvimos en cuenta para indagar sobre los posibles modelos de relación entre empresa y fundación, describiremos lo que nos dice la literatura sobre la convergencia de las fundaciones con las estrategias de las empresas que las crearon.

Autores como Lodge y Wilson (2006: 82-84) nos recuerdan en su libro *A Corporate Solution to Global Poverty* que la fuerte separación entre retornos financieros y retornos sociales, así como la distancia entre empresas y fundaciones, existente hace unos años, se ha ido diluyendo. Ese es el mismo análisis de quien fuera director ejecutivo del Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas de Brasil, Fernando Rossetti. Para él, lo común en la década de los noventas era la separación y distancia entre las empresas y sus fundaciones. Con esa separación, la agenda pública de las fundaciones se diferenciaba claramente de los intereses privados de las empresas. Pero esa diferenciación, según el autor, ya no se mantiene porque la complementariedad entre empresa y fundación las beneficia mutuamente y porque la RSE y la ISP impactan sobre la marca y reputación de la empresa. Por lo cual, actualmente la convergencia entre fundación y empresa predomina sobre la separación. En sus palabras:

Lo que está sucediendo es que las competencias y habilidades de un sector se tornaron útiles para otro.

Las empresas necesitan agregar valores y prácticas socio-ambientales sostenibles y las organizaciones sociales enfrentan nuevos desafíos de impacto en el trabajo de sostenibilidad financiera (2010: 2-3).

Uno de los pocos estudios empíricos sobre este tema en América Latina es la investigación realizada por la Fundación DIS y la Fundación Promigas sobre las fundaciones empresariales en Colombia. La investigación mostró que la relación de las fundaciones con las estrategias de RSE ha variado en el tiempo, en una forma en que cada día se estrechan más los vínculos entre empresa y fundación en torno a la RSE.

En dicha investigación se encontró que 37,5% de las fundaciones no fueron creadas como *instrumento de RSE*. De este grupo, un poco más de la mitad (57,6%) son actualmente parte de la estrategia de RSE. Y del grupo que actualmente no es parte de la estrategia de RSE, 7,1% quisieran serlo en el futuro (2012: 37).

Esta tendencia se confirma también analizando las fundaciones que sí fueron creadas como *instrumentos de RSE*. Éstas fueron 62,5% de las encuestadas. De este grupo, las que actualmente ya no son parte de los programas de RSE de la empresa, son muy pocas, 9,3%. En cambio las que quieren fortalecer aún más sus vínculos con la empresa son la gran mayoría, 88% (2012: 38).

Es decir, hay en Colombia una tendencia creciente de acercamiento de las fundaciones empresariales a la empresa y a sus estrategias de RSE. Esta dinámica de cambio está también presente en México, como lo veremos en la segunda parte cuando analicemos los hallazgos. Con la profundización del fenómeno de responsabilidad social empresarial no es extraño que las empresas estén buscando recuperar a sus fundaciones y convertirlas en uno de sus instrumentos para desarrollar sus programas de RSE.

Veremos también en la sección de hallazgos cómo a pesar de existir en México esta tendencia de acercamiento y alineación, ésta no conduce al establecimiento de un modelo homogéneo, sino más a bien a la coexistencia de diferentes modelos de relacionamiento entre las empresas y sus fundaciones.

### 4.3.3. Los argumentos para la mayor alineación

La integración y convergencia entre la empresa y su fundación genera amplias oportunidades para complementar recursos, generar sinergias y ampliar impactos, pero a su vez plantea retos estratégicos respecto de la división de funciones entre empresa y fundación, los procesos de integración y alineación, e igualmente genera algunos dilemas relacionados con el balance que se debería lograr entre los retornos privados y sociales en este nuevo esquema de relacionamiento.

Hay autores que ven estos procesos de convergencia de manera no sólo positiva, sino como el único camino posible. Otros autores, tienen planteamientos más críticos. Entre los primeros sobresalen Porter y Kramer, quienes de tiempo atrás han expuesto las ventajas de una estrategia corporativa que incorpore las relaciones entre la empresa y la sociedad como parte de las ventajas competitivas de la empresa. Los autores sostienen que:

Los líderes tanto empresariales como los de la sociedad civil se han enfocado mucho en las fricciones entre ellos y no suficientemente en los puntos de interacción. La mutua dependencia de las empresas y la sociedad implica que las decisiones tanto de las empresas como las políticas sociales deberían seguir el principio del valor compartido. Es decir que las alternativas deberían beneficiar a

ambos lados. En ese sentido, una agenda afirmativa de responsabilidad social empresarial debería “migrar de la idea de mitigar el daño” hacia una que refuerce la estrategia corporativa a través del progreso social (Porter y Kramer, 2006: 84).

De acuerdo a los autores, una aproximación estratégica a la responsabilidad social empresarial sería aquella que transforme las actividades de la cadena de valor en beneficio de la sociedad, a la vez que refuerce la estrategia corporativa. En esta perspectiva, la inversión social y la filantropía estratégica de la empresa deberían contribuir, a juicio de los autores, al mejoramiento de las capacidades de áreas críticas para el desarrollo de un contexto competitivo (Porter y Kramer, 2006: 89).

Esta idea de convergencia entre la estrategia corporativa y la inversión social ha tomado aún más fuerza en los últimos años desde que el concepto de valor compartido (*shared value*) se expandió. Este concepto acuñado por Porter y Kramer ha dominado buena parte de la discusión actual sobre responsabilidad social. En su artículo en el Harvard Business Review de enero del 2011, los autores explican que el concepto de valor compartido no debe limitarse a

una interpretación *redistributiva* (compartir el valor con los grupos de interés una vez creado, o lo que es lo mismo, por fuera del proceso de producción y de la cadena de valor de la empresa), sino que implica la creación de valor de forma compartida con los grupos de interés. Esto es, expandir el valor económico y social para los grupos de interés, en el proceso mismo de operación del negocio y con la cadena de valor de la empresa.

Horwitz sintetiza bien las implicaciones de esta concepción de valor compartido cuando dice que lo que se debe hacer no se limita a lo que “hacen las empresas con un limitado porcentaje de sus utilidades, sino de la forma como producen el conjunto de las utilidades, o la forma como las empresas operan los negocios; cómo se comportan con sus empleados, clientes y proveedores, y sobre el impacto que tienen en el ambiente, la sociedad, así como en las comunidades donde operan” (2012: 3).

En esta perspectiva de *generar valor de forma compartida* y no solamente de *compartir parte del valor creado*, no cabe la idea de las empresas de tener un brazo social. Se requiere que la empresa como tal, como negocio, asuma y gestione directamente su responsabilidad por los impactos ambientales y

---

*La mutua dependencia de las empresas y la sociedad implica que las decisiones tanto de las empresas como de las políticas sociales deberían seguir el principio del valor compartido.*

# Las mejoras en el desempeño social conducen generalmente a mejoras financieras..

sociales. Como se dice en la citada publicación de Uniethos:

Hoy se puede decir que más que tener un brazo social, la empresa toda debe ser un *actor social* el sujeto que se relaciona con lo social, y que incluso hace parte de lo social, tiene que ser la propia empresa, de cuerpo y alma, no puede ser más una tarea desempeñada por cualquier otra entidad, sea cual fuere el grado de proximidad y calidad de la relación. Germinó la semilla que hace tiempo viene sembrando la RSE: que la gestión social no es apenas un conjunto de prácticas y apoyo a proyectos, sino una forma de ser y hacer los negocios (Uniethos, 2012: 12).

Siguiendo la filosofía del valor compartido, cuando se plantea que las empresas sean actores sociales comprometidos en “cuerpo y alma” con sus comunidades no se está diciendo que sus programas le convengan solamente a la comunidad, sino que sea de beneficio también para las empresas. Se trata de inversión social con retorno para la empresa.

Por ejemplo, en el manual conjunto del Consejo Internacional de Metales y Minerales (ICMM), el Banco Mundial y el Programa de Ayuda para el Manejo del Sector Energético (ESMAP) se presentan una serie de argumentos para mostrar que *el desarrollo comunitario es beneficioso para los negocios* y que por lo tanto, no debe entenderse en una perspectiva de donante-beneficiario, sino como parte de la estrategia misma del negocio. Estos argumentos van

desde la idea de que una comunidad beneficiada y en buenas relaciones con la empresa permitirá una operación estable de las minas, hasta la mejora en reputación, acceso a recursos, facilitación de procesos de aprobación, resolución ágil de conflictos, reducción de costos, mano de obra local, etcétera. Veamos estos argumentos:

- Las mejoras en el desempeño social conducen generalmente a mejoras financieras... Si las comunidades obtienen un gran beneficio de la operación minera, entonces tendrán un interés significativo en el funcionamiento exitoso de la mina y ayudarán a superar los obstáculos que podrían afectar la operación. Al contribuir al bienestar y desarrollo local de la comunidad, los beneficios de las compañías pueden incluir: reputación, acceso preferente a recursos, mejora en relaciones con gobiernos locales y agilidad en procesos de aprobación y en resolución de conflictos, reducción de costos al cierre de operaciones, mayor eficacia y productividad en servicios de ayuda local, mejores niveles de instrucción y capacitación de mano de obra local, mayor facilidad para el reclutamiento de trabajadores.
- En otras palabras, el desarrollo de la comunidad es un proceso recíproco. Al ayudar a las comunidades a desarrollarse de una manera sostenible, una compañía minera está ayudando simultáneamente al éxito de su propio negocio. Si pudiéramos ver más allá del modelo donante/beneficiario en las relaciones comunitarias, y

comprender que las operaciones mineras y sus programas de desarrollo comunitario son un proceso de sociedad de beneficio mutuo, la meta del desarrollo sustentable sería más viable.

#### 4.3.4. Visiones críticas y dilemas sobre la alineación empresas-fundación

No todos los analistas y promotores de la RSE están de acuerdo con este conjunto de ideas sobre convergencia entre empresas y fundaciones y sobre la inversión social alineada a la estrategia del negocio. Incluso la norma ISO 26 000, la principal guía internacional en materia de RSE, aunque sostiene claramente que “las actividades filantrópicas por sí mismas no consiguen el objetivo de integrar las responsabilidades sociales en la organización”, no descarta la realización de acciones filantrópicas que puedan contribuir al desarrollo de la comunidad. Esta norma es menos enfática que los argumentos de los autores mencionados atrás en cuanto a proponer el retorno económico y social para la empresa como criterio central de las decisiones de la inversión social.<sup>1</sup> Varias formulaciones de la norma sobre la orientación de la inversión social y sobre decisiones en torno al empleo y los proveedores locales, se proponen con argumentos de beneficio social, apoyo a los objetivos del milenio o contribuciones a la reducción de la pobreza, sin poner en la balanza el retorno para la empresa.<sup>2</sup> Esta norma, a partir del entendimiento de que la empresa es parte de la comunidad y no un externo, le da un valor en sí mismo (y no mediado por el retorno) a la participación activa de la empresa en el desarrollo sostenible de la comunidad (su propia comunidad).

Una importante voz crítica a la concepción del valor compartido es la de Antonio Vives, quien el 31 de mayo de 2013 publicó en su blog el artículo *Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: ¡El diablo está en la implementación!*, en el cual discute la validez del concepto de valor compartido de Porter y Kramer y señala las dificultades de implementación del mismo. Dentro de sus planteamientos, hace referencia a la dificultad de generar siempre valor social y económico con todos los programas de RSE y plantea que en ocasiones hay que generar valor social sin el consecuente retorno económico. Al igual que la norma ISO 26 000, Vives considera que la filantropía, en el sentido de donación sin retorno para la empresa, pero estratégica para la sociedad, es algo válido que las empresas pueden realizar en ciertos contextos. En sus palabras:

La diferenciación entre la implementación de una estrategia de RSE y una de CVC (crear valor compartido) es particularmente importante en el caso de los países donde el mercado de la responsabilidad (léase los *stakeholders* y sus interacciones con la empresa) no está desarrollado, donde los *stakeholders* no responden o responden poco a la responsabilidad empresarial. En estos casos es mucho más difícil que el valor social se convierta en valor económico. En estos países a veces hay que crear valor social sin el consecuente valor económico (llámese filantropía o acción social o cualquier otro componente de la RSE), por lo menos en el corto y mediano plazo, ante las fallas de gobierno y de la sociedad civil, las expectativas y necesidades de la sociedad.

Un dilema importante que se genera con la orientación de la inversión social alineada a la estrategia corporativa, se relaciona con el carácter público de

<sup>1</sup> Ver ISO 26 000, p. 67 y 75.

<sup>2</sup> Ver ISO 26 000: p. 71 (6.8.4.2); p. 73 (6.8.7.1); p. 75 (6.8.9.1).

los recursos de las fundaciones empresariales. Ese dilema lo expresa el vicepresidente del Instituto Ethos, Pablo Itacarambi, en su conversación con el secretario general de GIFE, Fernando Rossetti:

Ahora, esa visión del cambio (se refiere a la alineación de las fundaciones con las empresas y de la ISP con la estrategia corporativa), refuerza el dilema del papel de los institutos, porque hoy, la actuación de los institutos moviliza y administra otros recursos públicos (Ley Rouanet y otros) que no son dineros de origen privado, de empresa. Y colocar ese dinero público al servicio de la empresa es un dilema importante, ético, aquí pasa a tener un conflicto de interés. Entonces no es apenas un dilema en el papel, es un dilema ético (Uniethos, 2012: 37).

### 4.3.5 Las diferentes opciones de relación entre la estrategia de RSE y la fundación

Aparte del trabajo mencionado atrás sobre la relación de los cambios en la RSE y las trayectorias de las fundaciones empresariales en el Reino Unido, son pocos los trabajos sobre este tema. Un acercamiento cualitativo documentando la trayectoria de cinco fundaciones fue realizado en Brasil por Uniethos con la motivación principal de “reconocer que un cambio en el contexto empresarial generó nuevas oportunidades para transformar las relaciones entre sus empresas y sus institutos y fundaciones, en beneficio de ambos y de la sociedad” (2010: 7).

Siguiendo los elementos de análisis que tiene este estudio de Uniethos es posible establecer tres modelos o tipos genéricos de relacionamiento entre empresa y fundación. Estos serían:

#### 1. Integración estratégica y separación funcional

En este modelo, la empresa y la fundación se orientan conjuntamente a garantizar la política y estrategia de sostenibilidad o de RSE, pero los equipos de estas áreas tanto de la empresa como de la fundación, están separados funcionalmente. Son dos unidades diferenciadas pero alineadas. La fundación tiene como cliente a la empresa y los miembros de su equipo participan con los diversos equipos de la empresa en diferentes tareas relacionadas con temas sociales y ambientales. En resumen, en esta opción se da una actuación integrada al negocio pero una separación funcional entre empresa y fundación.

#### 2. Separación estratégica y funcional

La opción en el otro lado del continuo es la separación estratégica entre empresa y fundación, donde la labor de la fundación es gestionar bien el porcentaje de utilidades que la empresa destina para redistribuir en la sociedad, la cual en general no supera el 1% del lucro de la empresa. El equipo de sostenibilidad o de RSE de la empresa se encarga de los temas sociales de la empresa y la fundación de sus propios temas estratégicos.

### 3. Integración estratégica parcial y separación funcional

Una tercera opción es una mezcla de las anteriores, donde la fundación tiene como cliente a la empresa pero también a la sociedad. La fundación se alinea con la estrategia corporativa para algunos programas pero mantiene la autonomía para otros. Asesora a la empresa en temas sociales pero tiene también sus propios programas de inversión social privada.

Estos modelos nos sirvieron de base para la encuesta y como veremos en la sección de hallazgos, los tres existen al interior del mundo de las fundaciones empresariales mexicanas.

#### 4.3.6. La participación de la empresa en la gobernanza de la fundación

Los modelos esbozados atrás retoman muy pocos vínculos de los muchos que tienen las empresas con sus fundaciones, básicamente la función que tiene o no la fundación en la estrategia de RSE. Esto se hizo por razones metodológicas y con el objetivo de elaborar una pregunta explícita sobre los modelos de relacionamiento. Pero los vínculos entre la empresa y la fundación se dan en múltiples niveles. Estos van desde la transferencia de recursos, la comunicación hasta los procesos de toma de decisiones. Algunos de estos niveles estarán determinados por el tipo de integración con la RSE, pero otros no. Por esa razón, decidimos complementar las preguntas sobre los modelos de relación con las políticas de RSE, con otras preguntas que dieran luces sobre el conjunto

de vínculos entre la empresa y la fundación. En la sección de hallazgos presentaremos los resultados sobre estos vínculos. Aquí nos queremos detener en lo que dice la literatura sobre uno de los más importantes vínculos entre la fundación patrocinadora y su fundación: la gobernanza.

Entender la forma como participa la empresa en el gobierno de su fundación es central para analizar el grado de dependencia o autonomía de la fundación. Una de las personas que ha estudiado a profundidad este fenómeno es Sérgio Ephim Mindlin, quien hizo su tesis doctoral en 2009 sobre el tema. Es una tesis no publicada que lleva por título *“La Gobernanza de las Fundaciones e Institutos Empresariales: un estudio exploratorio”*. En esta tesis plantea que el vínculo que mantienen las empresas con las fundaciones, se expresa por un lado en la dependencia de recursos que de cierta manera mantiene a la fundación vinculadas a la empresa “como si fuese una subsidiaria”. Junto a esta vinculación financiera, la gobernanza es el principal mecanismo para entender la dependencia o autonomía de las fundaciones empresariales, pues las disposiciones estatutarias de este tipo de fundaciones, suelen conferir a la empresa fundadora el poder o la responsabilidad de nombrar los dirigentes principales.

Según Mindlin, la empresa fundadora en general conserva un gran poder de influencia sobre las decisiones de la fundación, a través de los consejeros de las fundaciones, los cuales son, en muchas ocasiones compuestos por directivos remunerados por la empresa. Este tipo de consejos se integran para garantizar que la estrategia de la fundación esté alineada con la de la empresa fundadora y para mantener una activa comunicación entre empresa y fundación.

Basado en sus análisis, Mindlin llama la atención sobre dos temas relacionados con los consejos y

juntas directivas compuestos mayoritariamente por directivos remunerados por la empresa. Uno de los temas es que en general los directivos empresariales tienen una amplia experiencia en los asuntos del negocio, pero suelen tener poco conocimiento y experiencia en temas sociales, lo cual limita la capacidad de orientación estratégica de la fundación hacia temas de desarrollo. El otro tema, es que la composición mayoritaria limita las posibilidades de tener presentes en los procesos de toma de decisión los intereses de los diferentes grupos de interés (2009:173).

Por otro lado, Mindlin dice que podría suponerse que la seguridad que tienen algunas fundaciones de contar con recursos financieros estables, ya sea porque reciben anualmente un porcentaje de las utilidades de las empresas, un porcentaje del fondo patrimonial constituido por la empresa o porque se les ha garantizado un presupuesto plurianual, sería en principio, “un indicador del grado de la autonomía de las fundaciones o institutos, pues en teoría, suprime la presión ejercida por el proveedor de recursos (la empresas) en los momentos en los cuales se define el presupuesto de cada año. Sin embargo, las observaciones sobre las entidades incluidas en su estudio no confirman esa suposición” (2009: 153). Esto sucede, según el autor, porque la autonomía que podría tenerse por la estabilidad de los recursos, se limita por la presencia mayoritaria o total de representantes de la empresa en los consejos o juntas directivas.

Una recomendación que extrae Mindlin del análisis de la gobernanza de las fundaciones empresariales es que estas organizaciones serían más eficaces para cumplir su doble misión de generar beneficios públicos para la sociedad y retornos para la empresa, si los consejos fueran integrados por personas con competencias diversificadas y con

representación de los diversos grupos de interés, incluyendo por supuesto a la empresa como uno de los grupos de interés (2009: 196).

Esta influencia de la empresa sobre la fundación es tratada también en el trabajo de Westhues y Einwiller (2005) y por Michael Alberg-Seberich quien en su texto sobre fundaciones empresariales (Enciclopedia Internacional de la Sociedad Civil, publicada en el 2010:4), anota que una cuestión importante que genera la interdependencia entre la compañía y la fundación es la dificultad para esta última de instituirse y ser percibida como una entidad independiente.

#### 4.4. La relación fundación-sociedad

Una vez expuestas las formas en que se expresan las relaciones y los dilemas propios de la vinculación entre la fundación empresarial y la empresa fundadora, es importante detenernos en otra relación determinante para estas organizaciones, la relación con la sociedad. La orientación hacia el *bien común* y la construcción de *valor social* propio de las fundaciones, implica que para su entendimiento se ponga en la ecuación la relación con la sociedad junto con la de la empresa y se analicen las acciones de las fundaciones en beneficio de la sociedad (Roitter, 1996; Westhues y Einwiller, 2006).

María Cristina Rojas y Gustavo Morales, se preguntan sobre la forma cómo se han conjugado dos lógicas (empresarial y solidaria) que en un principio pertenecen a dos racionalidades diferentes (2000: 29). Los autores dan respuesta a esta cuestión mediante la proyección de la racionalidad empresarial en lo social, a través de prácticas empresariales como la profesionalización de los funcionarios de las fundaciones, la promoción de la cultura de la evaluación

de los proyectos, la gestión de recursos orientados hacia la consecución de ciertos fines, la eficiencia administrativa y la capacidad de innovar (*Ibíd*: 29–31).

Para estos autores, las fundaciones son entes articuladores que permiten el acercamiento de la empresa con poblaciones excluidas o vulnerables, con las cuales a través de donaciones y/o de metodologías de intervención social. Ese acercamiento, como en el caso de otras intervenciones sociales, puede variar de acuerdo a diferentes variables. En esta sección vamos a exponer lo que dice la literatura sobre algunas de estas variables de la relación entre las fundaciones y la sociedad. Nos referimos a temas como el enfoque estratégico de los programas de las fundaciones, sus formas de operación, las formas de relación y alianzas con otros actores, la transparencia y la comunicación con la sociedad.

#### 4.4.1. El enfoque estratégico de las fundaciones empresariales

En relación al enfoque, los autores plantean que estos pueden variar desde el paternalismo y el asistencialismo, hasta modelos de desarrollo más incluyentes y participativos. Sin embargo, es posible visualizar la combinación de varios modelos de intervención y operación por parte de las fundaciones empresariales (*Ibíd*: 42; Rojas y Morales, 2008: 215–219).

Las fundaciones en América Latina fueron creadas inicialmente sobre un criterio claramente filantrópico que promovía y reproducía patrones tradicionales de desigualdad y dependencia entre ricos y pobres. Donde los beneficiarios de la acción se limitaban a recibir pasivamente los beneficios de los programas, generando relaciones basadas en el paternalismo y el asistencialismo (Sanborn, 2008: 43; Villar R 2005: 14).

De acuerdo con María Cristina Rojas y Gustavo Morales, la década de 1980, generó un cambio en el

rol que juegan las fundaciones empresariales en Colombia, impulsado por la reducción y el debilitamiento del Estado, la crisis de representatividad política, el creciente protagonismo asumido por el sector privado, el fortalecimiento de la sociedad civil y sobre todo, el incremento de la pobreza y la exclusión social, que llevó a estas a organizaciones a mutar, dejando de lado su rol de *donantes* o *realizadores de trabajos sociales* propios del modelo asistencial, e incorporar a su intervención la planificación, cofinanciación y colaboración de proyectos orientados a la inserción de los excluidos y vulnerables (2008: 218).

Es así como las fundaciones amplían su horizonte, incluyen nuevas estrategias como la inversión social privada y nuevos interlocutores como los grupos de interés ligados a la empresa fundadora, estableciendo procesos de gestión más refinados y compromisos de largo aliento construidos sobre una visión de desarrollo con la comunidad. Adoptando posturas que superan la posición de *donante puro* hacia la combinación de la financiación total o parcial con la asistencia técnica, ofreciendo capacidades de gestión orientadas hacia el desarrollo de las instituciones y promoviendo la articulación de diferentes actores con el fin de generar alianzas que redunden en la construcción de capital social.

La inversión social privada de las fundaciones empresariales ha ido avanzando paulatinamente a una perspectiva más profesional, encaminadas a lograr un mayor impacto y escala, enfocándose al desarrollo de capacidades colectivas de las comunidades. Estos cambios están orientados a articular a los beneficiarios como partícipes activos de su propio desarrollo y tiene como fin el dejar una capacidad instalada en las comunidades. Sin embargo, es importante anotar que los autores coinciden en que este es un camino que aún requiere mayor profun-

didad y madurez para alcanzar los objetivos y metas que redunden en transformaciones sociales duraderas y estables (Rojas y Morales 2008: 219).

De acuerdo con el análisis realizado por la Alianza Capoava, Ashoka-Brasil. Fundación AVINA, GIFE y el Instituto Ethos, en Brasil, se describe la inversión social privada, “como la evolución de los trabajos filantrópicos poco elaborados ofrecidos por la empresa, a una acción social mucho más profesionalizada, calificada, planeada, monitoreada por indicadores claros y alineados con la sostenibilidad de la sociedad y la empresa, no solo orientados por una lógica filantrópica, [...] a través de la inversión social privada, la empresa, mira su entorno y se conecta con la sociedad” (2009:15-24).

#### 4.4.2. La forma de operación de las fundaciones empresariales

Otra variable importante en el modelo de las fundaciones en su relación con la sociedad es la forma como se transfieren los recursos. En este ámbito, varios autores han identificado diversos tipos de fundaciones: las donantes, las operativas y las mixtas. Operativas son aquellas fundaciones que han adoptado como estrategia de intervención el diseño, la implementación, ejecución y evaluación directa de sus propios programas. Las donantes son las fundaciones que financian total o parcialmente programas de otras organizaciones y, mixtas, las que combinan ambas modalidades de operación, es decir, tienen sus propios programas y a su vez realizan donaciones para otras organizaciones (Roitter, 1996; Rojas y Morales, 2008; Sanborn y Portocarrero, 2003).

Las ventajas y desventajas de un tipo de fundaciones sobre otras no han sido muy estudiadas, pero suele existir un sesgo de darle un mayor valor

a las fundaciones donantes. Por ejemplo, Sanborn en su estudio sobre la filantropía en América Latina y Shuritz y Winder en su estudio pionero sobre fundaciones donantes en Brasil, Ecuador y México, señalan una característica particular a este grupo de fundaciones en comparación con sus contrapartes en Estados Unidos y Canadá. Dicen estos autores que mientras la mayor parte de las fundaciones en el norte son “puras” donantes, es decir su actividad se orienta básicamente a otorgar recursos en forma de donación a través de un proceso competitivo, las fundaciones donantes en América Latina tienen, de acuerdo a los autores, un carácter *híbrido*. Las fundaciones de la región complementan el papel de donantes con la operación de programas, proyectos o instituciones (Turitz y Winder, 2005: 269; Sanborn, 2005:10).

Este carácter *híbrido* es señalado por los autores como una limitación, como una especie de atraso evolutivo en el desarrollo fundacional latinoamericano. Sin embargo, vale la pena preguntarse si este carácter *híbrido* es una limitación o una ventaja comparativa. Por supuesto que la respuesta a esta pregunta, depende del sentido y del balance resultante de combinar donaciones y operaciones propias y no es posible contestarla de manera general. Se requeriría probar que la estrategia de donación sin acompañamiento programático genera un mayor retorno social. Y eso no está probado y por el contrario, tiene varios contradictores.

El presente estudio no tiene un carácter evaluativo, ni contó con las herramientas para poder valorar la mayor o menor eficacia de las formas de operación de las fundaciones y por tanto no podrá contestar la pregunta sobre las ventajas o desventajas del carácter *híbrido* de las fundaciones, que como veremos es el de la mayoría de fundaciones empre-

sariales de México, pero sí nos permite contar con un mapa más claro de los modelos de las fundaciones es iniciar con estas una reflexión al respecto.

### 4.4.3. Los objetivos estratégicos de intervención social de las fundaciones empresariales

Relacionado con la forma de operación, comentada atrás, está el tema de los objetivos estratégicos de las fundaciones. ¿Buscan las fundaciones proveer directamente los servicios a la población con la que trabajan, fortalecer capacidades de los individuos y de las organizaciones, generar modelos replicables o incidir en políticas públicas? El estudio que estamos presentando no nos permitirá evaluar cada una de estas estrategias, pero si mapearlas y compararlas con lo que ocurre en otros países.

Para tener mejores elementos para el análisis de los objetivos estratégicos queremos retomar la argumentación Porter y Kramer en su influyente artículo sobre una nueva agenda para la filantropía. Estos autores proponen cuatro estrategias en las cuales las fundaciones pueden agregar valor social (1999:123-125), a saber:

1. Seleccionar los mejores donatarios
2. Atraer otros donantes a programas y organizaciones efectivas
3. Mejorar la capacidad de los donatarios
4. Avanzar el estado del conocimiento y de la práctica de un campo específico

Cada una de estas formas apalanca los recursos de la fundación en una forma más eficaz que la anterior. De acuerdo a los autores, cuando las fundaciones utilizan su experiencia en seleccionar proyectos costo-efectivos, logran un retorno social por el sólo

hecho de invertir en esta selección. Estiman que por cada dólar invertido, el retorno será de otro dólar. Atrayendo otros donantes para la financiación de buenos proyectos, el retorno para el conjunto de recursos dispuestos para dicho proyecto será entre tres y cinco veces mayor. Las fundaciones pueden crear aún mayor valor pasando de ser proveedores de capital para buenos proyectos, a socios orientados a mejorar las capacidades de las organizaciones que apoyan. Los autores estiman en este caso un retorno entre 50 y 100 veces mayor. Y por último, si la inversión se orienta a avanzar el conocimiento y reorientar la práctica de un sector en su conjunto, el retorno social será unas mil veces mayor (Porter y Kramer, 1999:1 23-125).

Avanzar en esta secuencia requiere sin embargo, un cambio del paradigma que prioriza la financiación de proyectos que proveen directamente bienes y servicios a poblaciones necesitadas, por considerar que la inversión en la construcción de capacidades, es de cierta manera una distracción de recursos. Pero como lo argumentan Porter y Kramer, invertir en capacidades organizacionales no significa desviar recursos para la provisión de servicios sociales y la producción de bienes públicos, sino por el contrario constituye una inversión más rentable en tanto permite que la organización tenga las capacidades de gestión necesarias para ofrecer los bienes o servicios. O en otras palabras, una organización capaz y más fortalecida puede producir de manera más eficiente.

Veremos en la sección de hallazgos, el peso que tienen los diferentes objetivos estratégicos al interior del mundo de las fundaciones empresariales de México, así como las áreas programáticas que seleccionan y las formas de colaborar y relacionarse con otros actores en el desarrollo de estos programas.

# CARACTERÍSTICAS BÁSICAS *de las fundaciones empresariales mexicanas*

5

**131**  
universo de fundaciones empresariales

---

las fundaciones empresariales que fueron donatarias  
autorizadas en el ejercicio fiscal 2012 donaron:

**\$ 2,697,883,963**



período de creación de las fundaciones empresariales



A partir de 2001-2

**71%**

**55%**

**47%**

A partir de 1991-2

**94%**

**80%**

**71%**

En este capítulo vamos a describir las características básicas de las fundaciones empresariales de México, de acuerdo con los resultados de la encuesta. En los casos en los cuales fue posible utilizar la información del SAT para el universo de las fundaciones, analizaremos el universo. Por otro lado, cuando podamos hacer comparaciones de algunas variables con información de fundaciones empresariales de otros países, las haremos, para poner en contexto la que corresponde a México.

Analizaremos variables como el número de fundaciones, su año de creación, su tamaño de acuerdo con el número de empleados y el presupuesto, la participación de voluntarios en sus programas, y la existencia de fondos patrimoniales.

## 5.1. Las fundaciones empresariales en México: un sector fundacional de peso en el país relativamente mayor al de otros países de América Latina y muy inferior al de Estados Unidos

El total de fundaciones empresariales que logramos identificar en el estudio es de 131. Como vimos en la sección explicativa de la metodología, este número es bastante mayor al que encontramos al inicio de la investigación en los directorios existentes y no incluye a las fundaciones empresariales internacionales que tienen presencia en México a través de donaciones, a menos que hayan creado una filial con su personería jurídica en el país.

La pregunta que surge respecto de este número es si es grande o pequeño. La respuesta a tal cuestionamiento tiene varios matices según el referente de comparación que se utilice. Veamos estas comparaciones.

Por ejemplo, si comparamos las 131 fundaciones empresariales con el número total de donatarias

autorizadas (7634 publicadas en el Diario Oficial de la Federación para el ejercicio fiscal 2012), las primeras representan un porcentaje muy bajo de instituciones, 1.7%, pero si comparamos el peso relativo en términos de donaciones que este pequeño grupo de fundaciones empresariales tiene sobre las donaciones totales de las donatarias autorizadas registradas en el SAT, el panorama cambia abruptamente.

De acuerdo con la información de las fundaciones que reportaron al SAT, estimamos que las empresariales donaron en México \$2 697 883 963 lo cual representa cerca de 35% del total donado por las donatarias autorizadas en el ejercicio fiscal 2012.<sup>1</sup>

Ahora bien, este dato del total de donaciones de las fundaciones empresariales tuvo un importante sesgo en 2012. Nos referimos al caso de la fundación de Farmacias Similares, la Fundación del Dr. Simi, A.C., cuyos donativos en el ejercicio fiscal 2012 fueron considerablemente altos. Esta fundación aportó el equivalente a 54% del total del dinero donado por las fundaciones empresariales en 2012 (\$1 462 289 184). Dicha cantidad corresponde a cerca de 19% del total del dinero aportado por las donatarias autorizadas en el ejercicio fiscal en cuestión.

<sup>1</sup> Para calcular este porcentaje tuvimos en cuenta lo siguiente: En el ejercicio fiscal 2012 se publicaron 7634 donatarias autorizadas en el Diario Oficial de la Federación. Se cuenta con información de 6094 de ellas en la base de datos de las donatarias autorizadas. De este total de donatarias autorizadas, 2003 aportaron donativos por cerca de 7 mil 750 millones de pesos (\$7 748 610 370). Por el lado de las fundaciones empresariales, del total de las 131, 14 no aparecen en la base del SAT, por lo que es razonable decir que no son donatarias para el ejercicio fiscal 2012, y representan cerca de 11% (10.69%) de las fundaciones del universo. Asimismo, aparecen pero no capturaron información, en tanto que 113 sí están registradas en la base del SAT y ofrecen información. De las 113 fundaciones empresariales de las que se tiene información sobre sus donativos, 87 tienen registrados donativos. Éstas hicieron donativos por un monto total de 2 mil 700 millones de pesos (\$2 697 883 963).

El monto donado por la Fundación del Dr. Simi en el 2012 fue inusual en sus patrones de donaciones. Si consideramos la cantidad aportada por esta fundación en ejercicios fiscales pasados, lo donado en 2012 corresponde a 8.25 veces más de lo que aportó, en promedio, en los ejercicios 2007 a 2011. Para estimar lo que la fundación hubiera donado en 2012 si hubiera entregado lo que venía aportando típicamente, podemos usar la donación promedio para el periodo comprendido entre el 2007 y el 2011, que fue de \$35 467 812. Si la Fundación del Dr. Simi hubiera aportado esta cantidad en el ejercicio 2012, el monto total de lo donado por las donatarias autorizadas habría sido de \$6 286 321 186 y los donativos de las fundaciones empresariales sumarían \$1 271 062 591 y por tanto el peso de estas últimas habría representado 16.40% de los donativos de las donatarias autorizadas. Consideramos que esta cifra es la más adecuada para analizar la proporción de recursos donados, pues de esa manera se evita el importante sesgo de los donativos excepcionales para 2012 de la Fundación del Dr. Simi.

También podemos comparar el número de fundaciones empresariales de México con el de otras naciones. El único país de América Latina del que tenemos información sobre el total de fundaciones empresariales es Colombia. En la investigación que hemos mencionado varias veces en este documento se identificaron en Colombia 129 fundaciones de origen empresarial. Dentro de ese número se incluyen fundaciones creadas por una empresa, por varias empresas, por varios empresarios y por una familia empresarial. Para poder confrontar con el estudio en México, es necesario hacer la comparación con las fundaciones que fueron creadas por una empresa. En el estudio de Colombia fueron encuestadas 87 fundaciones, de las cuales 47 fueron identificadas como fundaciones creadas por una

empresa, es decir 54% del total de las encuestadas (Fundación DIS y Fundación Promigas 2012: 25). A pesar de que el número total de fundaciones creadas por una empresa en Colombia podría ser un poco mayor, pues entre las no encuestadas (32) podrían existir varias de este tipo de fundaciones, sólo contamos con dicho dato para la comparación. En esta comparación, entonces, la cantidad de fundaciones en México resulta considerablemente más alta, aunque hay que tener en cuenta la economía colombiana y que el número de empresas es bastante menor.

En el caso de Brasil no contamos con un estudio sobre las fundaciones empresariales, pero sí con un censo de las fundaciones afiliadas al Grupo de Institutos y Fundaciones Empresariales, en el que se aglutina un número muy importante de fundaciones de ese país. El último de estos censos se realizó para el periodo 2011-2012, y en él participaron 100 entidades, del total de las 134 asociadas a GIFE. De las participantes en el censo, 58 son institutos o fundaciones empresariales (Censo GIFE, 2011-2012: 15-16). Al igual que en Colombia, en Brasil el número de fundaciones empresariales podría ser un poco mayor, pues entre las que no formaron parte del censo y las que no son asociadas a GIFE deben existir varias fundaciones empresariales, pero sólo contamos con ese dato. Con esa cautela, comparando con Brasil, una economía de un tamaño más similar a la mexicana, tenemos que el número de fundaciones en esa nación es considerablemente menor al de México.

Por último, es posible comparar con Estados Unidos, una economía mayor que la de México y con una tradición filantrópica mucho más arraigada. En ese caso la comparación sí muestra una amplia diferencia en el número de fundaciones entre los dos países. Para 2010, el número de fundaciones empresariales en Estados Unidos era de 2 718 (Foundation Center, 2012: 1).

# 131

Fundaciones  
empresariales  
identificadas

En resumen, en México existen 131 fundaciones empresariales, mientras que Colombia cuenta con un poco más de la tercera parte (47) y Brasil con menos de la mitad (58), en tanto que Estados Unidos con 21 veces el número de fundaciones empresariales de nuestro país (ver tabla 1).

<b>TABLA 1</b> Número de fundaciones empresariales por país			
México	Colombia	Brasil	Estados Unidos
131	47	58	2 718

**Fuente:** Para Colombia, Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012:25; para Brasil, Censo GIFE, 2011-2012:15-16 y para Estados Unidos, Foundation Center (2012:1).

Otra comparación posible se relaciona con el número de empresas grandes que cuentan con fundación. La tabla 2 nos muestra cómo en el caso de México y de Colombia, en términos generales, a medida que crece el tamaño de la empresa, tomando como parámetro la facturación, se incrementa el

porcentaje de empresas que tienen una fundación empresarial. En México, sin embargo, esta tendencia es totalmente clara a partir del rango de las 30 a 40 empresas más grandes, pues en los dos primeros rangos el porcentaje de empresas con fundación es un poco menor. Por otro lado, cabe destacar que los porcentajes de fundaciones para cada rango de tamaño de empresas son mayores en Colombia que en México.

No obstante, aunque la tendencia comentada anteriormente es cierta, esto no nos puede llevar a concluir que sólo las empresas más grandes tienen fundación, pues en México 36% de las fundaciones empresariales fueron creadas por empresas que no están dentro de las 500 más grandes. No disponemos de este dato en el caso de Colombia, y por tanto no es posible comparar. Podemos, entonces, decir que si bien es cierto que entre más grande sea una empresa hay una mayor probabilidad de que tenga su fundación, no se requiere ser una empresa grande para tener una fundación, pues en México existe un importante porcentaje de empresas que no están dentro de las 500 mayores y cuentan con su propia fundación.

<b>TABLA 2</b> Empresas con fundación		
Entre las _____ empresas más importantes	_____ tienen fundación	
	México	Colombia
10	40%	70%
20	55%	65%
50	62%	54%
100	49%	42%
150	43%	37%
200	41%	35%
300	36%	—
400	31%	—
500	29%	—

**Fuente:** Para México, Las 500 empresas más importantes de México, Expansión (México), y para Colombia, Fundación DIS y Fundación Promigas (2012:32).

## 5.2. Las fundaciones empresariales mexicanas: un sector de reciente creación

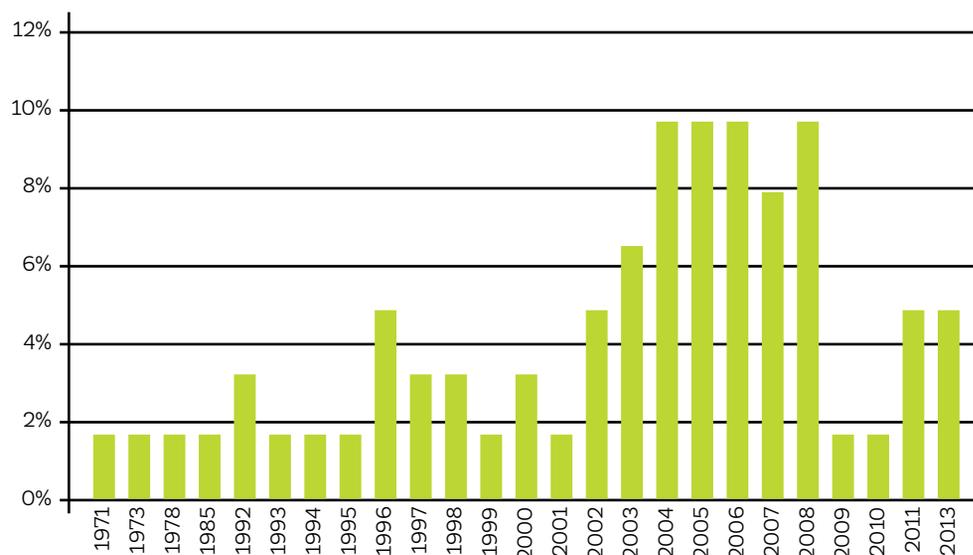
El grupo de fundaciones empresariales de México es, en términos generales, un grupo joven, de reciente creación. Como se puede observar en el gráfico 1, hasta el 2001 el crecimiento de las fundaciones empresariales en México fue bajo, pero a partir de 2002 el porcentaje de fundaciones creadas año por año se incrementó sustancialmente. El periodo comprendido entre 2002 y 2008 es el de mayor creación de fundaciones empresariales en México, pues se crearon 56.4% del total.

Algo que llama la atención al observar el gráfico 1 es la disminución tan notable en la creación de fundaciones después de 2008. Tras cinco años continuos de incremento sostenido, donde cada uno de esos años representó la creación de 9.4% del total de fundaciones (con excepción de 2007, que representó 7.8%), en 2009 ese porcentaje bajó abruptamente a 1.6 por ciento. En 2011 se inició una

recuperación en el porcentaje de fundaciones creadas, pero no ha alcanzado los niveles anteriores. En 2011 hubo un surgimiento de 4.7% de fundaciones, en 2012 no se registraron nuevas fundaciones, y en 2013 nuevamente crecieron 4.7 por ciento. Con la información que contamos no podemos validar una explicación sobre este fenómeno de caída en el crecimiento de las fundaciones, pero una posible hipótesis es que la crisis económica de 2008 y la lenta recuperación en el crecimiento económico en los siguientes años influyeron en la dinámica de creación de las fundaciones.

El otro fenómeno que vale la pena destacar en relación con los años de creación de las fundaciones empresariales mexicanas es que, si bien es cierto que la mayor parte es de reciente creación, las primeras se fundaron en 1971, y 36% tienen 12 años o más. Es decir, hay un grupo de fundaciones empresariales mexicanas que tiene una importante trayectoria y una experiencia considerable con sus programas.

Gráfico 1 Fundaciones por año de creación, en porcentajes



Fuente: ENFE-CIESC, 2013  
No respuesta=1.5%

Para cerrar este apartado, quisiéramos comparar con otros países. Para esto podemos analizar las cifras de la tabla 3. Como se puede ver, México, en comparación con Colombia y Brasil, tiene el grupo más joven de fundaciones empresariales. Mientras que 94% de las fundaciones empresariales mexicanas fueron creadas después de 1991, este porcentaje

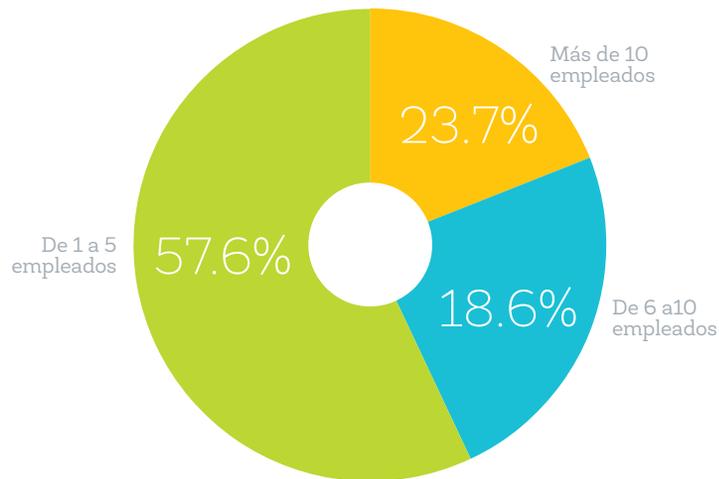
baja a 80% en el caso de Colombia y a 71% en el de Brasil. En cuanto a las creadas después de 2001, los porcentajes son, respectivamente, 71%, 55% y 47 por ciento. Es decir, las fundaciones empresariales en México son más recientes que las de Colombia y Brasil, pero se están creando a un ritmo mayor, pues sobrepasa a esos dos países en número de fundaciones.

**TABLA 3**  
Comparación entre países, por período de creación de las fundaciones empresariales

Creadas	México	Colombia	Brasil
A partir de 2001-2	71%	55%	47%
A partir de 1991-2	94%	80%	71%

**Fuente:** Los datos de Brasil son tomados del Censo GIFE, (2011-2012:17). Los datos sobre Colombia son tomados del estudio de la Fundación DIS y Fundación Promigas, (2012: 25).

**Gráfico 2** Número de empleados de las fundaciones, en porcentajes



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=1.5%

**5.3.** Las fundaciones empresariales son entidades relativamente pequeñas en cuanto al número de empleados

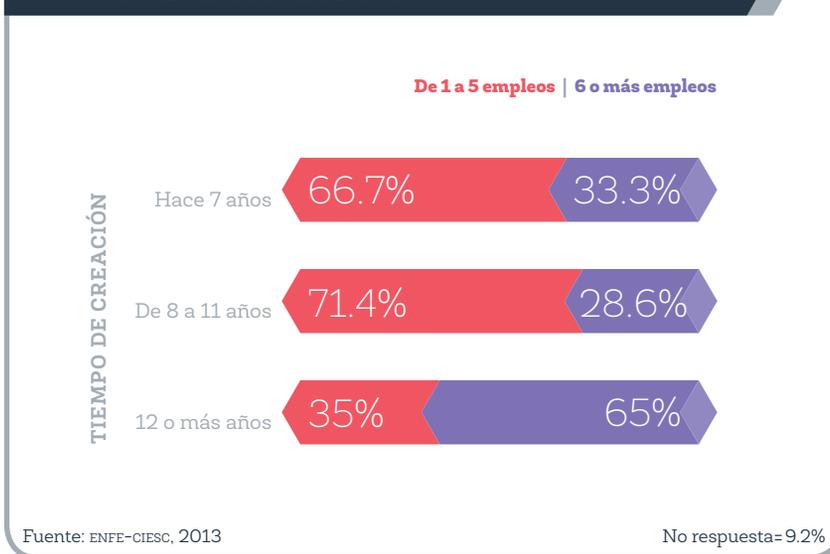
Las fundaciones empresariales de México son pequeñas en términos del número de empleados que tienen. En el gráfico 2 puede verse que 57.6% de las fundaciones tiene cinco empleados o menos; 18.6% entre seis y 10, y 23.7% más de 10 empleados.

El número de empleados de la fundación está asociado a otras variables. Entre ellas a los años de existencia de la misma y al modelo de gestión, especialmente a las variables ser operador, donante o mixto. Veamos esto con un poco más de detalle.

El gráfico 3 muestra el cruce entre tres periodos de existencia de la fundación (hasta siete años, de ocho a 11 años y más de 12 años) y dos tamaños de empresas: pequeñas (uno a seis empleados) y grandes (más de seis empleados). Como puede verse, mientras en los dos primeros periodos o periodos de creación más reciente las proporciones de fundaciones pequeñas son considerablemente mayores, en el último periodo (más de 12 años de existencia) las proporciones son contrarias, siendo 35% de fundaciones pequeñas y 65% de grandes. Es decir, las fundaciones más antiguas tienden a ser mayores.

Otra variable asociada con el tamaño de la fundación es la de un elemento central del modelo de gestión: el ser operativas. En el próximo capítulo analizaremos con más detalle la forma de operación de las fundaciones y sus relaciones con otras variables, pero en este momento queremos mostrar la relación entre el tamaño de la fundación y la forma de operación. El gráfico 4 muestra claramente que las fundaciones que solamente hacen donaciones representan una mayor proporción dentro del grupo de fundaciones menores de cinco empleados, en comparación con las que sólo operan (44.1% vs. 2.9%), mientras que el contrario es cierto para el grupo de fundaciones mayores de 10 empleados (14.3% vs. 21.4%). Ésta es una correlación lógica, pues se requiere más personal para operar programas que para realizar donaciones. En cambio, en las fundaciones mixtas, que hacen donaciones y a la vez operan programas, se distribuyen más equitativamente entre los tres grupos de tamaño de las fundaciones.

**Gráfico 3** Número de empleados en relación con el tiempo de existencia de la fundación



**Gráfico 4** Fundación por número de empleados vs. donación y operación de programas

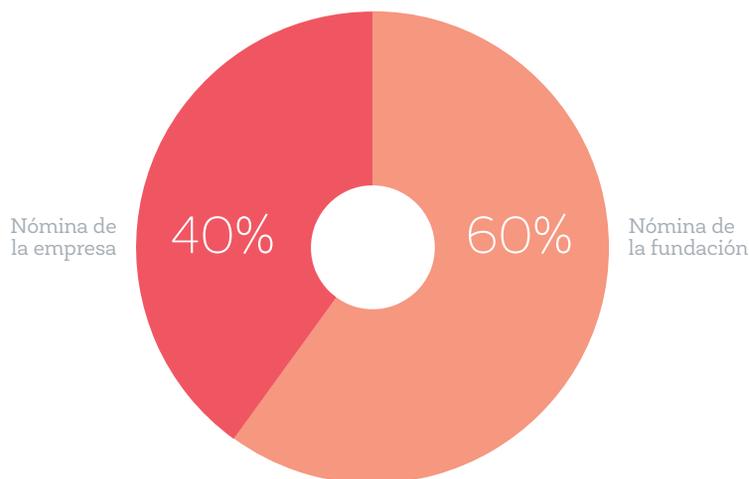


## 5.4. Sobre los empleados y voluntarios de la fundación

Una característica muy particular de las fundaciones empresariales es que no toda su plantilla laboral pertenece a la misma fundación. Las empresas, como veremos más adelante, además de transferirle re-

ursos financieros a sus fundaciones, les brindan espacio de oficina e instalaciones, apoyo administrativo, voluntarios y pago de parte o de la totalidad del personal de la fundación. Como podemos ver en el gráfico 5, en el caso de las fundaciones empresariales de México un porcentaje importante de la nómina de la fundación (40%) lo paga la empresa.

Gráfico 5 Empleados de las fundaciones de acuerdo a la nómina



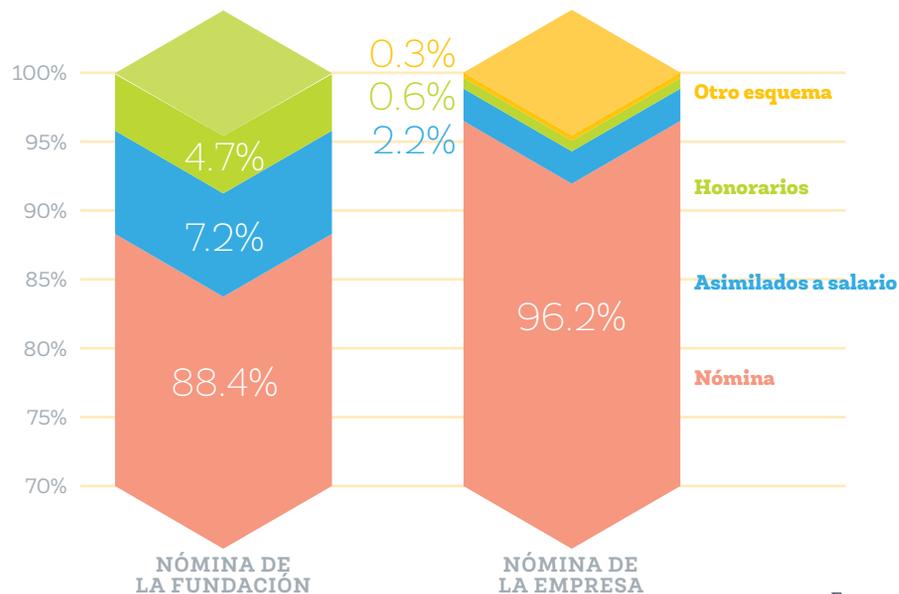
Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 1.5%

Sin embargo, según muestra el gráfico 6, no existen variaciones importantes en la forma de pago derivadas de quien realiza el pago. En la empresa, el pago por nómina es un poco más alto que en las fundaciones (96% vs. 89%), mientras que los asimilados a salarios y el pago por honorarios son un poco más bajos (2.2% vs. 7.2%, y 0.6% vs. 4.7%), pero estas diferencias son relativamente bajas. De

lo anterior se puede inferir que se trata de plantas de trabajadores ciertamente estables, en la medida que los tipos de contrataciones más relacionadas con vinculaciones laborales temporales, por obra o proyecto (asimilados a salarios y por honorarios), son notoriamente minoritarias en cualquiera de los dos casos.

**Gráfico 6** Distribución porcentual de los empleados de acuerdo a la forma de pago según su pertenencia a la nómina de la fundación o de la empresa



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

Un elemento que no puede olvidarse es el empleado que participa en un programa de voluntariado empresarial; él se convierte en el principal activo y vocero. Por eso el empleado debe sentir que gracias a lo que él hace como voluntario crea cercanía del beneficiado a la marca y de él a la empresa.

**Abigail Torres**

Responsabilidad Social  
Cemex

Otra particularidad de las fundaciones empresariales es su fuerte relación con el voluntariado corporativo de las empresas patrocinadoras. En México, un alto porcentaje de las empresas que tienen fundación cuenta con un programa de voluntariado corporativo (73.3%). En los casos en los que existe este programa, la fundación puede tener varios papeles: liderar el programa, coordinar algunas actividades con el programa o realizar todas las actividades con el voluntariado de la empresa pero sin encargarse de su coordinación. En el gráfico 7 podemos notar que el porcentaje de fundaciones que asume cada uno de estos papeles es, respectivamente: 34.9%, 39.5% y siete por ciento. ◀

**Gráfico 7** Existencia de voluntariado corporativo en la empresa

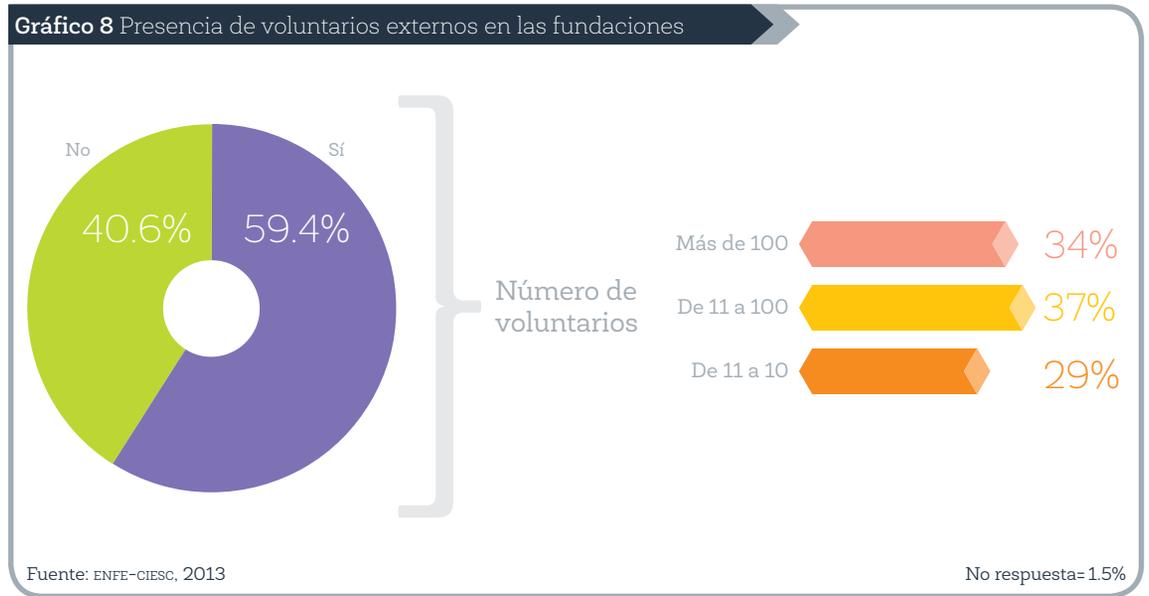


Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 7.7%

Ahora bien, los voluntarios en las actividades de la fundación no sólo provienen de la empresa. Tres de cada cinco fundaciones empresariales de México cuentan con voluntarios externos (59%), y el número

de estos voluntarios en sus programas no es pequeño. Del total de las fundaciones, 34% tiene más de 100 voluntarios, 37% entre 11 y 100, y 29% hasta 10 voluntarios (ver gráfica 8).



En resumen. Las fundaciones empresariales son entidades pequeñas según el número de empleados que tienen, pero cuentan con un amplio número de voluntarios tanto de la empresa patrocinadora como externos.

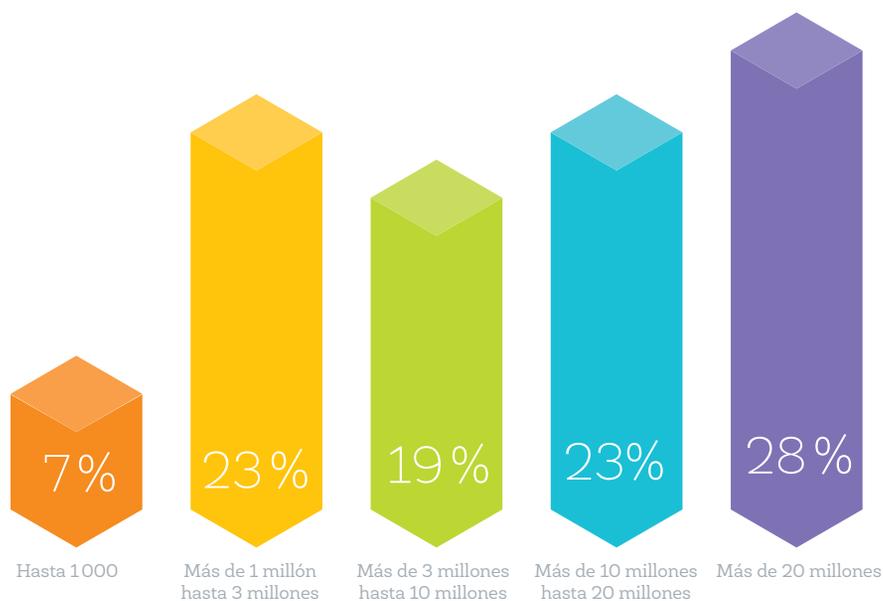
## 5.5. El tamaño de las fundaciones de acuerdo con su presupuesto

Si bien, como vimos atrás, el tamaño de las fundaciones empresariales de México es pequeño en virtud de su planta de personal, cuando analizamos el

tamaño en relación con el presupuesto el panorama es muy diferente. El gráfico 9 nos permite concluir que en cuanto al presupuesto, las fundaciones son grandes. La mitad (51%) registra gastos anuales de más de 10 millones de pesos al año, y 28% un gasto mayor a los 20 millones, en tanto que solamente 30% tiene gastos anuales menores a 3 millones de pesos.

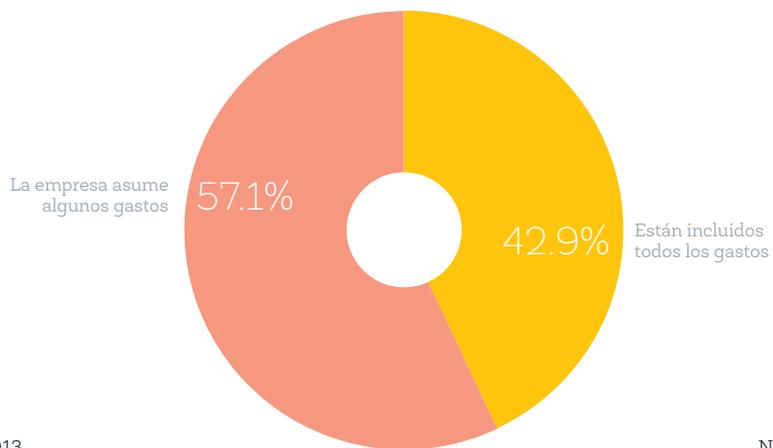
Este gasto de las fundaciones no refleja el total del gasto, pues en un porcentaje considerable de los casos (57.1%) la empresa asume algunos de los gastos de la fundación, como lo señala el gráfico 10.

**Gráfico 9** Tamaño de la fundación de acuerdo al presupuesto



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

**Gráfico 10** ¿Incluye todos los gastos de la fundación en el monto anterior o hay gastos que asume directamente la empresa?



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 3.1%

La empresa FEMSA tiene un área de donativos separada de la Fundación. En dicha área la empresa otorga los donativos que se le requieren a través de un comité.

**Vidal Garza**  
Director  
Fundación FEMSA

Este fenómeno de que la empresa asuma gastos de la fundación, a pesar de ser esta última una entidad legalmente independiente, es común en otros países de América Latina, pero quizás sea más fuerte en México por la restricción que le impone la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) a las donatarias autorizadas.

La LISR establece que las OSC se clasifican en dos grupos principales: a) personas morales con fines no lucrativos (PMFNL) y b) personas morales con fines no lucrativos autorizadas para recibir donativos deducibles (donatarias autorizadas). Ambos grupos están exentos del Impuesto sobre la Renta (ISR), y en el caso de las donatarias autorizadas éstas pueden emitir recibos deducibles de impuestos para los donativos que reciban.

La mayoría de las fundaciones empresariales en México (82%) son donatarias autorizadas. Esto les concede una cantidad de privilegios dentro del sistema fiscal, como expedir recibos deducibles de impuestos a cambio de tener una vigilancia y mayor control de parte del SAT.

En cuanto a los gastos de administración, el artículo 110 establece claramente que en ningún caso las donatarias autorizadas podrán destinar más de 5% de los donativos o de los rendimientos que perciban para cubrir tales gastos. Este bajo porcentaje o regla de 5% posiblemente explica, en parte, la inclinación de las empresas a asumir un porcentaje de los gastos de sus fundaciones.

## 5.6. Las fundaciones no son el único canal de la inversión social privada de las empresas

En este apartado exploraremos el peso que tienen las fundaciones empresariales en relación con la inversión social privada total de sus empresas, pues, como veremos, no toda la ISP de las empresas se canaliza necesariamente a través de la fundación.

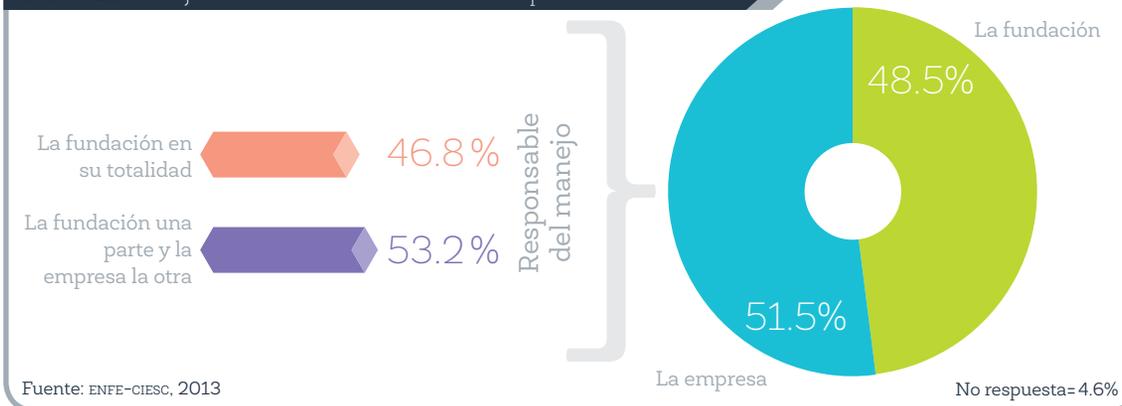
Iniciemos con una definición de la inversión social privada. En el “Foro de Liderazgo: el futuro de la Inversión Social Privada en Latinoamérica”, celebrado en Sao Paulo en el 2007, se propuso una definición actualmente aceptada que dice:

La inversión social privada es la asignación voluntaria y estratégica de recursos privados —ya sean financieros, en especie, humanos, técnicos o gerenciales— para el beneficio público (Monteiro, Kisil y Woods, 201: 15).

Siguiendo esa definición, podemos asumir que la ISP corporativa incluye por un lado los donativos o recursos financieros transferidos a las organizaciones sociales o a los individuos, y por otro lado, los recursos humanos, técnicos o gerenciales utilizados por las fundaciones o por las empresas para acompañar los proyectos e iniciativas que apoyan. Es decir, la ISP no se limita a las donaciones, sino que engloba otros recursos de las fundaciones o de las empresas puestos al servicio de la sociedad (recursos humanos y técnicos).

Después de este rodeo sobre la ISP, iniciemos el análisis con la información que arroja la encuesta sobre este tema. En México, las fundaciones empresariales son el único canal de la ISP de la empresa en 46.8 por ciento. Respecto al 53.2% restante, la empresa —además de transferirle recursos a la fundación para sus programas sociales— realiza inversiones sociales directamente. ◀ En este último caso, cuando tanto la fundación como la empresa gestionan la ISP ante la sociedad, la empresa es responsable en promedio por un porcentaje mayor que el de la fundación, 51.5% de la ISP (ver gráfico 11). Este porcentaje promedio presenta un amplio rango de variación que va desde 4% hasta 61 por ciento. Es decir, en la distribución de la ISP entre empresas y fundaciones existen ejemplos en los que la empresa asume una fracción muy pequeña de la ISP, y otros donde la responsabilidad mayor de la ISP está en la empresa.

Gráfico 11 Manejo de la inversión social de la empresa



## 5.7. Los fondos patrimoniales en las fundaciones empresariales mexicanas

Como mencionamos en la revisión de la literatura, algunos autores consideran que un elemento que distingue a las fundaciones empresariales de otro tipo de fundaciones (independientes, familiares o comunitarias) es el no contar con fondos patrimoniales significativos, en tanto dependen de los flujos continuos de recursos de las empresas fundadoras (Alberg-Seberich, 2010). Sin embargo, como muchas otras aproximaciones teóricas que no tienen fundamentos empíricos, esta idea no se sostiene al contrastarla con la realidad. En el caso de México, como veremos, un número importante de fundaciones cuentan con fondo patrimonial.

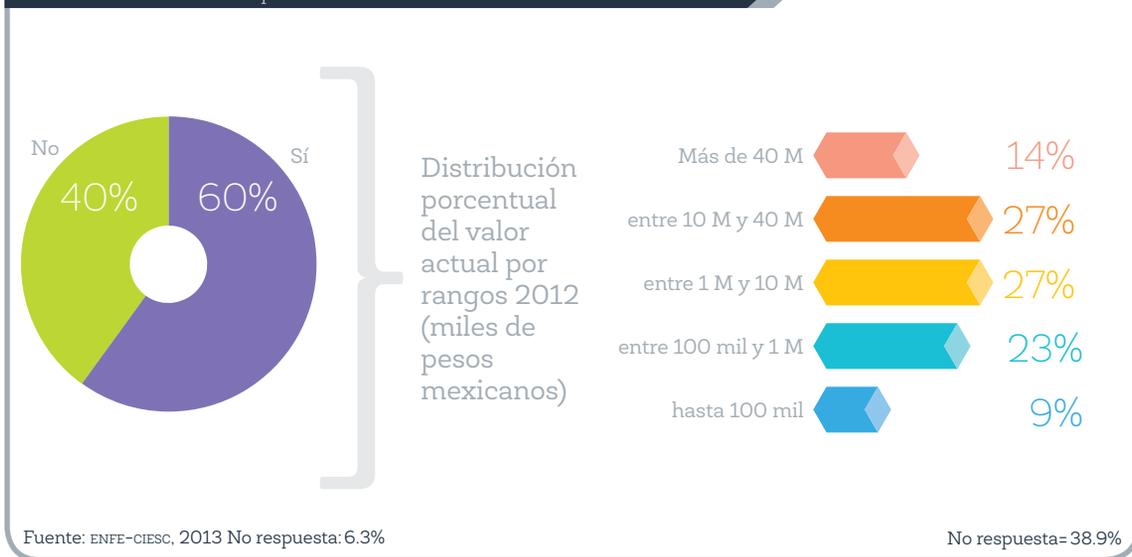
Constituir un fondo patrimonial es una estrategia de sostenibilidad y estabilidad financiera para una fundación. Las fundaciones empresariales que tienen un fondo patrimonial se ven menos expuestas a las fluctuaciones económicas de sus empresas y cuentan con un elemento importante de independencia financiera en relación con la empresa.

Al considerar la importancia de los fondos patrimoniales en la vida de las fundaciones, en la encuesta incluimos algunas preguntas para analizar si

las fundaciones tenían o no fondos, y en los casos afirmativos, preguntamos cuál era su dimensión. En el gráfico 12 puede verse que 60% de los directores de las fundaciones empresariales en México dijo tener un fondo patrimonial, porcentaje alto si se compara con Colombia, donde sólo 23% cuenta con aportes de las empresas para la constitución de fondos patrimoniales (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012: 28). Para el total de las fundaciones en el censo del GIFE (58 empresariales, 18 independientes, ocho familiares y tres comunitarias), solamente 17 tienen fondo patrimonial. No sabemos cuántas de estas fundaciones con fondo patrimonial son empresariales, así que lo único que podemos decir es que 19.4% del total de fundaciones del censo tiene fondo patrimonial<sup>2</sup> (censo GIFE 2011-2012: 33), un porcentaje bastante más bajo que el de las fundaciones empresariales mexicanas con fondo patrimonial.

2 En el censo de GIFE la cifra de fundaciones empresariales que tienen fondo patrimonial no está discriminada. Solamente se reporta el número total de fundaciones de diversos tipos (empresarial, independiente, familiar y comunitaria) que tienen el fondo como fuente de su presupuesto. Por eso realizamos la comparación para el conjunto de fundaciones, para así tener una referencia de la importancia de los fondos en México.

**Gráfico 12** Tiene fondo patrimonial



En el mismo gráfico 12 se presenta la distribución porcentual del valor de los fondos patrimoniales. Como es posible observar, hay un grupo de fundaciones empresariales en México con fondos muy pequeños (9% con fondos menores a \$100 000 pesos y 23% entre \$100 000 y un millón). Éstos pueden ser fondos patrimoniales que se están constituyendo, o pequeños fondos de operación. Quizás en estricto sentido, dado su escaso valor, no deberían llamarse fondos patrimoniales pues los intereses que producen anualmente son muy escasos para ser utilizados en donaciones u otras formas de apoyo de los programas de las fundaciones. Pero existe también un importante grupo de fundaciones con fondos de gran tamaño (14% con fondos mayores de 40 millones de pesos), de tamaño mediano (27% de las fundaciones tiene fondos por un monto entre 10 y 40 millones) y pequeño

(cuenta con fondos de un monto que varía entre uno y 10 millones).<sup>3</sup>

Como vemos, ya sea que nos mantengamos con el porcentaje de fundaciones que reportó tener fondo patrimonial (60%) o las limitemos a las fundaciones que tienen un fondo mayor al millón de pesos (40%), el porcentaje de fundaciones empresariales con fondo patrimonial en México es considerable y ameritaría un estudio más cuidadoso para entender las razones de este fenómeno.

<sup>3</sup> El número de fundaciones que contestó a la pregunta sobre el monto de sus fondos patrimoniales, así como a otras preguntas relacionadas con información financiera, es relativamente bajo en relación con la tasa general de respuestas. La pregunta sobre los montos de fondos patrimoniales fue respondida por 61.1% de los directores de fundaciones, pero analizando quiénes la respondieron no existe un sesgo notorio que nos impida tenerla en cuenta para el análisis del universo. La pregunta sobre tener o no fondo patrimonial, en comparación, fue respondida por 93.7 por ciento.

## 5.8. La figura legal de las fundaciones empresariales

Al momento de constituirse, las fundaciones empresariales deben de elegir una figura legal para operar. Del total de las 131 fundaciones empresariales del directorio, encontramos que la figura legal más empleada es la de Asociación Civil (A.C.), con

84% de las entidades. La segunda figura legal más común es la de Institución de Asistencia Privada (I.A.P.), con 7% del total. Las otras figuras legales son poco utilizadas entre las fundaciones. Se reporta que 2% corresponde a Asociaciones de Beneficencia Pública (A.B.P.), 1% a Instituciones de Beneficencia Pública (I.B.P.) y 1% a fideicomisos. No pudimos identificar la figura legal del 5% restante.

### CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS FUNDACIONES EMPRESARIALES EN MÉXICO

- Universo de fundaciones empresariales en México: 131
- Entre más grande la empresa, mayor es la probabilidad de que tenga una fundación empresarial. De las fundaciones empresariales en México, 64% de ellas fueron creadas por empresas que están dentro de las 500 más grandes, y en los rangos de mayor facturación hay mayor proporción de empresas. Sin embargo, es notorio también que 36% de las fundaciones empresariales de México fueron creadas por empresas que no están dentro de las 500 más grandes
- La mayor parte de las fundaciones son de reciente creación. El 94% fue creado después de 1991
- La mayor parte de las fundaciones son pequeñas en términos de número de empleados. 57.6% tienen menos de cinco empleados. Un importante porcentaje tiene programas voluntariado corporativo (73%) y presencia de voluntarios externos en sus programas (59.4%)
- En términos de presupuestos las fundaciones empresariales son relativamente grandes. Un poco más de la mitad (51%) tienen gastos anuales de más de 10 millones de pesos al año y un 28% un gasto mayor a los 20 millones
- El monto total de donaciones de las fundaciones empresariales que fueron donatarias autorizadas para el ejercicio fiscal de 2012 fue de \$2 697 883 963, equivalente al 35% del total de donativos de estas entidades
- Las fundaciones empresariales no son siempre el único canal para la ISP de la empresa. En el 53.2% de los casos, la fundación canaliza una parte de la ISP y la empresa otra parte
- El 60% de las fundaciones empresariales dice tener fondos patrimoniales, pero un porcentaje importante de estos (32%) son muy pequeños (menos de un millón de pesos)
- La mayor parte de las fundaciones empresariales (84%) están constituidas como Asociaciones Civiles. Un porcentaje bastante menor como Instituciones de Asistencia Privada (7%)

# La relación de las **FUNDACIONES EMPRESARIALES**

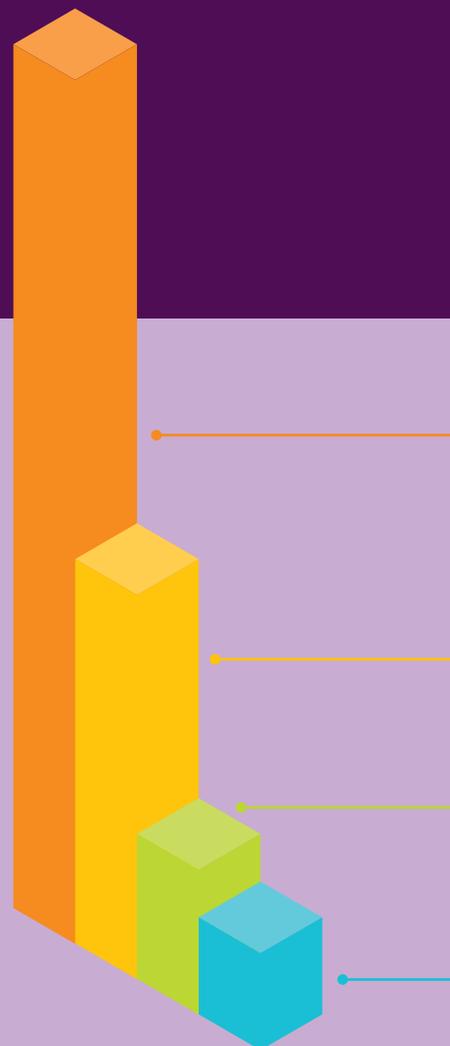
con la sociedad

# 6

## Líneas o áreas programáticas que atiende la fundación



## Objetivos estratégicos de las fundaciones





# ACTUACIÓN DE FUNDACIONES

**56.3%** Atención directa a las necesidades de la población

**25%** Generación de capacidades en personas

**9.4%** Generación de capacidades en organizaciones

**6.3%** Generación de modelos replicables



Una vez descritas las características básicas de las fundaciones empresariales, dedicaremos este capítulo a analizar temas relacionados con lo que podríamos denominar modelos de gestión social que establecen las fundaciones. Es decir, dónde actúan, cuáles son las áreas programáticas priorizadas por las fundaciones, sus formas de operación, las estrategias que utilizan, los criterios para la selección de los beneficiarios y de sus proyectos, los enfoques principales en sus trabajos y el tipo de relaciones que establecen con otros actores sociales. Veamos a continuación cada uno de estos temas.

## 6.1. El alcance geográfico de los programas de las fundaciones

El primer aspecto que analizaremos es la ubicación de las sedes de las fundaciones y el alcance geográfico

de sus programas. El mapa 1 y su tabla correspondiente muestran la distribución del universo de las fundaciones empresariales a lo largo del territorio nacional. Como es posible observar, existe una gran concentración en la capital de la República, donde se alberga a 56.5% de estas fundaciones, mientras que el restante 43.5% se distribuye en 17 entidades federativas del país. En orden de importancia, al Distrito Federal le siguen Nuevo León (con 16 fundaciones), Jalisco (10), Quintana Roo (5), Sinaloa (5), el Estado de México (3), Veracruz (2), Baja California (2), Chihuahua (2), Coahuila (2) y Yucatán (2). En los estados de Baja California Sur, Chiapas, Hidalgo, Michoacán, San Luis Potosí, Sonora y Tamaulipas identificamos una sola fundación en cada uno de ellos.

Como la zona donde se ubica la sede de la fundación no necesariamente corresponde al lugar donde desarrolla sus programas, preguntamos por el alcance geográfico de estos últimos y encontramos

Mapa 1 Ubicación de las sedes de las fundaciones



Fuente: SAT, 2012

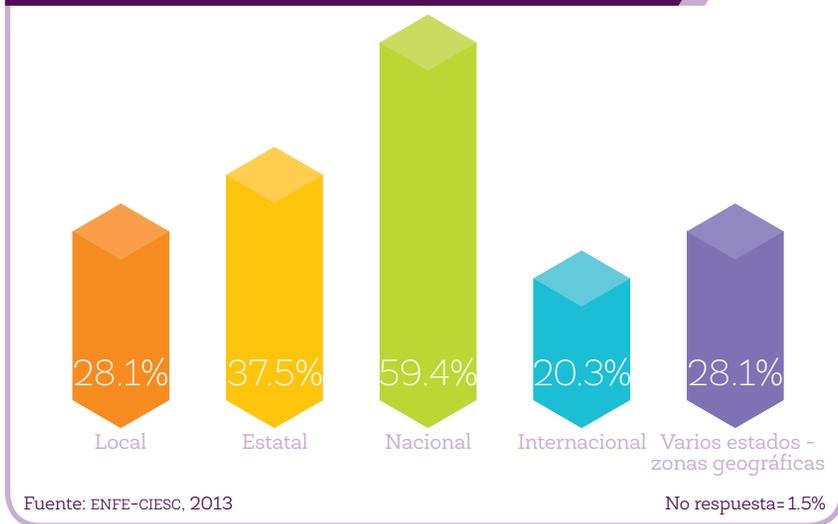
Entidad federativa	Número de fundaciones	Porcentaje
Distrito Federal	74	56.5%
<b>Nuevo León</b>	<b>16</b>	<b>12.2%</b>
Jalisco	10	7.6%
Quintana Roo	5	3.8%
Sinaloa	5	3.8%
Estado de México	3	2.3%
Veracruz	3	2.3%
Baja California	2	1.5%
Chihuahua	2	1.5%
Coahuila	2	1.5%
Yucatán	2	1.5%
Baja California Sur	1	0.8%
Chiapas	1	0.8%
Hidalgo	1	0.8%
Michoacán	1	0.8%
San Luis Potosí	1	0.8%
Sonora	1	0.8%
Tamaulipas	1	0.8%
<b>Total</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>

que más de la mitad (59.4%) de las fundaciones tiene programas con alcance nacional, 37.5% cuenta con programas focalizados en un estado, 28.1% en una localidad específica, 28.1% trabaja en varios estados y 20.3% de las fundaciones dispone de programas con alcance internacional (ver gráfico 13).

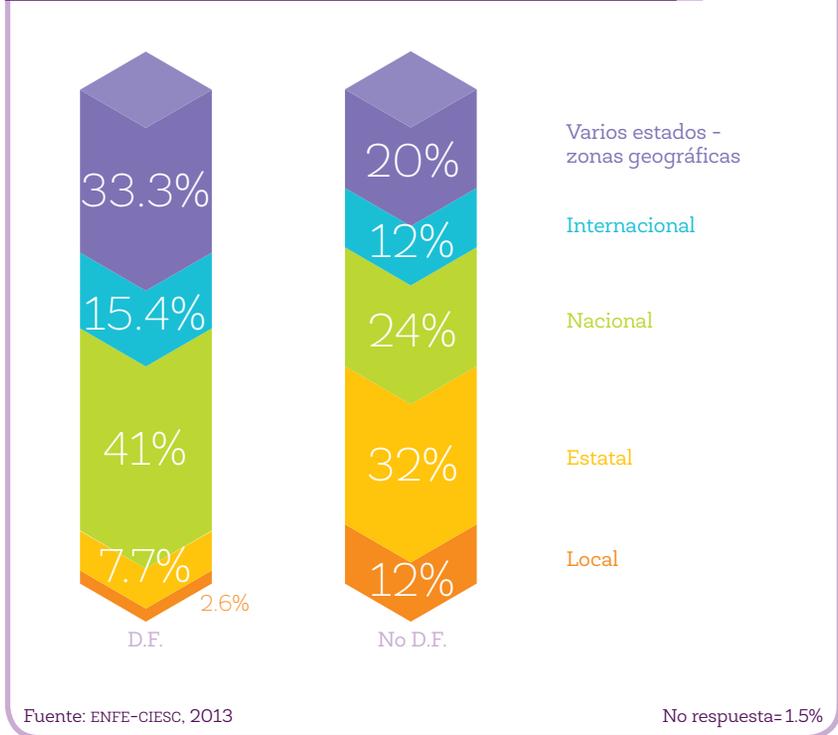
Al comparar la información de la sede de la fundación con la del alcance geográfico, como lo hicimos en el gráfico 14, podemos ver que las fundaciones con sede en la Ciudad de México tienen una mayor proporción de programas con alcance nacional en relación con las que no cuentan con sede en el D.F. (41% vs. 24 por ciento). Lo mismo ocurre con los programas que se desarrollan en varios estados (33% vs. 20 por ciento). Por el contrario, entre las fundaciones sin sede en el Distrito Federal, las proporciones con programas de alcance estatal y local son mayores a las de las fundaciones con sede en dicha entidad. Esas proporciones son 32% vs. 7.7% en el primer caso y 12% vs. 2.6% en el segundo. En cuanto a las fundaciones que tienen programas en varios países o de alcance internacional, observamos que a pesar de que hay una proporción un poco mayor con sede en la capital del país (15.4%), en comparación con las que no tienen sede en ella (12%), esa diferencia es menos marcada.

Podemos decir, entonces, que las fundaciones con sede en el D.F. tienden a tener programas de alcance nacional o en varios estados, mientras que los programas de las que no tienen sede en la Ciudad de México son mayoritariamente estatales o locales, y en ambos casos tienen una proporción similar de programas con alcance internacional.

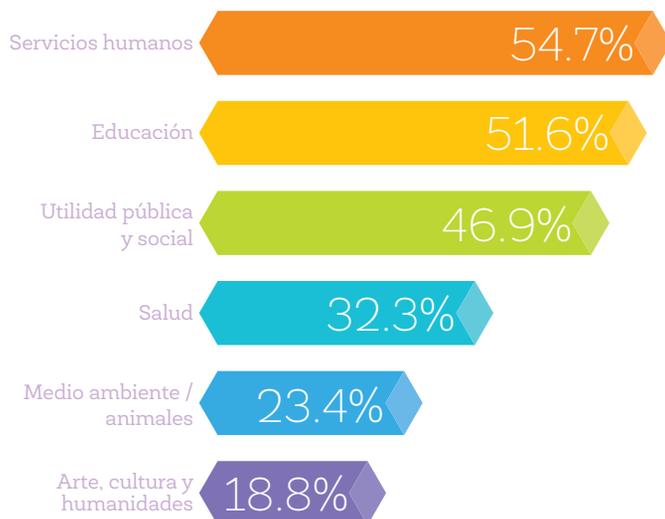
**Gráfico 13** Alcance geográfico que tienen los programas de la fundación



**Gráfico 14** Ubicación regional según alcance geográfico



**Gráfico 15** Líneas o áreas programáticas que atiende la fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 3.1%

**Gráfico 16** Servicios humanos



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

N= 35

## 6.2. Las áreas programáticas en las que invierten las fundaciones

Para poder hacer comparaciones con otras investigaciones e iniciativas, decidimos realizar el análisis de las áreas programáticas siguiendo la clasificación del Foundation Center, la National Taxonomy of Exempt Entities (NTEE). En México esta clasificación ha sido utilizada en otras investigaciones del CIESC (ver Butcher, 2013) y por Alternativas y Capacidades en su iniciativa de Fondos a la Vista.<sup>1</sup> Esta clasificación también es empleada en Estados Unidos por la agencia federal encargada de la recolección de impuestos, el Internal Revenue Service (IRS), y por el National Center for Charitable Statistics (NCCS).<sup>2</sup>

El gráfico 15 presenta una distribución de las áreas programáticas atendidas por las fundaciones empresariales de México. Los porcentajes no suman 100%, pues en general las fundaciones tienen más de un área programática y la pregunta no se hizo sobre la principal área, sino acerca del conjunto de sus líneas programáticas. El área programática más apoyada por las fundaciones es la de servicios humanos, en la cual 54.7% de ellas ha instaurado programas. Le sigue la de educación, en la que 51.6% de las fundaciones desarrolla programas, después utilidad pública y social (46.9%), salud (32.3%), medio ambiente y animales (23.4%), y, finalmente, arte, cultura y humanidades (18.8 por ciento).

El gráfico 16 muestra, discriminados, los porcentajes para el área programática principal, la de servicios humanos, en la que se concentran programas dirigidos a diferentes tipos de poblaciones. Como

<sup>1</sup> Para mayor información, ver: <http://www.fondosalavista.mx/>

<sup>2</sup> Para ver una descripción completa de la clasificación NTEE y su comparación con la del SAT, consultar los anexos 1, 2 y 3.

puede verse, un porcentaje relativamente alto (40%) de las fundaciones que disponen de programas en servicios humanos apoya a niños y jóvenes. Le siguen en importancia la ayuda a damnificados en situaciones de desastres (14.3%), la nutrición (14.3%) y los programas para personas con algún tipo de discapacidad (11.4 por ciento).

En el gráfico 17 se encuentran discriminados los temas prioritarios del área que ocupa el tercer lugar: Utilidad Pública y Social. “Mejoras y desarrollo para la comunidad” es el principal en esta área (36.7%), seguido por “Apoyo a osc y otras fundaciones” (23.3 por ciento).

Si consideramos la importante función de las fundaciones empresariales en la vinculación con las comunidades cercanas a las empresas, como lo veremos en el capítulo siguiente, y el conocimiento de estas últimas acerca de los temas de desarrollo económico, llama la atención la pequeña proporción de fundaciones que implantan programas de desarrollo comunitario y desarrollo económico empresarial. Analizadas estas áreas, ya no como parte de la categoría de Utilidad Pública y Social, sino como proporción del total de las fundaciones, vemos que solamente 16.9% de las fundaciones empresariales en México cuenta con programas de mejoras y desarrollo para la comunidad, y únicamente 4.6% dispone de programas de desarrollo económico empresarial.

Al comparar las áreas programáticas de las fundaciones empresariales de México con sus pares de Colombia y Brasil, es aún más notoria la baja participación en México de las áreas mayormente vinculadas al desarrollo económico y social y la alta presencia de áreas más propicias para programas asistenciales. En Colombia y Brasil la educación es el área principal (80.5% de las fundaciones en Colombia y 86% en Brasil tienen programas en educación),

Gráfico 17 Utilidad pública y social



mientras que, como ya se mencionó, en México la educación ocupa el segundo lugar después del rubro de servicios sociales. En Brasil, el segundo lugar en importancia es la formación de jóvenes para el trabajo y ciudadanía (60% de las fundaciones cuenta con programas en esa área), y en Colombia, el desarrollo comunitario (64.4 por ciento). El tercer lugar en Colombia corresponde al desarrollo económico y empresarial (59.8%), y en Brasil, al desarrollo comunitario (53%) (Fundación DIS y Promigas, 2012: 43 y Censo GIFE, 2012: 36), que son proporciones bastante más altas que las que corresponden a fundaciones que trabajan en México en esas áreas (16.9% en desarrollo de la comunidad y solamente 4.6% en desarrollo económico empresarial).

El patrón en relación con las áreas programáticas en México se parece más al de Estados Unidos, donde las prioridades, medidas en dólares investi-

dos por cada área, son, en orden: servicios humanos (23%), educación (21%) y utilidad pública y social (20%) (Foundation Center, 2012: 3).<sup>3</sup>

### 6.3. La clasificación de las fundaciones empresariales de acuerdo con los rubros autorizados por el SAT

Las fundaciones empresariales que están registradas como donatarias autorizadas deben elegir uno o más rubros de las opciones presentadas por el SAT, dentro de los cuales desempeñarán sus actividades. Esta clasificación es, a nuestro juicio, menos útil para entender las áreas de intervención de las fundaciones empresariales, por lo cual, como mencionamos antes, preferimos trabajar en la encuesta con la clasificación del NTEE. Sin embargo, para contar con nuevos elementos de análisis decidimos indagar sobre la ubicación de las fundaciones empresariales en los rubros del SAT, ya no a partir de la información de la encuesta, sino con la base de datos de las 117 fundaciones empresariales registradas como donatarias autorizadas.

Los rubros de la clasificación del SAT son los siguientes:<sup>4</sup>

A. Organizaciones Civiles y Fideicomisos Asistenciales

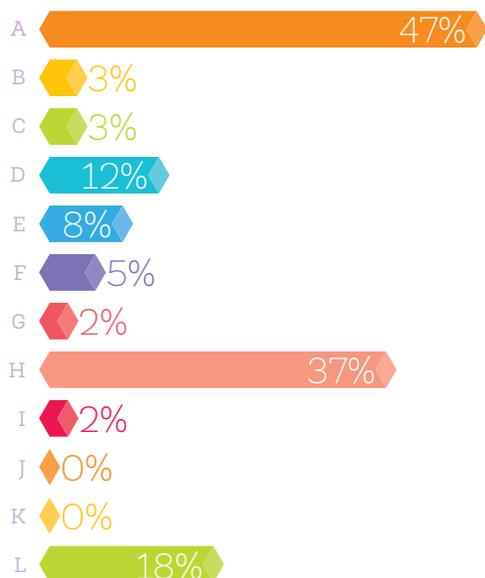
3 Los porcentajes de México, Colombia y Brasil no se pueden comparar con los de Estados Unidos, pues en este último caso el porcentaje se refiere a la proporción de recursos invertidos en un área en relación con el total, mientras que en los tres primeros casos, el porcentaje corresponde a la proporción de fundaciones que tienen programas en el área. Por tanto, la comparación sólo se puede realizar a nivel del orden de prioridades de las áreas programáticas en los diferentes casos.

4 Para establecer una comparación entre la clasificación del NTEE y el SAT, ver anexo 3.

- B. Organizaciones Civiles y Fideicomisos Educativos
- C. Organizaciones Civiles y Fideicomisos para la Investigación Científica
- D. Organizaciones Civiles y Fideicomisos Culturales
- E. Organizaciones Civiles y Fideicomisos Becantes
- F. Organizaciones Civiles y Fideicomisos Ecológicos
- G. Organizaciones Civiles y Fideicomisos para la Reproducción de Especies en Protección y Peligro de Extinción
- H. Organizaciones Civiles y Fideicomisos de Apoyo Económico de Otras Donatarias Autorizadas
- I. Organizaciones Civiles y Fideicomisos para Obras o Servicios Públicos
- J. Organizaciones Civiles y Fideicomisos Propietarios de Bibliotecas Privadas con Acceso al Público en General
- K. Organizaciones Civiles y Fideicomisos Propietarios de Museos Privados con Acceso al Público en General
- L. Organizaciones Civiles y Fideicomisos Autorizados para Recibir Donativos Deducibles en los Términos de los Convenios Suscritos por México para Evitar la Doble Tributación

En el gráfico 18 se observa la distribución de las fundaciones empresariales en los rubros del SAT. El mayor porcentaje (47%) corresponde a Organizaciones Civiles y Fideicomisos Asistenciales, seguido por las Organizaciones Civiles y Fideicomisos de Apoyo Económico de Otras Donatarias Autorizadas (37 por ciento). Si nos limitáramos al análisis de esta clasificación, concluiríamos que solamente 37% de las fundaciones empresariales son donantes, pero como veremos en la sección siguiente, este porcentaje es bastante mayor cuando analizamos los resultados de la encuesta.

Gráfico 18 Rubros autorizados de las FE



Fuente: SAT

N=117

## 6.4. La forma de operación de las fundaciones empresariales

Una vez que están claras las áreas y líneas programáticas de las fundaciones, el tema de análisis que sigue es acerca de la forma como las fundaciones ponen en operación el apoyo a las organizaciones e individuos en las diferentes áreas programáticas descritas anteriormente. En esta sección nos interesa explorar preguntas tales como: ¿las fundaciones empresariales realizan donaciones, operan programas o combinan estas formas de operación? ¿Cómo seleccionan sus beneficiarios y los proyectos? ¿Cómo dan seguimiento y evalúan los proyectos? Y, finalmente, ¿cuáles son los propósitos estratégicos en las intervenciones?

A continuación analizaremos las respuestas de cada una de estas preguntas.

### 6.4.1. La mayoría de las fundaciones combina las donaciones con la operación de programas propios

Iniciaremos esta indagación sobre la forma de operación de las fundaciones analizando la manera de transferir recursos a la sociedad. Las fundaciones pueden transferir recursos mediante donaciones en dinero o especie, o bien apoyando con recursos técnicos (asesorías, formación, capacitación) a las organizaciones y a los individuos. Esto último puede proveerlo directamente la fundación cuando opera sus programas, o puede hacerlo una OSC contratada por la fundación. Veamos qué nos dicen las cifras.

El gráfico 19 muestra que la opción predominante entre las fundaciones empresariales en México es la

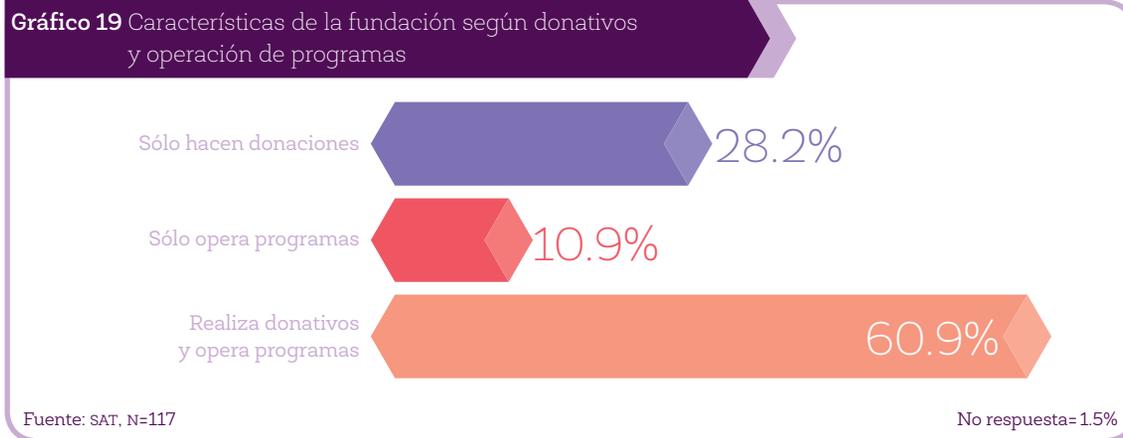
A la Fundación FEMSA no le interesa ser vista como una donante más, sino como una aliada en la resolución de problemas sociales, ya que se piensa que así se tendrá un mayor impacto comunitario.

**Vidal Garza**

Director  
Fundación FEMSA

de combinar la transferencia de recursos financieros (donaciones) a organizaciones o individuos con la operación de programas propios. Tal combinación sucede en 60.9% de las fundaciones empresariales en México. ▶ Ésta es una característica muy distinta de la forma de operación de las fundaciones en Estados

Unidos, donde se privilegian las donaciones (Foundation Center, 2012: 4), pero como veremos, es una estrategia similar a la de las fundaciones empresariales en América Latina. El mismo gráfico 19 refleja que un porcentaje menor (28.2%) sólo realiza donaciones, y uno aún menor (10.9%) únicamente opera programas.



¿Cómo se comparan estos datos con Colombia y Brasil? En Colombia, al igual que en México, la mayoría de las fundaciones combina las donaciones con la operación de sus programas, pero a diferencia de México, el porcentaje de fundaciones en Colombia que solamente opera programas es casi tres veces más alto (30%), y el porcentaje de las fundaciones que únicamente llevan a cabo donaciones es aproximadamente cinco veces menor que las de sus pares mexicanas (6%) (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012: 47). Tanto en Brasil como en México y Colombia la mayor parte de las fundaciones empresariales financia y opera programas (62%), mientras que el porcentaje de las que sólo operan (31%) y el de las que sólo financian son similares a los de Colombia (ver tabla 4).

Lo que se deriva de esta comparación entre países es que si bien los tres comparten la relevancia de las fundaciones mixtas (que combinan las donaciones con la operación), lo que los diferencia de manera importante es que en México las donaciones tienen un peso mucho mayor en la actuación de sus fundaciones, en relación con lo que sucede en Colombia o Brasil. Como se observa en la tabla 4, si se suman los porcentajes de las fundaciones que sólo donan con las mixtas, tenemos que mientras en México 89% de las fundaciones empresariales realiza donaciones, en Colombia ese porcentaje baja a 70% y en Brasil a 67 por ciento.

Analicemos a continuación cuáles son las características básicas de las fundaciones de acuerdo con su forma de operación. Como vimos antes, en la

**Tabla 4**  
Formas de actuación de fundaciones por país

Forma de actuación	Brasil	Colombia	México
Sólo opera	31%	30%	11%
Sólo financia	5%	6%	28%
Opera y financia	62%	64%	61%
Total donantes	67%	70%	89%

**Fuentes:** Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012 y Censo GIFE, 2012

sección sobre el tamaño de las fundaciones con base en su número de empleados, las fundaciones que solamente hacen donaciones se encuentran en una mayor proporción entre las fundaciones pequeñas (con menos de cinco empleados), en tanto que las que únicamente operan tienen mayor presencia entre las grandes (más de 10 empleados). Es decir, las fundaciones que operan programas tienden a ser más grandes en términos del número de empleados que las que hacen donaciones. Las fundaciones que combinan donaciones con la operación de sus programas se distribuyen de manera más simétrica entre los diferentes rangos de tamaño de las fundaciones.

Esta diferenciación entre las fundaciones no se mantiene cuando analizamos el tamaño según el presupuesto o el monto de los recursos financieros de la fundación. En este caso, como puede verse en el gráfico 20, las fundaciones más pequeñas (aquellas que tienen un presupuesto anual menor de \$250 000) son todas operadoras de programas. En

otras palabras, las fundaciones más pequeñas no realizan donaciones. Entre las categorías de gasto de \$250 000 a un millón y de un millón a tres millones no existen fundaciones que sólo operen programas, pero sí las hay entre las fundaciones más grandes (más de tres millones), donde 10.7% sólo opera programas.

Si analizamos la proporción de fundaciones que realizan donaciones, sumando las que sólo hacen donaciones con las que efectúan donativos y operan programas, encontramos que el número de fundaciones en esta categoría crece a medida que éstas son más grandes (en términos de su presupuesto). Mientras que entre las pequeñas (menos de \$250 000), como vimos, no hay ninguna que realice donaciones, entre las que tienen un gasto anual entre \$250 000 y un millón, la proporción sube a 50 por ciento. Entre las que tienen un gasto entre un millón hasta tres millones, la totalidad hace donaciones, y en el último rango (más de tres millones) 89.3% hace donativos.

**Gráfico 20** Fundaciones por gasto total en 2012 según donación y operación de programa. Gasto total



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

En resumen, mientras las fundaciones pequeñas, en términos de empleados, tienden a ser donantes, y las grandes a ser operadoras, cuando el tamaño de las fundaciones se analiza en función de presupuesto, lo contrario es cierto, las pequeñas tienden a ser predominantemente operadoras y las grandes, donantes.

### 6.4.2. Estrategias para la donación y la operación

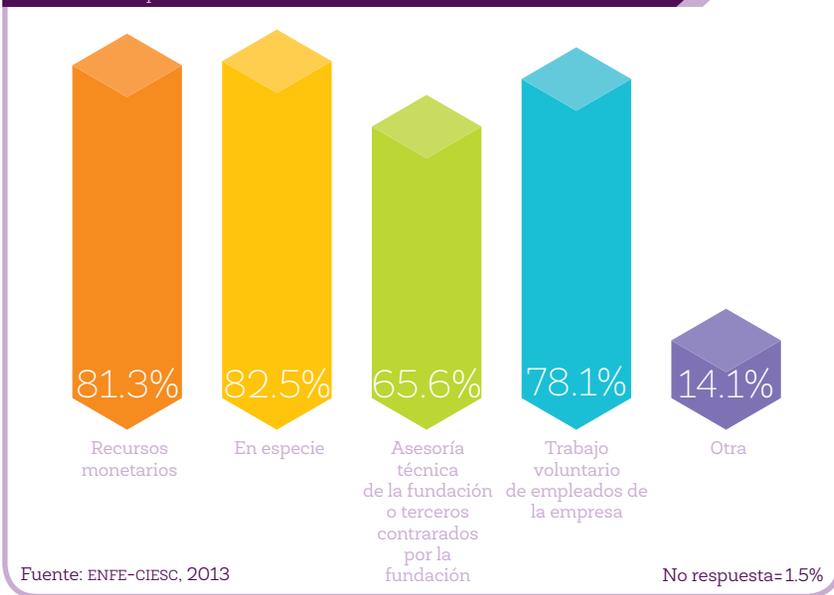
Analicemos ahora las estrategias que utilizan las fundaciones empresariales tanto para efectuar sus donaciones como para la operación de sus programas. Una primera pregunta es: ¿qué donan las fun-

daciones? El gráfico 21 muestra los diversos tipos de donaciones que hacen las fundaciones y la importancia de cada uno en función de la proporción de las fundaciones que lo realizan. La donación de recursos financieros y en especie son las formas principales de donativos. La primera es llevada a cabo por 81.3% de las fundaciones, y la segunda, por 82.5% de ellas. La donación de tiempo por parte de los empleados de la empresa es la tercera forma en importancia, 78.1% de las fundaciones lo hace. En tanto que 65.6% de las fundaciones lleva a cabo la donación en términos de asesoría técnica de los empleados de la propia fundación o de terceros contratados por la fundación.

Conscientes de lo que donan las fundaciones, el segundo elemento de la estrategia es cómo lo hacen. El gráfico 22 presenta estas formas de donación. Ya vimos anteriormente que 81.9% de las fundaciones realiza donaciones. De ese grupo, la principal forma de hacer las donaciones es seleccionando directamente a los beneficiarios (71.9 por ciento). Las convocatorias son menos utilizadas, 42.1% lleva a cabo convocatorias públicas y 29.8%, convocatorias cerradas, o sea convocatorias dirigidas a un grupo predefinido de organizaciones o personas, para seleccionar a los beneficiarios de sus donaciones.

Estudiamos ahora las estrategias empleadas por las fundaciones para la operación de sus propios programas. Como ya se mencionó, consideradas en su conjunto, las fundaciones que sólo operan programas y las que combinan la operación de sus programas con la realización de donaciones conforman 71.8% de las fundaciones que opera sus programas. Dentro de este grupo, un poco más de las tres cuartas partes de las fundaciones (78.3%) operan sus programas con su propio personal, y la mitad lo hace a través de terceros que contrata. Por otro lado, 65.2% establece alianzas para la operación de los programas (ver gráfico 23).

**Gráfico 21** Tipos de donativo



**Gráfico 22** Estrategias de donación

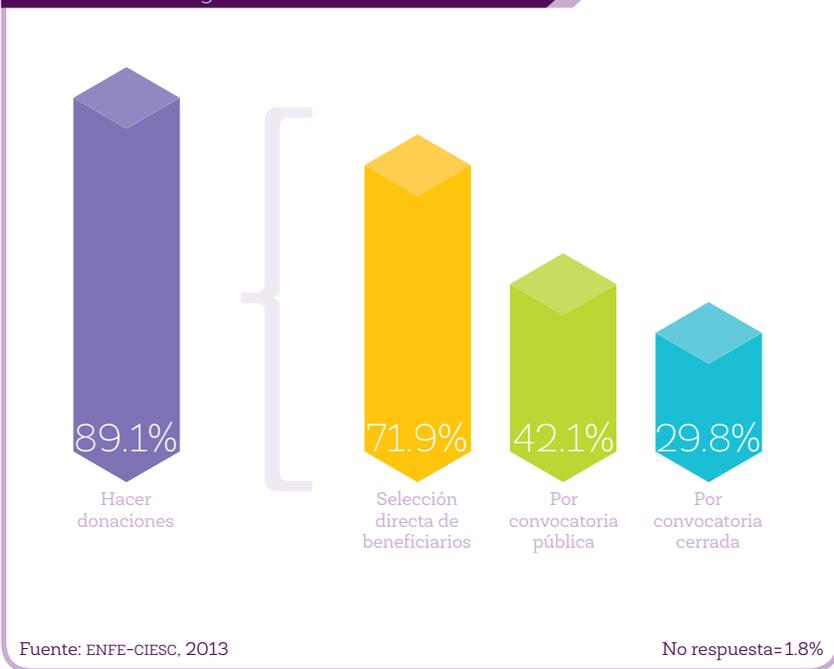
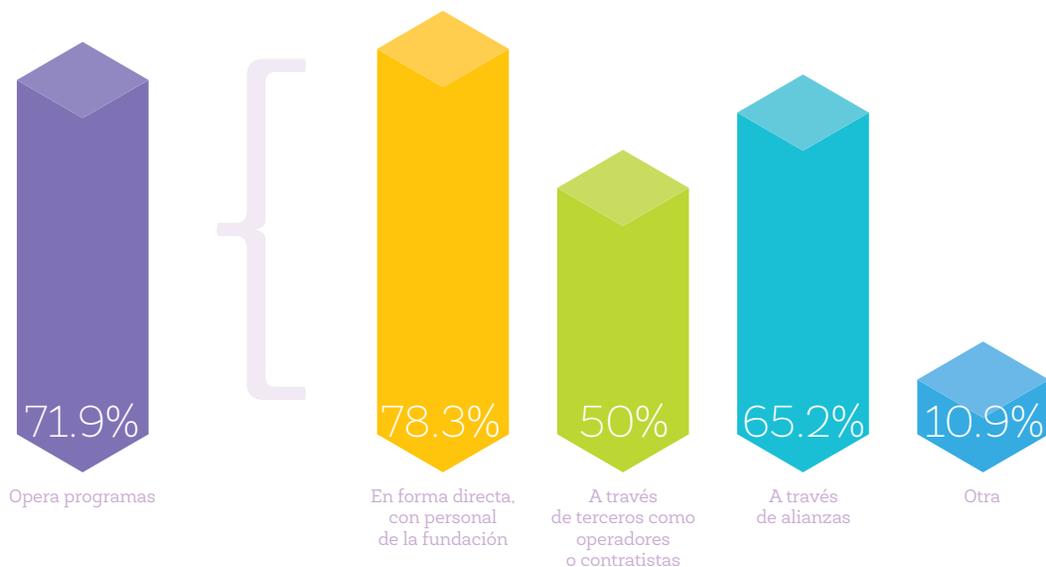


Gráfico 23 Operación de programas y estrategias de operación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 1.5%

### 6.4.3 Selección de beneficiarios y criterios de proyectos

Otro elemento central en los modelos de gestión social de las fundaciones son sus criterios de selección de beneficiarios y de proyectos. Para tener elementos de análisis sobre estos aspectos realizamos varias preguntas en la encuesta. Una primera fue si los sujetos o beneficiarios de la intervención social eran individuos, organizaciones de la sociedad civil o entidades de gobierno. Varias de las fundaciones combinan estos tipos de beneficiarios; en la gráfica 24 podemos ver el orden de importancia de los tipos de beneficiarios que atienden las fundaciones empresariales. En primer lugar están las osc, las cuales son apoyadas, a través de programas, por 77.8% de

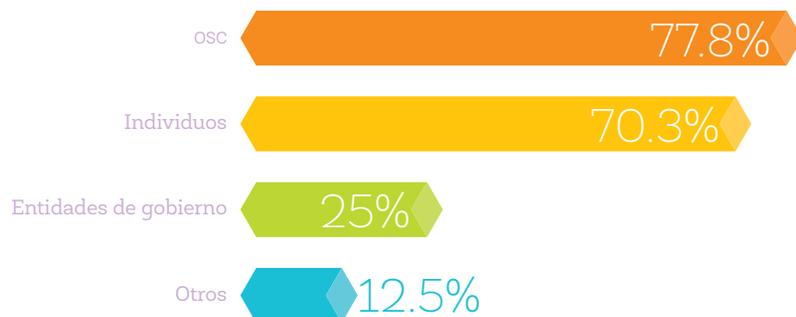
las fundaciones de la muestra. En segundo lugar, en un porcentaje bastante alto (70.3%), las fundaciones benefician directamente a individuos. Una cuarta parte de las fundaciones apoya, con sus programas, a entidades de gobierno. Por último, 12.5% dirige su ayuda a otro tipo de beneficiarios, entre los que se encuentran empresas (forestales, sociales y medios de comunicación).

Es interesante señalar que, para realizar sus donativos, la mayoría de las fundaciones (78.1%) establece como requisito el tener un proyecto. Es decir, 21.9% de las fundaciones otorga donativos a personas u organizaciones que no presentan una propuesta formal sobre lo que harán con esos donativos. En el caso de las fundaciones que exigen tener un proyecto, indagamos quién los elabora y cuáles son los re-

quisitos y criterios que proponen las fundaciones para su selección. En relación con el primer tema, encontramos que más de la mitad de las fundaciones (54.8%) elaboran los proyectos ellas mismas o contratan a terceros para hacerlo. En un porcentaje muy bajo (9.7%) son los beneficiarios quienes elaboran los proyectos, y en 33.9% de los casos son realizados por las fundaciones y los beneficiarios. Esto significa que en menos de la mitad de los casos (42.6%) los beneficiarios participan en la elaboración de los proyectos (ver gráfico 25). Al parecer, por los comentarios de quienes conocen las trayectorias de las fundaciones empresariales en México, aunque dicho porcentaje de participación aún es bajo, ha venido creciendo en los últimos años. Volveremos sobre este tema más adelante cuando analicemos el enfoque estratégico de los programas.

La baja participación de los beneficiarios en la realización de los proyectos se expresa también en los requisitos exigidos por las fundaciones, pues sólo 28.6% de éstas la establecen como condicional para la selección de los proyectos, como puede verse en el gráfico 26. En otras palabras, en casi tres cuartas partes de los casos las fundaciones no esperan que las organizaciones que presentan proyectos hayan trabajado con los beneficiarios en la elaboración de los mismos, sino que cumplan con otros requisitos. El criterio más importante es que la organización tenga experiencia en el área del proyecto, y es requerido por 86% de las fundaciones. Le siguen en relevancia que el proyecto sea replicable (60%), que contemple un porcentaje para la co-versión (58%), y que sea innovador (52 por ciento).

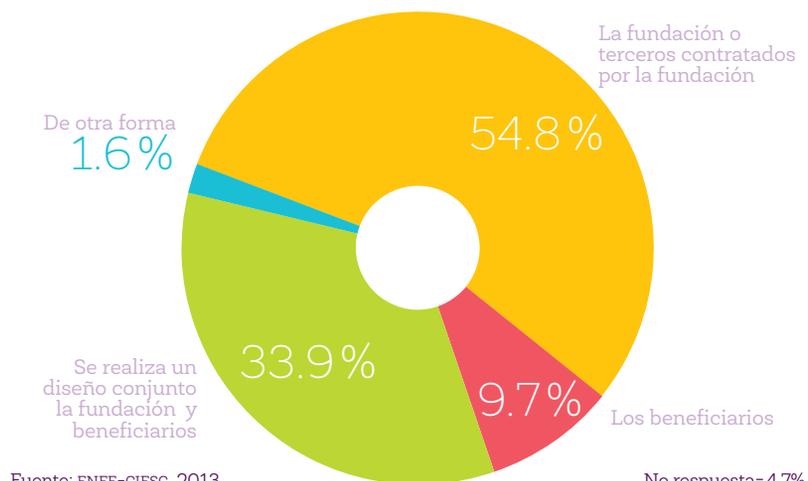
**Gráfico 24** Tipos de beneficiarios



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 1.5%

**Gráfico 25** ¿Quién elabora los proyectos de la fundación?



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 4.7%

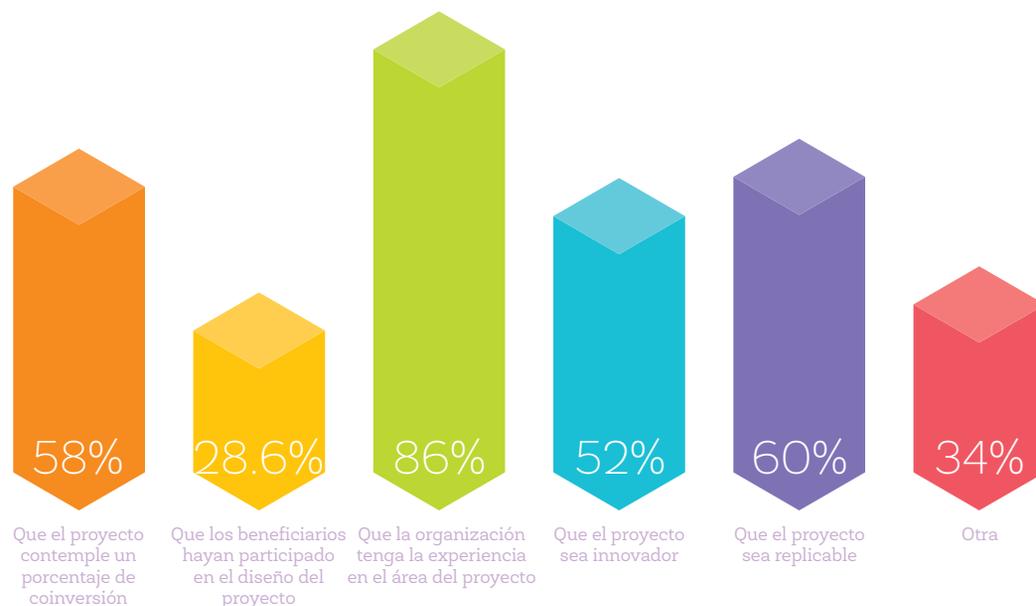
Hay diferentes tipos de alianzas. La ventaja de la alianza es que el trabajo se supervisa por dos o más. Esto permite mayor participación activa de los beneficiados. Se llega a romper el molde vertical y se crea una forma de trabajo participativo en equipo.

En cuanto a nuestros aliados, buscamos que los socios sean los mejores operadores. La creación de alianzas es indispensable ya que existen OSC que lo hacen mejor que algunas empresas.

**Andrés Albo**

Director, Compromiso Social Banamex

Gráfico 26 Requisitos que solicita la fundación a los proyectos



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 2%

Como veremos en el próximo apartado, estos requisitos y la importancia que las fundaciones mexicanas le dan al trabajo con individuos, parecieran estar relacionados con los objetivos estratégicos de éstas.

## 6.5. Los objetivos estratégicos de las fundaciones empresariales

Un aspecto central en los modelos de relación de las fundaciones con la sociedad es el objetivo estratégico que se plantean conseguir con sus programas. Para entender este tema, en la encuesta solicitamos a los directores de las fundaciones seleccionar una o más de varias opciones que les presentamos. Las respuestas, que se observan en el gráfico 27, mues-

tran que más de la mitad de las fundaciones empresariales mexicanas (53.6%) tiene como primera opción, a través de sus programas, atender directamente las necesidades de la población. Muy por debajo, una cuarta parte de las fundaciones opta por la construcción de capacidades de los individuos (24%), y un poco menos de la décima parte (9.4%), por la construcción de capacidades de las organizaciones. Otras estrategias, como la generación de modelos replicables, tienen una muy baja presencia entre las fundaciones (6.4%), y algunas más, como la influencia en políticas públicas, no están dentro de la primera opción de ninguna de las fundaciones encuestadas. Estos objetivos estratégicos son aspiracionales, pero nos dan una buena idea de lo que persiguen las fundaciones con sus programas.

**Gráfico 27** Objetivos estratégicos de las fundaciones



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=1.5%

Si comparamos las cifras de los objetivos de las fundaciones empresariales mexicanas con las de Colombia, llama aún más la atención el peso que tiene entre las primeras la estrategia de atención directa a la población así como lo limitado de las estrategias de fortalecimiento de capacidades y de las orientadas a ampliar las escalas de sus intervenciones. En Colombia, 89% de las fundaciones centra sus programas en generar capacidades, 77% en crear modelos replicables, 52% en incidir en política pública y sólo 37% en atender directamente las necesidades de la población (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012: 44) (ver tabla 5).

**Tabla 5**

Los objetivos estratégicos de las fundaciones empresariales en Colombia

Objetivos estratégicos en las fundaciones empresariales en Colombia	Porcentaje de fundaciones
Generar capacidades	89%
Generación de modelos replicables	77%
Incidencia en políticas públicas	52%
Atención directa a las necesidades de la población	37%

Fuente: Fundación DIS y Fundación Promigas 2012: 44

*Algo muy importante dentro de las fundaciones empresariales es la medición de su impacto. Muchas fundaciones no lo consideran, sino que simplemente aportan recursos, será interesante en esta investigación ver cuántas lo hacen.*

**Gustavo Lara**

Director

Fundación BBVA Bancomer

En la sección de revisión de literatura retomamos los argumentos expuestos por Michael Porter y Mark Kramer sobre el retorno social de diversas estrategias utilizadas por las fundaciones en sus intervenciones (1999: 123-125). De acuerdo con estos autores, la generación o fortalecimiento de capacidades es una de las estrategias que agrega mayor valor social. Sin embargo, como señalamos antes, esta estrategia tiene escasa presencia entre las fundaciones mexicanas, especialmente la de generación de capacidades de las organizaciones.

Otras estrategias importantes para lograr ampliar las escalas e impactos de los proyectos e iniciativas de las fundaciones, tales como la generación de modelos replicables y la influencia en políticas públicas, son aún menos utilizadas por las fundaciones en México.

En cambio, encontramos que es más común para las fundaciones mexicanas atender directamente las necesidades de la población. Está más relacionada con “dar el pescado” que con “enseñar a pescar”, mientras que el construir o fortalecer capacidades se inscribe en el campo del desarrollo, pues busca dejar instaladas en las personas o en las organizaciones las habilidades necesarias para que continúen autónomamente en su propio camino de crecimiento.

Cabe mencionar que es importante tener cierta cautela ante esta interpretación, pues si bien la mayoría de los programas que atienden directamente las necesidades se pueden clasificar más en el lado del asistencialismo que del desarrollo, hay algunos que están en un lugar intermedio. Un ejemplo de estos últimos son los programas de becas, muy extendidos entre las fundaciones empresariales de México, los cuales atienden directamente las necesidades de la población al dar la beca, misma que le permite al estudiante adquirir habilidades y competencias individuales en la institución educativa. Ha-

bilidades que después le facilitarán una participación más activa en la vida social y en las transformaciones que considere relevantes.

Estos resultados en los objetivos estratégicos son coherentes con otros temas analizados en párrafos anteriores. Específicamente nos referimos a la gran importancia que otorgan las fundaciones a atender individuos y al bajo nivel de involucramiento de los beneficiarios en la elaboración de los proyectos.

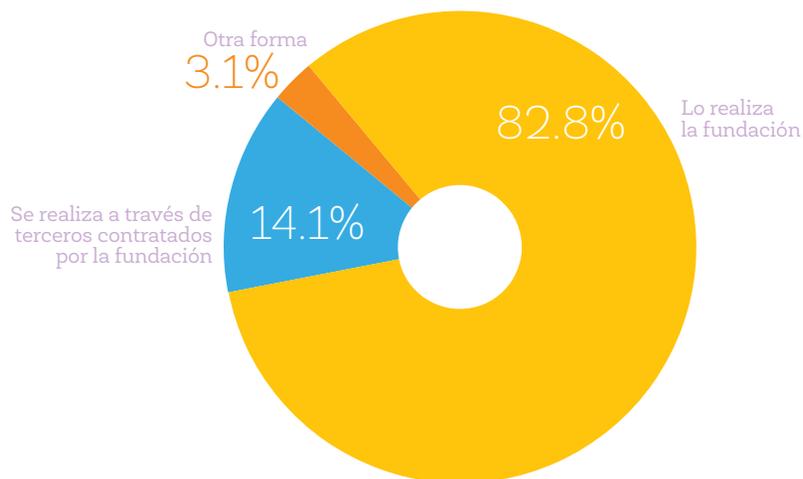
## 6.6. Seguimiento y evaluación de los programas

Una vez analizados la forma en que las fundaciones seleccionan a sus beneficiarios y proyectos, así como lo que esperan lograr con sus intervenciones, vale la pena señalar cómo hacen el seguimiento y evaluación de estos proyectos. En primer lugar, como podemos derivar del gráfico 28, en su gran mayoría (82.2%) son los propios equipos de las fundaciones los que realizan el seguimiento y acompañamiento de los proyectos. Solamente en 14.1% de los casos la fundación contrata a terceros para hacer este seguimiento.

Examinemos ahora cómo realizan las evaluaciones las fundaciones empresariales en México. En la encuesta se pregunta si la fundación mide o no el impacto de sus programas. Las respuestas se plasman en el gráfico 29. Llama la atención que la inmensa mayoría (92.2%) contestó que sí mide el impacto de sus programas: 46.9% dice medir el impacto de todos ellos, 29.7% de la mayoría y 15.6% sólo de algunos.

Para entender mejor qué podría significar lo que las fundaciones denominan evaluación de impacto, preguntamos si disponían de metodologías para hacerlo, y en caso de tenerlas, cuáles eran las unidades utilizadas para evaluar dicho impacto. Como apunta

**Gráfico 28** Encargados del seguimiento y acompañamiento de los beneficiarios

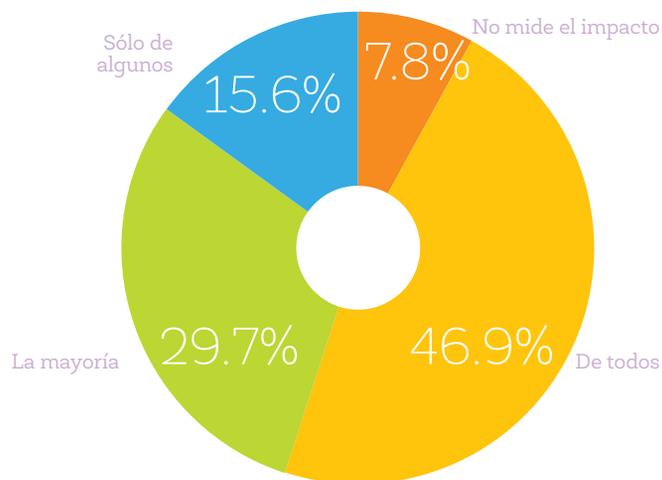


Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=1.5%

el gráfico 30, 62.9% de las fundaciones dice tener metodologías para evaluar el impacto de sus programas. De ese porcentaje, una proporción considerable (42.6%) contestó que evalúa el impacto contando el número de beneficiarios que aglutinan su programas, 14.8% contando el número de actividades que realizan, y sólo 40.7% evaluando los cambios en la calidad de vida de los beneficiarios. Si bien no podemos afirmar con seguridad que en este último caso efectivamente se lleven a cabo evaluaciones de impacto, sí es posible asegurar que cuando se cuentan actividades realizadas o beneficiarios alcanzados, es claro que eso no constituye una evaluación de impacto. Estas cifras muestran entonces que existe un campo importante de oportunidad para trabajar sobre el significado de la evaluación de impacto y las herramientas para efectuarla.

**Gráfico 29** Medición de los impactos de los programas



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

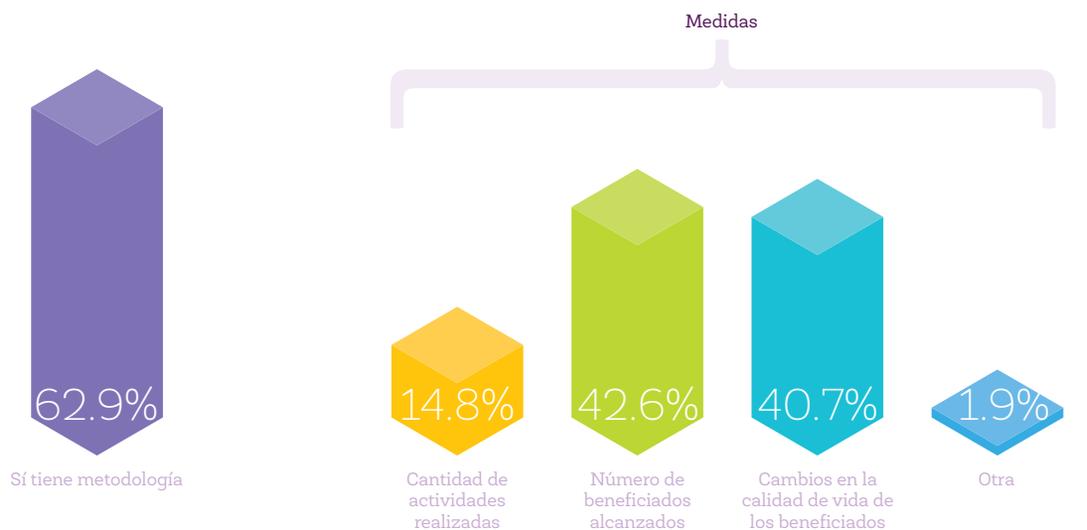
No respuesta=1.5%

Es posible que con este estudio se reflexione acerca de la formación de una asociación nacional de fundaciones empresariales en México paralela a las que existen en otros países.

**Alfonso Ávalos**

Director  
Fundación del  
Empresariado Mexicano

**Gráfico 30** Medidas utilizadas por la fundación para evaluar el impacto de sus programas



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 1.5%

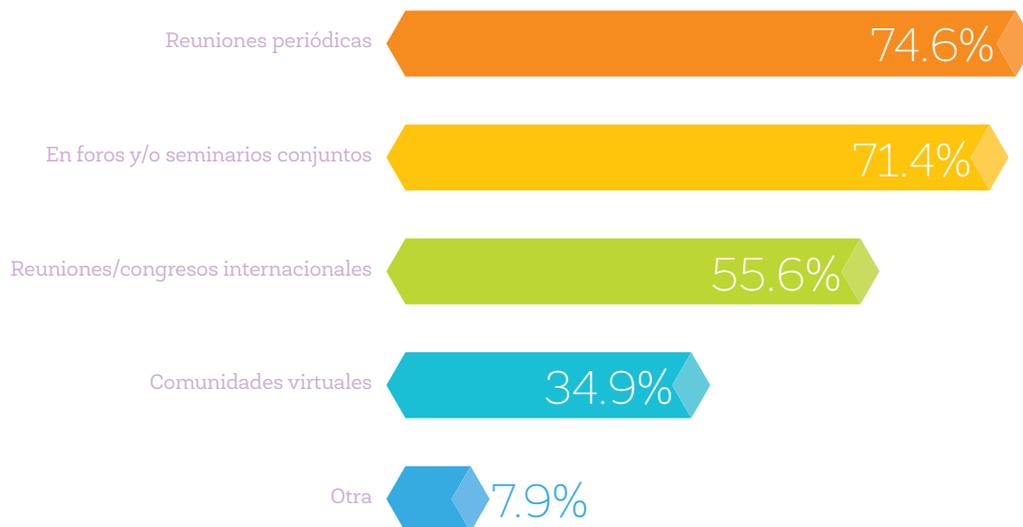
## 6.7. El aprendizaje institucional

El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), como sus pares en Brasil, Colombia o Argentina, es una organización “sombrija” que agrupa a fundaciones, empresas y organizaciones de la sociedad civil y les ofrecen oportunidades de aprendizaje. En el curso del año y en sus reuniones anuales abre foros, paneles y reuniones para el intercambio de experiencias y aprendizajes sobre tópicos de interés para las fundaciones empresariales, así como para otras fundaciones (independientes, familiares y comunitarias) y para empresas. ◀

Las cifras que se pueden ver en el gráfico 31 muestran como las fundaciones empresariales mexicanas aprovechan la oportunidades abiertas por Cemefi y por otras entidades nacionales e internacionales en términos de aprendizaje e intercambio de experiencias. Del total de fundaciones, 74.6% asiste a reuniones periódicas con otras de su tipo, 71.4% a foros o seminarios y 55% a congresos internacionales. Un porcentaje más bajo (34.9%) participa en algún tipo de comunidad virtual.

Además de las oportunidades de aprendizaje con pares, un porcentaje alto de fundaciones (73.4%) ofrece opciones de capacitación a su personal. Llama la atención, sin embargo, que en su inmensa

**Gráfico 31** Intercambio de experiencia y aprendizaje con otras fundaciones



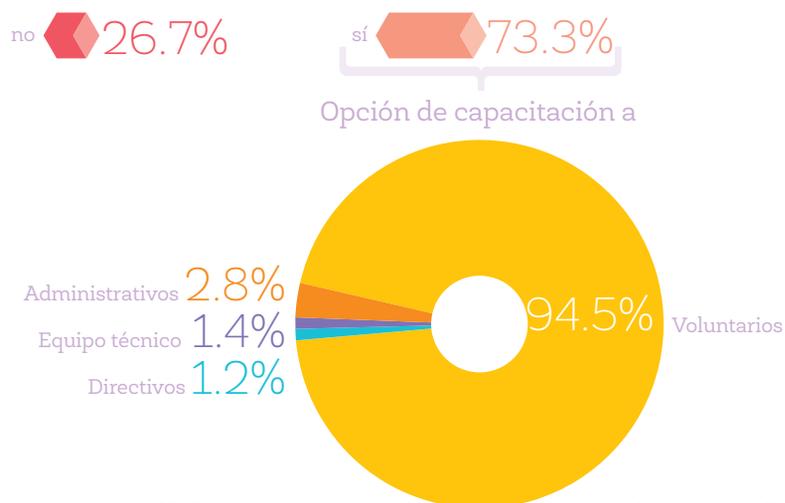
Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 1.5%

mayoría (94.5%) estas últimas están dirigidas a los voluntarios que apoyan a la fundación, y en cambio al personal remunerado se le brindan pocas oportunidades de capacitación: 2.8% de las fundaciones da alternativas de capacitación a su personal administrativo, 1.4% al personal técnico, y 1.2% a los directivos (ver gráfico 32). Según estas cifras, al parecer para el personal remunerado de las fundaciones se privilegian los espacios de aprendizaje entre pares sobre la capacitación formal.

Las fundaciones propusieron en la encuesta varias oportunidades futuras de aprendizaje y mejoras. Al final de la próxima sección, una vez que hayamos analizado los temas sobre la relación de las fundaciones con sus empresas patrocinadoras, retomaremos el análisis de estas oportunidades.

**Gráfico 32** Opciones de capacitación ofrecidas por la fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 1.5%

La fundación crea un espacio de toma de decisiones un poco independiente del negocio. En la toma de decisiones para crear una alianza hay que tomar en cuenta el beneficio de las personas que se logra, la vinculación con diferentes tipos de aliados para crear permanencia, la búsqueda de puntos en común entre beneficiados y empresa, la imagen y el beneficio a la marca, que generalmente van vinculados al quehacer de la empresa.

**Andrés Albo**

Director  
Compromiso Social  
Banamex

Las alianzas nos permiten alejarnos de ser sólo donadores ya que ayudan a la creación de capacidades para eficientar procesos, actuando como un puente para la sostenibilidad del proyecto. En la ejecución se puede experimentar, ya que el dinero de la fundación es "paciente", lo que permite ver los efectos a largo plazo.

**Carlos Hurtado**

Director de Proyectos  
Fundación FEMSA

## 6.8. Las fundaciones empresariales y las alianzas

Un tema central de la gestión externa de las fundaciones empresariales es el establecimiento de alianzas con diversas entidades, que constituyen una estrategia de gran importancia para generar sinergias, multiplicar recursos y talentos, en torno a programas e iniciativas comunes. A través de las alianzas las fundaciones pueden lograr más en términos de cantidad, calidad e impacto de lo que podrían hacer por sí solas.

Durante el curso del estudio conformamos un grupo focal sobre el tema de las alianzas en el que participaron directores de fundaciones, coordinadores de programas empresariales, académicos y consultores. En opinión de todos, las alianzas se han convertido, en los últimos años, en una estrategia central para muchas fundaciones. En palabras de uno de los participantes: "las alianzas tienden a multiplicarse porque las fundaciones empresariales han entendido que no pueden hacer todo solas y que requieren de aliados para expandir su trabajo".

Algunas de las fundaciones representadas en el grupo comentaron que de hace algunos años para acá en ningún proyecto van solos, pues aprendieron las ventajas del trabajo en alianza. Otros de los participantes señalaron cómo pasaron de tener programas o centros de formación operados por ellos a contar con programas y centros operados en alianza entre la fundación y otras instituciones.

El trabajo en equipo, la participación activa de los aliados en el diseño y desarrollo de los proyectos, la multiplicación de recursos, la complementación de talentos, la ampliación de la escala y el alcance de las iniciativas y otras cualidades fueron mencionadas como las ventajas del trabajo en alianza. Las alianzas, como dijo uno de los participantes en el grupo, son "matrimonios hechos con

la cabeza y no con el corazón, después de un periodo necesario de noviazgo que es el *due diligence*".

Por supuesto que, entre todas las ventajas citadas, los integrantes del grupo focal también mencionaron los retos y dificultades en el establecimiento de las alianzas, como la complejidad en el proceso de toma de decisiones, dada la participación activa de los aliados en el mismo; los procesos más largos de maduración de los proyectos; el difícil balance entre los intereses de la empresa (reputación, visibilidad, reconocimiento, etcétera) y las dificultades del trabajo colaborativo. Igualmente, mencionaron como un importante reto al alto riesgo de verse afectada la reputación de la empresa y la fundación si las alianzas resultan fallidas. Pero para todos los participantes, las ventajas de las alianzas sobrepasan los riesgos, retos y dificultades de las mismas.

Además de estos elementos aportados por el grupo focal, en la encuesta también preguntamos a los directores de las fundaciones con quiénes realizan alianzas las fundaciones empresariales y la valoración de esas alianzas, de acuerdo con el actor con el que la establecen. Veamos a continuación los resultados.

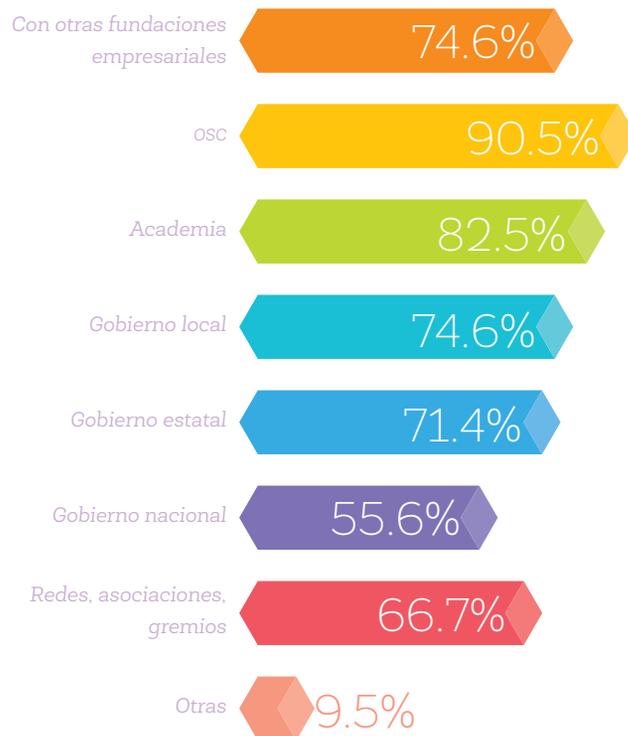
Las Organizaciones de la Sociedad Civil son las organizaciones con las cuales la mayor parte de las fundaciones establece alianzas. Un 90.5% de las fundaciones manifestó realizar alianzas con este tipo de organizaciones. La mayor parte de las fundaciones empresariales establece alianzas con las osc, lo cual se reflejó en el caso de 90.5% de los encuestados. Le siguen, en orden de importancia, las alianzas con la academia (82.5%) y con otras fundaciones empresariales (74.6 por ciento). El porcentaje de fundaciones que entabla alianzas con los gobiernos es un poco menor, siendo las alianzas nacionales las menos frecuentes (55.6 por ciento). Las alianzas que se realizan con los gobiernos locales

y estatales son un poco más extendidas (74.6% y 71.4%, respectivamente), ver gráfico 33. ◀

La comparación de estas prioridades de alianzas con las de las fundaciones empresariales colombianas

es interesante, pues en ese país las alianzas con entidades gubernamentales son las principales: 81.6% de las fundaciones mantiene alianzas público-privadas. En cambio, el porcentaje de fundaciones que estable-

**Gráfico 33** Alianzas de la fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 3.1%

En México, tener una fundación nos ha valido para hacer alianzas con otras fundaciones mayores y más consolidadas que la nuestra. En ellas, funcionamos al mismo nivel, nos tratan como iguales porque trabajamos en alianza para la misma causa. Eso nos da valor agregado además de una experiencia de aprendizaje; y ése es otro beneficio.

**Ana Cecilia Cabrera**

Directora  
Fundación CCP

También hay que tomar en cuenta y buscar al socio-local. En Movimiento Azteca, por ejemplo, las televisoras locales sienten que entran a algo grande cuando trabajamos en conjunto.

**Esteban Moctezuma**

Director  
Fundación Azteca

Siempre hay un riesgo en una alianza, los fracasos pueden venir cuando hay cambios sustanciales; sin embargo, hay que permitir que el programa nos enseñe lo que nos tenga que enseñar. Al mismo tiempo, hay muchas ventajas: se multiplican los recursos, hay mayor inclusión de los beneficiados en los proyectos y mayor libertad de acción, ya que se crean para trabajar mejor.

**Andrés Albo**

Director  
Compromiso Social  
Banamex

En las alianzas hay que ser humilde. El trabajo se hace entre todos. Esto ocurre especialmente en casos de desastres y otro tipo de programas. Los logos se ponen del mismo tamaño. Sin embargo hay un largo camino que recorrer en la formación de alianzas ya que necesitamos tener conversaciones más productivas en lo que se da y cómo se da entre todos. No se trata solamente salir bajo el logo de alguien como Televisa y que me reconozcan, sino hacerlo de la mejor manera para todos.

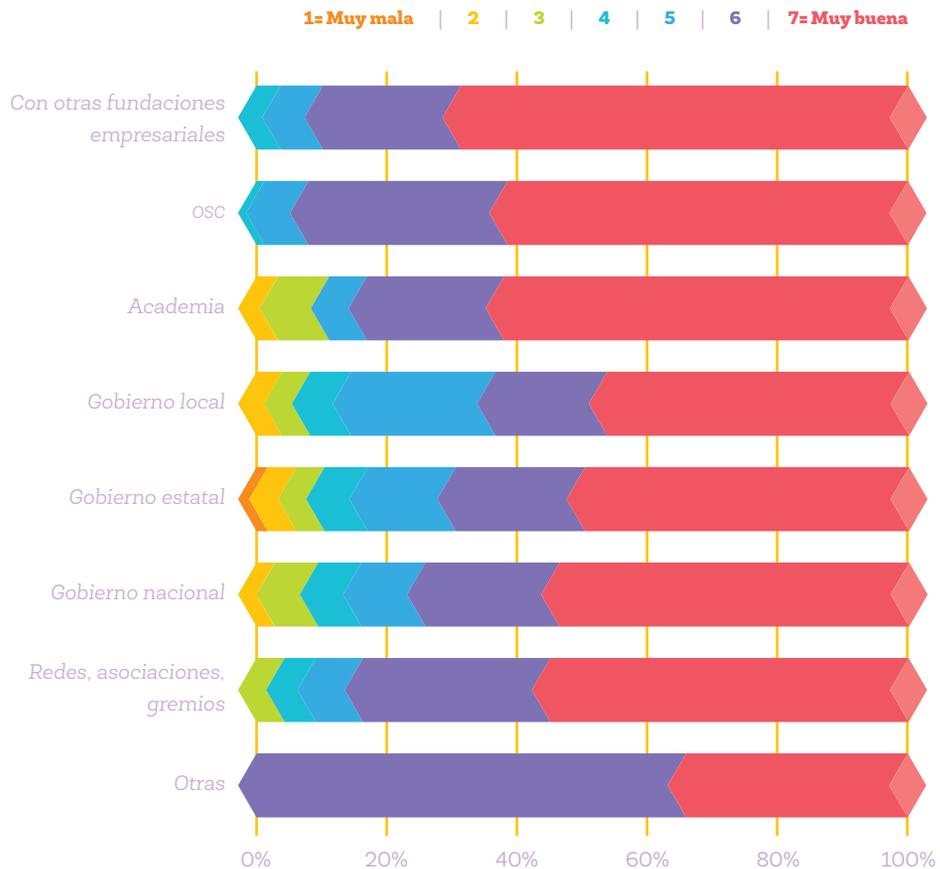
**Alicia Lebrija**

Directora  
Fundación Televisa

ce alianzas con OSC es bastante más bajo en Colombia (57,5%), en comparación con México (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012: 48). En el mismo informe sobre las fundaciones empresariales de Colombia se plantea cómo en Argentina, al igual que en nuestro país, la prioridad de las alianzas de las fundaciones empresariales es con las OSC, mientras que con los gobiernos la proporción es mucho menor (2012: 49).

A pesar de las diferencias en la proporción de fundaciones que establecen alianzas con los gobiernos, lo que sí se comparte en México y Colombia es que la valoración de las alianzas con los gobiernos es la más baja de todas. Esto quizá se deba a lo complejo de su realización. La calificación, en cambio, de las alianzas con otras fundaciones, las OSC y la academia es muy positiva (ver gráfico 34).

**Gráfico 34** Evaluación de alianzas



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

Es interesante cómo esta valoración de la complejidad de las alianzas con los gobiernos también fue objeto de reflexión en el grupo focal antes mencionado, en el que los participantes coincidieron en el análisis de las dificultades para el establecimiento de alianzas con el gobierno, derivadas de la diferencia en los ritmos, lógicas, dimensiones y escalas de acción, así como en las reglas para el manejo de recursos entre el sector público y el privado. La inestabilidad y los cambios sexenales de funcionarios públicos involucrados en las alianzas fue otro de los factores mencionados por el grupo focal. En dicho grupo focal se analizó también la importancia e interés tanto de empresas como de las mismas fundaciones de establecer buenas relaciones con los gobiernos. Incluso se llegó a decir que con “el go-

bierno las fundaciones hacen más alianzas de las que quisieran, pues son parte del negocio, en tanto los gobiernos son clientes potenciales”.

## 6.9. Comunicación y transparencia con la sociedad

Las estrategias son, en general, consideradas de gran relevancia por los directores de las fundaciones. Tal como se observa en la tabla 6, resulta especialmente importante contar con una página web, hacer informes para los aliados y publicar el informe de actividades.

Esta alta valoración de la comunicación no se traduce totalmente en las acciones de las fundaciones,

**Tabla 6**  
Importancia de la estrategia de comunicación

Estrategia de comunicación	Importancia						
	1= Nada importante	2	3	4	5	6	7= Muy importante
Tener página web	1.7%	-	6.7%	6.7%	6.7%	1.7%	76.7%
Realizar informe público anual de actividades	5.3%	7%	-	5.3%	5.3%	10.5%	66.7%
Realizar informe para los beneficiarios	8%	6%	4%	18%	12%	12%	40%
Realizar informe para aliados	3.8%	1.9%	-	3.8%	5.7%	13.2%	71.7%
Tener presencia en redes sociales	7.3%	3.6%	5.5%	5.5%	12.7%	16.4%	49.1%
Otra					5%		85%

Fuente: ENFE-CIESC, 2013

lo cual deja una amplia posibilidad de mejora en este campo y en el de la transparencia. Esta última es un tema complejo y con varias aristas que cada día tiene un mayor peso en la reflexión sobre el quehacer de las fundaciones, y que se relaciona con el estar abierto a otros, con compartir no solamente éxitos sino también dificultades y aprendizajes, con establecer vínculos con los grupos de interés y no sólo con intercambiar información (Grantcraft, 2014: 3).

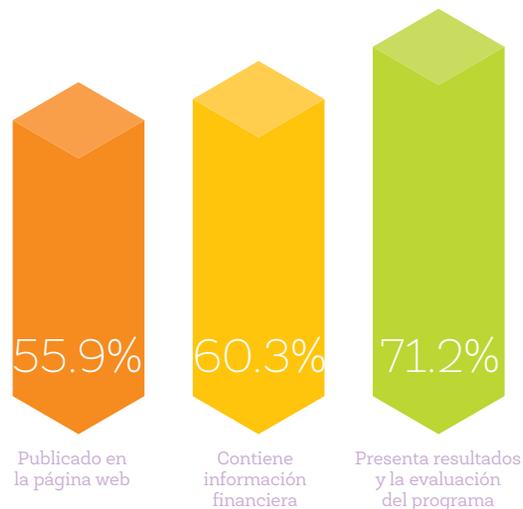
Como en otras cuestiones, para este estudio seleccionamos unas cuantas preguntas clave a sabiendas de que no podríamos cubrir el tema en toda su complejidad. Dichas preguntas enfatizan en si las fundaciones hacen público, a través de internet, el informe de actividades y la incorporación en éste de aspectos financieros y de evaluación de resultados. Lo que encontramos se muestra en la gráfica 35. Sólo 60.3% de las fundaciones incluye reportes financieros en sus informes anuales, y un porcentaje un

poco mayor (71.2%) presenta resultados y evaluaciones de sus programas. Y quizás el dato más importante es que casi la mitad (44.1%) de las fundaciones no publica su informe anual en internet, y por tanto el acceso público al mismo es muy limitado. Todos estos datos se hallan por debajo de la valoración que hacen los mismos directores de las fundaciones sobre el tema.

En Brasil las fundaciones e institutos empresariales publican sus informes en una proporción bastante más alta (76%), aunque un porcentaje menor divulga en la red los resultados y evaluaciones (45%), en tanto que 41% presenta sus informes contables a públicos específicos (Censo GIFE, 2013: 26).

Como se puede inferir de la información sobre las fundaciones empresariales en México y la comparación con sus pares en Brasil, hay un camino largo para recorrer en temas de transparencia en México.

**Gráfico 35** El informe anual de actividades para el público es:



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 9.4%

## CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LAS RELACIONES DE LAS FUNDACIONES

### EMPRESARIALES CON LA SOCIEDAD

- La mayor parte de las fundaciones cuenta con sede en el D. F., pero sus programas tienen alcance nacional o presencia en varios estados
- De las fundaciones que no tienen sede en la Ciudad de México, la mayoría presenta alcance estatal o local
- Las principales áreas programáticas de las fundaciones son servicios humanos, educación y utilidad pública y social
- Las áreas programáticas mayormente vinculadas con el desarrollo (educación, desarrollo comunitario, desarrollo económico) tienen poco peso entre las fundaciones empresariales de México comparadas con las de Colombia o Brasil
- La mayor parte de las fundaciones empresariales en México combina las donaciones con programas propios
- En comparación con Brasil y Colombia, en México hay una mayor proporción de fundaciones que realiza donaciones
- Los principales beneficiarios de las fundaciones son, en orden: OSC, individuos y entidades de gobierno
- Las fundaciones transfieren a sus beneficiarios tanto recursos económicos como en especie, asesoría técnica y apoyo de los voluntarios de la empresa
- La participación de los beneficiarios en el diseño de los proyectos, aunque creciente, es todavía baja
- La mayoría de las fundaciones orienta sus programas a la atención directa de las necesidades de la población. Estrategias como el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas, generación de modelos replicables e influencia en políticas públicas tienen escasa relevancia en comparación con las fundaciones empresariales de Colombia
- A pesar de que un importante porcentaje de fundaciones dice realizar evaluación del impacto, solamente un limitado grupo dispone de una metodología para hacer este tipo de labor. Entre las fundaciones en México es más común la medición de actividades realizadas y el conteo de beneficiarios que la evaluación de impacto
- Las principales alianzas de las fundaciones se realizan con OSC y con la academia. Los gobiernos (local, estatal y federal) son un tercer grupo en importancia para establecer alianzas
- La valoración más baja sobre las alianzas es la que hacen las fundaciones acerca de las alianzas con los gobiernos. Las alianzas con otras fundaciones, con OSC y con la academia son mejor valoradas
- A pesar de que existen avances en la transparencia de las fundaciones hacia la sociedad, hay todavía un camino por recorrer

# Relaciones de **LA FUNDACIÓN** con la **EMPRESA**

# 7

## ¿Para qué crear una fundación?

Ser el brazo social de la empresa

80%

**Profesionalizar las actividades  
filantrópicas de la empresa**

73%

Continuar con las actividades  
filantrópicas de los fundadores  
de la empresa

58%

**Ser el instrumento de rse  
de la empresa**

58%

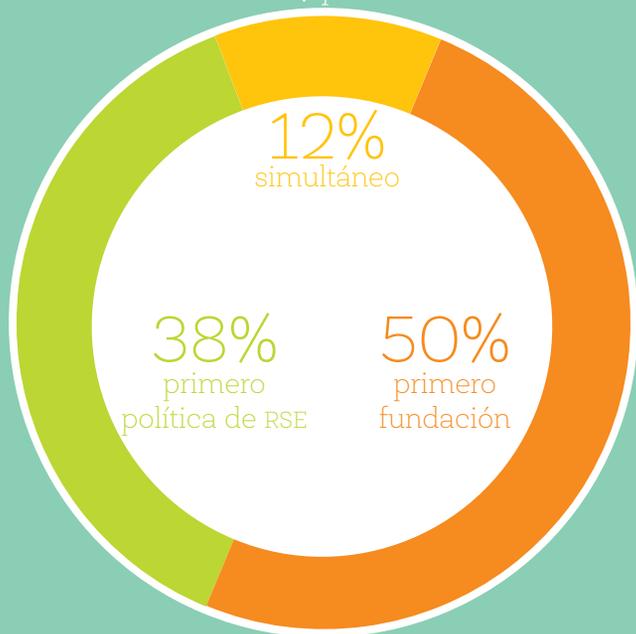
Apoyar a la empresa en  
las relaciones con la comunidad

55%

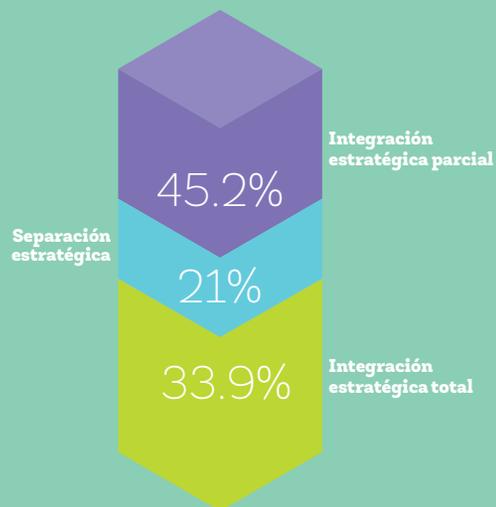


## Relación

creación | definición  
fundación | política de RSE



## Tres modelos de relación de la fundación con estrategia de RSE



En el segundo capítulo explicamos la importancia de entender el conjunto de relaciones que establece una fundación empresarial con su empresa patrocinadora. Decíamos en ese capítulo que si no se analiza la relación con sus empresas promotoras, no es posible entender la dinámica de las fundaciones empresariales. Comentábamos también que una parte esencial del análisis de esa relación entre empresa y fundación, debería centrarse en el vínculo que establecen las fundaciones con la estrategia de responsabilidad social empresarial o con la estrategia de sostenibilidad de la empresa, pues las políticas y programas de RSE y sostenibilidad han venido creciendo en los últimos años y explican parte importante de la trayectoria y funciones actuales de las fundaciones.

Teniendo en cuenta esas razones, hicimos varias preguntas en la encuesta para entender la relación fundación-empresa y específicamente la relación con la estrategia de RSE. En este capítulo analizaremos la información que obtuvimos a partir de la encuesta y la complementaremos con los resultados de los grupos focales y entrevistas que realizamos a directores de fundaciones.

## 7.1. El papel de la empresa en la creación de la fundación empresarial

En esta primera sección del capítulo presentaremos la información de la encuesta referente al papel que

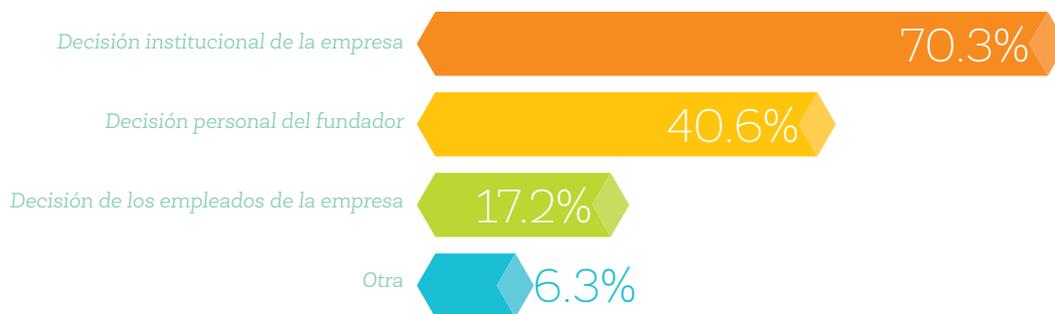
tuvo la empresa en el origen de la fundación. Analizaremos si la decisión de crear la fundación fue institucional, es decir, de la organización empresarial, o si fue una decisión personal del fundador de la empresa. Veremos las razones para crear la fundación y los beneficios que se esperaba le dieran a la empresa, así como la relación inicial con la política de responsabilidad social empresarial.

### 7.1.1. ¿De quién fue la decisión de crear la fundación y quiénes participaron en el diseño institucional?

Iniciemos con el tema de la decisión para la creación de las fundaciones. En el gráfico 36 se presentan los resultados sobre este tema. Vale mencionar que los resultados no suman 100% porque la pregunta permitía escoger más de una respuesta, en los casos en los cuales la decisión se sustentaba en más de una opción. Como puede verse en el gráfico, la decisión institucional predomina sobre la personal, sin embargo, teniendo en cuenta que se trata de crear la fundación asociada a una empresa, el peso de la decisión personal (40.7%) es bastante alta.

En la categoría “otras”, que aglutina 17% de las decisiones, más de la mitad manifiesta que se trató de una decisión del titular de la empresa, de la familia responsable o del consejo administrativo. Entre los demás casos, se menciona también a la instancia internacional de la que depende el corporativo.

**Gráfico 36** ¿Quién tomó la decisión de crear la fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=4.6%

Una vez tomada la decisión de crear la fundación, la pregunta que sigue es sobre las estrategias en el diseño institucional. ¿Quiénes participaron en ese diseño? En el gráfico 37 podemos ver las respuestas a esta pregunta. Varias cosas llaman la atención de esa información. Una primera es que la creación de equipos de colaboradores de la empresa para realizar el diseño institucional es la estrategia principal, pues más de la mitad de las fundaciones así lo hicieron. Esto significa que estas fundaciones no contaron con ningún tipo de asesoría o apoyo externo, sino que un equipo de la empresa asumió en su totalidad dicha tarea.

Lo otro que resalta en la información sobre las estrategias de diseño es el bajo porcentaje de empresas que contaron con el apoyo de un consultor (6.3%) o de una entidad especializada en el tema (11.1%) o de una universidad (3.2%). Quizás por lo nuevo del tema de RSE y de las propias fundaciones en México, el mercado de servicios especializados para las empresas es aún muy precario, y éstas prefieren asumir la responsabilidad del diseño institucional con sus propios recursos humanos.

**Gráfico 37** Estrategias para el proceso de diseño de la fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=1.5%

**Gráfico 38** La elección de la línea o área programática a atender fue:



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=1.5%

Una parte importante del diseño tiene que ver con las áreas programáticas de la fundación. El análisis de esas áreas lo hicimos en el capítulo anterior. En esta sección queremos presentar las cifras sobre el peso de la empresa en la decisión sobre la selección de estas áreas. Como puede verse en el gráfico 38, la elección de las áreas programáticas de la fundación fue en su mayoría una decisión institucional de la empresa (65,6%), sin embargo el peso del equipo de la fundación en esa decisión es bastante grande (59,4%), lo cual muestra un cierto grado de autonomía de la fundación sobre la empresa en las decisiones sobre el modelo de gestión social. Esto último es aún más claro cuando se observa que en este campo de las líneas estratégicas, el peso del fundador en la decisión de la selección de los programas de la fundación es bastante más bajo (23,4%) que en la decisión inicial de crear la fundación. Al igual que en el caso de la pregunta sobre la creación de la fundación, en este caso también fue

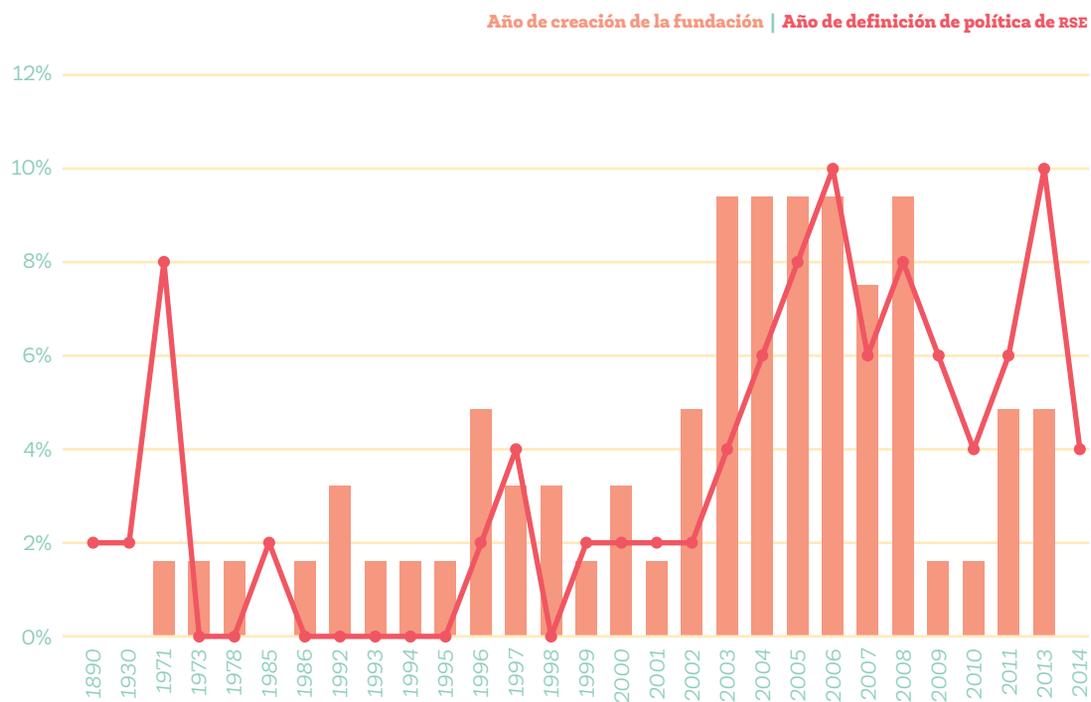
posible mencionar más de una forma de decisión para la elección de las líneas programáticas.

## 7.1.2 ¿Qué fue primero, la creación de la fundación o la política de RSE?

Para empezar a entender la relación de la fundación con la estrategia de RSE es importante analizar la presencia o no de políticas de RSE en las empresas, al momento de la creación de la fundación. El gráfico es el mismo que habíamos analizado en el capítulo anterior para mirar el año de creación de las fundaciones, pero ahora le añadimos una línea de tiempo que indica el año de definición de las políticas de RSE en las empresas. Lo que podemos concluir fácilmente al ver en un solo gráfico estos dos grupos de información, es que si bien, como lo mencionamos en el Capítulo 5, las fundaciones empresariales de México son bastante jóvenes, son aún más jóvenes las políticas de RSE de las empresas.

El gráfico 40 nos permite entender mejor la relación entre el año de creación de la fundación y el de la definición de la política de RSE. Como puede verse en ese gráfico, 50% de las fundaciones empresariales en México fueron creadas por empresas que en ese momento no contaban con políticas de RSE. En 12% de los casos la fundación se creó al mismo tiempo que la política de RSE, y en 38% la fundación fue creada por una empresa que ya había definido previamente su política de RSE. Tener en cuenta que en la mayoría de los casos la política de RSE se creó después o simultáneamente a la fundación nos ayudará a entender las razones que se tuvieron en cuenta para la creación de la fundación. Pasemos a ver qué nos dicen las cifras sobre este último tema.

**Gráfico 39** Año de creación de la fundación y el año de definición de la política de RSE (%)

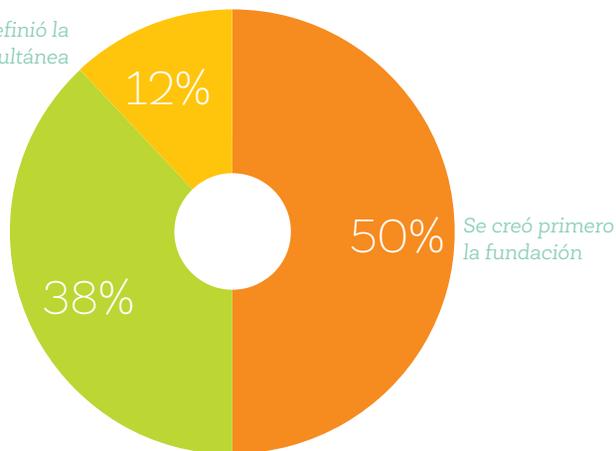


Fuente: ENFE-CIESC, 2013

**Gráfico 40** Relación entre el año de creación de la fundación y el año de definición de la política de RSE

Se creó la fundación y se definió la política RSE de manera simultánea

Se definió primero la política de RSE



No respuesta=2.3%

Fuente: ENFE-CIESC, 2013

**Gráfico 41** Principales razones que motivaron la creación de la fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

En Cinépolis, primero se creó el Programa y posteriormente la Fundación en el 2008, podríamos decir que fue como el segundo paso. La Fundación es como la cara social de la empresa y todo lo que tiene que ver con lo social.

**Daniela Rodríguez**  
Directora de Programas  
Fundación Cinépolis

## 7.1.3. Las razones para crear las fundaciones empresariales

Como puede verse en el gráfico 41, la razón más importante que tuvieron las empresas para crear la fundación fue establecer “un brazo social”. Tener un brazo social fue un concepto muy extendido en el mundo empresarial hace unos años. Hacía referencia a tener una entidad independiente de la empresa en el sentido estatutario y estratégico, cuya función era retornar o devolverle a la sociedad lo que ésta le había dado a la empresa. El brazo social era el encargado de la acción social y de los programas en beneficio de la sociedad. La implicación de esta figura es que la responsabilidad por la gestión de lo social estaba en el brazo social y no en la empresa misma. Hoy en día, con el avance del entendimiento de que las empresas son las responsables directas por la gestión de sus impactos sociales y ambientales, dicho concepto ha perdido fuerza.

Si tenemos en cuenta que la mitad de las fundaciones fueron creadas antes de que sus empresas tuvieran una política de RSE y 12% de las fundaciones fueron creadas simultáneamente a la política, podemos entender más fácilmente el peso de un concepto como el de *brazo social* en la creación de la mayor parte de las fundaciones empresariales de México. ▶

A la razón de crear un brazo social para la empresa le siguen en importancia dos conceptos relacionados: *profesionalizar las actividades filantrópicas* y *continuar con las actividades filantrópicas*. El primero fue mencionado por 73% de las fundaciones y el segundo por 58% de las mismas.

En CCP la fundación es el brazo social del grupo, los clientes ven los mismos valores de la fundación traducirse a la estrategia del grupo.

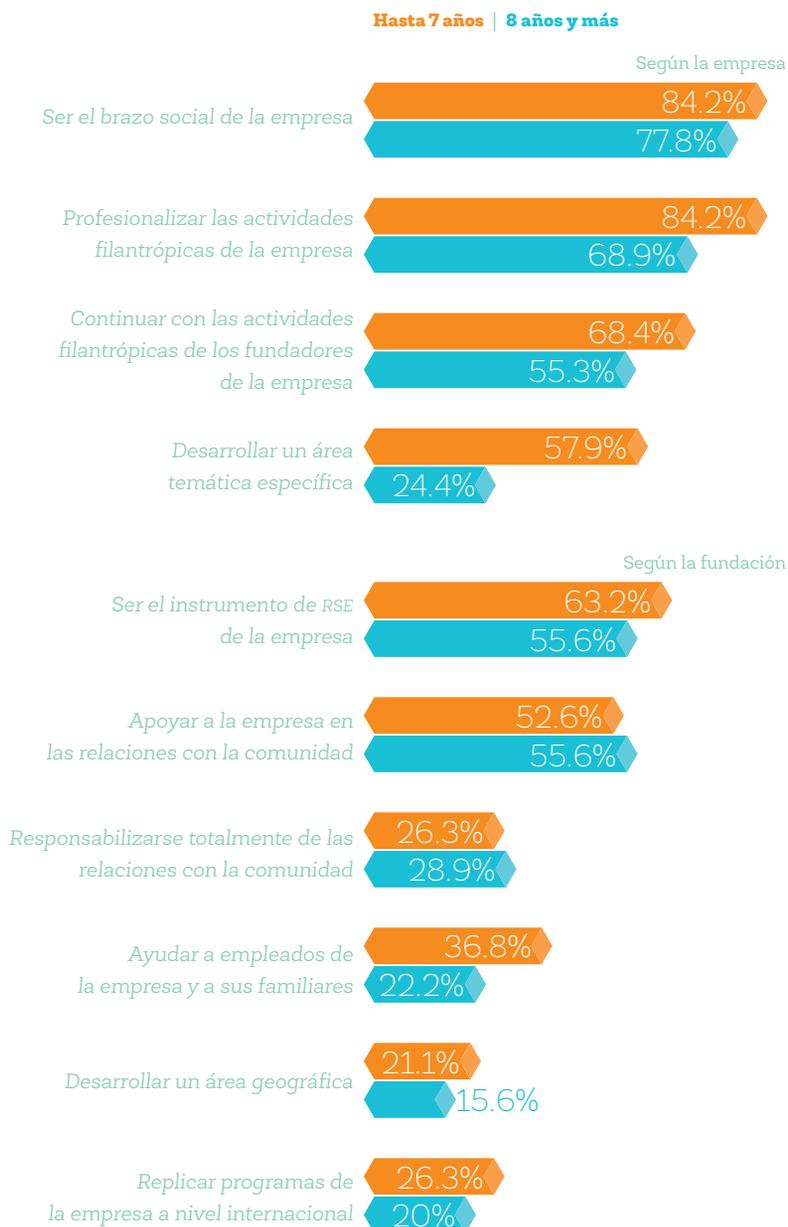
**Ana Cecilia Cabrera**  
Directora, Fundación CCP

Entre las razones para crear fundaciones le siguen en importancia, a las tres mencionados atrás, ideas más vinculadas al trabajo de la empresa y a la estrategia de RSE. La primera de estas razones es “ser instrumento de RSE”. Encontramos que 58% de las fundaciones la mencionan. La segunda, mencionada por 55% de las fundaciones, es apoyar a la empresa en sus relaciones con la comunidad; responsabilizarse totalmente por las relaciones con la comunidad, fue indicada por 28 por ciento. Ayudar a los empleados de la empresa y sus familiares fue una razón señalada por un poco más de una cuarta parte de las fundaciones (27%), mientras que el desarrollo de un área geográfica, en general el territorio vecino a la empresa, por un 17 por ciento.

El desarrollo de una temática específica, una razón no necesariamente vinculada a la RSE, fue una razón mencionada por 34% de las fundaciones.

Si cruzamos la información de las razones mencionadas anteriormente con el año de creación de la fundación, podemos observar que el peso de las razones vinculadas para crear una entidad filantrópica (un brazo social, profesionalizar o continuar las actividades filantrópicas) es mayor entre las fundaciones más antiguas (creadas hace ocho años o más). En cambio, el peso de las razones vinculadas a la estrategia de RSE (apoyar a la empresa en las relaciones con la comunidad, y responsabilizarse totalmente de las relaciones con la comunidad), es mayor entre las más nuevas (creadas hace siete años). Lo anterior es una muestra de la tendencia actual a incrementar la alineación de las fundaciones con la estrategia de RSE, (ver gráfico 42).

**Gráfico 42** Principales razones que motivaron la creación de la fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

## 7.1.4. ¿Qué sectores crean con más frecuencia fundaciones empresariales?

Una pregunta interesante que nos formulamos durante el estudio fue sobre el comportamiento de los sectores económicos en relación con la creación de fundaciones empresariales. El gráfico 43 nos muestra las respuestas a esa pregunta. Como se puede observar en dicho gráfico, el sector de servicios financieros predomina sobre los demás en términos de empresas que crean fundaciones. Casi una tercera parte de las fundaciones empresariales de México han sido creadas por empresas del sector de servicios financieros y seguros. Le sigue el sector de bienes de consumo, cuyas empresas han creado 15% de las fundaciones. El tercero en importancia es el de medios y telecomunicaciones, el cual ha creado 10% de las fundaciones empresariales del país. Estos tres sectores han creado más de la mitad (54%) de las fundaciones.

## 7.2. La relación actual de las fundaciones con las políticas de RSE y sostenibilidad de la empresa

Después de analizar las razones para crear fundaciones y entender que las más recientes tuvieron para su creación razones más relacionadas con las políticas de RSE que las más antiguas, veamos en esta sección cómo es la relación actual de las fundaciones con dichas políticas de RSE.

La revisión de literatura sobre la relación entre la fundación y las políticas de RSE, realizada en el capítulo 4, nos mostró que la alineación entre el negocio y las fundaciones es una hipótesis que están exponiendo varios autores, y que en los pocos estudios empíricos sobre el tema, esta tendencia se confirma. En esta sección queremos analizar cómo se está dan-

Gráfico 43 Sector al que pertenecen las empresas con FE



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

do esta relación en las fundaciones empresariales en México. Así, inicialmente describiremos las funciones que actualmente tienen las fundaciones en la estrategia de RSE, para posteriormente analizar sus cambios en relación con el momento de creación de la fundación. Al final de la sección, describiremos cómo pueden clasificarse las fundaciones empresariales mexicanas en los tres modelos de relación con la empresa, lo que describimos en el capítulo 4 (totalmente integrada, parcialmente integrada y separada).

### 7.2.1. Las funciones actuales de las fundaciones en la estrategia de RSE

Iniciemos con las funciones actuales de la fundación en relación con la estrategia de RSE o de sostenibilidad de la empresa. Como se puede ver en el gráfico 44, son múltiples las funciones que cumplen actualmente las fundaciones en relación con la RSE. La principal, de acuerdo a los directores de las fundaciones, es la de “apoyar a la empresa en programas específicos”. ◀ Casi tres cuartas partes (73.4%) de las fundaciones identificó esta función como una de las realizadas por la fundación. Esto implica que la empresa, dentro de su política de RSE, tiene programas y que la fundación le presta un servicio de apoyo para diseñar e implementar los mismos. O en otras palabras, no es una función en la que la empresa delega a la fundación la realización de los programas de la empresa, sino una de apoyo y trabajo colaborativo entre empresa y fundación.

La segunda función en importancia es “encargarse de canalizar al voluntariado para proyectos específicos de responsabilidad social”. Un poco más de la mitad (56.3%) de las fundaciones cumple esta función, la cual está muy vinculada con la anterior en el sentido de apoyar a la empresa en proyectos específicos. Sin embargo, en este caso se agrega la

especificidad de cumplir con ese objetivo mediante la coordinación de los esfuerzos del voluntariado corporativo.

Le sigue en importancia la función de “encargarse de las relaciones con la comunidad”. Un poco más de la mitad (54.7%) realiza esta función. A diferencia de las anteriores, ésta implica una delegación de responsabilidad a la fundación en la coordinación de la gestión de un grupo de interés clave para la empresa. Nos referimos a la comunidad. Más que un apoyo a programas de la empresa, o a la gestión del voluntariado corporativo, en este caso la fundación tiene un papel de mayor responsabilidad por la gestión de las relaciones con la comunidad.

Continuando, vemos que sigue en importancia la labor de asesoría a la empresa en su estrategia de RSE (54.7%). Una tarea donde la fundación ya no se relaciona con un grupo de interés específico (la comunidad) o apoya programas particulares, sino que asesora al conjunto de la estrategia de RSE, probablemente ayudando con la gestión y prevención de los riesgos e impactos sociales y ambientales de la empresa.

Cumplir la labor de “inteligencia social de la empresa”, una función muy vinculada a la anterior, es una función realizada por la mitad de las fundaciones.

Casi la mitad (40.6%) de los directores concibe que su fundación “lidera la estrategia de RSE”, lo cual no es tan extraño como parece, si se tiene en cuenta que la especialización en la gestión de las fundaciones y de la RSE no es muy alta en México, pues en 53.8% de los casos, la función de dirección de la fundación coincide en la misma persona con la de dirección, gerencia o coordinación de la RSE de la empresa.

Derivado de la importancia que tiene la fundación en el relacionamiento con la comunidad, 39.1% de sus directores considera que otra función de la fundación es “ser la antena o sensor de la empresa

*La fundación catapulta los programas. Nos ven desde la empresa como la estrategia social.*

**Daniela Rodríguez**  
Directora de Programas  
Fundación Cinépolis

en la comunidad”, es decir la entidad encargada de contar con información sensible sobre las percepciones y acciones de la comunidad sobre la empresa.

El último dato que encontramos en el gráfico es de gran importancia para el tema de la relación con la estrategia de RSE que estamos tratando en esta sección. Poco menos de la quinta parte (18.8%) de las fundaciones considera que no tiene relación con la estrategia de RSE. Un porcentaje bastante bajo, considerando, como vimos atrás, la poca relación con las

políticas de RSE en el momento de creación de las fundaciones.

Antes de analizar este dato con mayor profundidad, vamos a comparar la opinión de los directores de las fundaciones con la de los encargados de RSE de la empresa en cuanto a las funciones de la fundación en la estrategia de RSE. Para ello, al gráfico que acabamos de comentar (gráfico 44) que presenta la visión desde las fundaciones, le incorporaremos la opinión desde la empresa (gráfico 45).

**Gráfico 44** Opciones que definen mejor la función de la fundación en la estrategia de RSE o sostenibilidad de la empresa



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 1.5%

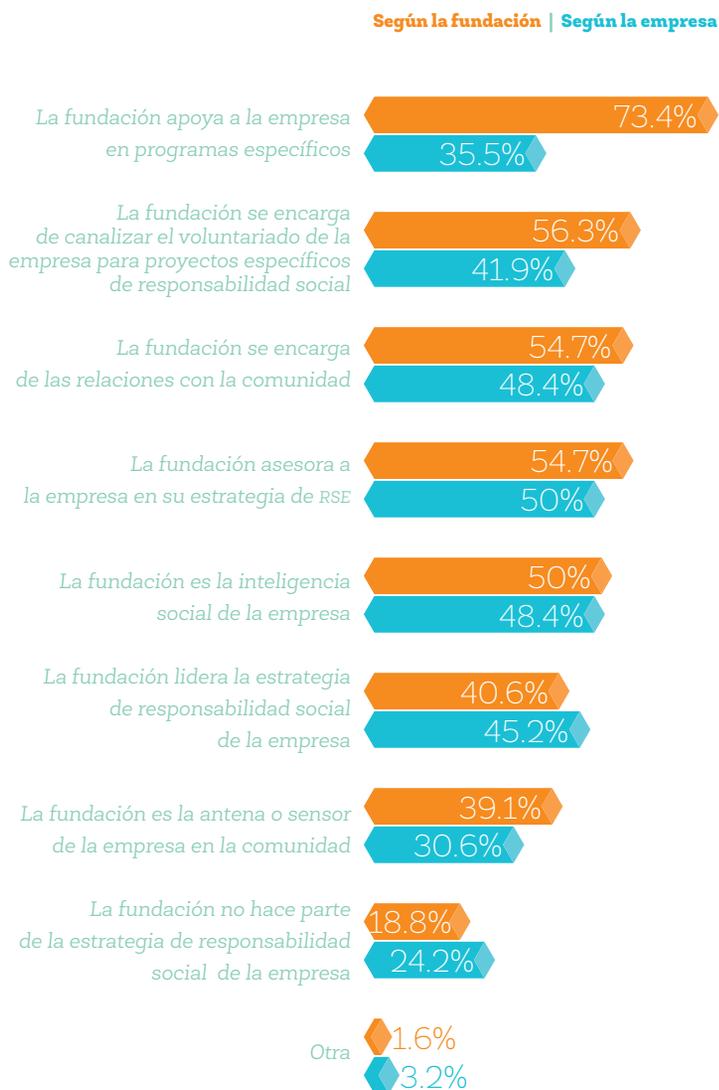
Como se recordará en la descripción de la metodología utilizada en este estudio, algunas de las preguntas de las encuestas las realizamos tanto a los directores de la fundación como al encargado de RSE de la empresa. Esto lo hicimos para captar si en aspectos claves existían diferencias de interpretación. Uno de estos aspectos es la función actual de la fundación en la estrategia de RSE. Como se puede observar en el gráfico 45, para varias de las fundaciones existe una importante disparidad entre las respuestas del director de la fundación y el responsable de la RSE de la empresa. Veamos a continuación estas discrepancias con más detalle.

Como vimos antes, la función principal de la fundación en la estrategia de RSE, de acuerdo con los directores de las fundaciones, es la de “apoyar a la empresa en programas específicos”. Tres de cada cuatro directores así lo consideran. En cambio, sólo 35.5% de los encargados de RSE de las empresas (poco más de 1 de cada 3) sostiene que ésta es una función actual de la fundación. De lo anterior se desprende que, de acuerdo a los responsables de RSE de las empresas, ésta no es la función principal. Para estos últimos, la función principal de las fundaciones es “asesorar a la empresa en su estrategia de RSE”. La mitad de los encargados de RSE, así lo consideran.

La segunda función en importancia para los directores de las fundaciones, “canalizar al voluntariado de la empresa para proyectos de responsabilidad social”, es la quinta en importancia para los responsables de la RSE de la empresa. Mientras 56.3% de los primeros la considera como una función de la fundación, sólo 41.9% de los segundos lo hace.

Para las demás funciones no existen disparidades tan pronunciadas en las respuestas, aunque sí un cambio en el orden de importancia que tienen para cada uno de los grupos encuestados.

**Gráfico 45** Opciones que definen mejor la función actual de la fundación en la estrategia de RSE o sostenibilidad de la empresa



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=1.5% (fundación) y 4.6% (empresa)

A pesar de no ser tan importante la diferencia en los porcentajes, sí queremos resaltar la diferencia en las respuestas de los directores de las fundaciones y los responsables de RSE a la pregunta de si la fundación hace o no parte de la RSE de la empresa. Mientras 18.8% de los directores de las fundaciones considera que las fundaciones no hacen parte de la estrategia de RSE, un porcentaje mayor, 24.2% de los responsables de la RSE, lo consideró en ese mismo sentido. Resaltamos esta diferencia pues si bien en las funciones que ya hemos comentado hay un importante campo de interpretación para el encuestado en la selección de sus respuestas, hacer o no parte de la estrategia de RSE no tiene campo para la interpretación.

La RSE de la empresa ha evolucionado y el trabajo de la fundación se está ligando más a la estrategia del negocio.

**Lorena Guillé-Laris**  
Directora  
Fundación Cinépolis

## 7.2.2. La tendencia a la alineación de las fundaciones empresariales con la estrategia de RSE

Después del rodeo sobre las disparidades en las respuestas, retomemos ahora el tema de la baja pro-

porción de fundaciones que actualmente no hacen parte de la estrategia de RSE (18.8%, según los directores de las fundaciones y 24.2%, según los responsables de la RSE). En la tabla 7 cruzamos la información que analizamos en la sección anterior sobre una de las razones para la creación de las fundaciones (“ser instrumento de RSE”) con una función de la fundación en la actualidad, el “hacer parte de la estrategia de RSE”. Como podemos ver, mientras en el momento de creación de las fundaciones, 42.2% no fue creado como instrumento de RSE, el porcentaje que actualmente no hace parte de la estrategia de RSE es muy bajo (18.8%). O analizado con un lente positivo, mientras en el origen 57.8% de las fundaciones fueron creadas como instrumento de RSE, actualmente, un porcentaje considerablemente más alto hace parte de la estrategia de RSE de la empresa: 81.3 por ciento. Es decir, podemos notar con estas cifras una tendencia a la alineación e integración de las fundaciones con la estrategia de RSE de las empresas. ▶

Para tener mejores elementos de comprensión de esta tendencia a la alineación, vale la pena recordar en este punto un dato que analizamos previamente. Nos referimos a que en el momento de la creación de su fundación empresarial, 50% de las empresas no contaban con políticas de RSE. En 12% de los casos, la fundación se creó al mismo tiempo que la política de RSE, y sólo en 38% de los casos la fundación fue creada por una empresa que ya había definido previamente su política de RSE. Significa entonces que un porcentaje importante de las fundaciones que no tenían una empresa con política de RSE en el momento de su creación se ha ido alineando o vinculando posteriormente a la política de RSE, cuando la empresa la ha establecido.

**TABLA 7**

Comparación de la relación de las fundaciones con la estrategia de RSE en el origen y actualmente

Actualmente: hace parte de la estrategia de RSE	Origen: ser instrumento de RSE		Total
	No	Sí	
Sí	32.8%	48.4%	81.3%
No	9.4%	9.4%	18.8%
Total	42.2%	57.8%	100%

Fuente: ENFE-CIESC, 2013

### 7.2.3. Los modelos de relación entre las fundaciones y la estrategia de RSE

Teniendo clara esta tendencia a la alineación, veamos ahora cómo se distribuyen las fundaciones empresariales de México en los tres modelos de relación con la estrategia de RSE que describimos en el capítulo 4, y cuáles son los perfiles de las fundaciones que están en cada uno de los modelos. Nos referimos a los modelos de integración total a la estrategia de RSE, integración parcial y separación.

En el gráfico 46 podemos ver la distribución de las fundaciones de acuerdo a cada uno de los modelos. La mayor parte de las fundaciones (45.2%) se clasificaron en el modelo de integración parcial, que como se recordará es un modelo en el cual la fundación se alinea con la estrategia corporativa para algunos programas o la asesora en temas sociales, pero mantiene su autonomía para otros, diseñando y ejecutando sus propias estrategias y programas.

Una tercera parte (33.9%) de las fundaciones sigue el modelo de integración estratégica total, en el cual, conjuntamente, empresa y fundación trabajan para garantizar la realización de la política y de la estrategia de sostenibilidad o de RSE. Fundación y empresa son dos unidades diferenciadas pero alineadas. La fundación tiene como cliente a la empresa y por tanto el equipo de la fundación participa con los diversos equipos de la empresa en las diferentes tareas relacionadas con los temas sociales y ambientales de la estrategia.

Por último, la opción de separación estratégica cuenta con la menor proporción de fundaciones. Poco más de una quinta de parte de las fundaciones (21%) se clasificaron en este modelo. En estos casos el equipo de sostenibilidad o de RSE de la empresa se encarga de los temas sociales de dicha estrategia o de sostenibilidad; la fundación de sus temas estratégicos.

**Gráfico 46** Tres modelos de relación de la fundación con estrategia de RSE



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 7.8%

Para entender las características distintivas de las fundaciones que siguen uno u otro modelo, hicimos varios cruces y comparaciones entre diferentes variables utilizadas en el estudio. Encontramos algunas características cuyas diferencias eran estadísticamente significativas, lo cual nos permitió establecer un perfil para cada uno de los modelos. Este perfil no significa que todas las fundaciones que se clasifican en un modelo tengan todas las características del mismo, sino que hay una predominancia de ellas entre las fundaciones que hacen parte del modelo.

La tabla 8 presenta un resumen de las características de las fundaciones que pertenecen a cada

La Fundación resulta ser como el balance alineado al core business de la empresa. Ayudó a profesionalizar los programas que ya existían para lograr un mayor impacto social. Es como la contribución de la empresa a la comunidad. El Comité de Responsabilidad Social es el Consejo y no está integrado a la fundación. Existen acciones de mercadotecnia social y publicidad que no están alineadas con lo que hace la fundación.

**Francisco Rincón Gallardo**  
Director  
Fundación ADO

La creación de la fundación se hizo para dar de manera ordenada. Se daba anteriormente de forma no articulada y ahora se reestablecieron prioridades. No existen programas separados de RSE y de la fundación.

**Alicia Lebrija**  
Directora  
Fundación Televisa

*En realidad el trabajo de la Fundación no tiene que ver con la operatividad de la compañía, sino con la posibilidad de dejar un legado a la comunidad para cambiar la 'calidad de vida' en temas de nutrición, recursos hídricos y hambrunas.*

**Vidal Garza**

Director  
Fundación FEMSA

uno de los modelos. Iniciemos con el modelo de separación estratégica. En este modelo predominan las fundaciones de mayor antigüedad, las más grandes, las que fueron creadas por decisión personal del fundador y con la función de ser el brazo social de la empresa. Ya habíamos visto atrás, cómo estas variables de antigüedad y tamaño por número de empleados de la fundación estaban asociadas entre sí, al igual que habíamos observado que entre las fundaciones más antiguas había una tendencia a crearlas como brazo social de la empresa. Otras características asociadas a este modelo, que no habían sido analizadas previamente, son la predominancia de fundaciones que diseñan ellas mismas los proyectos, es decir que son menos orientadas a apoyar los proyectos elaborados por los beneficiarios, el destacado alcance local o internacional que tienen las fundaciones, la tendencia a apoyar a individuos más que a organizaciones, la mayor proporción de fundaciones que tiene alianzas con el sector académico. Por último, en las fundaciones que se relacionan con este modelo de integración estratégica total, la participación de los externos en los consejos directivos es notoriamente baja en relación con los dos otros modelos. Esto lo analizaremos con mayor detalle en la sección de gobernanza.

En el otro polo del espectro encontramos el modelo de integración total, en el cual predominan algunas variables contrarias a las del modelo anterior,

como el ser fundaciones más jóvenes, la decisión de su creación y de las líneas programáticas de forma institucional (no por la decisión del fundador sino de la organización), creadas desde su inicio como instrumento de RSE. También comparten algunas características con el modelo anterior, como el predominio de la atención de individuos. Otras características son tener un enfoque más orientado a la atención directa de las necesidades de la población beneficiaria, operar programas, evaluar los impactos teniendo como unidad de análisis o de evaluación a las actividades (no los beneficiarios o los cambios en la calidad de vida), realizar alianzas con los gobiernos estatales y el federal, y tener como función el canalizar al voluntariado corporativo hacia proyectos específicos de RSE y encargarse de las relaciones con la comunidad.

Por último, tenemos el modelo de integración parcial, en el cual predominan fundaciones que tienen un enfoque que le da importancia a la construcción de capacidades de los individuos; asimismo, estas fundaciones elaboran los proyectos conjuntamente con los beneficiarios y tienen muy buena valoración de su relación con las osc. Entre las fundaciones de este modelo también hay una mayor proporción que realiza alianzas con los gobiernos locales y cuyos equipos de trabajo participan principalmente en comunidades virtuales como estrategia de aprendizaje institucional.

**Tabla 8**  
Características típicas de las fundaciones según modelo

Características	Modelos		
	Separación estratégica	Integración estratégica parcial	Integración estratégica total
Tiempo creación	Antiguas		Nuevas
Tamaño	Grandes		
Decisión creación	Personal		Institucional
Razón creación	Brazo social		Instrumento RSE
Orientación estratégica		Fortalece capacidades individuales	Atiende directamente necesidades
Elaboración proyectos	La misma fundación	Conjuntamente con beneficiarios	
Alcance programas	Local e internacional	Nacional	Estatad
Alianzas	Academia	Gobiernos locales	Gobiernos estatal y federal
Evaluación			Mide impacto con actividades
Tipo de intervención			Opera
Aprendizaje		Participa en comunidades virtuales	
Gobierno	Participación similar de representantes de empresas y externos	Participación similar de representantes de empresas y externos	Baja participación externos

## 7.2.4. La relación de las fundaciones con las zonas de influencia de la empresa

Queremos terminar esta sección con el análisis de los cambios en las relaciones de las fundaciones con las zonas de influencia de las empresas. Ade-

más de que el tema es de importancia para entender la relación con la estrategia de RSE, tiene información interesante y de cierta manera contraria a la que esperábamos. Veamos.

En el gráfico 47 se presentan dos columnas, una que incluye información acerca de la relación de la

fundación con la zona de influencia de la empresa en sus inicios y la otra con esa misma información pero en la actualidad. Las opciones son tres: una, que la zona de intervención de la fundación coincida con la de influencia de la empresa; dos, que no coincidan, y tres, que coincidan parcialmente, es decir que la fundación trabaje en la zona de influencia de la empresa, pero también por fuera de ella.

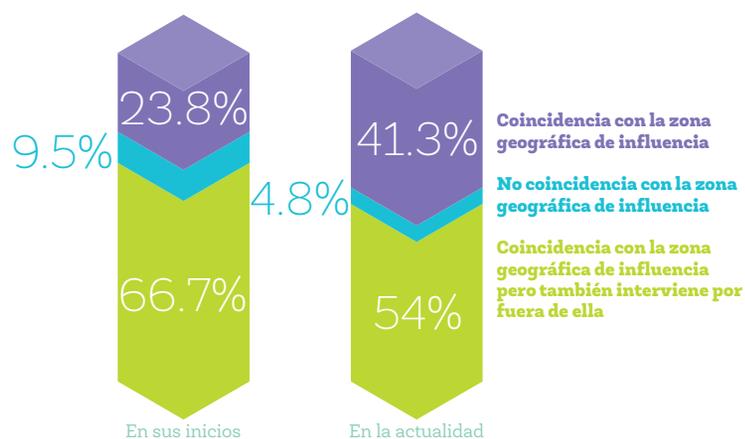
Teniendo en cuenta la tendencia a la alineación entre empresas y fundaciones pensábamos, antes de conocer los datos, que lo que íbamos a encontrar era que el porcentaje de fundaciones que trabajaba en la zona de influencia de la empresa sería mayor en la actualidad que en el origen, pero los datos nos muestran todo lo contrario. Al inicio, 66.7% de las fundaciones se encontraban en esa categoría; en la actualidad es 54 por ciento. Un dato que sí esperábamos era la disminución del porcentaje de fundaciones cuyas zonas de intervención no coincidiera con la de intervención de la empresa, el cual efecti-

vamente nos lo corrobora la información obtenida, pues pasó de 9.5% a 4.8% de fundaciones.

La explicación a estas dos disminuciones en los porcentajes está en el aumento de las fundaciones cuya área de intervención coincide con la de la empresa, pero que también trabaja fuera de esa zona de influencia, pues pasó de 23.8% a 41.3 por ciento.

Así pues, lo que ha pasado es que las fundaciones que trabajan en la zona de influencia de la empresa continúan trabajando en la misma pero han ampliado su zona de intervención a otros territorios y, simultáneamente, unas pocas que intervenían en territorios diferentes a las zonas de influencia ahora lo hacen en las mismas zonas de las empresas. Es decir que los datos no contradicen la tendencia a la alineación sino que nos ayudan a entender que no siempre la alienación es total. Como lo vimos en la sección anterior, la integración estratégica parcial es un esquema que tiene un importante peso dentro de las fundaciones empresariales de México.

**Gráfico 47** Zona geográfica de intervención de la fundación y de la empresa. Según la fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 3.1%

## 7.3. Beneficios y retornos para la empresa derivados de la creación de fundaciones

Después de analizar las relaciones que establecen las fundaciones con la estrategia de RSE, podemos pasar a mirar los beneficios y los retornos que esperan las empresas al crear una fundación. Iniciemos con los beneficios.

### 7.3.1. Los beneficios de crear una fundación empresarial

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el principal beneficio de tener una fundación empresarial es “contar con una entidad especializada en el área social”. La inmensa mayoría (95,3%) de los encuestados seleccionó ese beneficio (ver gráfico 48).

Los beneficios de una entidad especializada son varios según los participantes en el grupo focal que realizamos sobre el tema. Es una entidad que profesionaliza la acción social, formaliza y ordena los donativos, contribuye a ponerle foco a las actividades sociales y cuenta con un equipo técnico experto en las áreas temáticas seleccionadas para el trabajo de la fundación. La relevancia de este conjunto de beneficios, como se mencionó en el grupo focal, es que contribuyen a mejorar el impacto social de lo que hace la empresa. Algunos de estos beneficios también se pueden obtener con los programas sociales gestionados por la propia empresa, pero de acuerdo con los participantes del grupo focal, una entidad especializada con cierta independencia de la empresa y dedicada de lleno a los temas sociales, puede ser más efectiva.

Después del beneficio de contar con una entidad especializada, el segundo mencionado con mayor frecuencia fue “contar con una entidad capaz de gestionar donaciones, aportes y contribuciones a la

sociedad”. Encontramos que 82,8% de los encuestados seleccionó este beneficio. En el grupo focal se analizó el asunto de la capacidad de las fundaciones de gestionar donaciones de diferentes entidades y contribuciones de la sociedad. Se mencionó que las posibilidades de que una fundación obtenga recursos de una entidad de cooperación nacional o internacional, de otras fundaciones o del mismo gobierno, son mucho más altas a las que tiene una empresa directamente. Este último razonamiento es coherente con otro beneficio seleccionado por 42,2% de los encuestados. Nos referimos al beneficio de “contar con una entidad que tenga la posibilidad de recibir donativos de instituciones nacionales e internacionales”.

En el grupo focal se realizó una importante reflexión que vale la pena consignar en este momento. Se dijo que si bien es cierto que las fundaciones tienen mayor posibilidad que las empresas de recaudar fondos de ciudadanos, fundaciones y gobiernos para que entren a sus propios presupuestos y sean invertidos en sus programas, las empresas pueden movilizar recursos que se invierten directamente en los programas que apoyan. Así pues no se puede desconocer en esta comparación entre fundaciones y programas empresariales, la capacidad de movilización de recursos sociales de las empresas para la inversión social por parte de aliados en las causas compartidas. ◀

Los otros dos beneficios mencionados fueron: contar con una fuente de información de la comunidad o la sociedad, y contar con incentivos tributarios. El primero, lo seleccionaron 43,8% de los encuestados y el segundo, 32,8 por ciento. En relación con el primero se puede decir que la independencia relativa de la fundación en las comunidades donde tiene impactos la empresa, especialmente si estos son negativos, permite en muchos casos que

*La fundación empresarial presenta dos caras: hacia adentro de la misma compañía en donde los valores permean y hacia fuera en donde los clientes ven que hay un compromiso más allá de los programas sociales. Los socios internacionales ven también el beneficio y nos ayuda a crear alianzas a este nivel.*

**Ana Cecilia Cabrera**

Directora

Fundación CCP

No se tiene fundación por el tema de la deducibilidad, eso es un mito. La empresa puede donar y deducir, es más bien, salir a la comunidad para tener mayor impacto.

**Vidal Garza**

Director  
Fundación FEMSA

la fundación sea percibida como un agente más confiable que la propia empresa y, por tanto, que reciba información relevante para la empresa.

En cuanto a los incentivos tributarios, es interesante señalar que es la razón que fue seleccionada por un menor número de fundaciones (32.8%). Eso sucede así, no porque existan algunas fundaciones que no cuentan con incentivos tributarios o exenciones fiscales, sino porque, como lo comentamos en el capítulo 2, dado que los incentivos son considerablemente menores a las inversiones realizadas por las empresas, este “ahorro” no explica o no es la razón principal para la creación de una fundación. Es más, como se mencionó en el grupo focal, las empresas tienen muchas otras oportunidades de deduccio-

nes fiscales, distintas a las realizadas por las donaciones a sus fundaciones, así que lo que se puede concluir con el tema de los incentivos es que puede ser para unas empresas un factor en una ecuación que tiene muchas variables, pero no la variable explicativa de la creación de la fundación o el principal beneficio esperado. ►

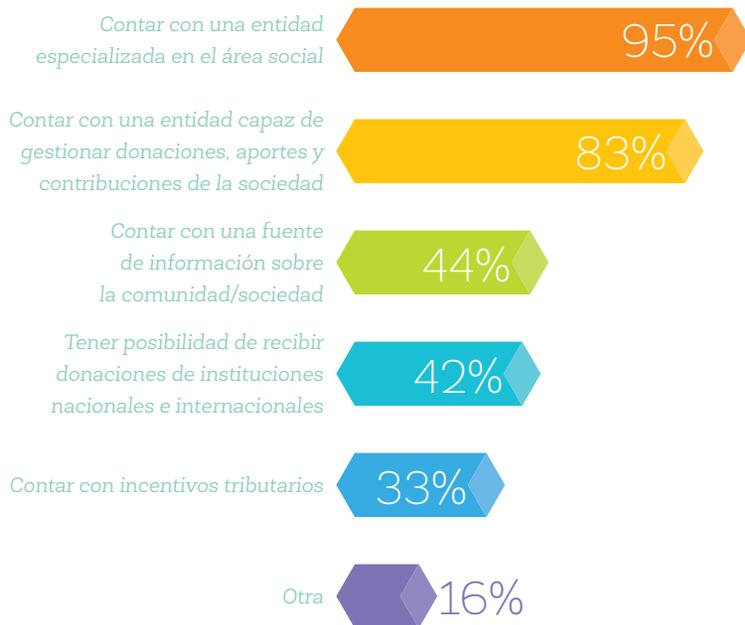
### 7.3.2. Los retornos esperados por las empresas de sus fundaciones

Pasando al tema de los retornos esperados por la empresa al contar con una fundación, tenemos que el principal retorno es el desarrollo local sustentable de la zona de influencia. El 48% de las fundaciones lo identificaron como el principal de los retornos esperados (ver gráfico 49).

El desarrollo local de la zona de influencia es un muy buen ejemplo de una estrategia de valor compartido, donde gana la comunidad de la zona de influencia por los efectos e impactos del desarrollo local y gana la empresa por tener un entorno favorable y ventajas para su propio negocio (entre otros, mejor infraestructura, mejor seguridad, mejor mano de obra local y mejores proveedores). Por esta misma razón, los retornos del desarrollo local pueden incluir varios de los que tienen puntajes más bajos como la licencia para operar, el ambiente favorable para la operación de las empresas, mejoras en la cadena de valor.

El segundo retorno en importancia es el de la reputación. El 13% de las fundaciones lo espera como retorno. La comparación con Colombia en términos de los retornos es interesante pues en ese país, el principal retorno esperado por las empresas por el hecho de tener una fundación es la reputación y en segundo lugar el desarrollo del entorno. (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012: 39). Es decir, en comparación con lo que hemos visto para México, las

**Gráfico 48** Beneficios para la empresa de haber creado una fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 1.5%

prioridades de retorno están planteadas en orden contrario.

En informe de Colombia se hace una buena reflexión sobre la reputación que pueden generar las fundaciones a las empresas. Se dice en ese informe que la creación de fundaciones empresariales es mencionada por varios autores, como una buena estrategia para contribuir a la reputación de la empresa y a la generación de una imagen de empresa como responsable, pero se agrega también que varios de esos autores establecen algunas condiciones para la generación de esta reputación. Las dos más importantes son que las fundaciones pueden contribuir a la reputación en el largo plazo y siempre y cuando comunican adecuadamente sus acciones. Es decir, la fundación no es una herramienta útil para generar reputación en el corto plazo y por otro lado, para contribuir a la reputación requiere de una estrategia de comunicación adecuada. (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012: 40).

Otros retornos esperados en orden de importancia son: la “transferencia de conocimiento de la fundación a la empresa en temas sociales”, un retorno estrechamente vinculado al beneficio, comentado atrás, de contar con una entidad especializada en temas sociales. La “generación de un ambiente más favorable para la operación” es indudablemente un retorno esencial para una empresa y se puede obtener con una fundación que apoye una estrategia de desarrollo local sustentable o con una fundación que contribuya al diálogo y desarrollo de programas con los diferentes grupos externos de interés de una empresa.

Le sigue en importancia un retorno muy destacado en el grupo focal, “diferenciarse de la competencia”. La fundación, se decía en el grupo focal, le puede generar a la empresa un valor agregado por varias razones comentadas atrás: contar con una

entidad especializada, lograr mejores programas e impacto social, coordinar los esfuerzos sociales, etc. Este valor agregado cuando es comunicado a la sociedad de forma estratégica y este basado en resultados contundentes, puede constituir a los ojos de los clientes y consumidores, un diferencial con la competencia.

**Gráfico 49** Retornos que espera la empresa de la fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 1.5%

La fundación pone sus recursos pero recibe otros de la comunidad para lograr los objetivos comunes que hemos establecido entre todos. El foco de la Fundación FEMSA está unido a la comunidad ya que gestionamos alianzas con otras empresas y fundaciones para lograr cambios sustanciales en el tema de mejoramiento de la calidad de vida.

**Vidal Garza**

Director  
Fundación FEMSA

La fundación es la que tiene la capacidad de generar empatía con la gente. Es el lugar en donde la campaña de donación se identifica con nuestro programa.

**Lorena Guillé-Laris**

Directora  
Fundación Cinépolis

Por último, tenemos otros retornos mencionados por menos fundaciones como el “mejoramiento en la cadena de valor”, la “generación de nuevas oportunidades de negocio”, la “mejora en la identificación, gestión y prevención de riesgos” y la “licencia para operar”. Quizás estos últimos retornos, tienen menos importancia pues estarían derivados de fundaciones que estén trabajando de manera bastante alineada a la estrategia de RSE y si bien es cierto, como veremos adelante, que existe una tendencia importante hacia la alineación con la empresa en las fundaciones empresariales de México, existe un grupo importante cuya integración con la empresa no es tan estrecha.

## 7.4. ¿De dónde provienen los recursos de las fundaciones empresariales?

En esta sección analizaremos de dónde provienen los recursos de las fundaciones. Iniciaremos con una descripción sobre el tipo de recursos que las empresas les dan a sus fundaciones y continuaremos con las reglas de asignación para transferir esos recursos. Analizaremos después el peso que tienen los recursos de la empresa dentro del total de éstos que recibe la fundación, y finalizaremos la sección explicando en cuánto se multiplican los recursos invertidos por las propias fundaciones gracias al aporte de sus aliados en los programas. ▶

### 7.4.1. El tipo de recursos que transfieren las empresas a las fundaciones

Iniciemos con el tipo de recursos que aporta la empresa a la fundación. En el gráfico 50 se ve claramente cómo las empresas además de aportarles recursos financieros a sus fundaciones, aportan recursos humanos para diversas tareas de las fundaciones, recur-

sos en especie, recursos para incrementar los fondos patrimoniales y en algunos casos, movilizan aportes de los colaboradores de la empresa.

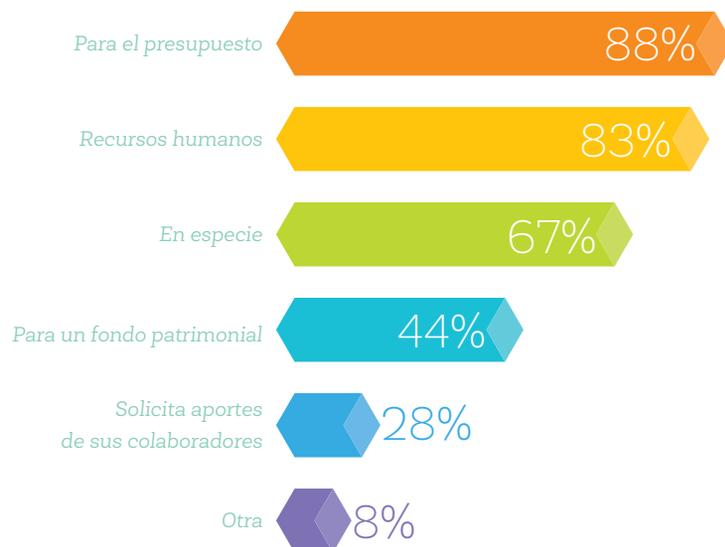
La gran mayoría de las empresas (88%) aportan para el presupuesto anual de sus fundaciones, pero es interesante que en 12% de los casos esto no sucede, ya sea porque aportó previamente a un fondo patrimonial y no transfiere recursos anualmente o porque el aporte es en recursos humanos y espera que la fundación consiga sus propios recursos. Le sigue en importancia el aporte con recursos humanos de la empresa. La mayoría (83%) de las fundaciones dice recibirlo. Este aporte va desde apoyos administrativos y en contabilidad hasta recursos especializados de la empresa para tareas especializadas. Los aportes en especie, que señalan recibir 67.2% de las fundaciones, consisten por un lado en oficinas, dotación, transporte, etcétera, hasta donaciones de productos del negocio para que la fundación pueda a su vez donarlos a la sociedad.

Por último, es interesante observar que en un poco más de la cuarta parte de los casos (28.1%), la empresa solicita recursos de los colaboradores. Algunas veces lo hace regularmente y en otros casos, como parte de una campaña específica de la fundación. ▶

### 7.4.2. Las reglas de asignación de recursos a las fundaciones por parte de las empresas

A continuación mostraremos cuáles son las reglas de asignación de recursos por parte de las empresas. La más extendida, como puede observarse en el gráfico 51 es la asignación de recursos en función del presupuesto presentado por la fundación. Dos terceras partes de las fundaciones (67.2%) tienen esta regla. Casi una tercera parte (28.1%) de las fundaciones sigue otra forma de asignación, la cual consiste

**Gráfico 50** Tipo de recursos que aporta la empresa a la fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=6.2%

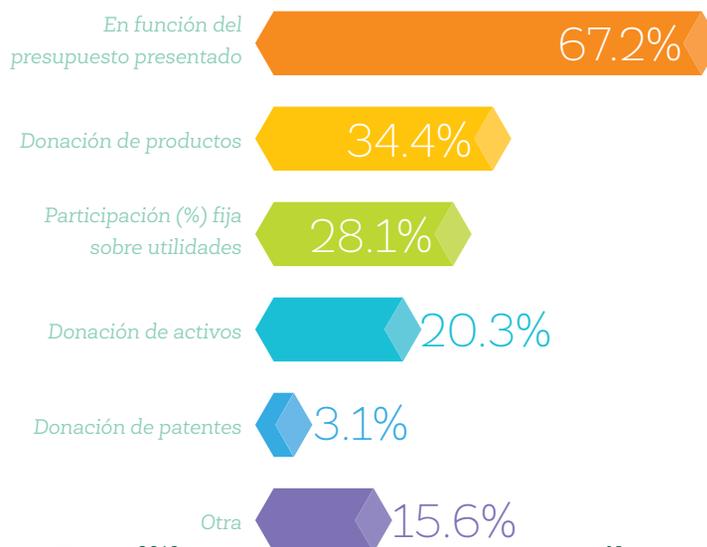
en recibir un porcentaje previamente definido de las utilidades de la empresa. Estos porcentajes son muy similares a los encontrados en Colombia. En ese país, 68.9% de las fundaciones empresariales recibe recursos de la empresa de acuerdo con presupuesto presentado; 26.7% participa anualmente de un porcentaje establecido de las utilidades (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012: 29).

Junto a esas formas de asignación de recursos financieros, 34.4% de las fundaciones recibe productos donados por la empresa, 20% activos y 3.1% patentes.

### 7.4.3. El peso de los recursos de la empresa en relación con otras fuentes

Ya sabiendo cuáles son los recursos aportados por la empresa y las reglas de asignación, veamos ahora cuál es el peso de esos recursos en el presupuesto

**Gráfico 51** Reglas de asignación para obtener recursos de la empresa a la fundación



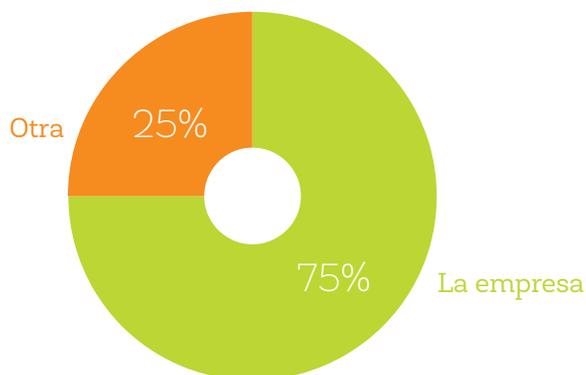
Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=1.5%

total de la fundación. El gráfico 52 nos muestra que en promedio los recursos financieros de la empresa representan 75% de los presupuestos de las fundaciones. Éste es un porcentaje considerablemente mayor al de las fundaciones empresariales de Colombia, donde en promedio, las empresas aportan 50% de los recursos financieros para sus presupuestos (ver presentación de resultados publicada en Gestratégica: [www.gestrategica.org](http://www.gestrategica.org) febrero 23, 2012).

Este promedio de 75% de aporte de las empresas se refiere a los recursos financieros y no al conjunto de los aportes de las empresas a sus fundaciones. Hay que recordar que 57% de las empresas asumen directamente algunos gastos de la fundación, mientras que 43% las fundaciones asumen todos los gastos en sus presupuestos (ver capítulo 5, sección 5.5). Es decir, si contempláramos los recursos adicionales aportados por las empresas, que son pagados directamente y no entran en los presupuestos de la fundación, el porcentaje de aportes de la empresa crecería.

**Gráfico 52** Porcentaje de recursos financieros aportados por la empresa y otros a las fundaciones



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

¿Quiénes son los que complementan los recursos aportados por las empresas en los presupuestos de las fundaciones? Para empezar es importante anotar que la mayoría (89%) de las fundaciones empresariales en México son donatarias autorizadas, lo cual significa que pueden recibir donaciones y expedir recibos de donación. Por otro lado, un porcentaje importante de las fundaciones (51.6%) tiene Clave Única de Inscripción (CLUNI) al RFOSC, lo cual le permite a la fundación recibir recursos del gobierno.

Veamos ahora en la tabla 9 quiénes aportan a las fundaciones empresariales para complementar los recursos de la empresa. Otras fundaciones son las principales fuentes de recursos complementarios. Una cuarta parte (24.4%) de las fundaciones empresariales recibe recursos de otras fundaciones. Los aportes de esas fundaciones equivalen a 4.8% del total de los presupuestos de las fundaciones empresariales y a casi una quinta parte (19.2%) del presupuesto no proporcionado por las empresas. El aporte de los ciudadanos es la segunda fuente, muchas veces con un esquema donde la fundación proporciona la misma cantidad aportada por el ciudadano. El 15.6% de las fundaciones recibe recursos de los ciudadanos, los cuales equivalen a 3.8% de los presupuestos totales de las fundaciones o a 15.3% de los presupuestos no aportados por las empresas.

Los fondos patrimoniales constituyen 3.4% de los presupuestos anuales de las fundaciones o 13.5% de los recursos no aportados anualmente por las empresas. Vale la pena aclarar que los recursos para la constitución e incrementos del fondo patrimonial, en general, fueron aportados por las empresas en un momento o varios momentos de la vida de la fundación. Es decir, también son recursos provenientes de la empresa, pero bajo una regla de asignación diferente a la del aporte anual al presupuesto de operación.

El otro tema importante de analizar es que solamente 7.8% de las fundaciones reportó recibir recursos anuales de sus fondos patrimoniales. Si tenemos en cuenta que 60% reportó tener fondo patrimonial, ese bajo porcentaje de fundaciones que tiene ingresos anuales de los fondos puede indicar, como lo mencionamos en el capítulo 5, que una buena parte de los fondos no son realmente tales, o que su pequeño tamaño no les genera los recursos necesarios para complementar los presupuestos.

Le siguen en importancia los recursos de los empleados (2.4% del presupuesto). Lo interesante con los recursos de los empleados es que son bajos en relación con el presupuesto, pero en cambio el porcentaje de fundaciones que recibe recursos de empleados es tan alto como el que reciben de otras fundaciones (24.4%).

De acuerdo con los recursos que reciben las fundaciones de los gobiernos, tenemos las siguientes proporciones en relación con el presupuesto total: de

los gobiernos estatales (2%), de los gobiernos municipales y del gobierno federal 1.3% y 1.1% del presupuesto, respectivamente. Pero del porcentaje de fundaciones que reciben recursos de los gobiernos, es mayor la que recibe del gobierno federal (14.5%), seguido por el estatal (12.5%) y el municipal (19.9%). Los aportes de la cooperación internacional a las fundaciones empresariales son bastante bajos (0.3% de los presupuestos) e igualmente bajo es el porcentaje de fundaciones que reciben recursos de esta fuente (6.3%).

Al comparar con Colombia, llama la atención la mayor importancia que tienen los recursos de cooperación internacional, los cuales constituyen 4.47% del total de los presupuestos de las fundaciones. Los recursos del gobierno en el caso de Colombia no están desglosados por niveles y son de 4.21%, un porcentaje similar a México si sumamos los tres niveles (4.4%) (Fundación DIS y Fundación Promigas, 2012: 28).

**Tabla 9**

Fuentes de financiamiento de las fundaciones empresariales, diferentes a la empresa

Fuente de financiamiento	Porcentaje en relación		
	Al total	Al total no aportado por la empresa	Fundaciones que reciben recursos de la fuente
Otras fundaciones	4.8%	19.2%	24.4%
Ciudadanos	3.8%	15.3%	15.6%
Fondos patrimoniales	3.4%	13.5%	7.8%
Empleados	2.4%	8.9%	24.4%
Gobiernos estatales	2.0%	8.0%	12.5%
Proveedores	1.5%	6.0%	17.2%
Gobiernos municipales	1.3%	5.4%	10.9%
Gobierno federal	1.1%	4.4%	14.1%
Cooperación internacional	0.3%	1.4%	6.3%

## 7.4.4 El efecto multiplicador de los recursos de las fundaciones empresariales

Hemos visto antes cómo la gran mayoría de los recursos de las fundaciones empresariales provienen de las empresas que las crearon, el tipo de recursos que les aportan y también las otras fuentes de recursos de las fundaciones. Queremos terminar esta sección analizando el tema del apalancamiento de los recursos de las fundaciones.

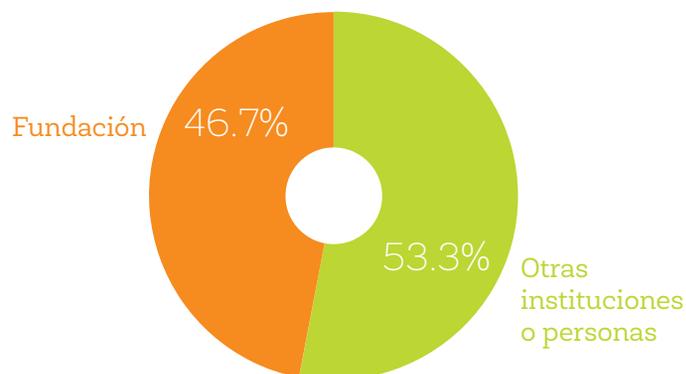
Las fundaciones empresariales, como vimos en el capítulo anterior, realizan alianzas con diferentes actores para varios de sus programas y además, en muchos casos solicitan recursos de coinversión a las organizaciones o individuos con los cuales trabajan.

Eso significa que los recursos aportados por las fundaciones se multiplican gracias a los aportes de los socios en las alianzas y de los aportes de los beneficiarios de los proyectos. En la encuesta preguntamos por este “efecto multiplicador” o porcentaje de recursos que ponen otros en los programas apoyados por la fundación y encontramos una relación de 1 a 1.14 pues en promedio, para el total de los programas, la fundación aporta 46.7%, mientras las otras instituciones o personas aportan 53.3% (ver gráfico 53). Esta es una cifra muy subestimada pues el porcentaje de fundaciones que respondió sobre cuánto aportan los demás a los programas fue muy baja. Si el grupo que no respondió se comportara como el que sí lo hizo, el apalancamiento sería de 1 a 3,5 veces. ▶

La fundación FEMSA quiere ser considerada para alianzas en la selección de proyectos que ayuden a resolver los problemas más grandes de la población. Una fundación necesita ser flexible para pedir o movilizar y multiplicar recursos. Se busca que las inversiones sociales logren cambios eventualmente en políticas públicas.

**Vidal Garza**  
Director  
Fundación FEMSA

**Gráfico 53** El efecto multiplicador: porcentaje de recursos de la fundación y de otros en los programas



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=1.5%

## 7.5. La participación de la empresa en el gobierno de las fundaciones

En el capítulo 4 dedicamos un buen espacio para comentar la importancia que varios autores le dan al tema de la gobernanza de las fundaciones y especialmente, al análisis del balance entre la participación de colaboradores de la empresa y de externos a la empresa, en el gobierno de las fundaciones empresariales y a la relación de la composición de los consejos con la autonomía o dependencia de la fundación.

En ese capítulo citamos a autores como Midlin, quien dice que los directivos remunerados de las empresas, los cuales suelen ser parte mayoritaria de los consejos o juntas de las fundaciones empresariales, tiene gran experiencia en temas relacionados con el negocio, pero en general, una reducida experiencia en las áreas sociales de la fundación. De acuerdo a este autor, si las fundaciones empresariales no crean un buen balance en la composición de sus consejos directivos, mezclando personal de la empresa con expertos externos en las líneas programáticas de la fundación y representantes de los diversos grupos de interés, la fundación no logrará desarrollar todo su potencial y tener la eficacia social que podría tener (2009:196 y 173). ◀

En el mismo sentido que el autor citado, la Guía de mejores prácticas de gobernanza para fundaciones empresariales producida por el Instituto Brasileiro de Gobernanza Corporativa, y el Grupo de Institutos y Fundaciones de Brasil, recomienda que los consejos directivos cuenten con consejeros independientes, entendiendo como tales, a aquellos que no tengan vínculo con la empresa o con sus aliados, no sean actualmente directores o empleados ni hayan sido remunerados por la empresa, o familiares de los directores de algún director o gerente. También recomiendan que no sea director o beneficiario de al-

guna de las organizaciones a las que la fundación beneficie (2014: 45-46).

En el grupo focal sobre gobernanza de las fundaciones empresariales que organizamos como parte del estudio, hubo un acuerdo general entre todos los participantes sobre la importancia de los externos en los consejos directivos de las fundaciones. “Se gana cuando hay externos en el Consejo”, se dijo en el grupo focal. Gana la sociedad por el impacto de las mejores intervenciones y gana la empresa en reputación y reconocimiento por hacer las cosas bien. Sin embargo, también se comentó en ese grupo focal que la presencia de consejeros independientes es una práctica no muy extendida en México.

El otro tema tratado en el capítulo 4, el de la autonomía o dependencia, se refiere a la cesión o no de poder y control de las decisiones por parte de la empresa a personas no vinculadas a la misma, para que puedan participar en la orientación estratégica de la fundación. Es importante anotar, como nos lo enfatizaron en el grupo focal, que si bien puede existir una relación entre la participación o no de externos en los consejos con los temas de la alineación de la fundación con el negocio, ésta no sucede de manera causal. O en otras palabras, nos señalaron que no se podía afirmar que las fundaciones que tienen consejos compuestos solamente por representantes de la empresa están necesariamente alineadas al negocio y que por el contrario, aquellas abiertas a la participación no están alineadas o están menos alineadas. Para esto se dieron varios ejemplos de fundaciones con consejos cerrados (constituidos sólo por personal de la empresa) pero cuyos programas se mantienen separados de la estrategia de RSE y ejemplos de lo contrario, consejos con representantes externos de fundaciones con altos grados de alineación con el negocio.

Veamos después de este preámbulo, cuál es la situación de las fundaciones empresariales mexicanas

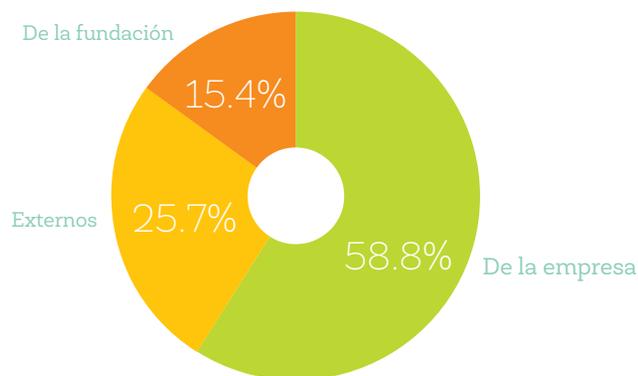
*La fundación empresarial debe estar ligada de alguna manera al negocio y puede buscar posicionamiento fuera a través del órgano directivo.*

**José Manuel Muradás**

Director

Fundación Manuel Arango

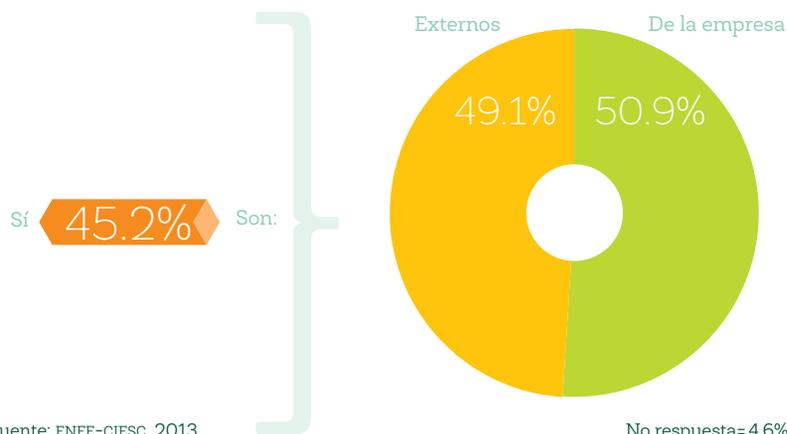
**Gráfico 54** Pertenencia institucional de las personas que conforman el consejo ejecutivo o la junta directiva de la fundación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=3.1%

**Gráfico 55** Existencia de comité asesor en la fundación y pertenencia institucional



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta=4.6%

en relación con sus consejos directivos. En la gráfica 54 se puede observar cómo el grupo de fundaciones que tiene consejeros externos o independientes en las juntas o consejos directivos es bastante bajo en México. Solamente una cuarta parte de las fundaciones (25.7%) tiene externos en sus juntas. Un porcentaje bastante bajo, considerando las recomendaciones anteriores.

La presencia de externos es mayor en los consejos asesores o consultivos de las fundaciones empresariales. Como nos muestra el gráfico 55, 45.2% de las fundaciones cuentan con consejos asesores. La composición promedio de estos consejos está repartida casi por mitades entre consejeros de la empresa (50.9%) y consejeros externos (49.1%). Es decir, las empresas cuando tienen externos en sus fundaciones, los prefieren en un papel de asesoría que de toma decisiones.

Analizando la presencia de externos en los consejos directivos de acuerdo a los modelos de integración, encontramos un dato muy revelador y es que esa presencia de externos es notoriamente baja entre las fundaciones que tienen como modelo la integración estratégica total (ver tabla 10). Los otros modelos de integración (separación estratégica e integración parcial) cuentan con externos en un poco más de la mitad de los casos. Eso significa, que las fundaciones que tienen como modelo la integración estratégica total explican en buena parte la baja presencia de externos en los consejos en el promedio de las fundaciones.

Lo anterior, como ya lo habíamos analizado atrás, coincide con que las fundaciones que tienen el modelo de integración estratégica total son a su vez las de más reciente creación. Por tanto, como se puede observar en la tabla 11, las fundaciones más jóvenes tienen una presencia menor de externos en los consejos directivos.

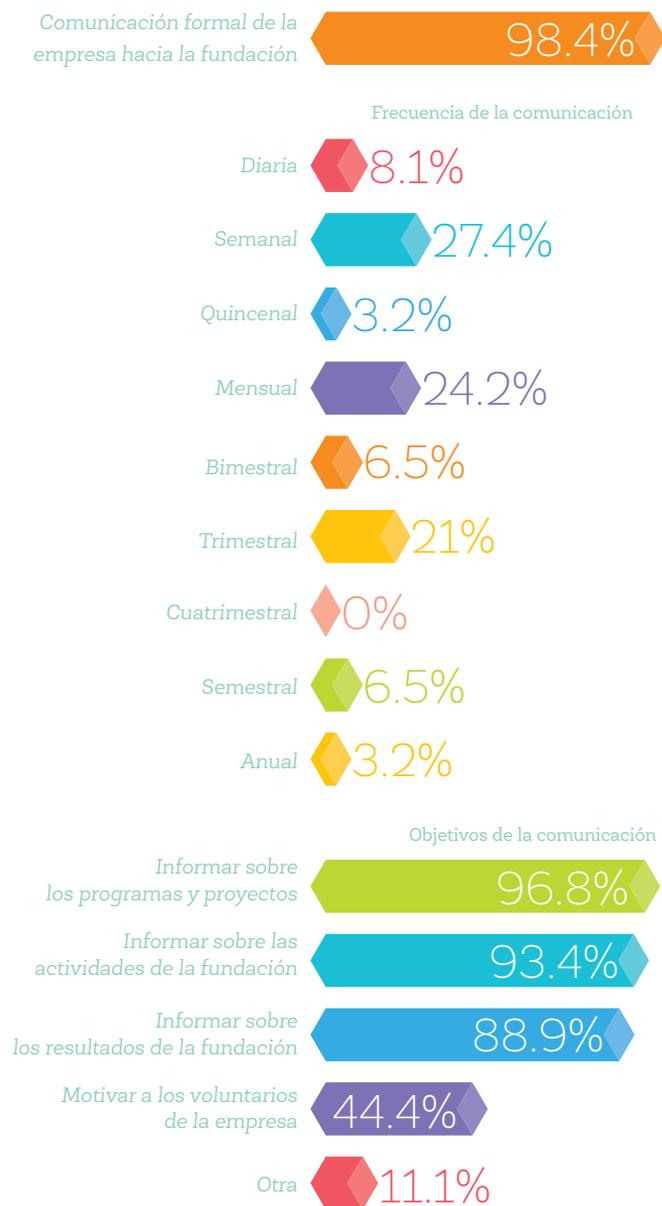
<b>Tabla 10</b>		
Presencia de externos en el consejo directivo según modelo		
Modelo de integración	Presencia de externos	
	No	Sí
Integración estratégica total	86%	14%
Separación estratégica	46%	54%
Integración estratégica parcial	48%	52%
Total	61%	39%

<b>Tabla 11</b>		
Presencia de externos en el consejo directivo según antigüedad		
Creación de la fundación	Presencia de externos	
	No	Sí
Hace 7 años	68.4%	31.6%
De 8 a 10 años	47.1%	52.9%
Más de 10 años	65.4%	34.6%
Total	61.3%	38.7%

Hay que pensar en grande, más allá de la empresa. Siempre la gente externa trae ideas diferentes y aporta. Los profesionales del tema generalmente traen una visión diferente a la de los miembros del consejo y eso enriquece la toma de decisiones.

**José Manuel Muradás**  
 Director  
 Fundación Manuel Arango

**Gráfico 56** Comunicación formal de la fundación hacia la empresa, frecuencia y objetivo de la comunicación



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

No respuesta= 3.1% (fundación)  
y 4.6% (empresa)

## 7.6. La comunicación entre la fundación y la empresa

Otro aspecto clave de la relación entre las empresas y sus fundaciones es el de comunicación. Veamos inicialmente qué tan frecuente y cuáles son los objetivos de esa comunicación. El gráfico 56 nos muestra inicialmente que casi todas (98.4%) las fundaciones tienen procesos de comunicación formal con sus empresas. En un poco más de una cuarta parte de esas fundaciones, 27.4%, el proceso de comunicación con la empresa se realiza semanalmente, otra cuarta parte (24.2%) lo hace mensualmente, una quinta parte (21%) trimestralmente, 8.1% diariamente, 6.5% una vez al semestre, 6.5% una vez cada dos meses y 3.2% anualmente.

El objetivo de esa comunicación es múltiple aquel de la “información sobre los programas y proyectos” es el más extendido de todos, con 96.8% de las fundaciones, seguido por el de “informar sobre las actividades de la fundación” (93.4%) y un poco más bajo el de “informar sobre los resultados” (88.9%). La comunicación para “motivar a los voluntarios de la empresa” la realizan menos de la mitad de las fundaciones (44.4%).

La alta presencia de procesos de comunicación formal entre fundaciones y empresas, así como su alta frecuencia, da muestra de la importancia creciente en los procesos de integración que hemos comentado en este capítulo.

## 7.7 Las áreas de oportunidad para las fundaciones de acuerdo a sus directores y los responsables de RSE

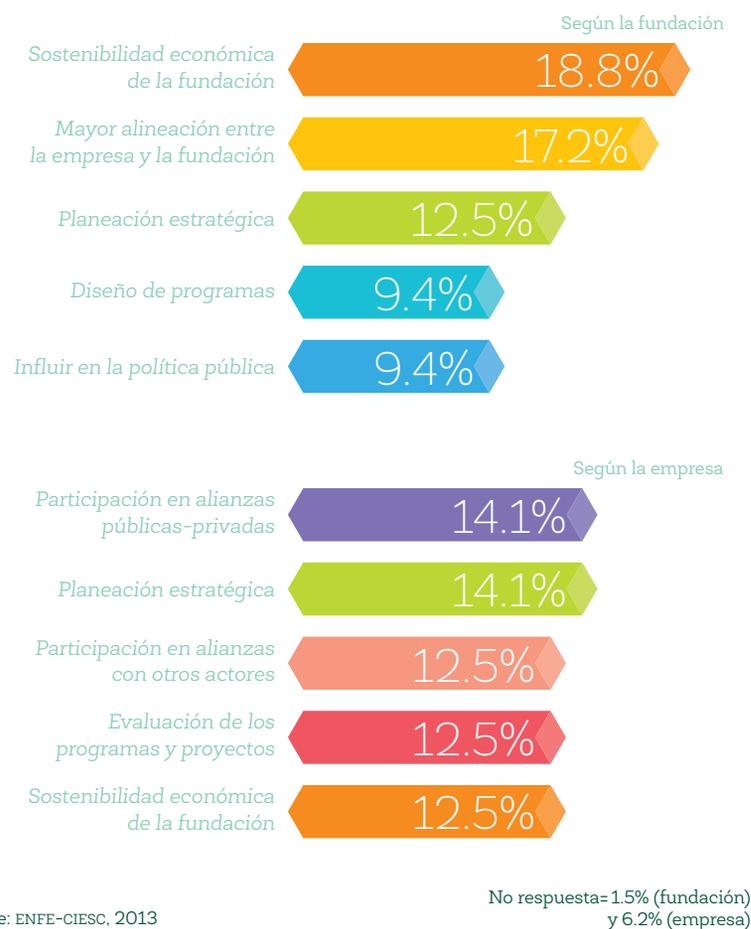
Queremos terminar este apartado analizando las áreas de oportunidad que identificaron tanto los directores de las fundaciones como los encargados de la responsabilidad social de la empresa. En el gráfico 57 se muestran estas áreas de oportunidad.

Como puede observarse sólo dos de las áreas fueron identificadas por los dos grupos (sostenibilidad económica de la fundación y planeación estratégica) y en un orden de prioridad muy distinto. Mientras para los directores la principal área de oportunidad para la fundación es trabajar sobre su sostenibilidad, para los encargados de las estrategias de RSE es menos seleccionada dentro de las que identificaron.

La mayor alineación entre empresa y fundación es la segunda área de oportunidad que identificaron los directores de las fundaciones, pero extrañamente ésta no aparece como prioritaria entre los responsables de la RSE, ya sea porque piensan que existe una buena alineación o porque consideran que no se requiere un cambio en las funciones de la fundación en la estrategia de RSE.

En relación con los programas, mientras a los directores de las fundaciones les preocupa más el diseño de los mismos, los responsables de RSE consideran de mayor prioridad la evaluación de los programas. La influencia en políticas públicas, una estrategia de gran importancia para ampliar la escala de la acción de las fundaciones fue identificada por los directores de las fundaciones pero no por los responsables de la RSE. Por el contrario, las alianzas con otros actores fue un campo al que los directores de RSE le dieron importancia, mientras que los directores de las fundaciones no la propusieron como primera opción.

**Gráfico 57** Áreas de oportunidad futuras para la fundación. Primera opción



Fuente: ENFE-CIESC, 2013

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS  
DE LAS RELACIONES ENTRE LAS FUNDACIONES Y LAS EMPRESAS**

- Para la creación de las fundaciones, en la mayoría de los casos fue una decisión institucional de la empresa, pero el peso de la decisión individual fue importante.
- En el proceso de diseño de la fundación y en la selección de las líneas programáticas, el peso de la decisión individual disminuye y crece la decisión institucional y la participación de los colaboradores de la empresa.
- En la mitad de los casos, las fundaciones empresariales en México se crearon antes de que las empresas hubieran establecido una política de RSE.
- Al momento de creación de las fundaciones, las razones principales para la creación tenían pocos vínculos con la RSE y más con estrategias filantrópicas (crear un brazo social, profesionalizar la filantropía, etc.).
- Actualmente, las funciones principales de las fundaciones empresariales se relacionan en mayor proporción con las estrategias de RSE.
- En el caso de las fundaciones empresariales de México, al igual que otros países de la región, hay una tendencia creciente a la alineación entre la fundación y la estrategia de RSE.
- A pesar de los procesos de alineación, no hay una estandarización en el modelo de relación empresa-fundación. Existe una distribución de las fundaciones en modelos diferentes (integración total, integración parcial y separación estratégica). En cada uno de los modelos, prevalecen características específicas de tipos de fundaciones.

- El principal beneficio derivado de la creación de una fundación empresarial es contar con una entidad especializada en el área social, capaz de gestionar donaciones, aportes y contribuciones de la sociedad.
- El principal retorno esperado por las empresas al crear fundaciones es el desarrollo sustentable de la zona de influencia de la empresa. El segundo retorno esperado es la mejora en reputación de la empresa.
- Las empresas representan en promedio el 75% de los recursos de sus fundaciones.
- Por cada peso invertido, las fundaciones lo multiplican en promedio en 1.14 por los aportes de los aliados.
- La proporción de externos en el gobierno de las fundaciones empresariales es en general baja, y notoriamente más baja en las fundaciones que tienen como modelo la integración estratégica total.
- La participación de externos es mayor cuando las fundaciones tienen consejos asesores.
- La mayoría de las fundaciones tienen procesos formales y continuos de comunicación con sus empresas.
- Las áreas de oportunidad identificadas por los directores de las fundaciones y los responsables de RSE difieren en los temas y en el orden de prioridades

**CONCLUSIONES  
RECOMENDACIONES  
BIBLIOGRAFÍA  
SEMBLANZAS  
ANEXOS**





## Conclusiones

En este estudio logramos hacer un mapeo de las fundaciones empresariales existentes en México y mostrar cómo a pesar del número relativamente pequeño de fundaciones (131), de su baja representación en relación con el total de donatarias autorizadas (1.7%) y de la juventud de la mayoría de ellas (94% se crearon después de 1994), han adquirido una gran importancia para el amplio número de organizaciones e individuos que recibe apoyo y recursos de estas fundaciones. El monto total de donaciones de las fundaciones empresariales que fueron donatarias autorizadas para el ejercicio fiscal de 2012 fue de \$2 697 883 963, equivalente al 35% del total de donativos de estas entidades

El estudio mostró igualmente que en promedio las fundaciones empresariales son pequeñas en términos de los equipos que trabajan a su interior (57.6% tienen menos de cinco empleados), pero grandes en términos de los presupuestos que tienen (la mitad tiene presupuestos mayores a 10 millones de pesos anuales). Mostró también cómo el trabajo de los equipos de las fundaciones se complementa tanto con el de los voluntarios de las empresas como con voluntarios externos, movilizándolo así una amplia gama de personas en torno a los proyectos apoyados por las fundaciones.

A pesar de la importancia de las fundaciones empresariales en términos de la inversión que realizan, el estudio destaca cómo en más de la mitad de los casos, la fundación no es la única estrategia de canalización de recursos de la empresa, sino que además de los recursos que la empresa le transfiere, la empresa misma tiene sus propios programas de inversión social.

El estudio identificó también que 60% de las fundaciones empresariales dice tener un fondo pa-

trimonial, pero si bien hay un porcentaje importante con fondos grandes y medianos, 32% tiene fondos muy pequeños (menos de un millón de pesos).

En cuanto a las relaciones con la sociedad, el estudio analizó el alcance de los programas de las fundaciones empresariales y las características básicas de los modelos de intervención. En relación con el alcance, el estudio nos mostró que la mayor parte de las fundaciones con sede en el Distrito Federal tiene programas de alcance nacional o presencia en varios estados; a la vez, las fundaciones cuya sede está fuera del DF, tienen en su mayoría programas de alcance estatal o local; por último, que una quinta parte de fundaciones tanto con sede en el DF como fuera, tienen programas de alcance internacional.

En cuanto a los modelos de intervención, el estudio identificó que las principales áreas programáticas de las fundaciones son servicios humanos, educación y utilidad pública y social; a la vez, nos mostró que áreas programáticas mayormente vinculadas con el desarrollo (educación, desarrollo comunitario, desarrollo económico) tiene un peso bajo entre las fundaciones empresariales de México comparadas con las de Colombia o Brasil.

Por otro lado, los resultados de la investigación permitieron destacar que la mayor parte de las fundaciones empresariales en México, al igual que otros países de la región, combinan las donaciones con programas propios, y un grupo menor son fundaciones solamente donantes o solamente operativas, pero en comparación con Brasil y Colombia, en México hay una mayor proporción de fundaciones que realiza donaciones.

Los principales beneficiarios de las fundaciones son en primer lugar las OSC, en segundo lugar los individuos y en tercer lugar las entidades de gobierno. Las fundaciones transfieren a sus beneficiarios tanto

recursos económicos como recursos en especie, asesoría técnica y apoyo de los voluntarios de la empresa.

Un tema que llamó la atención en el estudio es la baja participación de los beneficiarios en el diseño de los proyectos. Esto se relaciona con los propósitos estratégicos de las fundaciones, pues la mayor parte orienta sus programas a la atención directa de las necesidades de la población. Otras estrategias que suelen involucrar más activamente a los beneficiarios en el enfoque de los proyectos y que generan una mayor sostenibilidad, como el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas, tienen un menor peso en los programas de las fundaciones. De igual manera, estrategias que permiten trabajar en escalas mayores como la generación de modelos replicables y la influencia en políticas públicas tiene un bajo peso.

Otro hallazgo de la investigación fue que las fundaciones en México realizan con mayor frecuencia mediciones de actividades y conteo de beneficiarios como estrategia de evaluación, a pesar de que la gran mayoría dice realizar evaluación de un impacto.

El establecimiento de alianzas con diferentes actores fue otro tema del estudio. Encontramos que las principales alianzas de las fundaciones se realizan con OSC y con la academia. Los gobiernos (local, estatal y federal) son un tercer grupo en importancia para establecer alianzas. Al igual que en otros países, la valoración más baja sobre las alianzas es la que hacen las fundaciones de las alianzas con los gobiernos, mientras que las alianzas con otras fundaciones, con OSC y con la academia son mejor valoradas.

Por último, en lo que se refiere a la relación con la sociedad, el estudio analizó qué tanto las fundaciones hacen públicos sus informes de actividades y financieros. Encontramos que a pesar de que existen avances en la transparencia de las fundaciones hacia la sociedad, hay todavía un largo camino por recorrer.

En cuanto a las relaciones con la empresa fueron varios los temas que el estudio analizó. Entre los hallazgos más importantes encontramos que si bien es cierto, como sucede en otros países, que es más común que las empresas más grandes tengan una fundación, también es cierto que un importante porcentaje (36%) de las fundaciones empresariales en México fueron creadas por empresas que no están en la lista de las 500 empresas más grandes del país.

En cuanto a la creación de las fundaciones, el estudio constató que si bien en la mayoría de los casos fue producto de una decisión institucional de la empresa, el peso de la decisión individual fue importante. Por el contrario, en el proceso de diseño de la fundación y en la selección de las líneas programáticas, el peso de la decisión individual disminuye y crece la decisión institucional y la participación de los colaboradores de la empresa.

El análisis de la relación de las fundaciones con la estrategia de responsabilidad social empresarial fue muy revelador. En la mitad de los casos, las fundaciones empresariales se establecieron antes de que las empresas hubieran elaborado y promulgado una política de RSE. Esto explica de cierta manera que en el momento de creación de las fundaciones, las razones principales para ello tuvieron pocos vínculos con la RSE y más con estrategias filantrópicas (crear un brazo social, profesionalizar la filantropía, etc.). Sin embargo, actualmente, las funciones principales de las fundaciones empresariales se relacionan con las estrategias de RSE.

En el caso de las fundaciones empresariales de México, al igual que otros países de la región, hay una tendencia creciente a la alineación entre la fundación y la estrategia de RSE. Sin embargo, a pesar de los procesos de alineación, no hay una estandarización en el modelo de relación empresa-fundación. Existe una distribución más o menos similar de las

fundaciones en diferentes modelos analizados (integración total, integración parcial y separación estratégica).

El tema de los beneficios esperados y de los retornos para la empresa se analizó en el estudio. Lo que encontramos es que el principal beneficio para las empresas al crear una fundación es contar con una entidad especializada en el área social, capaz de gestionar donaciones, aportes y contribuciones de la sociedad; asimismo el principal retorno esperado por las empresas al crear fundaciones es el desarrollo sustentable de la zona de influencia de la empresa. El segundo retorno esperado es la mejora de su reputación.

En cuanto a los recursos de las fundaciones, encontramos que las empresas se los transfieren de varias formas: recursos financieros para el presupuesto, recursos humanos, en especie, aportes para los fondos patrimoniales, aportes en tiempo y dinero de los colaboradores de la empresa. En relación con los aportes financieros de la empresa fundadora, estos representan en promedio 75% del total de los recursos de las fundaciones. Los otros recursos provienen de otras fundaciones, de ciudadanos, de los colaboradores, del gobierno y de los proveedores. Una porción muy baja proviene de la cooperación internacional. Los recursos de las fundaciones al invertirse en los programas, se multiplican en promedio en 1.14 por los aportes de los aliados.

Un importante descubrimiento relacionado con la gobernanza de las fundaciones empresariales fue constatar la baja proporción de miembros externos en las juntas y consejos directivos de las fundaciones empresariales. Esa proporción aumenta cuando las fundaciones tienen consejeros asesores.

Por último, el estudio nos muestra que la mayoría de las fundaciones tienen procesos formales y continuos de comunicación con sus empresas.

## Recomendaciones

La experiencia acumulada de las fundaciones empresariales de México en el campo de la intervención social y en las formas de relacionamiento con las empresas es muy amplia, pero esta experiencia no es, a nuestro juicio, suficientemente aprovechada. Consideramos que existe un amplio campo de oportunidad para mejorar la eficacia de la intervención de las fundaciones y que lo mejor que se podría hacer es crear un espacio de aprendizaje entre pares para que las fundaciones empresariales de México puedan intercambiar experiencias, aprender unos de otros, y reflexionar sobre los potenciales aportes de las fundaciones a los cambios que requiere el país.

La creación en México de un foro de aprendizaje contribuiría de manera importante a facilitar el encuentro, intercambio y reflexión de las fundaciones sobre los múltiples temas que se han analizado en este estudio. Son varios los temas posibles de reflexión. Entre ellos podemos plantear los siguientes:

### Contar con un directorio actualizado

Mencionamos a lo largo del estudio la inmensa dificultad que tuvimos en la elaboración de un directorio de las fundaciones empresariales de México. Una plataforma o espacio de aprendizaje de fundaciones empresariales puede crear diversos incentivos para que las fundaciones empresariales proporcionen información y la actualicen, así como hacer pública esta información para que la ciudadanía conozca el importante papel que juegan en el país.

### **Efectividad de las estrategias de intervención de las fundaciones**

Analizamos en el estudio el poco peso que tienen las estrategias orientadas a la construcción de capacidades, la creación de modelos replicables y a la influencia en políticas públicas, mientras que predominan la atención y resolución directa de las necesidades de las poblaciones. Si tenemos en cuenta que el desarrollo sustentable de las zonas de influencia de las empresas es el retorno esperado priorizado por las mismas fundaciones, sería importante generar una amplia reflexión sobre la efectividad actual de las estrategias de las fundaciones para contribuir al desarrollo sustentable. El intercambio de experiencias entre fundaciones y entre éstas y expertos en temas de desarrollo, sería de inmenso valor para potenciar el valioso trabajo de las fundaciones.

### **Beneficios y retornos esperados para la creación de una fundación**

Analizamos en el estudio las principales razones, así como los beneficios y retornos esperados para las empresas, de crear una fundación. El intercambio de ideas y experiencias entre directores de fundaciones y entre colaboradores de las empresas sobre estos beneficios y retornos puede ser de gran valor para las actuales fundaciones, así como para aquellas empresas que quieran crear una fundación en el futuro.

### **Impacto y escala de las intervenciones**

Relacionado con el tema anterior de las estrategias, las fundaciones podrían tener una importante reflexión colectiva sobre formas de trabajo que permitan ampliar el impacto y escala de su labor. Sería importante comparar las estrategias enfocadas al trabajo con individuos con aquellas orientadas a organizaciones; analizar la experiencia en torno a las formas de colaboración y al establecimiento de alianzas con diferentes actores; así como avanzar en el campo de la evaluación para tener mejores elementos de análisis del impacto efectivo de las intervenciones.

### **Modelos de relación entre empresa y fundación**

En el estudio analizamos las características de tres tipos de modelos de relación entre empresa y fundación y los perfiles centrales de las fundaciones que pertenecen a uno u otro modelo. Sería de gran importancia analizar ventajas, oportunidades y retos de cada uno de estos modelos para tener mejores elementos de decisión en la estructuración de las fundaciones y para que las empresas interesadas en crear fundaciones puedan contar con alternativas claras en el momento de diseñarlas.

### Transparencia y rendición de cuentas

Las fundaciones empresariales son entidades de beneficio público con incentivos tributarios derivados de su orientación. Ese carácter público de las fundaciones les genera responsabilidades de compartir con la sociedad los recursos que utilizan, los programas que realizan, sus logros, dificultades y aprendizajes. Si bien hay un avance entre las fundaciones en cuanto a compartir información, existe todavía un camino por recorrer en ese sentido.

### Gobernanza de las fundaciones

El tema de la composición de los consejos y juntas directivas de las fundaciones fue motivo de análisis en el estudio. Destacamos especialmente la baja participación de externos en estos espacios de decisión. Discutimos también cómo las recomendaciones de las guías de buenas prácticas de gobernanza proponen la incorporación de los consejos de expertos en las áreas temáticas de las fundaciones, así como de representantes de sus diferentes grupos de interés. La reflexión colectiva entre las fundaciones sobre este tema de la gobernanza puede contribuir a cambios positivos sobre la composición de los órganos de gobierno, los cuales contribuirán a la efectividad de las fundaciones en sus intervenciones y a mejorar el impacto social.

### La alineación con las empresas

Como vimos en el estudio, existe una tendencia importante de profundizar en los procesos de alineación entre las empresas y sus fundaciones. Sin embargo, el significado y las modalidades de alineación son variadas y pueden ir desde estrategias donde gana la sociedad, la fundación y la empresa, hasta estrategias que buscan convertir a la fundación en un instrumento de gestión de la empresa.

Las fundaciones son patrimonios afectados a fines públicos y por tanto su función no puede quedar limitada a la instrumentalización para el manejo de los intereses privados y la gestión de la empresa. La alineación es un proceso de doble vía y se debe realizar en torno al desarrollo sostenible. No se trata de alinear la fundación a cualquier política de la empresa, sino a una política responsable de desarrollo sostenible. Por otro lado, la fundación no puede reemplazar las responsabilidades sociales de la empresa. Pueden influir en la empresa y ayudarle a crear las capacidades necesarias para que despliegue su rol social, pero no pueden quedar limitadas a ser el instrumento de gestión de la RSE de las empresas.

Crear un espacio permanente de aprendizaje entre las fundaciones empresariales para mejorar su efectividad y aporte a la sociedad, así como un medio colectivo para darle a conocer a la sociedad, a las empresas y al gobierno el valioso trabajo que desarrollan en México, sería una forma de aprovechar mejor sus propios recursos y de contar con una sociedad que conozca y aprecie mejor su labor.



## Bibliografía

- Agüero, Felipe  
2008 “La promoción de la responsabilidad social empresarial en América Latina”, en Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero S. (eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina*, Centro de Investigación–Universidad del Pacífico/David Rockefeller Center for Latin American Studies–Harvard University, Lima, pp. 147–178.
- Alberg–Seberich, Michael  
2010 “Corporate Foundations. Substantive Entry”, en Helmut K. Anheier, Stefan Toepler y Regina List (eds.), *International Encyclopedia of Civil Society*, Springer, Nueva York.
- Aliança Capoava  
2010 *Responsabilidade Social Empresarial: Por que o guarda-chuva ficou pequeno?*, Aliança Capoava, Brasil.
- Anheier, Helmut K.  
2001 *Foundations in Europe: A comparative perspective*, Civil Society Working Paper 18, Londres.
- Butcher, Jacqueline (ed.)  
2008 *México solidario. Participación ciudadana y voluntariado*, Limusa, México.
- Butcher García-Colín, Jacqueline (coord.)  
2013 *Generosidad en México. Fuentes, cauces y destinos*, Porrúa/Tecnológico de Monterrey/Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, México.
- Carrillo, Patricia, Socorro Vargas, Mónica Tapia y Michael Layton  
2009 *Diagnóstico sobre filantropía corporativa en México*, Alternativas y Capacidades, México.
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)  
2010 *Fundaciones y entidades donantes en México*, Cemefi, México.
- Charities Aid Foundation (CAF)  
2007 *La naturaleza cambiante de la responsabilidad corporativa. ¿Cuál es el rol de las fundaciones empresariales?* Informe de la Sociedad SMART para la CAF.
- Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), Banco Mundial y Programa de Asistencia para la Gestión del Sector de la Energía (ESMAP)  
2012 *Kit de herramientas de desarrollo comunitario*, ICMM, Londres.
- Edwards, Michael  
2008 *Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism*, Demos: A Network for Ideas & Action/The Young Foundation, Nueva York/Londres.
- Expansión  
2013 “Las 500 empresas más importantes de México”, en *Expansión*, núm. 1118, 21 de junio–4 de julio, pp. 265–309.
- Fernandes, Rubem César  
1994 *Privado, porém Público, O Terceiro Setor na América Latina*, Relume Dumará, Río de Janeiro.

- Foundation Center  
 2010 *Philanthropy Annual Review*, Foundation Center, Nueva York.  
 2012 *Key Factors on Corporate Foundations*.  
 Fundación DIS y Fundación Promigas  
 2012 *Las fundaciones empresariales en Colombia: Una mirada a su estructura y dinámicas*.  
 Gouveia, Taciana (coord.)  
 2010 *Sustentabilidade das ONGs no Brasil: acesso a recursos privados*, Abong, Associação Brasileira de ONG, Río de Janeiro.
- GrantCraft  
 2014 *Opening Up: Demystifying Funder Transparency*, Glass Pocket- GrantCraft-Foundation Center, Nueva York.
- Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE)  
 2013 *Censo GIFE 2011-2012*, GIFE, São Paulo.
- Haslam, Paul A.  
 2004 *The Corporate Social Responsibility System in Latin America and the Caribbean. Policy Paper*, The Canadian Foundation for the Americas (FOCAL), Ottawa.
- Horwitz, Frank  
 2012 "Introduction: The business of business is sustainable business", en David Grayson y Nadine Exter (eds.), *Cranfield on Corporate Sustainability*, Greenleaf Publishing, Sheffield, pp. 1-6.
- Iniciativa Ciudadana y Desarrollo Social (Incide Social), Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), The International Center for Not-for-Profit Law (ICNL) y Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi)  
 2007 *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México*, Incide Social, México.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa y Grupo de Institutos Fundações e Empresas (GIFE)  
 2014 *Guia das Melhores Práticas de Governança para Fundações Empresariais*, GIFE, São Paulo.
- International Finance Corporation  
 2010 *Inversión comunitaria estratégica. Guía rápida*.
- Kramer, Mark, Marc Pfitzer y Karin Jestin  
 2006 *Uncommon Partners: The Power of Foundation and Corporation Collaboration*, Working Paper No. 21, John F. Kennedy School of Government-Harvard University, Cambridge.
- Lakin, Nick y Veronica Scheubel  
 2010 *Corporate Community Involvement. The Definitive Guide To Maximizing Your Business's Societal Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Layton, Michael  
 2013 "Entidades donantes empresariales", en Jacqueline Butcher García-Colín (coord.), *Generosidad en México. Fuentes, cauces y destinos*, Porrúa/Tecnológico de Monterrey/Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, México.

- Lodge, George y Craig Wilson  
2006 *A Corporate Solution to Global Poverty. How Multinationals Can Help the Poor and Invigorate Their Own Legitimacy*, Princeton University Press, Princeton.
- Mindlin, Sergio  
2009 “A governança de fundações e institutos empresariais: um estudo exploratório”, tesis de doctorado, Universidad de São Paulo, São Paulo.
- Monteiro, H., M. Kasil y M. Woods  
2011 *Tendencias de la inversión social privada en Latinoamérica*, IDIS.
- Moore, Mark H.  
2003 *The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to “Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations” by Robert Kaplan*, The Hauser Center for Nonprofit Organizations–The Kennedy School of Government–Harvard University.
- Pedrini, Matteo y Marco Minciullo  
2010 *Evaluating Corporate Reputational Interest in Corporate Foundations*, Facoltà di Economia e Alma Graduate School, Alma Mater Studiorum, Università di Bologna, Bologna.
- Porter, Michael E. y Mark R. Kramer  
1999 “Philanthropy’s New Agenda: Creating Value”, en *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 121-130.  
2006 “Strategy & Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, en *Harvard Business Review*, diciembre, pp. 78-93.
- 2011 “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth”, en *Harvard Business Review*, enero-febrero, pp. 63-70.
- Portocarrero, Felipe, Cynthia A. Sanborn y Luis Antonio Camacho (eds.)  
2010 *Moviendo montañas: empresas, comunidades y ONG en las industrias extractivas*, Centro de Investigación–Universidad del Pacífico, Lima.
- Roitter, Mario M.  
1996 *La razón social de las empresas: Una investigación sobre los vínculos entre la empresa y sociedad argentina*, Centro de Estudios de Estado y Sociedad, Área Sociedad Civil y Desarrollo Social, Buenos Aires.  
2008 *Estudio sobre Inversión Social Privada en Argentina*, Grupo de Fundaciones y Empresas de Argentina (GDPE), Buenos Aires.
- Roitter, Mario M. y Marcelo Camerlò  
2008 “La acción social empresarial en un contexto de crisis: reflexiones del caso argentino”, en Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero S. (eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina*, Centro de Investigación–Universidad del Pacífico/David Rockefeller Center for Latin American Studies–Harvard University, Lima, pp. 265-292.
- Rojas, Cristina y Gustavo Morales  
2008 “Contribuciones privadas a la esfera

- pública: las fundaciones empresariales en Colombia”, en Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero S. (eds.), *Filantropía y cambio social en América Latina*, Centro de Investigación-Universidad del Pacífico/David Rockefeller Center for Latin American Studies-Harvard University, Lima, pp. 207-232.
- Rossetti, Fernando  
2010 “Entrevista sobre publicación ‘Responsabilidad Social Empresarial: ¿Por qué un paraguas pequeño?’”, en *Boletín Virtual GIFE*, Aliança Capoava.
- Salamon, Lester M., Helmut K. Anheier, Regina List, Stefan Toepler, S. Wojciech Sokolowski, et al.  
1999 *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, Baltimore.
- Sanborn, Cynthia y Felipe Portocarrero S. (eds.)  
2008 *Filantropía y cambio social en América Latina*, Centro de Investigación-Universidad del Pacífico/David Rockefeller Center for Latin American Studies-Harvard University, Lima.
- Servicio de Administración Tributaria (SAT)  
s. f. *Servicio de Administración Tributaria (SAT)*, México <www.sat.gob.mx>.
- Strachwitz, Rupert y Sabine Reimer  
2005 *Corporate Citizenship*, Maecenata Verlag, Berlín.
- Turitz, Shari y David Winder  
2005 “Private Resources for Public Ends: Grantmakers in Brazil, Ecuador and Mexico”, en Cynthia Sanborn y Felipe Portocarrero S. (eds.), *Philanthropy and Social Change in Latin America*, David Rockefeller Center for Latin American Studies-Harvard University, Cambridge.
- Uniethos  
2012 *O Papel dos Institutos e Fundações na Atuação socialmente responsável da empresa*, Uniethos, São Paulo.
- Van Laarhoven, Elise  
2008 *Diversity in Corporate Giving: Empirical Evidence on The Industry and Nationality Level*, Lap Lambert.
- Villar, Rodrigo  
2001 *El Tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias*, Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales, Bogotá.
- Visser, Wayne  
2009 *When Corporations Rule the World by David C. Korten (1995)*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Vives, Antonio  
2013 *Compartir el Valor Creado versus Crear Valor Compartido: ¡El diablo está en la implementación!*, blog, 31 de mayo.
- Westhues, Martina y Sabine Einwiller  
2006 “Corporate Foundations: Their Role for Corporate Social Responsibility”, en *Corporate Reputation Review*, vol. 9, núm. 2, pp. 144-153.
- Zandvillet, Luc y Mary B. Anderson  
2009 *Getting it Right. Making Corporate-Community Relations Work*, Greenleaf Publishing, Sheffield.

# Semblanzas de investigadores

## RODRIGO VILLAR

Es Investigador Asociado en el Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil y consultor independiente. Cuenta con 30 años de experiencia profesional en proyectos de desarrollo social en diferentes países de América Latina, actuando como investigador, coordinador de programas, director de instituciones y consultor. Sus áreas de interés se centran en política social, la inversión social privada, el desarrollo comunitario y la responsabilidad social empresarial.

Sus colaboraciones más recientes han sido con el Banco Interamericano de Desarrollo; la Asociación de Fundaciones Empresariales de Colombia; el Grupo de Fundaciones de Argentina; el Grupo de Institutos, Fundações e Empresas; Comunalía; RedEAmérica; y Fundación Merced.

Hasta inicios del 2012 se desempeñó como Director de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento de la Fundación para el Desarrollo de Organizaciones Sociales. Durante cinco años fue asesor de la Fundación Interamericana para la creación y fortalecimiento de RedEAmérica. Fue coordinador del Programa de Filantropía, Sociedad Civil y Cambio Social en las Américas de la Universidad de Harvard. Participó en el Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project y trabajó con la Confederación Colombiana de ONG.

Es Maestro en Administración, Planeación y Política Social por la Universidad de Harvard.

## JACQUELINE BUTCHER

Es Directora del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil en el Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México.

En el ámbito internacional, es miembro del Consejo Técnico Experto en la medición del trabajo voluntario del Center for Civil Society Studies de la Universidad de Johns Hopkins y la Organización Internacional del Trabajo. Fue asesora del *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo* del Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas en el 2011 y formó parte del Comité Asesor para el Reporte del Estado Global de la Filantropía de la Worldwide Initiative for Grantmakers Support y al Global Philanthropy Committee del Council on Foundations en 2010.

Como parte de la sociedad civil pertenece al consejo la Fundación Mexicana para la Salud, México Crece y Pensamiento, Palabra y Acción en Movimiento. Es también socia fundadora del Instituto Nacional de Investigación en Desarrollo Humano y fue presidenta de la Junior League de México.

En el ámbito de la investigación, fue presidenta de la International Society for Third-Sector Research y del Consejo Directivo del Centro Mexicano para la Filantropía, donde preside el comité de investigación.

Sus publicaciones más recientes incluyen, como coordinadora, *Generosidad en México: Fuentes, cauces y destinos* (2013), *El tercer sector en México: perspectivas de investigación* (2008) y, como editora, *México Solidario: Participación ciudadana y voluntariado* (2008), traducido al inglés por Springer en 2010.

Es Doctora en Desarrollo Humano por la Universidad Iberoamericana.

## LUCIANA GANDINI

Es Investigadora de Tiempo Completo del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM e Investigadora Asociada en el Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil. Es Coordinadora del Grupo Científico sobre Mercados Laborales de la Sociedad Mexicana de Demografía de México y miembro del Sistema Nacional de Investigadores, Candidata.

Sus líneas de investigación incluyen: migración, desarrollo y derechos humanos; migración calificada; movimientos sur-norte y sur-sur; mercados laborales y curso de vida; métodos de investigación social cualitativos y cuantitativos.

Sus libros más recientes como autora son *Migrantes calificados en América Latina y el Caribe. ¿Capacidades desaprovechadas?* (2010), CRIM-UNAM; *¿Escapando de la crisis? Un estudio comparativo de trayectorias laborales de migrantes argentinos recientes en la Ciudad de México y en Madrid* (en prensa), y como coordinadora, *Población y Trabajo en América Latina: abordajes teórico-metodológicos y tendencias empíricas recientes*, ALAP, TRILCE (2013), ALAP-UNAM (2014).

Es Doctora en Ciencia Social con especialidad en Sociología por el Colegio de México.

## SANTIAGO SORDO

Es Coordinador de Proyectos en el Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil.

Sus intereses académicos giran en torno a la sociedad civil en todas sus manifestaciones y su papel en las democracias y las sociedades latinoamericanas.

Ha presentado trabajos en congresos nacionales e internacionales y en el 2013, publicó “Una democracia sin ciudadanos: entrevista a Alberto Olvera” en la revista *EN-CLAVES del pensamiento*.

Es Candidato a Doctor en Estudios Humanísticos por el Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México.

# Anexo 1. Categorías de NTEE (National Taxonomy of Exempt Entities)

ARTS, CULTURE, & HUMANITIES	ARTE, CULTURA Y HUMANIDADES
A - Arts, Culture & Humanities	A - Arte, cultura y humanidades
<b>Education</b>	<b>Educación</b>
B - Education	B - Educación
<b>Environment/animals</b>	<b>Medio ambiente / animales</b>
C - Environment	C - Medio ambiente
D - Animal-Related	D - Animales
<b>Health</b>	<b>Salud</b>
E - Health Care	E - Salud
F - Mental Health & Crisis Intervention	F - Salud mental e intervención en crisis
G - Voluntary Health Associations & Medical Disciplines	G - Asociaciones voluntarias de salud y especialidades médicas
H - Medical Research	H - Investigación médica
<b>Human services</b>	<b>Servicios humanos</b>
I - Crime & Legal-Related	I - Relacionadas a asuntos jurídicos y criminalísticos
J - Employment	J - Empleo
K - Food, Agriculture & Nutrition	K - Agricultura, comida y nutrición
L - Housing & Shelter	L - Vivienda y albergues
M - Public Safety, Disaster Preparedness & Relief	M - Seguridad pública, preparación en caso de desastres y apoyo a damnificados
N - Recreation & Sports	N - Recreación y deportes
O - Youth Development	O - Desarrollo juvenil
P - Human Services	P - Servicios humanos
<b>International and foreign affairs</b>	<b>Asuntos internacionales</b>
Q - International, Foreign Affairs & National Security	Q - Asuntos, política y seguridad internacional
<b>Public and societal benefit</b>	<b>Utilidad pública y social</b>
R - Civil Rights, Social Action & Advocacy	R - Derechos civiles, acción y promoción social
S - Community Improvement & Capacity Building	S - Mejoras y desarrollo para la comunidad
T - Philanthropy, Voluntarism & Grantmaking Foundations	T - Filantropía, voluntariado y fundaciones donantes
U - Science & Technology	U - Ciencia y tecnología
V - Social Science	V - Ciencias sociales
W - Public & Societal Benefit	W - Beneficiencias sociales y públicas
<b>Religion-related</b>	<b>Relacionado con la religión</b>
X - Religion-Related	X - Relacionado con la religión
<b>Mutual/membership benefit</b>	<b>Beneficio mutuo y por membresía</b>
Y - Mutual & Membership Benefit	Y - Beneficio mutuo y por membresía
<b>Unknown/unclassified</b>	<b>Desconocido/ Sin clasificación</b>
Z - Unknown	Z - Desconocido

## Anexo 2. Clasificación SAT: actividades autorizadas

- A. Organizaciones civiles y fideicomisos asistenciales (Artículo 95, fracción VI de la Ley del ISR)
- B. Organizaciones civiles y fideicomisos educativos (Artículo 95, fracción X de la Ley del ISR)
- C. Organizaciones civiles y fideicomisos para la investigación científica o tecnológica (Artículo 95, fracción XI de la Ley del ISR)
- D. Organizaciones civiles y fideicomisos culturales (Artículo 95, fracción XII de la Ley del ISR)
- E. Organizaciones civiles y fideicomisos becantes (Artículo 95, fracción XVII y 98 de la Ley del ISR)
- F. Organizaciones civiles y fideicomisos ecológicos (Artículo 95, fracción XIX de la Ley del ISR)
- G. Organizaciones civiles y fideicomisos para la reproducción de especies en protección y peligro de extinción (Artículo 95, fracción XX de la Ley del ISR)
- H. Organizaciones civiles y fideicomisos de apoyo económico de otras donatarias autorizadas (Artículo 96 de la Ley del ISR)
- I. Organizaciones civiles y fideicomisos para obras o servicios públicos (Artículo 31, segundo párrafo del Reglamento de la Ley del ISR)
- J. Organizaciones civiles y fideicomisos propietarios de bibliotecas privadas con acceso al público en general (Artículo 114 del Reglamento de la Ley del ISR)
- K. Organizaciones civiles y fideicomisos propietarios de museos privados con acceso al público en general (Artículo 114 del Reglamento de la Ley del ISR)
- L. Organizaciones civiles y fideicomisos autorizados para recibir donativos deducibles en los términos de los convenios suscritos por México para evitar la doble tributación (artículo 97 de la Ley del ISR, vigente a partir del 1 de enero de 2002, antes artículo 70-B y regla 1.3.10.1. de la RMF) Para efectos de la autorización para recibir donativos deducibles de impuesto sobre la renta del extranjero, los requisitos establecidos en los artículos 70 y 70-B, vigentes al momento de la firma del convenio suscrito por los Estados Unidos Mexicanos y el Gobierno de los Estados Unidos de América para evitar la doble imposición e impedir la evasión fiscal, se contienen también en los artículos 95 y 97 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, vigente a partir del 1 de enero de 2002, así entonces, al cumplir tales disposiciones, se considera que también habrían calificado como tal de conformidad con los artículos 70 y 70-B vigentes al 31 de diciembre de 2001.

# Anexo 3. Comparativo SAT- Foundation Center

CLASIFICACIÓN SAT	CLASIFICACIÓN FOUNDATION CENTER
<p><b>A. Organizaciones civiles y fideicomisos asistenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas, sectores y regiones de escasos recursos</li> <li>• Comunidades indígenas</li> <li>• Grupos vulnerables por edad, sexo o discapacidad</li> <li>• Subsistencia en materia de alimentación, vestido o vivienda</li> <li>• Asistencia o rehabilitación médica</li> <li>• Asistencia jurídica</li> <li>• Rehabilitación de alcohólicos y fármaco dependientes</li> <li>• Ayuda para servicios funerarios</li> <li>• Orientación social – prevención de violencia intrafamiliar</li> <li>• Promoción de la participación organizada de la población – ayuda en caso de desastre o siniestro</li> <li>• Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos, capacitación, difusión, orientación y asistencia jurídica en materia de garantías individuales</li> </ul>	<p><b>IV. Health</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>E. Health – General &amp; Rehabilitative Services</li> <li>F. Mental Health, Crisis Intervention</li> <li>G. Health – Multipurpose Associations/Services Associated with Specific Diseases/Disorders/ Medical Disciplines</li> <li>H. Medical Research</li> </ul> <p><b>V. Human services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>I. Public Protection: Crime &amp; Delinquency Prevention, Legal Administration, Legal Services</li> <li>J. Employment/Jobs</li> <li>K. Food, Nutrition, Agriculture</li> <li>L. Housing/Shelter</li> <li>M. Public Safety, Disaster Preparedness &amp; Relief</li> <li>N. Recreation, Leisure, Sports, Athletics</li> <li>O. Youth Development</li> <li>P. Human Services: Multipurpose &amp; Other</li> </ul> <p><b>VII. Public/society benefit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>R. Civil Rights, Social Action, Advocacy</li> <li>S. Community Improvement/Capacity Building</li> <li>W. Public/Society Benefit: Multipurpose &amp; Other</li> </ul>
<p><b>B. Organizaciones civiles y fideicomisos educativos</b></p>	<p><b>II. Education (B)</b></p>
<p><b>C. Organizaciones civiles y fideicomisos para la investigación científica o tecnológica</b></p>	<p><b>VII. Public/society benefit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>U. Science and Technology Research Institutes/ Services</li> <li>V. Social Science Research Institutes/Services</li> </ul>

<p><b>D. Organizaciones civiles y fideicomisos culturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Promover y difundir música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía</li> <li>· Protección, conservación restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación</li> <li>· Protección, conservación restauración y recuperación del arte de las comunidades indígenas</li> <li>· Instauración y establecimiento de bibliotecas que formen parte de la Red Nacional para la Cultura y las Artes</li> <li>· Instauración y establecimiento de museos que permitan el acceso al público en general.</li> </ul>	<p><b>I. Arts, culture, and humanities (A)</b></p>
<p><b>E. Organizaciones civiles y fideicomisos becantes</b></p>	<p><b>II. Education (B)</b></p>
<p><b>F. Organizaciones civiles y fideicomisos ecológicos</b></p>	<p><b>III. Environment, animals</b></p>
<p><b>G. Organizaciones civiles y fideicomisos para la reproducción de especies en protección y peligro de extinción</b></p>	<p><b>III. Environment, animals</b></p>
<p><b>H. Organizaciones civiles y fideicomisos de apoyo económico de otras donatarias autorizadas</b></p>	<p><b>VII. Public/society benefit</b></p> <p>T. Philanthropy, Voluntarism, and Grantmaking Foundations</p>
<p><b>I. Organizaciones civiles y fideicomisos para obras o servicios públicos</b></p>	<p><b>VII. Public/society benefit</b></p> <p>R. Civil Rights, Social Action, Advocacy</p> <p>S. Community Improvement/Capacity Building</p> <p>W. Public/Society Benefit: Multipurpose &amp; Other</p>
<p><b>J. Organizaciones civiles y fideicomisos propietarios de bibliotecas privadas con acceso al público en general</b></p>	<p><b>II. Education (B)</b></p>
<p><b>K. Organizaciones civiles y fideicomisos propietarios de museos privados con acceso al público en general</b></p>	<p><b>I. Arts, culture, and humanities (A)</b></p>

# Anexo 4. Universo de fundaciones

	NOMBRE	EMPRESA
1	Arte y Cultura Omnifile, A.C.	Grupo Omnifile
2	Asociación Filantrópica Cummins, A.C.	Cummins
3	Asociación Programa Compartamos, I.A.P.	Grupo Compartamos
4	Ayuda Social Devlyn, A.C.	Grupo Devlyn
5	Creación de Valor Compartido Nestlé Purina, A.C.	Grupo Nestlé México
6	Fideicomiso por los Niños de México, Todos en Santander Serfin F/321241. Banco Santander Mexicano, S.A.	Grupo Financiero Santander
7	Fomento Cultural Banamex, A.C.	Grupo Financiero Banamex
8	Fomento Ecológico Banamex, A.C.	Grupo Financiero Banamex
9	Fomento Social Banamex, A.C.	Grupo Financiero Banamex
10	Fundación ACIR, A.C.	Grupo ACIR
11	Fundación ADO, A.C.	Grupo ADO
12	Fundación AeroMéxico, A.C.	Grupo AeroMéxico
13	Fundación Alberto y Dolores Andrade, I.A.P.	Cremería Americana
14	Fundación Alsea, A.C.	Alsea
15	Fundación Amigos de la Juventud, A.C.	Fomento y Desarrollo Linces
16	Fundación Antonio Chedraui Caram, A.C.	Grupo Comercial Chedraui
17	Fundación Apoyo Ángeles, A.C.	Grupo Empresarial Ángeles
18	Fundación ARA, A.C.	Consortio ARA
19	Fundación Arancia, A.C.	Arancia
20	Fundación Auditiva Starkey, A.C.	Starkey de México
21	Fundación Axtel, A.C.	Axtel
22	Fundación Azteca, I.A.P.	Grupo Salinas
23	Fundación Banorte, A.B.P.	Grupo Financiero Banorte
24	Fundación Basham, A.C.	Basham, Ringe y Correa
25	Fundación BBVA Bancomer, A.C.	Grupo Financiero BBVA-Bancomer
26	Fundación Bio Pappel, A.C.	Bio-Pappel
27	Fundación c&A, A.C.	c&A
28	Fundación Carlos Casanueva Pérez, A.C.	Grupo CP
29	Fundación Carlos Elizondo Macías, I.A.P.	Grupo Ceres

	NOMBRE	EMPRESA
30	Fundación Chrysler, I.A.P.	Chrysler México Holding
31	Fundación CIE, A.C.	Impulsora de Centros de Entretenimiento de las Américas
32	Fundación Cinépolis, A.C.	Cinépolis
33	Fundación Cívica Cultural Villacero, I.B.P.	Grupo Villacero
34	Fundación Clínica Médica Sur, A.C.	Médica Sur
35	Fundación CMR, A.C.	Corporacion Mexicana de Restaurantes
36	Fundación Coca-Cola, A.C.	Coca-Cola de México
37	Fundación Comex, A.C.	Grupo Comex
38	Fundación Cruz Azul Pro-Comunidades, A.C.	Cooperativa Cruz Azul
39	Fundación Cuauhtémoc Hank, A.C.	Grupo Caliente
40	Fundación Cydsa, A.C.	Cydsa
41	Fundación Dalton	Dalton Corporación
42	Fundación de Asistencia Social Steren, A.C.	Electrónica Steren
43	Fundación DeAcero, A.C.	DeAcero
44	Fundación del Dr. Simi, A.C.	Farmacias Similares
45	Fundación Dolphin Discovery, I.A.P.	Dolphin Discovery
46	Fundación Ealy Ortiz, A.C.	El Universal
47	Fundación Educativa y Cultural Don José S. Healy, A.C.	Editores del Noroeste
48	Fundación Expo Guadalajara, A.C.	Expo Guadalajara
49	Fundación Familia Herbalife	Herbalife México
50	Fundación Farmacias del Ahorro, A.C.	Farmacias del Ahorro
51	Fundación FEMSA, A.C.	Fomento Económico Mexicano
52	Fundación Fleishman, I.A.S.	Grupo Tampico
53	Fundación Frisa, A.C.	Frisa
54	Fundación Gates, I.A.P.	Gates de México
55	Fundación GBM, I.A.P.	Grupo Bursatil Mexicano GBM
56	Fundación GCC, A.C.	Grupo Cementos de Chihuahua
57	Fundación Genomma Lab, A.C.	Genomma Lab Internacional
58	Fundación Gentera, A.C.	Grupo Compartamos
59	Fundación GEO, A.C.	Casas GEO
60	Fundación Gigante, A.C.	Grupo Gigante

	<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>
61	Fundación Granjas Carroll de México, A.C.	Granjas Carrol México
62	Fundación Gruma, A.C.	Gruma
63	Fundación Grupo Abraham, A.C.	Grupo Abraham
64	Fundación Grupo Aeroportuario del Pacífico, A.C.	Grupo Aeroportuario del Pacífico
65	Fundación Grupo Alfa, A.C.	Alfa
66	Fundación Grupo Anjor, A.C.	Grupo Anjor
67	Fundación Grupo Bafar, A.C.	Grupo Bafar
68	Fundación Grupo Lala, A.C.	Grupo Lala
69	Fundación Grupo México, A.C.	Grupo México
70	Fundación Grupo Modelo, A.C.	Grupo Modelo
71	Fundación Grupo Vidanta, A.C.	Grupo Vidanta
72	Fundación GSK	GlaxoSmithKline
73	Fundación Haciendas del Mundo Maya, A.C.	Hacienda del Mundo Maya
74	Fundación HEB, A.C.	Supermercados Internacionales H-E-B
75	Fundación Helvex, A.C.	Helvex
76	Fundación Herdez, A.C.	Grupo Herdez
77	Fundación Hermes Music, A.C.	Hermes Music México
78	Fundación HOMEX, A.C.	Homex
79	Fundación Hospitales San Javier, A.C.	Grupo Empresarial San Javier
80	Fundación HSBC, A.C.	Grupo Financiero HSBC
81	Fundación ICA, A.C.	Empresas ICA
82	Fundación Inbursa, A.C.	Grupo Financiero Inbursa
83	Fundación Independencia, A.C.	Financiera Independencia
84	Fundación Infantil Ronald McDonald, A.C.	Arcos Dorados
85	Fundación Ingeniero Alejo Peralta y Díaz Ceballos, I.B.P.	Grupo IUSA
86	Fundación Intermedia Canal 66, A.C.	Intermedia y Asociados de Mexicali
87	Fundación J.P. Morgan, A.C.	J.P. Morgan Grupo Financiero
88	Fundación José Cuervo, A.C.	José Cuervo
89	Fundación Jumex, A.C.	Grupo Jumex
90	Fundación Kaluz, A.C.	Kaluz
91	Fundación KIO Networks	KIO Networks
92	Fundación Letty Coppel, A.C.	Grupo Pueblo Bonito

	<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>
93	Fundación Lilly, A.C.	Eli Lilly de México
94	Fundación Liomont, A.C.	Laboratorios Liomont
95	Fundación Manpower México, A.C.	Manpower
96	Fundación Marcatel, A.C.	Grupo Marcatel
97	Fundación Metlife México, A.C.	MetLife México
98	Fundación Mexicana de Aviación, I.A.P.	Grupo Mexicana
99	Fundación MVS Radio, A.C.	MVS Comunicaciones
100	Fundación Nextel, A.C.	Nextel de México
101	Fundación Oasis, A.C.	Viajes Caribe Maya
102	Fundación Olympus Tours, A.C.	Olympus Tours
103	Fundación Omnilife, A.C.	Grupo Omnilife
104	Fundación Pachuca	Grupo Pachuca
105	Fundación Palace Resorts, A.C.	Palace Resorts
106	Fundación Paralife México, A.C.	ParaLife México
107	Fundación Pepsico México, A.C.	Pepsico de México
108	Fundación Pernod Ricard, A.C.	Pernod Ricard México
109	Fundación Pfizer	Pfizer
110	Fundación Pinsa, A.C.	Grupo Pinsa
111	Fundación Posadas, A.C.	Grupo Posadas
112	Fundación Questro A.C.	Grupo Questro
113	Fundación RCG	RCG Radio y Televisión
114	Fundación Rosario Campos de Fernández, I.B.P.	Arca Continental
115	Fundación Roshfrans, A.C.	Roshfrans
116	Fundación Royal Resorts, A.C.	Royal Resorts
117	Fundación Solidaria, A.C.	Softtek
118	Fundación Soriana, A.C.	Organizacion Soriana
119	Fundación Telefónica México, A.C.	Movistar
120	Fundación Televisa, A.C.	Grupo Televisa
121	Fundación Telmex, A.C.	América Móvil
122	Fundación TV Azteca, A.C.	Grupo Salinas
123	Fundación Unifin, A.C.	Unifin Financiera
124	Fundación Vizcarra, A.C.	SuKarne
125	Fundación Walmart de México, A.C.	Walmart de México
126	Fundación Xignux, A.C.	Grupo Xignux
127	Instituto Danone, A.C.	Danone México
128	Instituto de Formación Liverpool, A.C.	El Puerto de Liverpool
129	Liceo de Artes y Oficios, A.C.	Grupo Comercial Chedraui
130	Mundo Sustentable, A.C.	Promotora Ambiental
131	Tamsa, A.C.	Organización Techint México



---

Este libro se terminó de imprimir en octubre de 2014,  
en Gráfica, Creatividad y Diseño, S.A. de C.V.  
Se imprimieron 1,000  
ejemplares.

# Fundaciones empresariales en México:

*un estudio exploratorio*

Con el apoyo de:



FUNDACIÓN MANUEL ARANGO



ISBN: 978-607-96233-3-3



9 786079 623333