



Fundaciones donantes en México: funciones, mecanismos de inversión y aportes a la sociedad

Rodrigo Villar y Gemma Puig
Centro de Investigación y Estudios
sobre Sociedad Civil



Para citar este estudio:

Villar, R. y Puig, G., (2025). *Fundaciones donantes en México: funciones, mecanismos de inversión y aportes a la sociedad*. CIESC en: ciesc.org.mx/proyecto/generosidad-en-mexico/

Este estudio da continuidad a Villar, R. y Puig, G. (2022). Capítulo 4. Las donatarias autorizadas: ingresos y donativos ortorgados. En Butcher, J. (Coord.) *Generosidad en México III, fuentes, cauces y destinos*. México: Porrúa, CIESC y Tecnológico de Monterrey.

Diseño editorial, formación,
material gráfico y cuidado editorial:
Rogelio Vázquez / www.cntrl.info

Índice

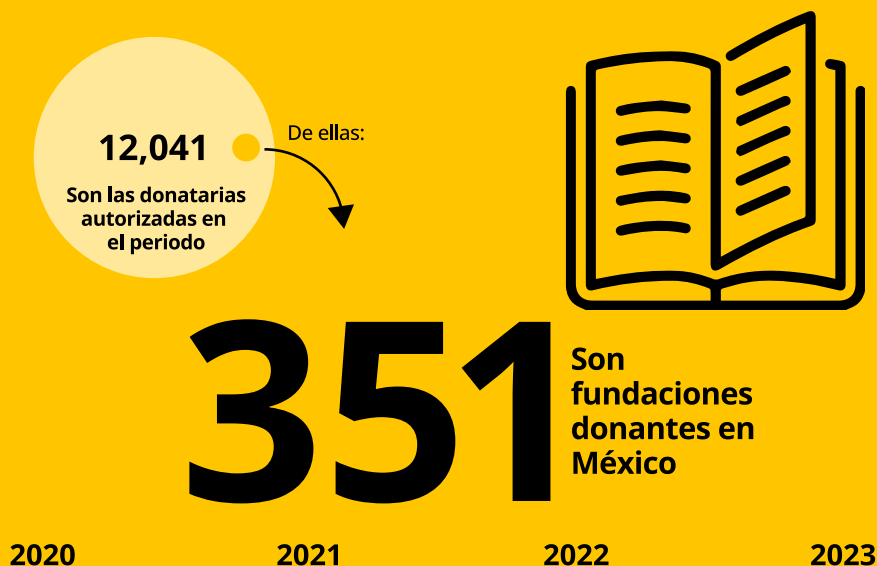
Pág. 6	—	Infografías
Pág. 13	—	Prefacio y agradecimientos
Pág. 16	—	Introducción
Pág. 18	—	I. ¿Qué son las fundaciones donantes?
Pág. 19	—	1.1. Criterios utilizados en estudios previos sobre las fundaciones donantes en México
Pág. 21	—	1.2. Criterios para la identificación de las fundaciones donantes en este estudio
Pág. 22	—	II. ¿Qué hacen las fundaciones donantes?
Pág. 26	—	III. ¿Con qué información contamos?
Pág. 26	—	3.1. Las bases de datos del SAT
Pág. 27	—	3.2. Alcances y limitaciones del estudio
Pág. 28	—	IV. Las fundaciones donantes de México
Pág. 29	—	4.1. ¿Cuántas fundaciones donantes hay en México?
Pág. 30	—	4.2. ¿Dónde se encuentran las fundaciones donantes?
Pág. 33	—	4.3. ¿Cuál es el tamaño de las fundaciones donantes?
Pág. 35	—	4.4. ¿A cuánto ascienden los ingresos de las fundaciones donantes?
Pág. 37	—	4.5. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de las fundaciones donantes?
Pág. 43	—	4.6. ¿Qué causas apoyan las fundaciones donantes?
Pág. 46	—	4.7. Tipos de fundaciones donantes
Pág. 50	—	Caso 1. Fundación Lala: un ejemplo de fundación empresarial
Pág. 52	—	Caso 2. Fundación Sertull: un ejemplo de fundación familiar
Pág. 56	—	Caso 3. Fundación Rio Arronte: un ejemplo de fundación independiente
Pág. 59	—	Caso 4. Comunitar: un ejemplo de fundación comunitaria
Pág. 63	—	V. Combinación de mecanismos de inversión social por parte de las fundaciones donantes
Pág. 63	—	5.1. ¿Qué tipo de mecanismos de inversión social utilizan las fundaciones?

Pág. 66 —	5.2. La combinación de mecanismos de inversión social por parte de las fundaciones mexicanas
Pág. 77 —	Caso 5. Fundación Coppel: un ejemplo de fundación predominantemente donante
Pág. 80 —	Caso 6. Fundación Slim: un ejemplo de fundación predominantemente operativa
Pág. 87 —	VI. La importancia de los donativos de las fundaciones donantes en México
Pág. 87 —	6.1. Los donativos pueden tomar diversas formas
Pág. 88 —	6.2. Los donativos de las fundaciones donantes mexicanas
Pág. 96 —	Caso 7. Nacional Monte de Piedad: un ejemplo del uso estratégico de donativos
Pág. 99 —	Caso 8. Fomento Social Citibanamex: un ejemplo del uso de los donativos por una fundación empresarial
Pág. 101 —	Caso 9. Fondo Semillas de México: un ejemplo de donativos para el uso libre por parte de las organizaciones de mujeres
Pág. 104 —	6.3. Los donativos en especie
Pág. 107 —	Caso 10. Red Banco de Alimentos de México: el principal donante en especie en México
Pág. 110 —	VII. La operación de programas propios: otra forma de inversión social de las fundaciones donantes
Pág. 110 —	7. 1. La operación de los programas puede tomar diversas formas
Pág. 112 —	7.2. La operación de programas de las fundaciones mexicanas
Pág. 117 —	Caso 11. Fundación comunitaria de Oaxaca: un ejemplo de la operación de programas de fortalecimiento y acompañamiento
Pág. 121 —	Caso 12. Ensamble Artesano: un ejemplo de un programa colaborativo de alto impacto
Pág. 123 —	Conclusiones
Pág. 133 —	Referencias

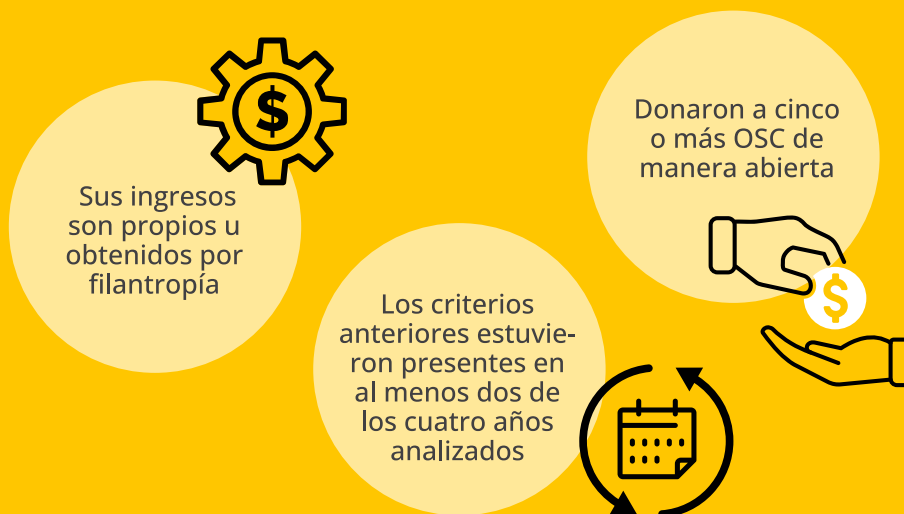
Fundaciones donantes
en México: funciones,
mecanismos de inversión
y aportes a la sociedad

[Entidades donantes: donativos otorgados e ingresos]

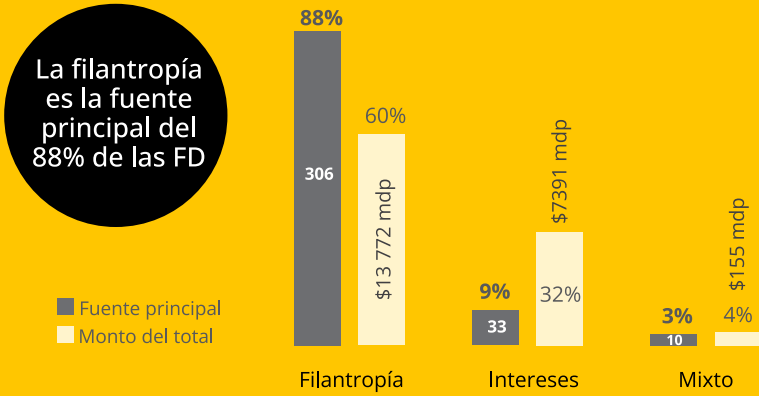
¿Cuántas son las fundaciones donantes?



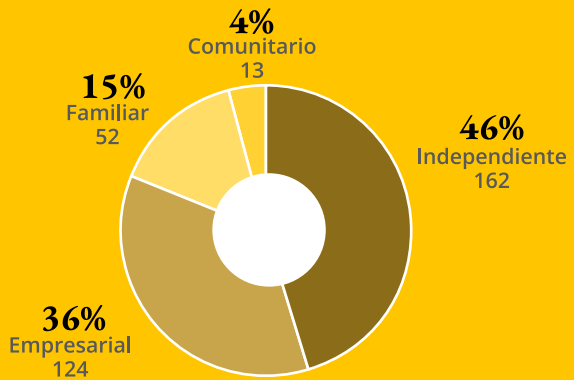
¿Cuáles fueron los criterios de identificación?



¿Cuáles son sus fuentes de ingresos?



¿Qué tipos de fundaciones hay?

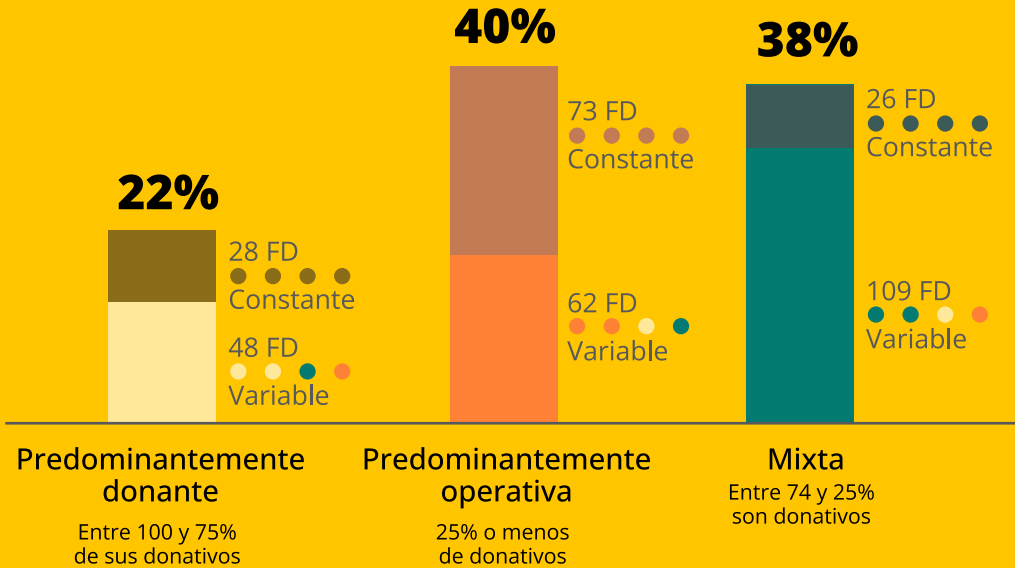


¿Dónde se encuentran?



[Entidades donantes: donativos otorgados e ingresos]

¿Qué mecanismos de inversión social utilizan?



Las FD combinan los mecanismos de donativos y operación de manera variable en los años



¿Cuánto invierten las fundaciones donantes?

**\$42 498
mdp** 

Inversión social:

Apoya la innovación, el desarrollo de nuevas ideas, el fortalecimiento de organizaciones y redes y la búsqueda de soluciones de largo plazo a problemas complejos en el país

A través de:

Operación de
programas propios

Donación en
efectivo o especie a
organizaciones

81%

\$34 507 mdp



19%

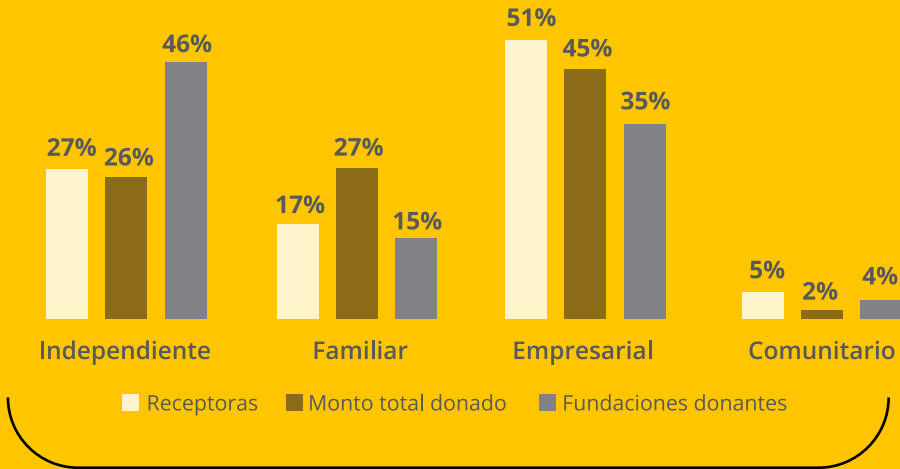
\$7991 mdp



Nota: las cantidades son el promedio anual de los cuatro años

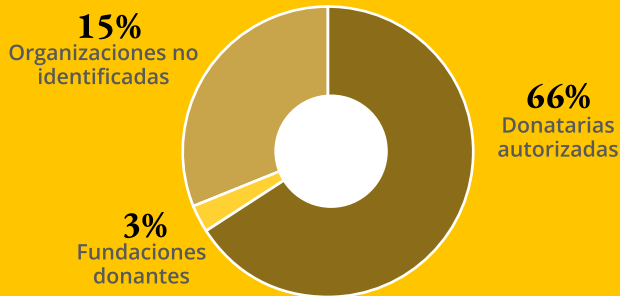
[Entidades donantes: donativos otorgados e ingresos]

¿Cuánto donan y a cuántas organizaciones?

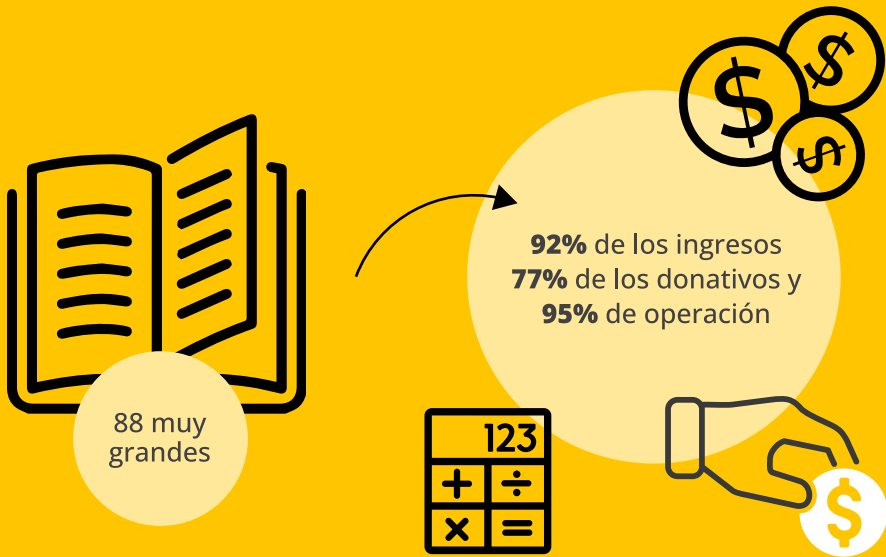


6778

receptoras únicas
del 2020 al 2024



¿Cómo se distribuye la inversión social?



Prefacio y agradecimientos

La presente publicación, *Fundaciones donantes en México*, es el resultado de un esfuerzo que emana de investigaciones anteriores del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A. C. (CIESC), afiliado a la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey (EGADE), a través de la serie *Generosidad en México: fuentes, cauces y destinos*. Este proyecto longitudinal de investigación, que se ha llevado a cabo en tres ocasiones, con las respectivas publicaciones (Butcher, Coord. 2012, 2017, 2022: Porrúa), busca dar cuenta de la filantropía y el voluntariado en nuestro país. Los tres volúmenes contienen información actualizada sobre varios temas, entre ellos, las actividades individuales de solidaridad que la población mexicana expresa en forma de acciones solidarias o de voluntariado, las donaciones que otorgan a sus connacionales, los aspectos legales y fiscales de las organizaciones sociales en México, el estado de las transferencias desde el extranjero y las donaciones a organizaciones sociales mexicanas.

Asimismo, ciertos capítulos se enfocan en el análisis de la filantropía institucional en México y reflejan la situación de las entidades donantes y

de las llamadas donatarias autorizadas (DA). Estas últimas son aquellas asociaciones civiles y fideicomisos que cuentan con el permiso de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para recibir donativos y extender a quienes donan un comprobante deducible de impuestos. La información sobre las donatarias autorizadas se puede consultar en las bases de datos del Servicio de Administración Tributaria (SAT). Para este estudio, se consultaron las bases de datos correspondientes a los años 2020, 2021, 2022 y 2023.

A partir de las reflexiones sobre la filantropía mexicana presentes en el capítulo 4 de la tercera edición de *Generosidad* (Villar & Puig, 2022) surgió una nueva investigación: *Entidades donantes: donativos otorgados e ingresos* (Puig, Villar, & Butcher, 2023). Ésta da continuidad al capítulo titulado “Las donatarias autorizadas: ingresos y donativos otorgados”, en el que se hace una revisión exhaustiva de la información contenida en la base de datos del SAT de 2020. En ella se presentan las características tanto de las donatarias autorizadas (DA) como de las entidades donantes (ED), así como la estructura de ambas. Este estudio, por su naturaleza exploratoria, constituye el antecedente de la presente investigación.

El tema que aquí nos ocupa tiene que ver con una mirada más fina sobre las fundaciones donantes en México: sus orígenes, las formas en las que

recibe y otorga recursos, sus mecanismos de inversión social y su existencia en el ecosistema de la filantropía a nivel nacional. En este sentido, la investigación propone una clasificación y una tipología de las fundaciones que abarca una proporción importante de entidades donantes, a saber: a) fundaciones familiares, b) fundaciones comunitarias, c) fundaciones empresariales y d) fundaciones independientes. Con esta clasificación lo que se busca es facilitar la comprensión del funcionamiento de este tipo de fundaciones, así como de sus capacidades, sus estrategias y sus necesidades en cuanto al manejo de las donaciones y su posible futuro en el entramado social del país.

CIESC siempre ha buscado aliados expertos en temas relacionados con la filantropía y la sociedad civil, así como patrocinadores interesados en los distintos temas de sus investigaciones. Agradecemos profundamente todas sus aportaciones, que no se limitan al dinero, pues también implican tiempo y acompañamiento, a través de su participación en los consejos asesores especializados y técnicos. Su visión y apoyo fueron fundamentales para llevar a cabo este trabajo.

Agradecemos a todas las instituciones que, con sus aportaciones, tanto monetarias como en especie, hicieron posible esta publicación. Las instituciones, en orden alfabético, son: Centro Mexicano para la Filantropía

(Cemefi), Fomento Social Banamex, Fundación Coppel, Fundación Gigante, Fundación Kaluz, Fundación Televisa y Siete Colores.

Asimismo, queremos agradecer y mencionar a las personas que fueron clave para la realización de esta investigación, sin cuyos consejos, opiniones, asesoría y constancia a lo largo de un año no hubiera sido posible concluir este trabajo. En primer lugar, al Consejo Asesor, integrado en su mayoría por personas funcionarias de estas y otras instituciones, que estuvo al pendiente de los avances de la investigación y aportó ideas nuevas a lo largo de los meses dedicados a este estudio. Los comentarios de personas expertas, como Jennifer Zehner y Valeria Enriquez, de Alternativas y Capacidades, así como Cristian Mario Solórzano, del Colmex, fueron de gran utilidad. Agradecemos también el apoyo de Michael Layton, del Johnson Center for Philanthropy, en Grand Valley State University en Michigan, EUA. La participación y el entusiasmo de Ricardo Bucio, Ana Ma. Sánchez, Julio Casas, Marilú Villalón y Romina Farías, del Cemefi, fueron fundamentales; así como los atinados consejos de Andrés Albo y Ana Vanessa González, de Fomento Social Banamex; las aportaciones de Rocío Abud y Martha Corral, de Fundación Coppel; la intervención de Juan Manuel Rosas, de Fundación Gigante. Para el caso de la Fundación Kaluz, queremos agradecer a Elena Fernández y hacer un reco-

nocimiento muy especial a Blanca del Valle, pues sus aportaciones ayudaron a establecer los criterios utilizados para este estudio. Por último, queremos mencionar y agradecer el apoyo recibido por, ENSAMBLE bajo la dirección de Maite Azuela y Ana Limón, el *expertise* de Alicia Lebrija (Fundación Televisa) y la visión de Marinela Servitje (Siete Colores).

Nuestra afiliación al EGADE del Tecnológico de Monterrey presenta oportunidades para trabajar en conjunto en proyectos futuros y sumar esfuerzos de esta institución presidida por Juan Pablo Murra, en particular, con la escuela de negocios, dirigida por Horacio Arredondo, y con la Cátedra de Filantropía que conduce actualmente Luciana Manfredi.

Queremos agradecer de forma muy especial el meticuloso trabajo realizado por Rodrigo Villar y Gemma Puig —investigadores del CIESC y especialistas en el sector social—, responsables de tejer un entramado coherente que diera continuidad a los trabajos anteriores; y a Rogelio Vázquez, por hacer un diseño atractivo y de fácil acceso para cualquier persona interesada en el sector. Por último, a Omar Ortega, quien realizó todas las funciones administrativas necesarias para el flujo de recursos y la rendición de cuentas para la investigación.

Este proyecto constituye una pieza fundamental para informar de la toma de decisiones, estimular la

donación y fomentar la transparencia en México. Las clasificaciones propuestas en este estudio buscan ayudar a tener una mejor comprensión de las fundaciones donantes, al tiempo que se cumple con la misión principal del CIESC: *“producir conocimiento para la acción social”*.

Atentamente,

Jacqueline Butcher García Colín
Directora

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

Nota: Esta investigación se encuentra a su disposición en los sitios:
www.ciesc.org.mx y
rutasparafortalecer.org

Introducción

En el presente documento se analiza el papel que desempeñan las fundaciones donantes en México. Estas fundaciones son un tipo particular de organización dentro del ámbito filantrópico que cuenta con recursos propios o con un flujo constante de financiamiento que les permite operar con lo que se conoce como “capital paciente”. A diferencia de los gobiernos —cuyos presupuestos están sujetos a ciclos políticos— y de las empresas —que responden a las demandas del mercado—, este tipo de restricciones no limita la acción de las fundaciones. Por otra parte, dado que la inversión social filantrópica no busca un retorno financiero y potencialmente tiene una alta tolerancia al riesgo, se convierte en un recurso único para apoyar la innovación, el desarrollo de nuevas ideas, el fortalecimiento de organizaciones y redes y la búsqueda de soluciones de largo plazo a problemas complejos en el país.

A través de donativos y programas propios, las fundaciones donantes contribuyen al fortalecimiento de la sociedad civil y la vida asociativa. Su labor promueve que exista una diversidad de organizaciones que trabajan a favor de diferentes causas, y ello, a su vez, permite impulsar soluciones a desafíos relevantes, introducir

nuevos temas en la agenda pública e incidir en el debate social y en la formulación de políticas.

John Coastworth, director del David Rockefeller Center for Latin American Studies de la Universidad de Harvard, en la primera serie de trabajos sobre filantropía y cambio social en América Latina señaló que, “en sentido estrictamente cuantitativo, la filantropía privada y el voluntariado nunca estarán en condiciones de ofrecer suficientes recursos materiales y humanos para transformar las sociedades latinoamericanas [...] No obstante, la filantropía puede jugar un papel cualitativo importante como catalizadora, dinamizadora y constructora de modelos” (Coastworth, 2008). En este sentido, las fundaciones donantes desempeñan un papel clave, ya sea de manera directa o a través del apoyo a las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Si bien las OSC no dependen exclusivamente de los aportes de las fundaciones —ya que sus ingresos también provienen de otras fuentes, como recursos públicos, cuotas de membresía o la venta de servicios—, las donaciones y otras formas de apoyo filantrópico constituyen una fuente fundamental para su desarrollo. Estos aportes fortalecen la independencia de las OSC frente al mercado y al Estado y les otorgan la autonomía necesaria para planificar a largo plazo, asumir riesgos en la generación de

innovaciones sociales, abordar temas emergentes en la agenda pública y contribuir a la diversidad y pluralidad de la sociedad contemporánea (Aninat, Vallespín & Villar, 2020).

Las fundaciones donantes forman parte de lo que se conoce como filantropía institucional; es decir, la canalización de aportes privados hacia fines públicos mediante entidades filantrópicas. Si bien la filantropía abarca también contribuciones individuales, familiares y empresariales en forma de tiempo, talento y recursos, las fundaciones donantes representan el sector más estructurado dentro de este ecosistema, operando a través de instituciones especializadas para apoyar a las OSC (Villar, 2020).

La relación entre filantropía institucional y sociedad civil es fundamental, ya que una filantropía más desarrollada y plural promueve una sociedad civil más diversa y autónoma. La existencia de distintos tipos de fundaciones donantes —empresariales, familiares, independientes y comunitarias—, con diferentes tamaños y estrategias de inversión social, permite abordar una amplia variedad de causas y necesidades. Esto contribuye a una sociedad civil robusta, capaz de promover el debate público, generar ideas y soluciones innovadoras y establecer alianzas entre actores públicos y privados para enfrentar los principales desafíos sociales (Aninat, Vallespín & Villar, 2020).

Esta interdependencia ha sido reconocida en el ámbito internacional. El Comité Económico y Social Europeo de la Unión Europea, en su primer dictamen sobre filantropía institucional, destacó que:

hoy día la filantropía es una forma de demostrar compromiso social, compromiso con el bien público, solidaridad y ciudadanía activa [...]. La filantropía cubre causas de utilidad pública, desde promover la pluralidad de ideas, las sociedades inclusivas y los derechos humanos, hasta financiar la investigación, la innovación, el medio ambiente y la cultura. Gracias a su diversidad, el sector filantrópico puede detectar e intervenir en áreas donde los gobiernos o el mercado tienen dificultades para actuar. A menudo, funciona como catalizador de la innovación y nuevas ideas. La acción filantrópica está en una posición privilegiada para descubrir y ensayar nuevas metodologías para resolver los problemas de la sociedad. (Comité Económico y Social Europeo, 2019)

Para liberar todo el potencial de la filantropía, el Comité recomienda que las autoridades públicas la impulsen y generen un entorno propicio, con políticas y regulaciones que fomenten el compromiso filantrópico (Comité Económico y Social Europeo, 2019).

Dada la relevancia de las fundaciones donantes en la construcción de una sociedad civil fuerte y diversa, este estudio busca visibilizar su dimensión, sus características principales, las funciones que desempeñan y los distintos recursos que ponen al servicio de la sociedad mexicana.

I. ¿Qué son las fundaciones donantes?

“Fundación donante” no es un término jurídico; tampoco existe sobre este concepto un acuerdo pleno en relación con su definición o sus criterios de identificación. Si bien en México un amplio número de fundaciones donantes utiliza en su denominación la palabra “fundación”, otras incluyen “institución”, “fondo”, “asociación” o el nombre de su misión o de quien la fundó. En términos jurídicos, algunas son fundaciones, mientras que otras son asociaciones civiles o instituciones de asistencia privada. Por lo tanto, ante la ausencia de una denominación jurídica que las defina, es imprescindible establecer criterios operativos que permitan identificarlas y diferenciarlas dentro del amplio grupo de donatarias autorizadas.

A continuación, describimos los diferentes criterios utilizados para identificar a las fundaciones donantes a partir de los escasos estudios que se han realizado en el país. En la segunda parte, explicamos los criterios utilizados en este estudio, que recogen y precisan criterios utilizados en estudios anteriores.

1.1. Criterios utilizados en estudios previos sobre las fundaciones donantes en México

En México, al igual que en otros países de América Latina, el análisis de las fundaciones donantes es reciente y limitado. En un capítulo de *Filantropía y cambio social en América Latina* —una de las primeras publicaciones que hizo una revisión sobre la filantropía institucional en la región—, Turitz y Winder presentaron los resultados de un estudio realizado por el Instituto Synergos dedicado a las fundaciones donantes de México, Brasil y Ecuador (Turitz & Winder, 2008). Estos investigadores establecieron cuatro criterios para identificar a las fundaciones en dichos países: 1) que otorguen donativos equivalentes al cinco por ciento o más del presupuesto de la fundación, 2) que sean entidades privadas, es decir, que no sean entidades del gobierno, 3) que sean independientes, es decir, que tengan una estructura diferenciada de las entidades que las apoyan para tomar decisiones (por este motivo no se incluyeron los programas de donación empresarial) y 4) que sean creadas, gobernadas y operadas por personas originarias del país. El trabajo sobre México se realizó en alianza con Cemefi y en él se estableció que, de las 710 institucio-

nes filantrópicas identificadas, sólo 74 clasificaban como fundaciones donantes (Turitz & Winder, 2008).

Una década después del estudio realizado por Turitz y Winder, en el CIESC dedicamos un capítulo del libro *Generosidad en México: fuentes, cauces y destinos* al análisis de las fundaciones donantes. Este análisis se realizó con base en información del SAT a partir de dos criterios: 1) que fueran entidades con recursos propios o con un flujo constante de recursos de individuos, familias o empresas y, 2) que realizaran donativos en efectivo o en especie a un público amplio. Por este motivo, se excluyeron las entidades cuyos donativos se dirigían de forma exclusiva a una sola entidad o a la membresía de la entidad donante. Para identificar a las fundaciones donantes, se hizo un análisis comparativo de las bases de datos del SAT entre los años 2008 y 2013. A partir de este análisis, se identificó un incremento continuo a lo largo de los cinco años analizados, a saber: 271 fundaciones en 2008; 278 en 2009; 293 en 2010; 299 en 2011; 322 en 2012 y 336 en 2013 (Villar, Layton & Sordo, 2017).

En 2017, como parte del estudio global sobre filantropía institucional, coordinado por el Hauser Center de Harvard, Alternativas y Capacidades realizó una encuesta sobre las fundaciones donantes en México. Este estudio contó con la participación de 23 países, seis de ellos de la región de

América Latina —Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú (Johnson, 2018)—, y en él se establecieron cuatro criterios para identificar a las fundaciones: 1) orientación pública, es decir, que sus actividades estuvieran orientadas a fines públicos; 2) institucionalidad, que se refiere a un tipo de filantropía canalizada a través de entidades filantrópicas, en oposición a la filantropía directa realizada por individuos, familias y empresas; 3) recursos estables o permanentes provenientes de fuentes privadas (familias, individuos o empresas) y 4) gobierno autónomo, es decir, entidades que cuentan con un organismo de gobernanza propio (Johnson, 2018) (Villar, 2020). A partir de estos criterios, Alternativas y Capacidades identificó un universo de 233 fundaciones en México y analizó la información de una muestra de 52 (Alternativas y Capacidades, 2019).

Alternativas y Capacidades ofrece también una plataforma abierta para la difusión y consulta de la información institucional y financiera de las OSC de México. Uno de los subgrupos presentes en esta plataforma está conformado por las “organizaciones donantes”. En ella se les define como una “organización legalmente constituida, sin fines de lucro, que otorga

donativos a una variedad de instituciones y grupos organizados conforme a un conjunto de criterios preestablecidos, y de manera continua en el tiempo”.¹ De las organizaciones identificadas en la plataforma, 292 caen en esta categoría.²

Recientemente, como parte de un trabajo comparativo a nivel global, el Colegio de México (Colmex) realizó un estudio sobre las fundaciones donantes mexicanas. Los criterios para identificarlas fueron: 1) que contaran con recursos propios, es decir, que más del 50 por ciento de los recursos provinieran de su propio patrimonio o hubieran sido aportados por una familia o empresa (lo cual excluye a las fundaciones que tienen como principal fuente de ingresos recursos públicos, cuotas o el pago por servicios); 2) exclusión de universidades, colegios, hospitales y otras instituciones cuya principal fuente de recursos sea el pago por servicios.³

Con base en los estudios descritos y los criterios utilizados, establecimos los criterios de clasificación que se explican a continuación.

¹ Fondos a la vista.

² Las bases de datos de los cuatro años se descargaron el 10 de febrero del 2025.

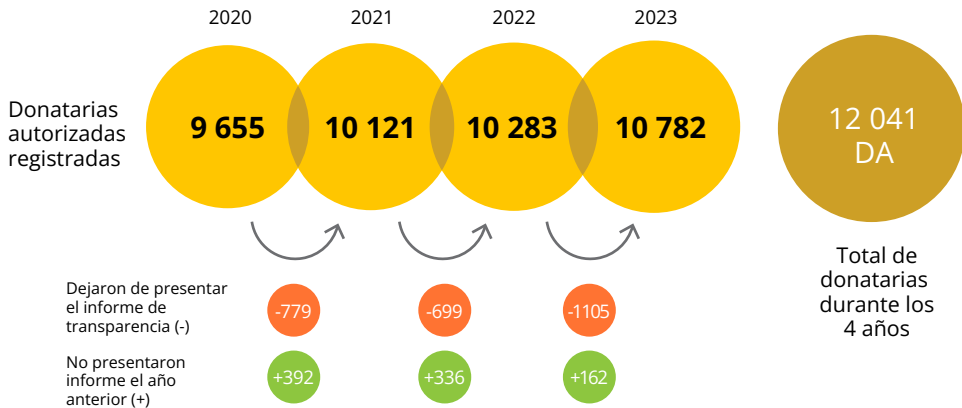
³ Estos criterios se compartieron en una sesión de trabajo el 27 de noviembre del 2024 en la que participaron miembros de los equipos de Cemefi, Alternativas y Capacidades, OCDE/Colmex y CIESC.

1.2. Criterios para la identificación de las fundaciones donantes en este estudio

El presente estudio se hizo con la información incluida en las bases de datos de los informes de transparencia del SAT correspondientes a los años 2020, 2021, 2022 y 2023.⁴ El desafío para establecer estos criterios consistió en tener orientaciones operativas claras y replicables por cualquier persona, para poder seleccionar a las fundaciones donantes entre el amplio mundo de las donatarias autorizadas (DA). Como se muestra en la Figura 1, el número de donatarias fluctuó en los años abarcados por el estudio entre 9655, en 2020, y 10 782, en 2023.

2021, 2022 y 2023.⁴ El desafío para establecer estos criterios consistió en tener orientaciones operativas claras y replicables por cualquier persona, para poder seleccionar a las fundaciones donantes entre el amplio mundo de las donatarias autorizadas (DA). Como se muestra en la Figura 1, el número de donatarias fluctuó en los años abarcados por el estudio entre 9655, en 2020, y 10 782, en 2023.

Figura 1. Donatarias que presentaron su informe de transparencia por año



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT para los años 2020, 2021, 2022 y 2023.

Nota:* Algunas donatarias presentan su informe en varios de los cuatro años analizados, mientras que otras lo dejan de presentar. Debido a estas variaciones, el total de donatarias en el periodo es de 12 041). La última situación fiscal de estas 12 041, a partir del total de donatarias en el periodo analizado, fue la siguiente: 90 por ciento de ellas (10 865) tenía el estatus de autorizada, mientras que el diez por ciento restante (1176) tenía el estatus de pérdida de vigencia: 708 donatarias habían sido revocadas; 235 estaban en la categoría de transmisión de patrimonio; 82, en la de no autorizada omisa; 70 habían sido canceladas; 61, liquidadas; 14, suspendidas; 5, no autorizadas; y una no cumplida.

⁴ Las bases de datos fueron consultadas y descargadas el 10 de febrero de 2025.

Para facilitar la selección de las fundaciones donantes dentro del universo de las donatarias autorizadas establecimos diversos criterios. Si bien compartimos los relativos a la institucionalidad y orientación de las actividades institucionales a fines públicos —presentes en varios de los estudios mencionados—, dado que forman parte de la definición de las donatarias autorizadas, estos criterios no tienen implicaciones operativas a la hora de identificar a las fundaciones donantes a partir de las bases de datos del SAT. Así, para hacer nuestra propia selección, establecimos tres criterios operativos: 1) que su ingreso principal proviniera de la filantropía o de recursos propios, 2) que cada año realizara donativos a cinco o más donatarias autorizadas de manera abierta y 3) que los criterios 1 y 2 estuvieran presentes en al menos dos años de los cuatro que se analizan en el estudio. En la siguiente tabla se explica cada criterio. (Ver Tabla 2).

II. ¿Qué hacen las fundaciones donantes?

Si bien el mundo de las fundaciones donantes es muy diverso en cuanto a tamaños, presupuestos, enfoques, alcances y estrategias utilizadas, todas ellas comparten un propósito esencial en relación con el desarrollo del país: el apoyo a la vida asociativa, a las organizaciones de la sociedad civil y al desarrollo institucional. Así, las fundaciones apoyan a líderes, grupos, colectivos, organizaciones, movimientos sociales, redes y alianzas a través de diversas funciones, como, por ejemplo:





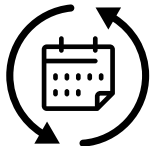
- ▶ **Donar:** realizar donativos en efectivo o en especie para financiar proyectos específicos de las organizaciones o para crear, desarrollar o apoyar a las propias organizaciones o a sus redes. 
- ▶ **Fortalecer:** diseñar o apoyar programas para el fortalecimiento de las capacidades de planeación, gestión, administración, aprendizaje, gobierno y relacionamiento de las 

Tabla 2. Criterios para la identificación de las fundaciones donantes

<p>INGRESO. Su principal ingreso proviene de la filantropía o de recursos propios</p> 	<p>Una de las particularidades de las fundaciones donantes en relación con el conjunto de las donatarias autorizadas es que para sus actividades cuentan con recursos propios o con un flujo constante de recursos de fuentes privadas. Para operativizar esta característica a la hora de identificar a las fundaciones donantes, utilizamos como criterio que el 50 por ciento o más de sus ingresos proviniera de intereses de su patrimonio (propios) o de donativos de personas físicas o morales (filantropía).</p> <p>A partir de este criterio, se excluyó a las donatarias autorizadas cuyos ingresos provinieran en su mayoría (50 por ciento o más) de cuotas de su membresía, pagos por servicio o fuentes públicas.</p>
<p>DONACIONES. Da donativos a cinco o más OSC de manera abierta</p> 	<p>Un segundo criterio fue que las donatarias autorizadas realizaran donaciones en efectivo o en especie. En este caso, para identificar aquellas donatarias que realizan donaciones con cierta regularidad o que donar forma parte de su estrategia y no sólo es una actividad esporádica, incluimos en el criterio que donaran a por los menos cinco OSC diferentes a lo largo del año y que lo hicieran a un público amplio o no circunscrito a su membresía o a una entidad particular (como en el caso de las entidades receptoras que se establecen para movilizar recursos para una entidad específica, como los amigos del museo o similares).</p>
<p>RECURRENCIA. Donó mínimo dos años de los cuatro disponibles</p> 	<p>Dado que el análisis abarca cuatro años, incluimos un criterio adicional para buscar que los dos criterios anteriores estuvieran presentes a lo largo de los años. Teniendo en cuenta que la estructura de los ingresos o los donativos podían cambiar en alguno de éstos, sin cambiar necesariamente el carácter fundacional de la entidad, definimos como criterio de recurrencia el que los criterios uno y dos estuvieran presentes en al menos dos de los años analizados.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la discusión con el consejo asesor de esta investigación.

organizaciones, o de redes y alianzas, para así contribuir a la mejora de su eficacia, a la ampliación del impacto o al incremento de la escala de sus actividades.

- ▶ **Articular:** convocar, establecer puentes y promover conexiones entre actores para el desarrollo de acciones colaborativas o invertir para que otros actores faciliten la articulación, la creación de redes y el desarrollo de espacios colaborativos para el trabajo sectorial y multisectorial.



- ▶ **Innovar:** desarrollar innovaciones sociales o apoyar su desarrollo a partir del aporte de capital filantrópico paciente.



- ▶ **Incidir:** promover la inclusión de nuevos temas en la agenda pública o apoyar a organizaciones para que tengan las capacidades y los recursos para mover agendas e incidir en las políticas públicas.



- ▶ **Diseñar:** diseñar y ejecutar programas para resolver problemas sobre los cuales tiene experiencia y conocimiento.



Otra manera de visualizar estas diversas funciones es a partir de los arquetipos identificados por *Rockefeller Philanthropy Advisors* en su teoría de

las fundaciones. Estos arquetipos se construyeron teniendo en cuenta los diferentes propósitos y propuestas de valor de las fundaciones, así como sus principales funciones, recursos movilizados, capacidades, audiencias, actividades, relaciones y resultados esperados (*Rockefeller Philanthropy Advisors*, 2022), y son los siguientes:

- ▶ **Agencia de talentos** (*talent agency*): identifica y forma a personas y organizaciones que están trabajando en los problemas para fortalecer su potencial de cambio.



- ▶ **Laboratorio o centro de ideas** (*think tank*): propone políticas y soluciones a partir de sus investigaciones y experiencia acumulada en temas estratégicos.







- ▶ **Director de campaña** (*campaign manager*): articula a diversos actores (financiantes, beneficiarios, sector público) para diseñar e implementar de forma colaborativa soluciones para problemas complejos.



- ▶ **Constructor de campo** (*field builder*): fortalece y conecta a instituciones en campos estratégicos para crear ecosistemas robustos que permitan abordar desafíos importantes.



- ▶ **Catalizador de emprendimiento** (*venture catalyst*): ofrece financiamiento temprano y de riesgo a organizaciones o propuestas de innovación que tienen un potencial alto, pero que aún no han comprobado su efectividad. 
- ▶ **Diseñador** (*designer*): diseña sus propios programas a partir de su experiencia directa y el conocimiento de los problemas a resolver. 
- ▶ **Suscriptor** (*underwriter*): ofrece apoyo financiero a instituciones, organizaciones y grupos para que puedan trabajar en sus causas a más largo plazo. 
- ▶ **Sembrador** (*sower*): otorga donativos a una amplia gama de organizaciones para apoyar las semillas del cambio en un amplio rango de causas. 

de los informes de transparencia del SAT, no nos permite identificar el peso de cada una de las funciones realizadas por las fundaciones donantes, sí nos permite analizar los dos grandes mecanismos de inversión social que utilizan: los donativos y la operación de programas. Como veremos, las fundaciones combinan estos dos mecanismos en diversos grados, por lo que las clasificaremos en fundaciones predominantemente donantes, mixtas y predominantemente operativas.

En cada una de las secciones siguientes, además del análisis cuantitativo derivado de la información del SAT, ilustraremos con algunos casos las funciones y características analizadas.

Las fundaciones donantes cumplen con estas funciones y propuestas de valor en diferentes niveles (local, regional o nacional), en temas específicos (educación, salud, ambiente, etc.), con poblaciones particulares (infancias, juventudes, mujeres, etc.), o integrando temas y poblaciones.

Si bien la información que presentaremos a continuación, tomada

III. ¿Con qué información contamos?

3.1. Las bases de datos del SAT

Las bases de datos del SAT contienen los informes de transparencia de cada donataria autorizada (DA). Estos informes se elaboran a partir de un formulario que consta de 17 secciones, las cuales contienen los datos generales de la donataria, los ingresos por donativos, los ingresos relacionados e incluso los donativos otorgados.⁵ Estos datos son de gran importancia para el sector y sería muy difícil recopilarlos mediante una encuesta, al menos en la escala que ofrece el SAT.

Las primeras secciones (carátula y generales) recogen datos como la entidad federativa, la situación fiscal y la actividad principal y adicionales. Aunque conocer la entidad federativa nos permite saber dónde está registra-

da la DA, no contamos con información relativa a las entidades donde opera.

De las siguientes secciones (ingresos por donativo, ingresos relacionados e ingresos no relacionados), destacamos que la primera de ellas nos permite identificar los donativos recibidos por las DA según el tipo de persona fiscal, es decir, si es persona física, moral y/o pública y, entre éstas, si es internacional o nacional. Sin embargo, como no diferencia entre tipos de persona moral, no podemos identificar si se trata de donaciones de otras fundaciones o de empresas.

En la sección de ingresos relacionados (relacionados con el objeto social de la DA), se utilizan ocho variables que agrupamos en cuatro fuentes de ingresos: filantropía, intereses, servicios y públicos.

En la sección de donativos otorgados por las DA, cada donativo incluye la DA que emite y un RFC de destinatario. Esta sección es muy relevante, pues nos permite conocer el número de donativos y las OSC receptoras, así como el monto y si se trata de un donativo en especie o en efectivo.

En conclusión, los datos permiten saber los ingresos recibidos por las DA y los donativos realizados, pero no detallan con tanta precisión la operación ni los temas de interés de las DA.

⁵ Si bien cada sección corresponde a un tema y la variable puede cambiar, fue posible construir una base de datos gracias a que todas las secciones cuentan con el RFC de la DA. Las secciones son: carátula, generales, ingreso por donativos, donativos otorgados, transmisión de patrimonio, órgano de gobierno, nómina y gastos. Las bases de datos se pueden consultar en <https://portalconsdonazr.sat.gob.mx/Consulta/Acceso>

3.2. Alcances y limitaciones del estudio

Como ya se mencionó, el presente estudio se hizo a partir de la información de las bases de datos del SAT. Estas bases de datos se limitan a la información y las transacciones entre donatarias autorizadas, por lo que no es posible analizar información sobre OSC que no lo sean (como número de organizaciones, recursos, áreas temáticas, etc.).

Una de las mayores fortalezas de las bases de datos del SAT es la gran cantidad de información relevante que contienen para el estudio de las fundaciones donantes. Esta información permite analizar, con un buen nivel de detalle, los donativos realizados por las fundaciones (montos, número de organizaciones receptoras, áreas temáticas) y diferenciar entre donativos en efectivo y en especie. Sin embargo, no se cuenta con información detallada en relación con otras formas de inversión social (como programas propios, apoyo al fortalecimiento de las OSC, creación y facilitación de espacios de articulación, etc.).

Aunque se cuenta con suficiente información general relativa a las fuentes de ingresos (recursos derivados de patrimonios, donativos, servicios, cuotas, del gobierno, etc.), al no conocer los nombres de quienes donan, no se conocen detalles sobre las fuentes

de ingresos filantrópicos. Por ello, sólo es posible distinguir entre donativos realizados por personas físicas y morales (y, dentro de estas últimas, no es posible diferenciar entre donativos de empresas y de fundaciones).

Por otro lado, la información del SAT no ofrece una visión completa sobre la filantropía vinculada más allá de las fundaciones donantes, pues solamente hay información sobre los recursos en efectivo y en especie entregados por las fundaciones, pero no incluye información sobre los diferentes recursos movilizados por las donatarias autorizadas a partir de dichos donativos. Asimismo, se sabe lo que las fundaciones entregan como donativos, pero no se menciona el conjunto de recursos que aportan las organizaciones y las comunidades (tiempo, talento, dinero, infraestructura, conexiones, legitimidad, etc.) necesarios para que los programas y proyectos puedan realizarse. Este es un tema central que quienes son partidarios de lo que se conoce como filantropía comunitaria han puesto sobre la mesa y que una base de datos como la del SAT no refleja (Fondo de Acción Solidaria (FASOL), 2022), (Hodgson & Pond, 2018).

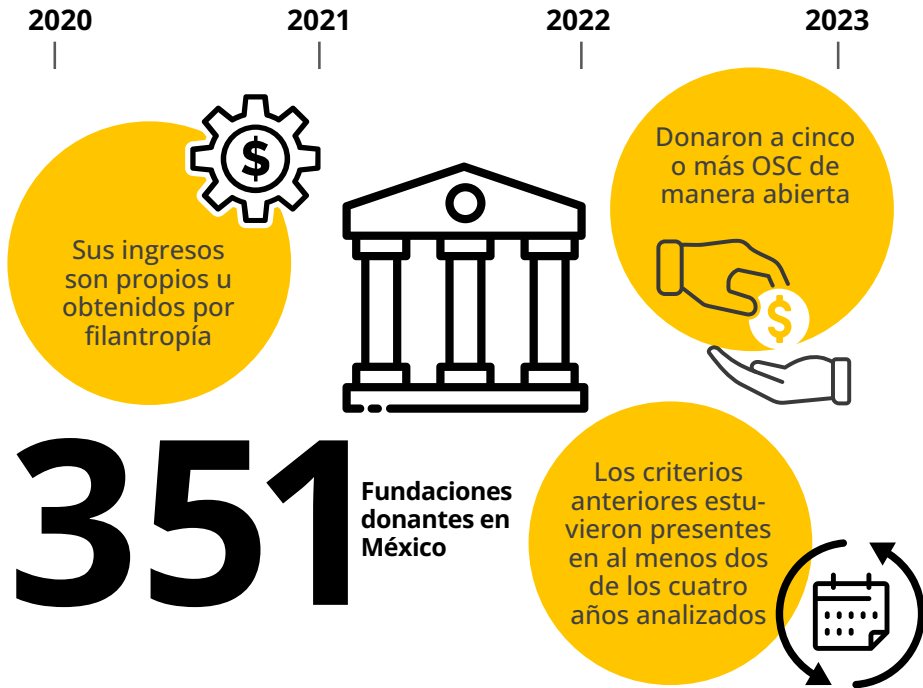
Para intentar resolver la primera limitación (la poca información sobre la inversión social en programas propios, estrategias de fortalecimiento, articulación, etc.), en este estudio presentamos algunos casos ilustrativos

del abanico de funciones y estrategias de inversión social utilizadas por las fundaciones. Sin embargo, para abordar las otras limitaciones (información sobre OSC distintas a las donatarias autorizadas; empresas, donantes individuales e institucionales; recursos aportados por las donatarias que reciben donativos) se requerirían estudios más complejos que el actual. Esperamos que los avances permitan abordar los otros temas en el futuro, para conocer con mayor profundidad el papel y el aporte de las fundaciones donantes en México.

IV. Las fundaciones donantes en México

Las fundaciones donantes (FD) son un grupo particular dentro de las donatarias autorizadas. Estas fundaciones, como describimos en la sección 1.2, comparten tres criterios: 1) la filantropía y sus propios recursos constituyen su principal fuente de ingresos, 2) realizan donativos anualmente a cinco o más OSC de manera abierta y 3) mantienen este par de criterios en al menos dos de los cuatro años analizados. En esta sección, presentamos información general relativa a este grupo de fundaciones: el número de fundaciones donantes en el país y su importancia en el ecosistema; su ubicación geográfica; su distribución por tamaños; el peso de las diferentes fuentes de ingresos, y una clasificación por tipos. En las siguientes secciones utilizaremos estas variables para analizar sus principales funciones: los donativos que realizan y los programas que desarrollan.

Figura 2. Criterios para identificar fundaciones donantes



Fuente: elaboración propia a partir de la discusión con el consejo asesor de esta investigación.

4.1. ¿Cuántas fundaciones donantes hay en México?

Con base en los criterios definidos para la identificación de las FD, encontramos que en México existen 351 organizaciones⁶ de este tipo.⁷ Como

veremos en los capítulos siguientes, estas fundaciones sólo representan el tres por ciento de las donatarias autorizadas y, sin embargo, son las responsables de más de una tercera parte de las donaciones que hacen las donatarias y de un alto porcentaje de la inversión social privada.

⁶ La lista de las fundaciones se puede ver en el Anexo, donde están ordenadas de mayor a menor donación en los cuatro años analizados. En ciesc.org.mx se puede consultar la base utilizada para este estudio.

⁷ La única fundación incluida que no cumple con los criterios es Nacional Monte de Piedad (NMP). Si bien la mayor parte de sus ingresos provienen de los servicios de su actividad prendaria, es también la fundación más antigua del país, la que realiza donaciones al mayor número de donatarias y la cuarta en monto de donativos. Su tamaño, combinado con las estrategias que utiliza para el apoyo de organizaciones, hace de NMP un actor fundamental del ecosistema de donantes en México. Para entender mejor las características de NMP, ver el caso en la sección 6.

4.2. ¿Dónde se encuentran las fundaciones donantes?

Las FD se distribuyen de manera desigual a lo largo del país. Un poco más de la mitad (54%) se concentra en la Ciudad de México, mientras que la mitad restante se distribuye de manera no proporcional entre las diferentes regiones. Mientras que quince por ciento de las fundaciones donantes se encuentran en el noreste, en el suroeste el porcentaje apenas llega a cuatro. Por su parte, en el noroeste, el occidente y el centro los porcentajes son once, nueve y siete,

respectivamente. Destaca el estado de Nuevo León, con 35 fundaciones, que corresponden al diez por ciento del total; Jalisco, por su parte, tiene 18 fundaciones (5%) y Chihuahua, catorce (4%). Por el contrario, en otros estados como Tlaxcala, Colima, Nayarit, Campeche, Tabasco y Zacatecas no identificamos ninguna fundación donante (Figura 2 y Tabla 3).

Es importante aclarar que la ubicación geográfica de las fundaciones no equivale a su zona de intervención, pues muchas de ellas tienen alcance nacional y el alcance de otras no se limita al estado en el que se encuentra su sede.

Figura 2. Ubicación de las fundaciones donantes por estado



Fuente: elaboración propia a partir de la discusión con el consejo asesor de esta investigación.

Tabla 3. Ubicación de las fundaciones donantes por regiones y estados

Región	Entidad federativa	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
CDMX	Ciudad de México	188	54%	188	54%
Centro	Guerrero	1	0%	25	7%
	Hidalgo	2	1%		
	México	11	3%		
	Morelos	2	1%		
	Puebla	9	3%		
	Tlaxcala	0	0%		
Noreste	Coahuila de Zaragoza	6	2%	54	15%
	Durango	2	1%		
	Nuevo León	35	10%		
	San Luis Potosí	8	2%		
	Tamaulipas	3	1%		
Noroeste	Baja California	6	2%	39	11%
	Baja California Sur	5	1%		
	Chihuahua	14	4%		
	Sinaloa	10	3%		
	Sonora	4	1%		

Fundaciones donantes en México

Región	Entidad federativa	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Occidente	Aguascalientes	4	1%	32	9%
	Guanajuato	4	1%		
	Jalisco	18	5%		
	Michoacán de Ocampo	3	1%		
	Querétaro	3	1%		
	Colima, Nayarit, Zacatecas	0	0%		
Sureste	Chiapas	2	1%	13	4%
	Oaxaca	1	0%		
	Quintana Roo	2	1%		
	Veracruz de Ignacio de la Llave	3	1%		
	Yucatán	5	1%		
	Total	351	100%		

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

4.3. ¿Cuál es el tamaño de las fundaciones donantes?

Como con muchas otras variables, la diversidad es la característica predominante cuando se analiza el tamaño de las fundaciones. Si para medirlo utilizamos el monto de ingreso,⁸ observamos que entre las fundaciones donantes existe una diferencia abismal entre las que están en ambos lados del espectro.⁹ Para comprender mejor esta diversidad, organizamos las 351 fundaciones en cuatro grupos de igual tamaño, después de ordenarlas de mayor a menor ingreso, para tener una división en cuatro grupos con la misma cantidad de fundaciones. Así, cada grupo representa un cuartil; en el primero se encuentran las 88 FD con mayores ingresos, mientras que el cuarto incluye a las 88 fundaciones con menores ingresos.

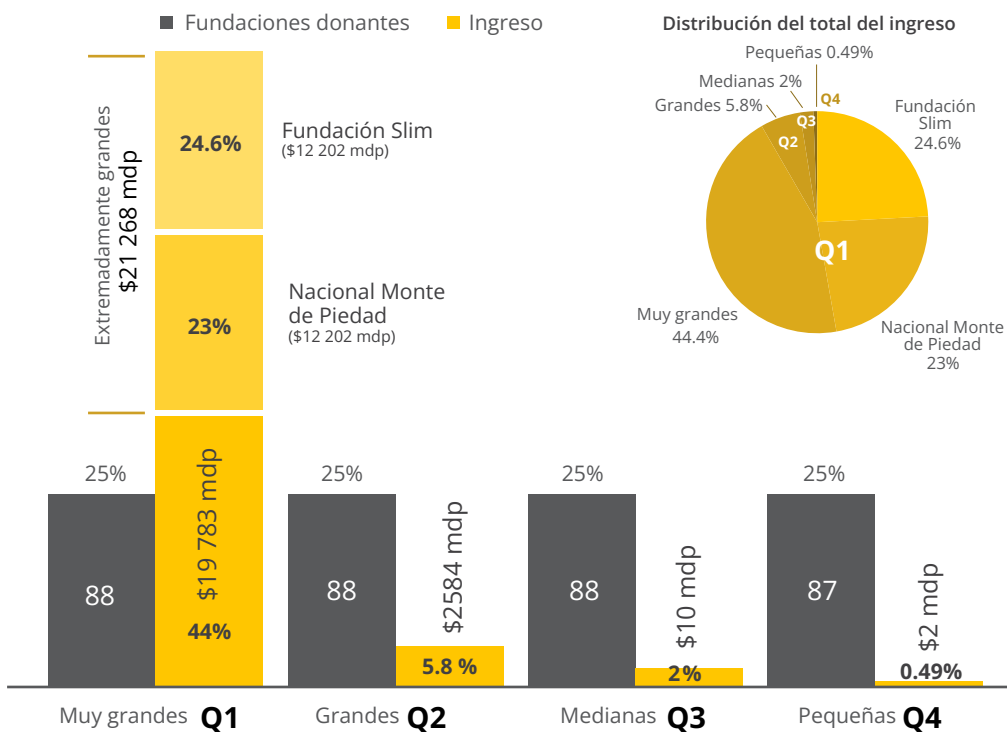
En la Figura 3 podemos ver que en el grupo con mayores ingresos se concentra 91.8 por ciento de los ingresos totales de las fundaciones. Dentro de este grupo sobresalen dos casos: Fundación Slim (24.6% de los ingresos) y Nacional Monte de Piedad (23%), que en conjunto representan casi la mitad del total de los ingresos de todas las fundaciones. Por este motivo, a estas

dos fundaciones se les considera *extremadamente grandes* y, para no sesgar los promedios, en algunos análisis las trataremos de forma independiente. Las otras 86 fundaciones que conforman el primer grupo entran en la categoría *muy grandes*, y suman el 44 por ciento del total de los ingresos. El segundo grupo está conformado por 88 fundaciones (Q2), etiquetadas como *grandes*, y representa el ocho por ciento de los ingresos totales; mientras que el tercero (Q3) engloba a las fundaciones *medianas*, con seis por ciento del total y, por último, el cuarto grupo (Q4) incluye a las fundaciones denominadas *pequeñas*, y le corresponde el 0.3 por ciento (ver Figura 3 en la página siguiente).

⁸ En este documento se han calculado los montos en pesos constantes de 2023 a partir de los datos de Fundar hasta diez decimales para ajustar bien las cantidades. <https://fundar.org.mx/calculadora-deflactor/>

⁹ La FD con mayores ingresos ingresa, en promedio, 145 812 veces más que la que tiene los ingresos más bajos.

Figura 3. Clasificación de las fundaciones donantes en cuartiles, por tamaño, en función de sus ingresos



Fuente: elaboración propia a partir de la discusión con el consejo asesor de esta investigación.

La amplia desigualdad en los ingresos de las fundaciones puede observarse también en el promedio de ingresos de cada uno de los grupos. Los ingresos anuales de las dos FD *extremadamente grandes* ascienden, en promedio, a 10 634 millones de pesos (mdp), mientras que los de las *muy grandes* llega a 230 mdp; es decir, en el primer cuartil, los ingresos de las dos fundaciones con ingresos más altos son 46 veces mayores que los

del resto del cuartil. Por su parte, las fundaciones *grandes* o Q2 ingresan, en promedio, 29 mdp, mientras que las *medianas* (Q3) ingresan 10 mdp y las *pequeñas* apenas dos millones de pesos (Tabla 4).

Esta clasificación de las fundaciones en función del tamaño de sus ingresos (extremadamente grandes, muy grandes, grandes, medianas y pequeñas) la retomaremos en análisis posteriores.

Tabla 4. Características de cada grupo en función del tamaño de sus ingresos (cuartil) en mdp

Cuartiles	Grupos	Límite superior	Límite inferior	Promedio por grupos	Total ingresos	Porcentaje del total de ingresos
Q1	Extremadamente grandes*			10 634	21 268	47.5%
	Muy grandes	2 220	52	230	19 783	44.4%
Q2	Grandes	111	17	29	2 584	5.8%
Q3	Medianas	17	5	10	880	2%
Q4	Pequeñas	5	75 408	2	218	0.49%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

* Las fundaciones extremadamente grandes son dos: Fundación Slim y Nacional Monte de Piedad.

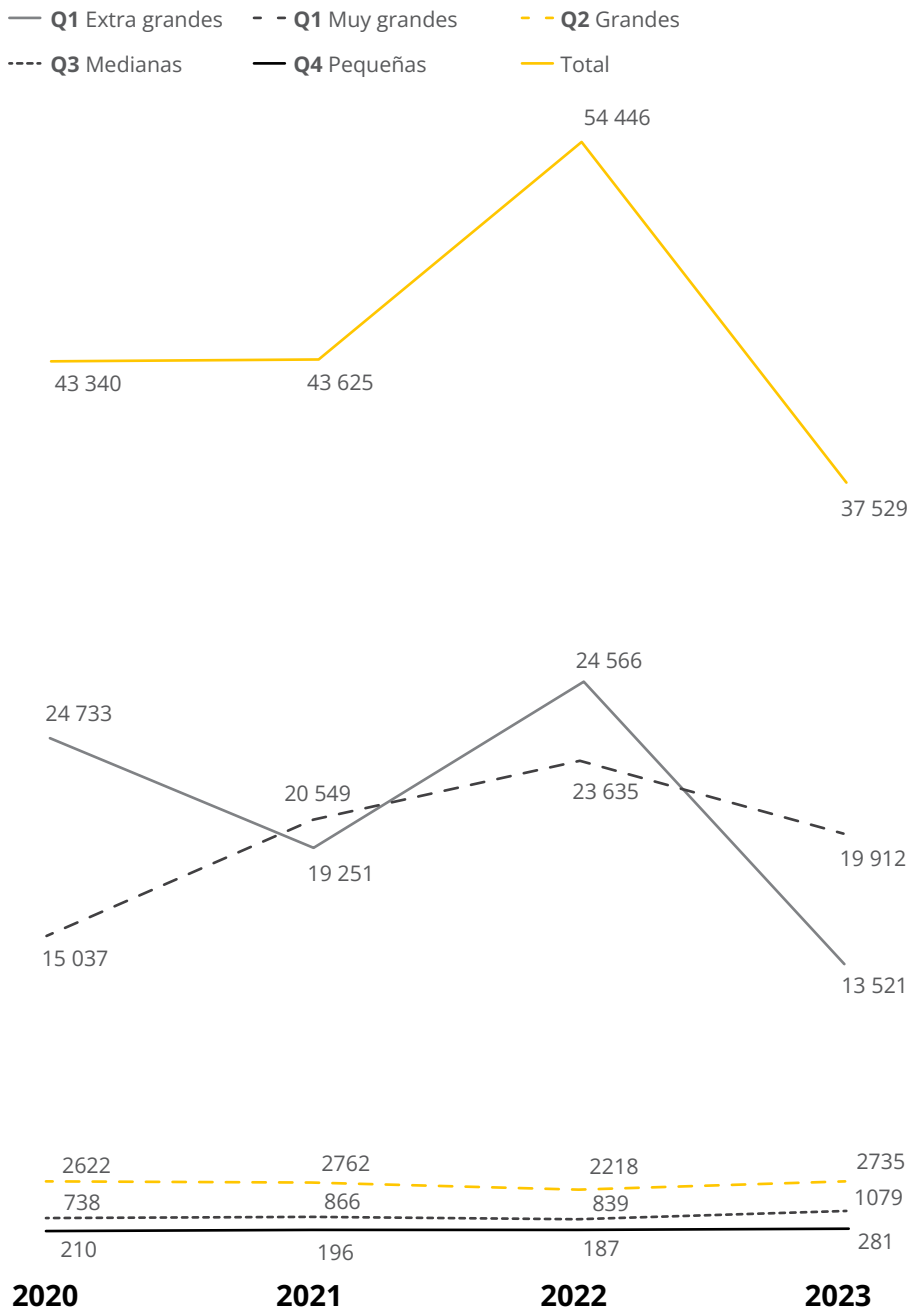
4.4. ¿A cuánto ascienden los ingresos de las fundaciones donantes?

Los ingresos de las FD variaron a lo largo de los cuatro años analizados en este estudio. Como puede verse en la Figura 4, en 2020, los ingresos totales fueron de 43 340 mdp. El siguiente año, el monto de los ingresos fue similar (43 625 mdp). Sin embargo, en 2022 se aprecia un incremento importante en los ingresos (54 446 mdp), mientras que, en 2023, se observa un descenso considerable (37 529 mdp); una cifra menor que las registradas en todos los

años anteriores. Si el análisis se quedara en este nivel, se podría concluir que hubo una disminución general en los ingresos de las fundaciones donantes; sin embargo, la historia es más interesante y compleja.

Para entender mejor estas variaciones anuales, dividimos a las fundaciones en cuatro grupos según su tamaño. Esta división nos permite observar con mayor claridad los cambios y, sobre todo, las razones por las que el ingreso disminuyó de forma tan pronunciada durante el último año analizado. Como puede verse en la Figura 4, las dos fundaciones con ingresos extremadamente altos disminuyeron de forma importante

Figura 4. Variación de los ingresos totales en función del año (en mdp) y el tamaño de las FD



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.
 Nota: todos los montos están en pesos constantes de 2023.

sus ingresos (-51%) en 2023 en relación con el año anterior, lo que explica la baja general en el monto de los ingresos de las FD.¹⁰

A diferencia de lo que sucedió en el primer cuartil, en los otros tres, los ingresos se incrementaron en 2023 en relación con 2022. En el caso de las fundaciones *grandes*, el aumento fue de 23 por ciento; los ingresos de las *medianas* aumentaron 28 por ciento, mientras que las *pequeñas* tuvieron el aumento proporcional más alto (49%) (Figura 4). Esto es interesante, pues muestra un comportamiento diferencial de los ingresos por cuartiles y nos invita a no sacar conclusiones apresuradas a partir del comportamiento de los ingresos totales de las fundaciones. A continuación, nos centraremos en los orígenes de estos ingresos.

4.5 ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de las fundaciones donantes?

Una vez analizados los ingresos a nivel general, veamos ahora cuáles son las fuentes de esos ingresos. Las dos

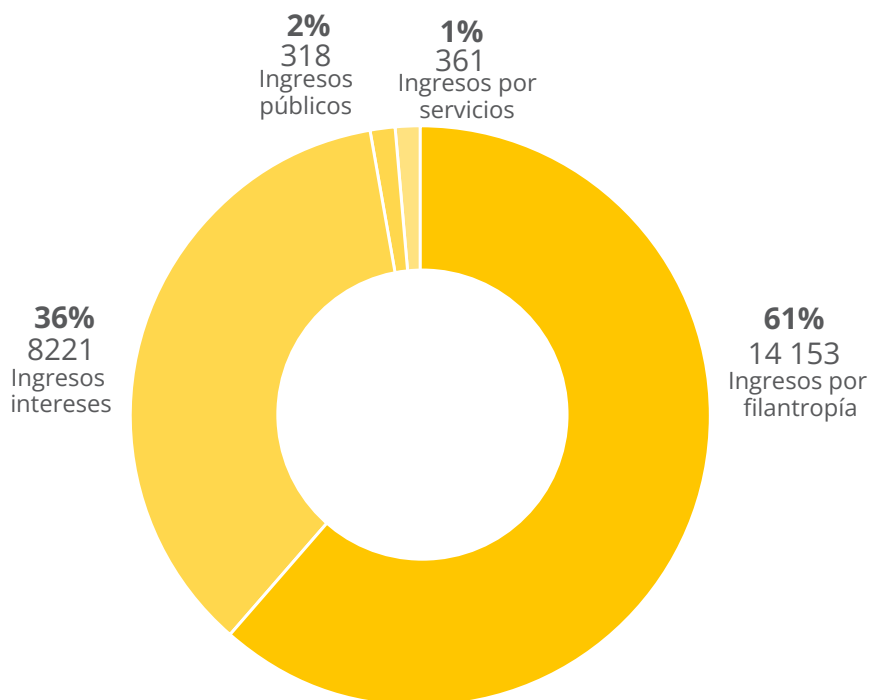
fuentes principales de ingresos son la filantropía y los intereses (Figura 5).

La primera corresponde a los donativos que reciben las fundaciones por parte de familias, empresas, otras fundaciones e individuos y representa el 61 por ciento del monto total de ingresos. La segunda fuente corresponde a los intereses derivados de las inversiones de sus patrimonios y representa el 36 por ciento del total. Por su parte, la venta de servicios es una fuente muy marginal para las fundaciones donantes (2%), al igual que los recursos públicos provenientes del estado (1%).

Al analizar la variación en las fuentes de ingresos durante los cuatro años analizados, vemos que los ingresos por filantropía aumentaron en los tres primeros años y descendieron en el último (2023). En relación con los ingresos por intereses, estos aumentaron durante el primer año, bajaron, y volvieron a aumentar en el último (Figura 6). Para los otros ingresos, la tendencia se mantuvo a lo largo de los cuatro años analizados, con un leve aumento de los ingresos públicos.

El análisis en detalle de los ingresos por filantropía permite observar varios aspectos. El primero que llama

¹⁰ Analizamos el comportamiento de los ingresos de las dos fundaciones que forman el primer subgrupo del primer cuartil (Q1a), Nacional Monte de Piedad (NMP) y Fundación Slim, a lo largo de los cuatro años. Si bien los ingresos de NMP presentaron un pequeño descenso (10 313 mdp en 2022 a 9921 mdp en 2023), la caída fuerte se observó en Fundación Slim, que pasó de 27 566 mdp en 2022 a 13 521 mdp en 2023, es decir, un descenso anual de 14 045 mdp. Eso significa que la disminución de los ingresos de la Fundación Slim explica la importante caída en los ingresos de las fundaciones en general.

Figura 5. Proporción del monto total de los ingresos según su procedencia

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

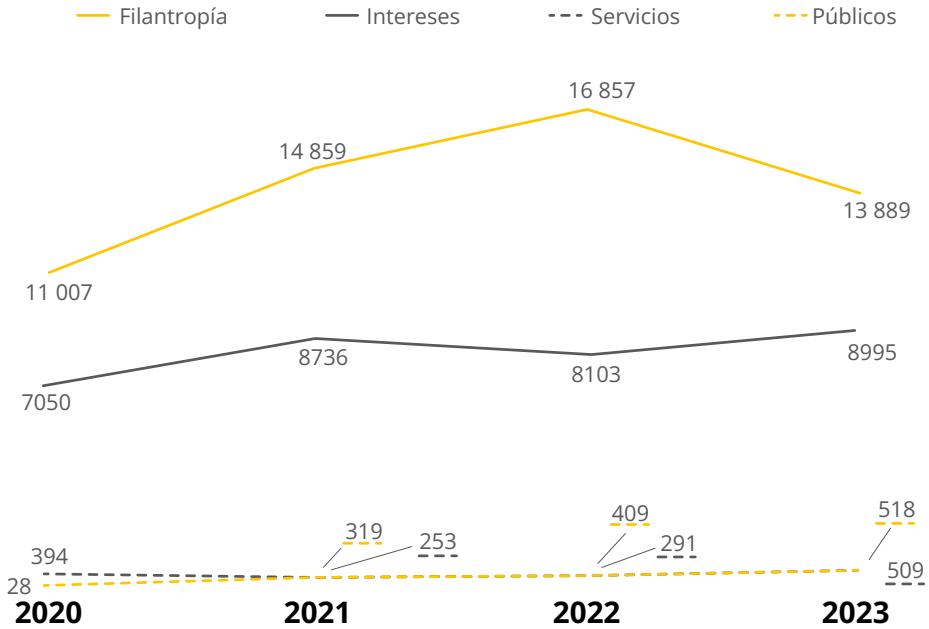
Nota: la suma de estos ingresos (23,054 mdp) es el total del promedio de los ingresos excluyendo a las dos fundaciones extremadamente grandes (NMP y Fundación Slim), que suman 21 268 mdp del total de los ingresos.

la atención es que la fuente principal dentro de los ingresos filantrópicos corresponde a donativos de personas morales nacionales. Le siguen, en orden de importancia, donativos realizados por personas físicas nacionales, donativos hechos por personas morales extranjeras y, por último, donativos realizados por personas físicas extranjeras (Figura 7).

Otro aspecto interesante relacionado con los ingresos por filantropía es que 2022 fue el año que presentó montos mayores. El importante incremento en los donativos realizados por personas físicas nacionales en ese año explica dicho aumento (Figura 7).

Para tener una visión más integral de las fuentes de ingresos, es importante complementar el análisis

Figura 6. Estructura de ingresos en los años analizados por tipo de fuente en mdp



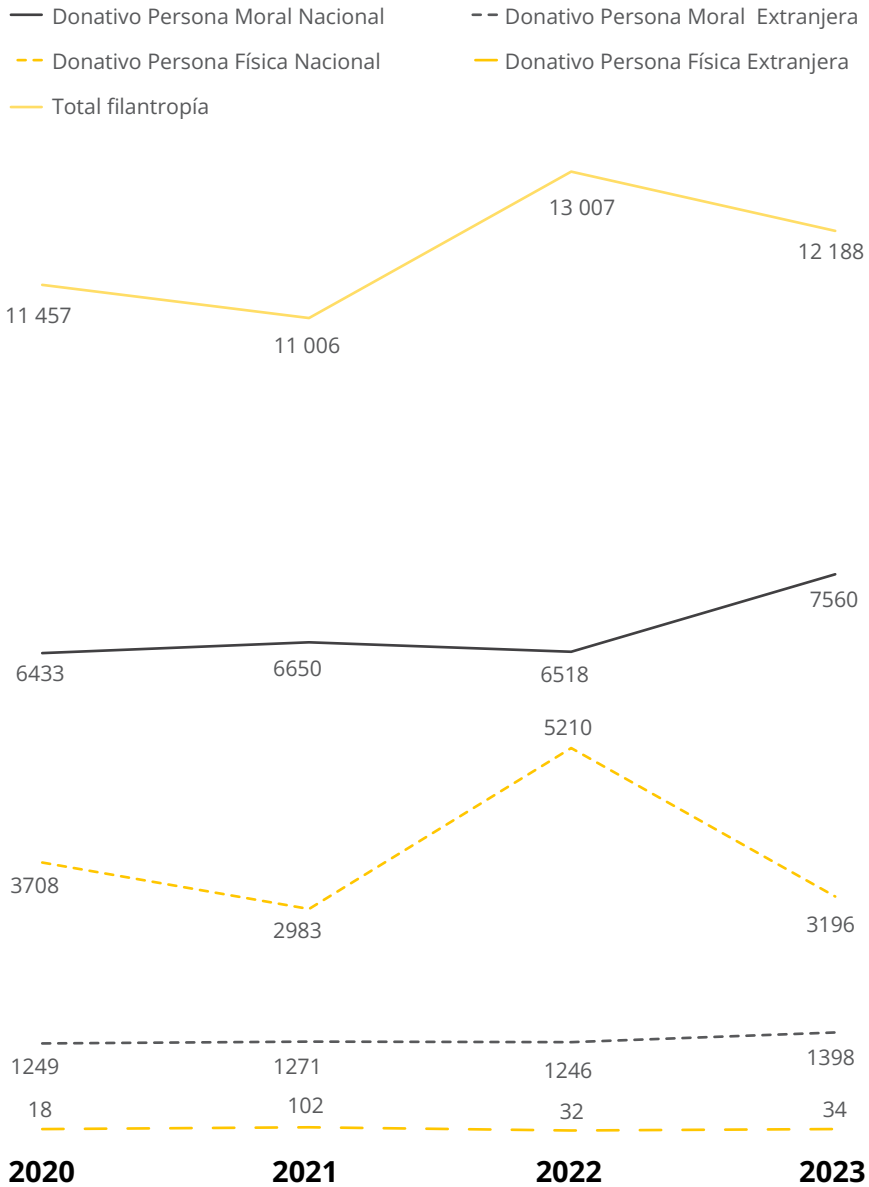
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

del peso de los montos de los ingresos con el peso de las fuentes que constituyen el ingreso principal; es decir, para cuántas fundaciones una determinada fuente representa el 50 por ciento o más de sus ingresos. Como puede verse en la Figura 8, para el 88 por ciento de las fundaciones (306) la fuente principal es la filantropía, mientras que nueve por ciento (33) son los intereses. El 3.3 por ciento restante (10 fundaciones) combina diferentes fuen-

tes, por lo que ningún tipo de ingreso representa más del 50 por ciento.

En la Figura 8 también podemos comparar las diferencias entre el peso de los montos de las diversas fuentes de ingresos con el peso que tienen éstas como fuentes principales. La filantropía, en términos de monto, corresponde al 60 por ciento de los ingresos de las fundaciones, pero para el 88 por ciento de éstas constituye la fuente principal (50% o más de sus

Figura 7. Tipos de ingresos por filantropía en los años analizados



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

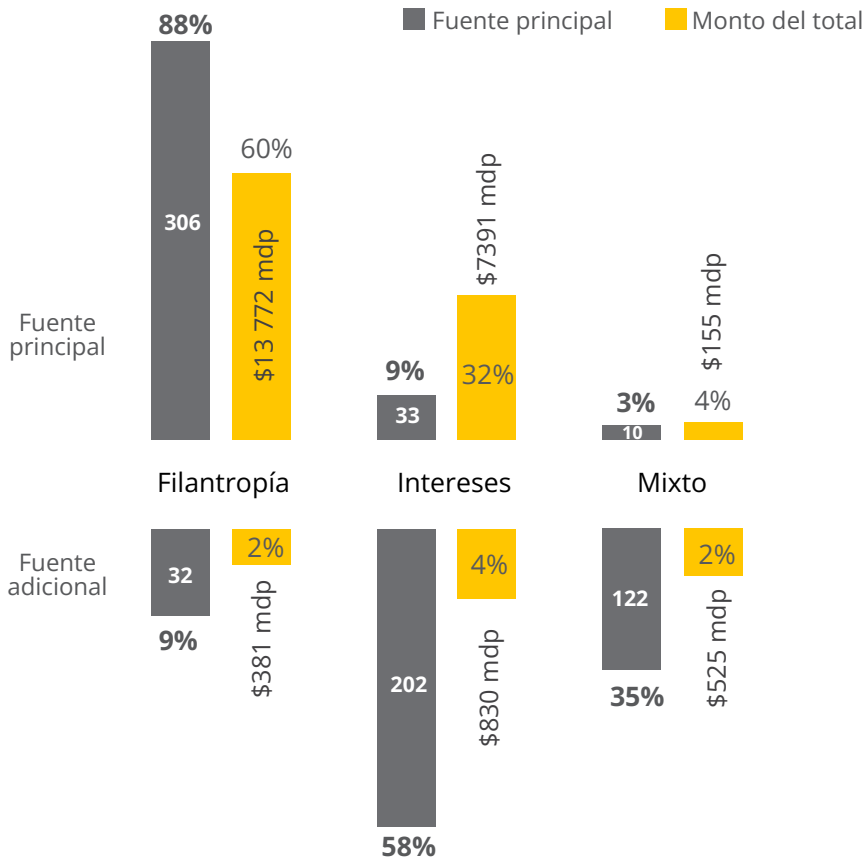
recursos). Los intereses, en cambio, aunque constituyen el 32 por ciento de los ingresos de las fundaciones, sólo son la fuente principal para nueve por ciento de éstas.

Los datos anteriores nos indican que el monto de los intereses para aquellas fundaciones que los tienen como ingreso principal es bastante

más alto que el promedio, pues un pequeño grupo de fundaciones tiene importantes patrimonios que les generan un ingreso significativo por cuenta de los intereses.

En el análisis de las fuentes de ingresos adicionales (Figura 8), resalta que, a pesar de que el monto de los ingresos por intereses no es muy alto

Figura 8. Fuentes de ingresos principales y adicionales de las FD



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

(4%, que equivale a 830 mdp), el porcentaje de fundaciones que tiene este tipo de ingresos como adicional (58%, es decir, 202 FD) sí lo es (Figura 8).

En este caso, al igual que con las otras variables, el análisis por tamaño también es importante, pues nos permite apreciar las diferencias en relación con el peso de las fuentes de ingresos de acuerdo con el tamaño de las fundaciones. La Tabla 4 contiene información relativa a la importancia que cada una de las fuentes tiene en los diferentes cuartiles. En ella destaca una diferencia importante entre las

fundaciones muy grandes y el resto en términos de las fuentes de ingresos. En el primer cuartil (el de las fundaciones muy grandes), los ingresos por filantropía corresponden al 57 por ciento del total, mientras que, para los otros cuartiles, ese porcentaje es del 82 por ciento. Esa diferencia se explica porque en el primer cuartil los ingresos por intereses son bastante más altos (40%) que en los demás (entre 10% y 14%). Lo que estos datos nos indican es la importancia que tienen los patrimonios de las fundaciones muy grandes en sus ingresos.

Tabla 4. Total de ingresos promedio según el tipo y el tamaño de las FD

Cuartiles	Ingresos por filantropía		Ingresos por intereses		Ingresos públicos		Ingresos por servicios		Ingresos totales
	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	Valor	Porcentaje	
Muy grandes Q1	11 152	57%	7736	40%	246	1%	273	1%	19 783
Grandes Q2	2110	82%	371	14%	42	2%	44	2%	2584
Medianas Q3	712	82%	89	10%	26	4%	37	3%	881
Pequeñas Q4	178	83%	23	11%	4	4%	8	2%	218
Gran Total	14 153	61%	8221	36%	318	1%	362	2%	23 054

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Nota: se excluyen las dos fundaciones extremadamente grandes.

4.6. ¿Qué causas apoyan las fundaciones donantes?

Dado que la información contenida en las bases de datos del SAT relativa a las causas que apoyan las fundaciones donantes es bastante limitada, es importante tener cautela a la hora de interpretarla. Uno de los principales problemas es que, a la hora de clasificar las causas o actividades, se mezclan criterios. Por un lado, hay áreas temáticas específicas (educación, desarrollo social, cultura, ecología) y, por otro, formas de apoyo a poblaciones particulares, como en el caso del “asistencia-lismo”. En este último rubro se incluye a las organizaciones que tienen por objeto “apoyar a personas, sectores y regiones de escasos recursos, a comunidades indígenas o grupos vulnerables por edad, sexo o discapacidad”.¹¹

Como se puede ver en la Figura 9, las fundaciones “asistenciales” ocupan el primer lugar en la clasificación de actividades. Sin embargo, por lo mencionado arriba, es posible que muchos de los apoyos a personas, sectores y regiones de escasos recursos, comunidades indígenas o grupos vulnerables se realicen en áreas temáticas como educación, desarrollo social, ecología o cultura.

El segundo lugar en la clasificación lo ocupan las fundaciones que tienen como actividad el “apoyo económico a donatarias autorizadas”. Esta actividad, que consiste en la “aportación de recursos económicos a personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles”,¹² es una de las funciones centrales de las fundaciones donantes y, como se puede ver en la Figura 10, es la que diferencia de manera más clara a las fundaciones donantes del resto de las donatarias autorizadas. Ello se debe a que, dentro del universo de fundaciones donantes, 61 por ciento de éstas tienen esta actividad como principal o secundaria, mientras que, en el universo de las donatarias, este porcentaje se reduce al seis por ciento.

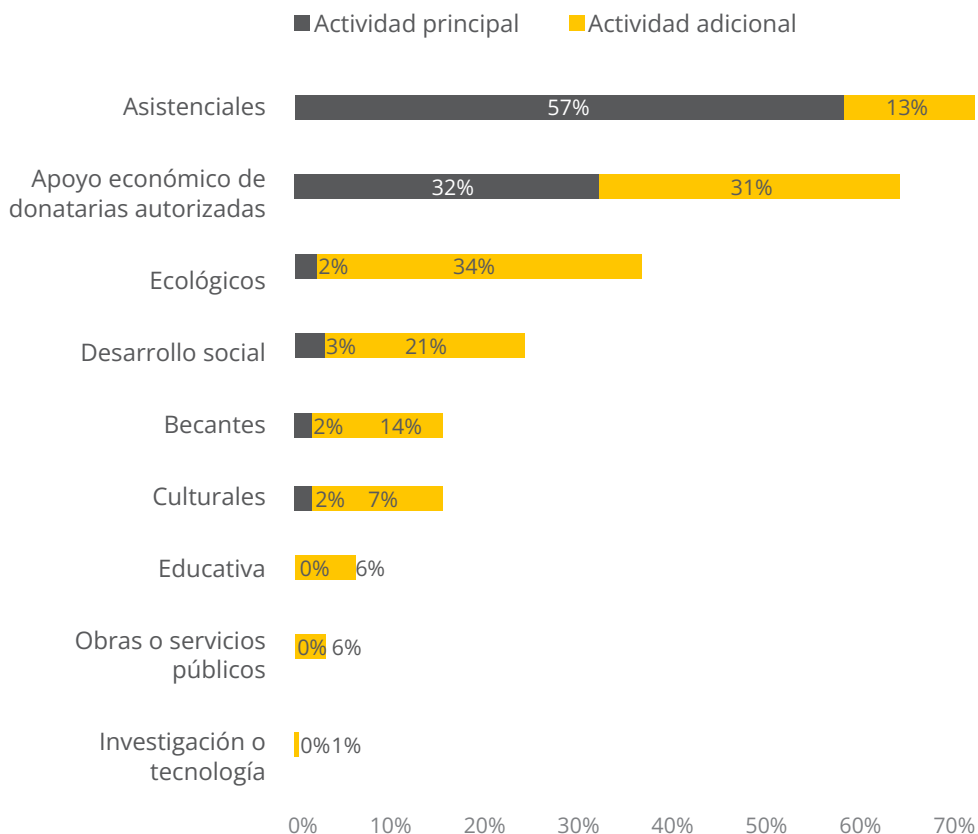
Al igual que en el caso anterior, las fundaciones donantes pueden aportar a las donatarias recursos económicos que se destinen a proyectos u organizaciones que trabajan en diferentes áreas temáticas (educación, cultura, ecología, etc.) (Figura 10).

Si bien en las investigaciones globales y regionales sobre fundaciones el área correspondiente a la educación ocupa el primer puesto,¹³ con base en la clasificación del SAT, ésta queda en séptimo lugar. El bajo peso de la educación tiene varias

¹¹ Ver http://omawww.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/asistenciales.aspx

¹² Ver http://omawww.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/actividades_autorizadas_donativos_deducibles.aspx

¹³ Ver (Johnson, 2018) y (Villar, 2020).

Figura 9. Actividades principales o adicionales de las FD

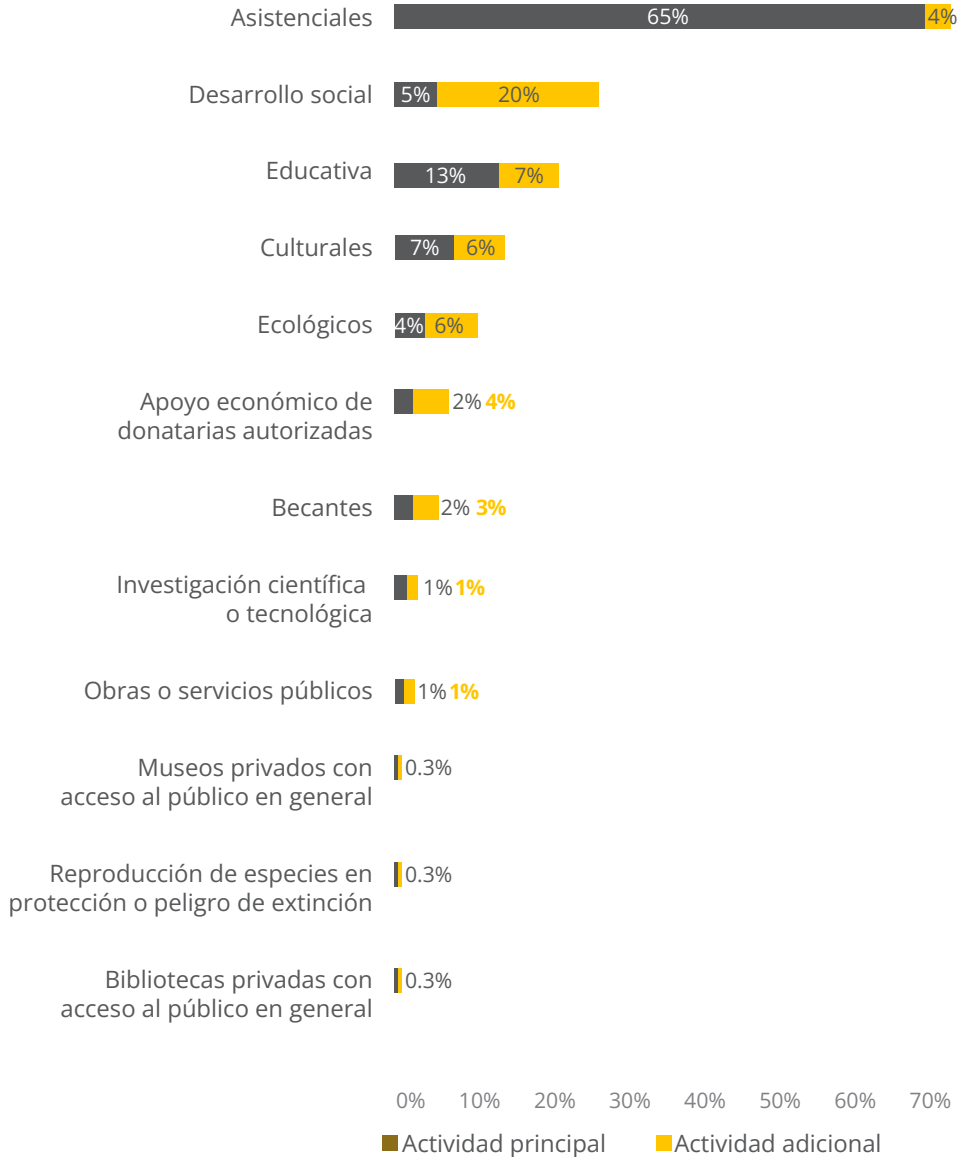
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

explicaciones. Como ya se comentó, puede haber fundaciones asistenciales que apoyen la educación, o fundaciones que estén en el rubro de “apoyo económico a donatarias autorizadas” y cuyos apoyos se concentren en el ámbito educativo. Además, en la clasificación del SAT, la actividad de “becantes”, orientada a becas para estudios en instituciones de enseñanza, es una

categoría diferente a la de educación y no una subcategoría de ésta.

Teniendo en cuenta que la actividad “apoyo económico a donatarias autorizadas” es una función central de las fundaciones donantes, analizamos su comportamiento por tamaño y estrategia. Este análisis lo hicimos teniendo en cuenta a las fundaciones que tienen esta actividad como principal

Figura 10. Actividades principales o adicionales de las donatarias autorizadas



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Tabla 6. Clasificación de las FD en función de la actividad “apoyo económico a DA”

	Apoyo económico a DA como principal	Apoyo económico a DA como adicional	No da apoyo económico a DA
Número de fundaciones donantes	109	112	130
Porcentaje de fundaciones donantes	31%	32%	37%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

o secundaria. Como puede verse en la Tabla 6, sólo en 31 por ciento de los casos las fundaciones tienen como actividad principal el apoyo económico a donatarias. Para 32 por ciento de las fundaciones se trata de una actividad adicional y en 37 por ciento de los casos no aparece como principal ni como secundaria. Esto significa que esta actividad, que podría ser un criterio para identificar a las fundaciones donantes, en la práctica no lo es, pues un alto porcentaje de fundaciones no se autoidentifican como entidades de apoyo a donatarias autorizadas. Una posible explicación para esta situación es que las fundaciones que utilizan las

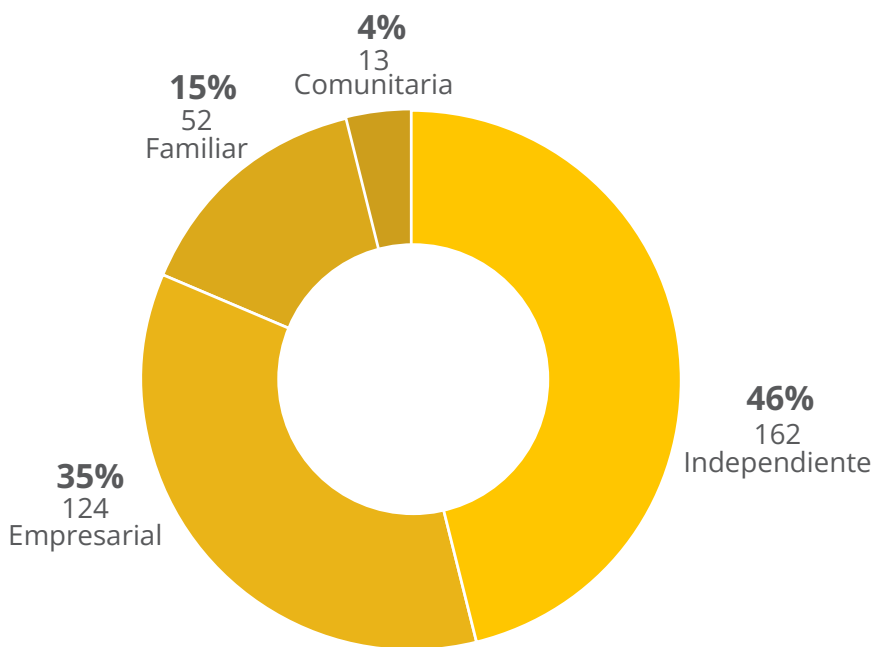
donaciones como mecanismo principal para la inversión social definen el “apoyo a donatarias autorizadas” como su actividad principal o adicional en mayor grado que las que utilizan programas propios como mecanismo prioritario para hacer su inversión social. Esta hipótesis la exploraremos más adelante, en la sección V.

4.7. Tipos de fundaciones donantes

Hay varias formas de clasificar a las fundaciones donantes.¹⁴ En este estudio, seguimos la clasificación realizada

¹⁴ Para una descripción de las diferentes clasificaciones de las fundaciones realizadas por las asociaciones de fundaciones latinoamericanas, ver (Villar, 2020).

Figura 11. Fundaciones donantes según su tipo de FD en función de su tamaño



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

por la investigación colaborativa sobre filantropía institucional en América Latina, en la que participaron el Centro de Innovación Social de la Universidad de San Andrés (Argentina), el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS) de la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile), la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE) (Colombia) y el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP) (Perú). En esa investigación, las fundaciones se clasifican en

cuatro grupos, teniendo en cuenta sus fuentes principales de recursos y la conformación de su gobernanza (Villar, 2020). Estos grupos son:

- ▶ **Fundaciones empresariales:** fundaciones cuyos ingresos provienen en su mayoría de una o varias empresas y en las cuales participan representantes de las empresas en el gobierno de la fundación.

Tabla 6. Clasificación de los tipos de FD en función de su tamaño

	Comunitaria		Empresarial		Familiar		Independiente		Total	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Ext. grandes Q1		0%	1	1%	1	2%		0%	2	1%
Muy grandes Q1	3	23%	30	24%	13	25%	40	25%	86	25%
Grandes Q2	3	23%	34	27%	15	29%	36	22%	88	25%
Medianas Q3	6	46%	25	20%	8	15%	49	30%	88	25%
Pequeñas Q4	1	8%	34	27%	15	29%	37	23%	87	25%
Total	13	100%	124	100%	52	100%	162	100%	351	100%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

- ▶ **Fundaciones familiares:** fundaciones cuyos ingresos provienen de forma predominante de una familia, la cual participa en el gobierno de la fundación.
 - ▶ **Fundaciones independientes:** fundaciones que tienen sus propias fuentes de ingreso (puede ser un fondo patrimonial o *endowment*) o aportes de un conjunto de individuos, fundaciones o empresas. En su origen pudo ser constituida por una familia o empresa, pero en la actualidad su órgano de gobierno es independiente de ésta.
 - ▶ **Fundaciones comunitarias:** fundaciones que tiene múltiples donantes relativamente estables (individuos, fundaciones o empresas), un gobierno diverso y actuación territorial.
- es menor. Dado que se trata del grupo con menor cantidad de fundaciones, cualquier pequeño cambio puede alterar el promedio, por lo que esta excepción no tiene mayor relevancia.

Con base en esta clasificación, identificamos que el mayor porcentaje de las fundaciones donantes en México son independientes (46%), seguidas por las empresariales (36%), las familiares (14%) y, por último, las comunitarias (4%) (Figura 11).

Al analizar la distribución por tamaño de los cuatro tipos de fundaciones, observamos que en la Tabla 6 hay una distribución similar, con una excepción: las fundaciones comunitarias. El porcentaje de este tipo de fundaciones en el tercer grupo (Q3) es mayor, mientras que en el cuarto (Q4)

CASO 1



La Fundación Lala: un ejemplo de fundación empresarial

Fundación Lala es una **fundación empresarial** creada en 1985 por el Grupo Lala, un grupo empresarial dedicado a la producción y distribución de productos lácteos, cárnicos y postres. La fundación se define como el “pilar del compromiso social del Grupo Lala” y tiene como propósito “transformar la realidad de mexicanos en situación vulnerable y las comunidades donde habitan, a través de programas que contribuyan a su alimentación, desarrollo humano y sustentabilidad ambiental”.¹⁵

Esta fundación desarrolla su misión a través de cuatro áreas progra-

máticas (alimentación, educación, salud y fortalecimiento institucional), así como del voluntariado corporativo y del apoyo a emergencias.

En un inicio, sus actividades se concentraron en el norte de México, en la Comarca Lagunera, lugar de origen del grupo. Sin embargo, a lo largo de su existencia, su acción se ha extendido a nivel nacional. En la actualidad, sus programas tienen presencia en las 32 entidades federativas de la república y en 722 municipios.

La empresa aprovecha sus recursos y fortalezas para ejecutar los programas, sobre todo aquellos orientados a la **alimentación**; Ruta de Fundación es un ejemplo de lo anterior. A través de este programa, la empresa dona productos Lala y aprovecha el voluntariado corporativo y sus canales de distribución para llegar a casas hogar, comedores estudiantiles, albergues indígenas, centros de primera infancia, estancias de adultos mayores, albergues de infancias migrantes y bancos de alimentos. En el 2023, donó 5 292 062 kilolitros de alimentos, que se distribuyeron en 5118 comunidades de 72 municipios, en los 32 estados de la república y beneficiaron a 439 881 personas. Por otro lado, la fundación ha establecido alianzas con 48 bancos de alimentos y con la Red de Bancos de Alimentos de México (BAMX) para contribuir a la nutrición

¹⁵ Fundación Lala, ¿Quiénes somos?

de las poblaciones más necesitadas. A través de estas alianzas, en 2023, logró que 318 138 personas recibieran alimentos de forma regular.¹⁶

El voluntariado Lala es otro programa basado en el voluntariado corporativo que se orienta al **desarrollo social y comunitario, así como a la biodiversidad y el medio ambiente**. Con la participación de 80 centros de trabajo, 9351 personas colaboradoras y 17 944 horas de trabajo distribuidas en 41 ciudades, el voluntariado Lala benefició a 135 380 personas.¹⁷ En relación con la **educación**, que constituye otro pilar de su trabajo, la fundación opera bajo la premisa de que “cada niño y joven merece tener acceso a oportunidades educativas de calidad, independientemente de su origen socioeconómico”.¹⁸ En el 2023, invirtió más de 18 millones en fondos de becas y apoyos alimentarios que beneficiaron a 69 232 estudiantes.¹⁹

A partir de sus vínculos empresariales, la fundación genera alianzas relacionadas con sus temas de interés. Este es el caso de la red de escuelas SER, constituida en el 2011 en colaboración con otros grupos empresariales de la Comarca Lagunera. Actualmente, la red está conformada por 25 escuelas a las que asisten 4500 estudiantes. El propósito del modelo

educativo de estas escuelas es “cubrir las necesidades de rezago educativo en comunidades de vulnerabilidad”. En comparación con las escuelas públicas, este modelo tiene elementos diferenciales que le permiten superar dicho rezago. A manera de ejemplo, cuentan con personal docente altamente capacitado y un tiempo escolar de ocho horas; asimismo, el modelo se enfoca en resultados, tiene altas expectativas en relación con el conjunto de la comunidad educativa (estudiantes, familias, docentes), promueve una alimentación balanceada y fomenta la educación socioemocional.²⁰

En otras áreas, como la **salud**, Fundación Lala apoya las iniciativas de prevención e investigación llevadas a cabo por diversas instituciones y organizaciones, entre las que se encuentran Cruz Roja, Fundación de Amigos del Hospital Infantil, Queremos Mexicanos Activos, Fundación ABC y Aquí Nadie Se Rinde. En el 2023, se invirtieron más de cuatro millones de pesos en esas iniciativas.

La línea de **fortalecimiento institucional** busca reforzar las capacidades operativas de organizaciones que trabajan en los ámbitos del desarrollo, el arte y la cultura y el medio ambiente a partir de los programas de la fundación y del apoyo a iniciativas

¹⁶ Fundación Lala, Huella Social.

¹⁷ Fundación Lala, Voluntariado Lala.

¹⁸ Fundación Lala, *Informe 2023*.

¹⁹ Fundación Lala, *Informe 2023*.

²⁰ Red de Escuelas SER, Nuestro modelo.

de otras instituciones. Entre las organizaciones beneficiarias se encuentran el Centro Cultural Arocena Laguna, Camerata de Coahuila, Proyecto Concentrarte y Fundación Pro-Mixteca. En 2023, se invirtieron siete millones de pesos en el fortalecimiento de estas organizaciones.²¹

El **apoyo a emergencias** constituye otra línea de trabajo de la fundación. En 2022, la Fundación Lala realizó donaciones para las personas damnificadas por los incendios de Santiago (Nuevo León) y Arteaga (Coahuila), así como para aquellas damnificadas por el huracán Agatha (Oaxaca) y, en 2023, brindó apoyo a las personas damnificadas del huracán Otis, en Guerrero.²²

CASO 2



Fundación Sertull, A.C.: un ejemplo de fundación familiar

Fundación Sertull, A.C. es una institución filantrópica de carácter familiar establecida en 1995 y reconocida como donataria autorizada desde 2004. Surgió como iniciativa de la familia Servitje Montull, la cual goza de amplio reconocimiento como uno de los pilares de la filantropía en México. Herederos del legado humanista de Doña Carmen Montull y Don Lorenzo Servitje — fundador del Grupo Bimbo, pionero en responsabilidad social empresarial y artífice de múltiples iniciativas orientadas al bienestar colectivo—, sus hijas, hijos, nietas, nietos y descendencia a lo largo de cuatro generaciones han mantenido viva una vocación profunda por la justicia social y el desarrollo humano sostenible.

²¹ Fundación Lala, *Informe 2023*.

²² Fundación Lala, *Contingencias y emergencias*.

Así, en la Fundación Sertull confluyen diversas generaciones de una familia con un profundo compromiso con la transformación social. Unidos por una vocación compartida de servicio, sus integrantes impulsan la “construcción de un país más justo, equitativo y esperanzador para todas las personas que lo habitan”.²³ Su labor se centra en fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil mediante el respaldo a la innovación social, la generación de alianzas estratégicas y la promoción de cambios estructurales sostenibles.

La visión de la fundación expresa con claridad este compromiso: “Contribuir con las organizaciones de la sociedad civil para que las personas y comunidades en situación de vulnerabilidad sean capaces de superar sus carencias y rezagos”.²⁴ Esta declaración no sólo guía su quehacer cotidiano, sino que también refleja una ética de corresponsabilidad, empatía y confianza en el poder transformador de lo colectivo.

Fundación Sertull impulsa procesos de transformación social mediante el financiamiento estratégico de proyectos presentados por organizaciones de la sociedad civil en el marco de convocatorias por invitación enfocadas en diversas áreas temáticas. Más allá de la asignación de recursos económicos, la fundación promueve

de forma activa el fortalecimiento institucional, la generación de redes colaborativas y el aprendizaje compartido entre actores comprometidos con la justicia social.

Áreas de trabajo de la Fundación Sertull

El origen del interés en las áreas temáticas abordadas por la Fundación Sertull es una visión de justicia social que promueve la corresponsabilidad, la equidad, el cuidado del medio ambiente y el respeto a la dignidad de todas las personas. En este sentido, cultiva relaciones horizontales con las organizaciones de la sociedad civil que se basan en la confianza y en el reconocimiento de sus saberes y su autonomía organizativa.

Los proyectos acompañados por la fundación se cocrean en diálogo permanente con las comunidades. En ellos, se da prioridad a las estrategias que surgen de los propios contextos con el fin de atender las múltiples formas de pobreza y vulnerabilidad a partir de un enfoque humanista, democrático e intercultural. Cada iniciativa constituye una oportunidad para fortalecer capacidades, construir redes de solidaridad y generar transformaciones sostenibles que no

²³ Fundación Sertull, Quiénes somos.

²⁴ Fundación Sertull, Quiénes somos.

sólo contribuyan a la defensa de los derechos humanos, la regeneración de los territorios y la ampliación de las libertades colectivas, sino también a la construcción de paz.²⁵

Las áreas contempladas por la Fundación Sertull son las siguientes:²⁶

- ▶ **Cultura.** Se promueven iniciativas culturales que potencian las capacidades creativas y expresivas de las comunidades, facilitando el acceso democrático al arte y la cultura como medios de transformación social, recuperación de la memoria colectiva y fortalecimiento del tejido comunitario.
- ▶ **Derechos humanos.** Se acompañan proyectos que impulsan el ejercicio pleno de los derechos humanos, desde la prevención de violaciones hasta el fortalecimiento de capacidades para su exigibilidad, defensa y promoción, dando prioridad a procesos con enfoque interseccional y participativo.
- ▶ **Desarrollo comunitario y productivo.** Se fortalecen propuestas que promueven la autonomía y la resiliencia comunitarias a través de economías solidarias, soberanía alimentaria, educación intercultural, recuperación del conocimiento local, salud am-

biental y otras dimensiones del bienestar común, con especial énfasis en procesos colaborativos y sostenibles.

- ▶ **Educación.** Se impulsan proyectos que promueven el acceso equitativo a una educación de calidad con un enfoque inclusivo, transformador y contextualizado dirigido a ampliar las oportunidades de niñas, niños y adolescentes, respetando su identidad y promoviendo entornos seguros, participativos y pertinentes desde el punto de vista cultural.
- ▶ **Humanismo cristiano.** Se promueven iniciativas que encarnan los valores del humanismo cristiano contemporáneo. Estas propuestas incentivan el compromiso social como expresión de la fe vivida, fortalecen el protagonismo de las juventudes en la transformación de sus realidades y contribuyen a la construcción colectiva del bien común; todo ello desde un horizonte de respeto pleno a la libertad de conciencia, el pluralismo religioso y la riqueza de las distintas espiritualidades que nutren la vida comunitaria.
- ▶ **Medio ambiente.** Desde una perspectiva regenerativa y

²⁵ Fundación Sertull, Quiénes somos.

²⁶ Fundación Sertull, Áreas.

profundamente interrelacional, se impulsan procesos comunitarios orientados a sanar y revitalizar los territorios, reconociendo que la vida humana forma parte de un entramado vital junto con la flora, la fauna y los ecosistemas que nos sostienen. Las iniciativas acompañadas por la fundación promueven prácticas que buscan regenerar suelos, reverdecer los paisajes y restaurar los ciclos del agua a partir de los saberes locales y del compromiso ético de las comunidades con el cuidado de la vida en todas sus formas.

- ▶ **Salud.** Se impulsan procesos educativos y comunitarios orientados a fortalecer la salud como un derecho, desde una visión integral que contempla la prevención de enfermedades crónicas, el autocuidado, la nutrición adecuada y el bienestar físico, emocional y colectivo.
- ▶ **Instituciones de cuidado.** Se acompañan proyectos que dignifican el cuidado como práctica social esencial al fortalecer a organizaciones que brindan atención temporal en condiciones de respeto, protección de derechos, desarrollo humano y acompañamiento empático a personas en situación de vulnerabilidad.

- ▶ **Emergencias.** Se brinda una respuesta ética, solidaria y coordinada ante emergencias y desastres en México y se fortalecen las capacidades de las comunidades y organizaciones aliadas para proteger la vida, garantizar la dignidad humana y promover procesos de recuperación con justicia, equidad y sostenibilidad a través de valores humanitarios.

Cada año, la Fundación Sertull colabora con cerca de 200 proyectos que fortalecen las capacidades de comunidades y organizaciones comprometidas con el cambio social. Más allá del financiamiento, esta labor representa una apuesta por construir soluciones colectivas, sostenibles y justas frente a las múltiples formas de desigualdad. Es un compromiso activo con el futuro del país y con quienes, desde distintos territorios, trabajan cada día por transformar su realidad.

CASO 3



Fundación Río Arronte: un ejemplo de fundación independiente

La **Fundación Río Arronte** es una **fundación independiente** creada a partir del legado de Gonzalo Río Arronte (1912-1999), un exitoso empresario y filántropo poblano. En 1993, seis años antes de su muerte, declaró ante notario público su voluntad de crear la fundación que llevaría su nombre y que se enfocaría en temas relacionados con la salud, las adicciones y el agua. Río Arronte "planeó cuidadosamente su funcionamiento y con anticipación se dirigió a cada una de las personas a quienes nombraría para constituir el Patronato, que sería la máxima autoridad de la institución".²⁷

La estrategia principal de la

Fundación Río Arronte, creada formalmente en el año 2000, es otorgar donativos a instituciones públicas y privadas y organizaciones sociales que trabajan los temas de su interés. En el año 2022, 79 instituciones y organizaciones de la sociedad civil (OSC) recibieron donativos por un valor total de 504 428 648 pesos, mientras que, en 2023, el monto distribuido entre 62 instituciones y OSC fue de 473 381 348 pesos.²⁸ Para implementar su estrategia, cada año, la fundación abre convocatorias para todas las áreas y cuenta con comités especializados que valoran y seleccionan las propuestas presentadas. La fundación también tiene un papel activo en la articulación de actores para promover el trabajo colaborativo y la formación de redes. Para ello, se apoya en diferentes agentes fortalecedores que facilitan el desarrollo de las capacidades de las organizaciones, alianzas y redes que apoya.

En el **área de la salud**, a través de su convocatoria, la fundación busca identificar iniciativas orientadas al tratamiento integral de problemas significativos de salud que sirvan como detonantes para superar limitaciones en el sistema sanitario y puedan ser replicadas y escaladas. Asimismo, busca identificar proyectos enfocados en la innovación en prevención, diagnóstico oportuno y tratamiento eficaz

²⁷ Fundación Río Arronte, Informe de actividades 2022-2023.

²⁸ Fundación Río Arronte, Informe de actividades 2022-2023.

en relación con problemas de salud que afectan a la población mexicana.

En 2022 y 2023 recibieron 76 y 89 propuestas, respectivamente. De estas 165 propuestas, un grupo de personas expertas externas a la fundación evaluó las 107 que cumplían con todos los requisitos. A partir de las recomendaciones, el comité de salud y el patronato aprobaron 36 donativos (16 en 2022 y 20 en 2023) por un total de 499 042 036 pesos (\$232 152 660 para 2022 y \$267 089 376 para 2023).²⁹

En el **área de las adicciones**, la fundación apoya iniciativas replicables, escalables y con alto impacto social que contribuyan a la prevención de las adicciones y al tratamiento, la rehabilitación y la reinserción social de las personas en recuperación; ello mediante la interacción entre OSC, sector privado e instituciones de los tres ámbitos de gobierno. Con el fin de proporcionar fortalecimiento institucional y capacitación a representantes de OSC e instituciones públicas dedicadas al tema de las adicciones, se estableció una alianza con la Fundación Merced. Asimismo, se ofrecen tres cursos: uno sobre la metodología del marco lógico para la preparación de los proyectos, otro sobre retorno social de la inversión y, por último, uno sobre evaluación e indicadores. La fundación también ofrece talleres para la elaboración y evaluación de proyectos.

En 2022, recibieron 37 proyectos, de los cuales aprobaron 35, por un monto total de 77 968 584 pesos. De éstos, 24 trataban cuestiones relacionadas con la prevención, siete abordaban la prevención, el tratamiento y la rehabilitación, dos se centraban en la reinserción social y dos en la capacitación. En 2023, recibieron 44 proyectos, de los cuales aprobaron 30, por un monto de 77 516 027 pesos. En este caso, 22 de los proyectos abordaban temas de prevención, tres de tratamiento y rehabilitación, uno de reinserción social y tres de capacitación.³⁰

En el **área relativa al agua**, la fundación busca convocar, coordinar y fortalecer a actores relevantes de este sector en México, con el fin de impulsar proyectos que faciliten el acceso sostenible al agua, el saneamiento, la generación y difusión de conocimiento y las mejoras en políticas públicas. El área cuenta con un plan estratégico (2019-2024) en el que la calidad del agua es un tema transversal y se destacan tres aspectos: 1) agua limpia y saneamiento en comunidades marginadas; 2) mejora en la gestión del agua, y 3) manejo integrado de cuencas y acuíferos.

Gracias al trabajo de la fundación, se ha logrado crear una red conformada por 67 OSC que tiene presencia en 28 entidades del país. Asimismo, se han desarrollado diagnósticos estraté-

²⁹ Fundación Río Arronte, Informe de actividades 2022-2023.

³⁰ Fundación Río Arronte, Informe de actividades 2022-2023.

gicos en regiones clave de México en temas de agua (Valle de México y Sistema Cutzamala, Península de Yucatán, Río Colorado-Tijuana-Ensenada, Oaxaca, Altos de Chiapas y Chihuahua) y se han movilizado recursos adicionales importantes para las iniciativas.

En 2022 y 2023, la fundación aprobó 29 proyectos por un monto total de 289 millones de pesos. La mayor parte de éstos abordaban el manejo integrado de cuencas y acuíferos (36%), seguidos por los que se centraban en mejorar la gestión del agua (29%), el agua limpia en comunidades marginadas (25%) y la calidad del agua (10%). Las ONG obtuvieron el 89 por ciento de los recursos, mientras que el siete por ciento se fue a entidades de gobierno y el cuatro por ciento restante a la academia.

La Fundación Gonzalo Río Arronte es reconocida en el sector hídrico en México, y por las principales fundaciones y entidades internacionales que invierten en el país, como un agente orquestador, que aporta capital, talento, experiencia y conocimiento.³¹ En este ámbito, el área de Agua trabaja en colaboración con otras organizaciones donantes para cofinanciar y apoyar conjuntamente el diseño y seguimien-

to a proyectos que generen impacto.³²

En colaboración con Fonnor, A. C., diseñó el programa SABERES, orientado al fortalecimiento de capacidades (gerenciales, técnicas y de liderazgo colaborativo) de las organizaciones donatarias de la fundación. En un inicio, se contó con la participación de 57 OSC y se hizo un diagnóstico organizacional para identificar las necesidades de fortalecimiento y apoyar sus procesos de desarrollo institucional. Con el respaldo de la Universidad Panamericana campus Guadalajara, se ha establecido una comunidad de práctica en relación con el tema de la calidad del agua en la cual participan 25 OSC. Por otro lado, en alianza con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se está diseñando un sistema de gestión del conocimiento (SGC) que permita identificar, recopilar, almacenar, evaluar y compartir los conocimientos y aprendizajes que el área de la fundación centrada en temas relativos al agua ha ido acumulando.³³

Finalmente, desde 2014, la fundación cuenta con un fondo para emergencias cuyo propósito es apoyar diferentes tipos de emergencias humanitarias consecuencia de terremotos,

³¹ Fundación Río Arronte, Informe de actividades 2022-2023.

³² Entre estas iniciativas colaborativas se encuentran la Alianza del Acuífero Maya, integrada por Fundación Claudia y Roberto Hernández (FCRH), Fundación Summit, The Ocean Foundation, Fundación W. K. Kellogg, National Geographic, Harte Charitable Foundation y la Fundación Gonzalo Río Arronte; así como el Mexico Conservation Funders, el cual surge del Biodiversity Funders Group con el propósito de fomentar una comunidad de donantes comprometidos con la conservación y resiliencia de los ecosistemas.

³³ Fundación Río Arronte, Informe de actividades 2022-2023.

lluvias, huracanes, ciclones, inundaciones y pandemias. En el periodo 2022-2023, la fundación apoyó proyectos relacionados con diversas iniciativas para hacer frente al covid-19 y a desastres naturales en Nayarit, Oaxaca y Acapulco.³⁴

CASO 4



COMUNIDAR

Comunitar: un ejemplo de fundación comunitaria

Comunitar es una fundación comunitaria, creada en 2012, con enfoque y alcance territoriales. Su propósito es “mejorar las condiciones del entorno social en Nuevo León a través del impulso de la filantropía estratégica, detonando iniciativas de impacto y articulando a los actores clave para crear soluciones sostenibles en conjunto”.³⁵ Los recursos de Comunitar provienen de diversas personas, fundaciones y empresas que comparten la misión de la fundación. En sus doce años de trabajo, la fundación ha apoyado a más de 465 organizaciones, beneficiado a más de dos millones de personas, asesorado 118 iniciativas y movilizado 895 millones de pesos.³⁶

³⁴ Fundación Río Arronte, Informe de actividades 2022-2023.

³⁵ Comunitar, Informe anual 2023.

³⁶ Comunitar, Informe anual 2023.

Cada peso que Comunitar invierte se convierte en 9.5 pesos destinados a proyectos sociales.³⁷

Para desarrollar su misión, Comunitar ha identificado dos importantes líneas de acción. En la primera, diseña programas para asesorar a inversionistas sociales (personas, empresas, fundaciones) en el desarrollo de una filantropía estratégica. En la segunda, promueve iniciativas sostenibles y que tienen impacto comunitario.³⁸ Como bien dice Carmen Garza, una de las fundadoras de Comunitar, “como institución de segundo piso, a menudo resulta difícil comprender lo que hacemos y a quién beneficiamos: nuestra función principal radica en facilitar que otros se organicen y coordinen, lo que permite multiplicar el impacto para beneficiar a los grupos más vulnerables de la población, pero de manera indirecta. Nuestro objetivo es proporcionar más recursos, mejor talento, redes de apoyo más amplias, planes estratégicos sólidos y una mejor alineación en estrategias filantrópicas. Es cierto que trabajamos para ayudar a las comunidades que más nos necesitan, pero lo hacemos fortaleciendo, desarrollando e impulsando a otros a su alrededor”.³⁹

Para fortalecer y facilitar el trabajo de las y los inversionistas sociales,

diseñó una metodología y una herramienta (*learning journey*) que acompaña los trabajos con perspectiva de largo plazo y permite pasar de una filantropía tradicional a una catalítica que pueda tener un impacto más significativo en la sociedad. La fundación asesora a empresas y fundaciones empresariales en sus proyectos de responsabilidad social empresarial y en el diseño de proyectos filantrópicos que se alineen con su visión y misión empresariales. También asesora a personas, familias, *family offices* y fundaciones familiares para capacitarlas en el diseño de estrategias integrales, sostenibles y de alto impacto.⁴⁰

Otro campo de acción de la fundación es la promoción y el apoyo para la creación de fondos sociales que respalden iniciativas orientadas a aumentar la inversión en la comunidad y encontrar soluciones integrales para importantes desafíos presentes en Nuevo León. En 2023, Comunitar acompañó el diseño de seis fundaciones y apoyó el diseño y la administración de trece fundaciones y fondos, cuyos recursos suman 71 481 047 pesos y benefician a 78 542 personas y 167 organizaciones de la sociedad civil (OSC) que trabajan en temas relacionados con la educación, la salud, el desarrollo comunitario, el medio ambiente

³⁷ Comunitar, Informe anual 2023.

³⁸ Comunitar, Informe anual 2023.

³⁹ Comunitar, Informe anual 2023.

⁴⁰ Comunitar, Informe anual 2023.

y la migración. Ese mismo año, acompañó la creación de un círculo de dar y apoyó el diseño, la difusión y la operación de 19 convocatorias.⁴¹

Entre las fundaciones apoyadas por Comunidar están la Fundación Auria, orientada al trabajo con jóvenes; el Fondo Lanza, un fondo familiar de alto impacto para fortalecer el ecosistema de inversión social y filantropía; la Fundación Alen, entidad creada por el Grupo Alen para apoyar proyectos sustentables en temas relacionados con el medio ambiente, la educación, el desarrollo comunitario y el bienestar; CEMIX, una fundación empresarial que busca tener un impacto positivo en las comunidades donde la empresa tiene presencia; y la Fundación Arzentia, que está orientada al trabajo en áreas vinculadas con la educación, el desarrollo comunitario, la salud y la ecología.⁴²

El apoyo al desarrollo de iniciativas con impacto comunitario es otra importante línea de acción de Comunidar; a continuación, se mencionan algunos ejemplos. La Alianza Acércate es una iniciativa de colaboración interinstitucional entre fundaciones, OSC, colectivos y organismos internacionales que brinda apoyo a personas en situación de movilidad en el estado de Nuevo León. En alianza con Vía Educación y empresarios locales,

Comunidar apoyó la creación de una iniciativa de desarrollo comunitario en el municipio de El Carmen para fortalecer las capacidades de la ciudadanía y atender las condiciones de pobreza multidimensional del municipio. El Reto ChildTech es una alianza entre Ventures y United Way que cuenta con apoyo financiero de varias fundaciones y empresas y que busca ofrecer soluciones innovadoras a problemas sociales a través de la tecnología en las áreas de inclusión de personas con discapacidad, educación ambiental y apoyo a familias refugiadas. Por su parte, la Alianza por Impacto Social en Nuevo León es un ejemplo más de trabajo colaborativo para compartir perspectivas y mejores prácticas para facilitar, articular, habilitar y evaluar condiciones en el ecosistema social de forma sostenible y eficiente.⁴³

Durante la pandemia de covid-19, Comunidar desempeñó un importante papel como articulador para generar respuestas colaborativas ante los principales desafíos del momento. Entre las iniciativas desarrolladas se encuentran Apadrina una escuela, a través de la cual empresas, personas y fundaciones apadrinaron planteles educativos de Nuevo León para facilitar el regreso a las aulas de infancias, adolescencias y juventudes tras año y medio de confinamiento. Gracias a esta iniciativa, se

⁴¹ Comunidar, Informe anual 2023.

⁴² Comunidar, Informe anual 2023.

⁴³ Comunidar, Informe anual 2023.

movilizaron 48 483 076 pesos. Unir y Dar —otra iniciativa en respuesta a la pandemia— se centró en movilizar personas, familias, empresas y organizaciones para dar apoyo urgente y contener la emergencia sanitaria, económica y social en comunidades de Nuevo León. En el área de salud, se creó RespiraNL para apoyar a los hospitales con equipo médico. Esta iniciativa movilizó 72 051 814 pesos. Por su parte, AbrazaNL movilizó 53 389 071 pesos para cubrir necesidades básicas de alimentación, servicios y medicamentos de familias que habían perdido su empleo. ReactivaNL se concentró en otorgar préstamos a familias de Nuevo León para que pudieran reactivar la economía una vez superada la crisis sanitaria. Finalmente, EducaNL brindó apoyo a jóvenes de educación media superior en situación de vulnerabilidad para que pudieran continuar con sus estudios. Para esta iniciativa se movilizaron 9 967 189 pesos.⁴⁴

⁴⁴ Fundación COMUNIDAR, Unir y dar.

V. Combinación de mecanismos de inversión social por parte de las fundaciones donantes

5.1. ¿Qué tipo de mecanismos de inversión social utilizan las fundaciones?

Para alcanzar sus objetivos, las fundaciones donantes recurren a diversos mecanismos de inversión social: pueden operar sus propios programas, realizar donativos en efectivo o en especie a organizaciones, otorgar becas a individuos, o realizar préstamos e inversiones con la intención de obtener algún tipo de retorno financiero.

A nivel global, como se señala en el *Global Philanthropy Report*, elaborado por el Hauser Center de la Universidad de Harvard, predominan los programas diseñados por las mismas fundaciones. De las fundaciones inclui-

das en el estudio, provenientes de 23 países, 83 por ciento operan sus propios programas. Estados Unidos y Australia son la excepción. En el primero, sólo el tres por ciento de las fundaciones participantes en el estudio tenían programas propios y, en Australia, quizá por tratarse de una muestra muy pequeña, ninguna los tenía (Johnson, 2018).

De acuerdo con el mismo estudio, el segundo mecanismo en importancia para las fundaciones consiste en donativos en efectivo a las organizaciones (54% de las fundaciones de la muestra lo utilizaron). Sin embargo, en algunos países, como Estados Unidos, Australia y Reino Unido, los donativos son el mecanismo predominante (Johnson, 2018). En tercer lugar, están las becas a individuos, un mecanismo utilizado por 47 por ciento de las fundaciones. Les siguen las donaciones en especie (44%), las inversiones de capital (16%), los créditos (11%) y las inversiones de impacto (8%) (Johnson, 2018).

Como lo muestra el estudio realizado en América Latina, las fundaciones suelen combinar distintos mecanismos de inversión social. La regla son las fundaciones mixtas, es decir, las que combinan los donativos con la operación de programas propios. De las fundaciones de los cinco países analizados (Argentina, Chile, Colombia, México y Perú), 75 por ciento eran mixtas, mientras que sólo diez por ciento del total eran

donantes y catorce por ciento operativas. Sin embargo, existen algunas variaciones por países. En México (19%) y Chile (17%) hay un mayor porcentaje de fundaciones donantes, mientras que en Colombia (5%) y Perú (4%) los porcentajes son menores al promedio. En relación con las fundaciones operativas, Perú tiene el mayor porcentaje (23%) y Argentina el menor (3%) (Villar, 2020).

Los diversos mecanismos responden a diferentes contextos, sirven a propósitos distintos y requieren fortalezas institucionales específicas, por lo cual no es posible *a priori* decir que alguno es mejor que otro. Las fundaciones que tienen amplio conocimiento sobre un tema o un territorio y están cerca de los problemas que buscan solucionar pueden desempeñar un papel clave en el diseño y la implementación de programas. Su contribución para la incubación, el fortalecimiento o la conexión entre organizaciones, de modo que participen de forma conjunta en la solución de los problemas de interés de la fundación, también es esencial. En contextos donde existe un amplio número de organizaciones e instituciones que trabajan en un campo determinado, la fundación puede fungir como convocante, catalizadora, articuladora y financiadora de iniciativas colaborativas.

Por otro lado, si se busca el desarrollo de innovaciones sociales, una fundación con experiencia y amplio

conocimiento en un tema determinado puede diseñar modelos, pilotarlos y escalarlos. Sin embargo, si encuentra que existen diversas organizaciones que pueden contribuir a la innovación social, la entrega de donativos estratégicos a organizaciones experimentadas puede ser una buena alternativa. Igualmente, el desarrollo de programas propios de fortalecimiento por parte de una fundación puede ser tan relevante como la entrega de donativos a una entidad especializada en fortalecimiento institucional para que se encargue de acompañar este tipo de procesos.

En este sentido, valorar más a una fundación por ser donante o por ser operativa no tiene sentido ni sustento en la evidencia. Lo que sí podría analizarse es si, en el ecosistema de desarrollo social, los donativos para las organizaciones son limitados y, por tanto, se requiere fomentar la cultura de la donación entre las fundaciones existentes o promover la creación de nuevas fundaciones que pongan mayor énfasis en esta función. Por el contrario, si en el ecosistema de desarrollo social la inversión dedicada a la innovación social es limitada, promoverla entre las fundaciones que operan sus propios programas y entre las que otorgan donativos a otras organizaciones podría ser una buena idea. Por el tipo de información que analizamos en este estudio, no podemos dar respuesta a estas inquietudes, pero sí

podemos establecer ciertas bases para trabajar sobre ellas en el futuro.

En México, al igual que en otros países, los principales mecanismos de inversión social son 1) las donaciones a otras organizaciones y 2) el diseño y la implementación de programas propios. En los cuatro años analizados en este estudio, el promedio anual de dicha inversión fue de 42 498 mdp, de los cuales 19 por ciento se dedicó a donativos (7991 mdp) y 81 por ciento a la operación de programas propios (34 507 mdp). Al excluir las dos fundaciones extremadamente grandes (Fundación Slim y Nacional Monte de Piedad), que representan casi la mitad de la inversión social total, podemos ver que,

a lo largo de ese periodo, la proporción de donación aumentó a 31 por ciento, mientras que la de operación disminuyó a 68 por ciento (Tabla 7).

A continuación, analizaremos la forma en que las fundaciones donantes mexicanas combinan sus mecanismos de inversión social. En la sección VI nos enfocaremos en los donativos y en la sección VII en el análisis de la operación de programas propios por parte de las fundaciones. El objetivo es dar una visión de conjunto del abanico de la inversión social del mundo fundacional en México. Esperamos que en próximos estudios podamos profundizar y valorar con mejores herramientas las necesidades de cambios para el ecosistema.

Tabla 7. Promedio de operación y donación anual de las FD

	Promedio anual total en mdp	%		Promedio anual total en mdp	%
Operación	34 507	81%	Excluyendo los extragrandes	15 049	68%
Donación	7991	19%		7245	32%
Inversión social	42 498			22 294	

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

5.2. La combinación de mecanismos de inversión social por parte de las fundaciones mexicanas

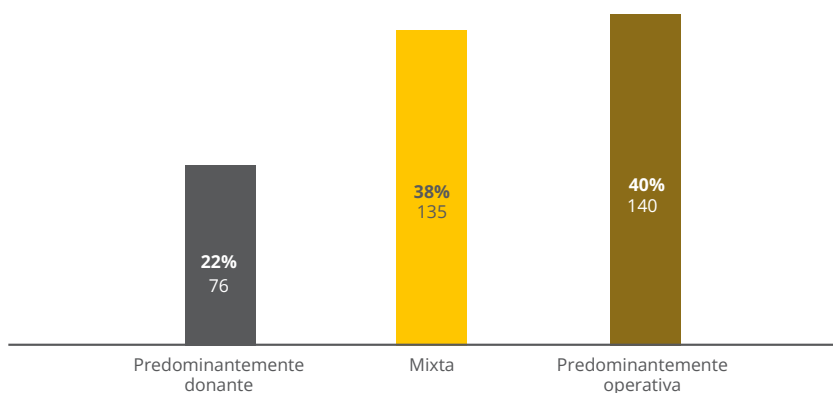
En México, como en otros países, las fundaciones combinan sus mecanismos de inversión social. Dado que uno de los criterios para la identificación de las fundaciones en este estudio es que hayan realizado al menos cinco donativos en el año, todas las fundaciones incluidas cumplen con este requisito y, por tanto, ninguna es solamente operativa. Sin embargo, el peso de las donaciones y las operaciones varía ampliamente entre las fundaciones. Para mostrar esta variación, decidimos clasificar a las fundaciones en tres categorías: fundaciones predominantemente donantes (PD), mixtas (M) y

predominantemente operativas (PO).

Las fundaciones **predominantemente donantes** son aquellas cuyas donaciones representan 75 por ciento o más de sus ingresos y el resto lo dedican a la operación de sus propios programas. Las **predominantemente operativas** dedican 25 por ciento o menos de sus ingresos a las donaciones y el resto a programas propios. Las **mixtas** son las que combinan en partes similares los ingresos para donaciones y programas.

Al analizar los promedios de la proporción entre ingresos y donativos en los cuatro años, podemos ver que el mayor porcentaje de las fundaciones (40%) corresponde a la categoría de predominantemente operativa. Le siguen las fundaciones mixtas (38%) y el porcentaje menor lo ocupan las fundaciones predominantemente donantes (22%) (Figura 12).

Figura 12. Clasificación de las FD en función de sus mecanismos de inversión social

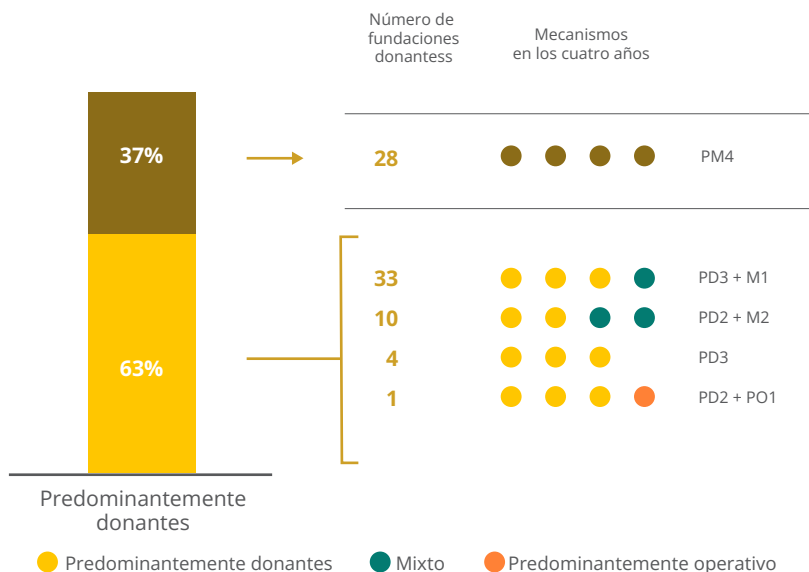


Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Si bien esta clasificación es interesante, lo es aún más el análisis de lo que pasa año con año en relación con los ingresos y las donaciones. Como se puede ver en la Figura 13, al analizar los promedios de la proporción entre ingresos y donativos durante el periodo, solamente un bajo porcentaje de las fundaciones permanece en la misma categoría los cuatro años. Entre las predominantemente donantes, sólo 28 de 76 fundaciones (37%

del total de las clasificadas en esta categoría) donaron 75 por ciento o más de sus ingresos en este periodo. El resto (63%) cambió de estrategia en alguno de los años. Por ejemplo, durante tres años fueron predominantemente donantes, pero un año clasificaron como mixtas o predominantemente operativas, o durante dos de los cuatro años fueron predominantemente donantes, un tercer año mixtas y otro predominantemente operativas.

Figura 13. Combinación de mecanismos de IS dentro de las FD predominantemente donantes (PD)



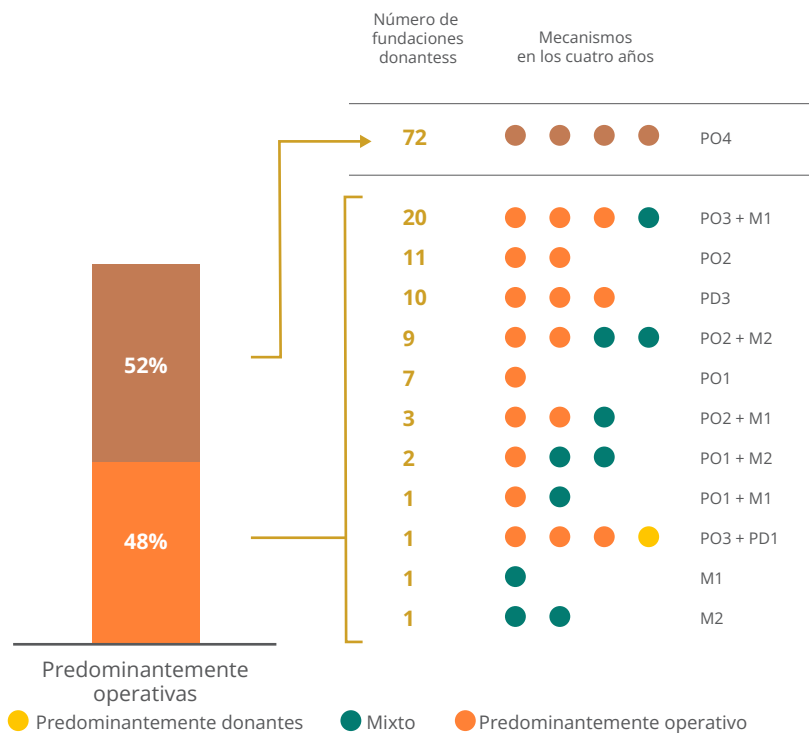
Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Nota: los colores representan el mecanismo utilizado cada año, siendo el amarillo predominantemente donante, el verde mixto y el naranja predominantemente operativo. Donde sólo aparecen tres mecanismos, significa que esas FD no realizaron donativos en uno de los cuatro años analizados.

En el caso de las predominantemente operativas (Figura 14), aumenta el porcentaje de las que se mantienen en la misma categoría durante los cuatro años: 73 de 140 fundaciones (52%) donaron 25 por

ciento o menos de sus ingresos en el periodo contemplado. Al igual que en el caso anterior, el resto de las fundaciones (46%) cambió su estrategia en uno o más de los cuatro años analizados.

Figura 14. Combinación de mecanismos dentro de las FD predominantemente operativas (PO)

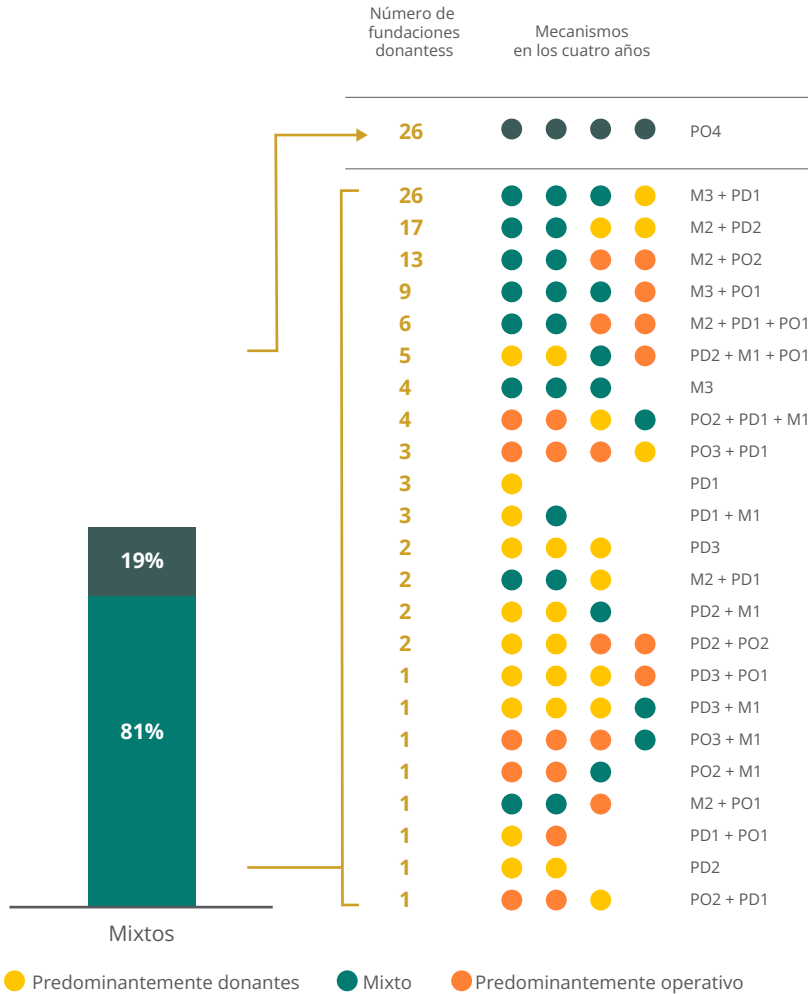


Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.
 Nota: los colores representan el mecanismo utilizado cada año, siendo el amarillo predominantemente donante, el verde mixto y el naranja predominantemente operativo. Cuando las combinaciones sólo presentan tres mecanismos o menos, significa que esas FD donaron en uno, dos o tres de los años considerados.

En el caso de las fundaciones mixtas (Figura 15), sólo 26 de 140 (19.3%) donaron entre el 75 y el 25 por

ciento de sus ingresos los cuatro años, mientras que el resto (80.7%) varió su mecanismo en uno o más de esos años.

Figura 15. Combinación de mecanismos dentro de las FD mixtas (M)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Nota: Nota: los colores representan el mecanismo utilizado cada año, siendo el amarillo predominantemente donante, el verde mixto y el naranja predominantemente operativo. Cuando las combinaciones sólo presentan tres mecanismos o menos, significa que esas FD donaron en uno, dos o tres de los años considerados.

Estos datos indican que las fundaciones son flexibles y se adaptan a los contextos, los recursos disponibles y las necesidades de las organizaciones. En ciertos años, debido a una situación particular relacionada con el contexto —como una pandemia—, es necesario hacer cambios y fortalecer los donativos. En otros, el aumento de los recursos permite incrementar la proporción de los donativos en relación con los ingresos, mientras que en otros más, gracias a programas previos de fortalecimiento a organizaciones, es posible que lo que se requiera sea aumentar el apoyo financiero, y no tanto los programas de fortalecimiento de las propias fundaciones.

A continuación, veremos cómo se comporta esta variable por tipo

de fundación. En la Tabla 8 vemos que, entre las empresariales y las familiares, el porcentaje mayor corresponde a las fundaciones mixtas (47% y 48% respectivamente). Por su parte, en el caso de las fundaciones independientes y las comunitarias, los porcentajes mayores corresponden a las predominantemente operativas (58% y 69%, respectivamente). Por otro lado, el porcentaje de fundaciones empresariales y familiares predominantemente operativas es menor (19% y 27%), mientras que en el caso de las fundaciones independientes y comunitarias los porcentajes menores corresponden a las predominantemente donantes (12% y 0%, respectivamente) (Tabla 8).

Tabla 8. Comparación por tipo de FD y estrategia

	Mixta		Predominantemente donante		Predominantemente operativa		Total	Total
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Comunitaria	4	31%		0.0%	9	69%	13	100%
Empresarial	58	47%	43	35%	23	19%	124	100%
Familiar	25	48%	13	25%	14	27%	52	100%
Independiente	48	30%	20	12%	94	58%	162	100%
Total	135	39%	76	22%	140	40%	351	100%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Podría pensarse que la combinación de los mecanismos varía de acuerdo con el tamaño de la fundación; sin embargo, como puede verse en la Tabla 10, la distribución es similar para los diferentes cuartiles. Esto significa que el tamaño de la fundación no determina el tipo de combinación de los mecanismos de inversión y que la hipótesis de que entre mayores sean los ingresos, la tendencia de las fundaciones a ser donantes aumenta no se sostiene.

Hasta ahora, con la clasificación “predominantemente donante”, “predominantemente operativa” y “mixta” se ha hecho referencia a la proporción de los donativos en relación con los ingresos, sin tener en cuenta los montos totales de dichos donativos y de la operación. Si bien, a partir de esa clasificación, podríamos pensar que una fundación predominantemente operativa dona montos muy bajos o que una fundación

Tabla 9. Tamaño en función de los mecanismos de inversión de social

Cuartiles		Predominante-mente donante		Mixta		Predominante-mente operativa		Total	
		Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Q1	Ext. grandes		0%		0%	2	1%	2	1%
	Muy grandes	15	20%	32	24%	39	28%	86	25%
Q2	Grandes	25	33%	32	24%	31	22%	88	25%
Q3	Medianas	18	24%	31	23%	39	28%	88	25%
Q4	Pequeñas	18	24%	40	30%	29	21%	87	25%
Total		76	100%	135	100%	140	100%	351	100%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Tabla 10. Relación entre los grupos en función de los montos donados y sus mecanismos de inversión social

	Donan más (Q1)	Donan mucho (Q2)	Donan algo (Q3)	Donan poco (Q4)	Total
PD	37	23	11	5	76
M	43	38	39	15	135
PO	8	27	38	67	140
Total	88	88	88	87	351

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

predominantemente donante no invierte montos importantes en la operación de sus programas, esta relación no es directa.

Para entender mejor estas dos maneras de abordar el tema de los donativos y la operación —y sus combinaciones—, organizamos a las fundaciones de mayor a menor en relación con sus montos de donación y montos invertidos en la operación de programas⁴⁵ y cruzamos esa información con la de las categorías “predominantemente donantes”, “predominantemente operativas” y “mixtas”. Como se puede ver en

la Tabla 10 y en la Tabla 11, no hay correspondencia entre los dos tipos de clasificación, pues una se enfoca en la proporción entre los ingresos y los donativos y la otra en los montos totales. Por ejemplo, en la Tabla 10 podemos ver que ocho de las fundaciones predominantemente operativas están entre las que *más* donan, mientras que 27 se ubican entre las que donan *mucho*. Dado que el presupuesto de estas fundaciones es alto, el monto total de sus donativos también lo es; sin embargo, en comparación con lo que invierten en sus propios programas,

⁴⁵ La lista de las fundaciones se puede ver en el Anexo, donde están ordenadas de mayor a menor donación en los cuatro años analizados. En ciesc.org.mx se puede consultar la base utilizada para este estudio.

Tabla 11. Relación entre los grupos en función de sus montos de inversión en operación y los mecanismos de inversión social

	Invierten más en operación (Q1)	Invierten mucho en operación (Q2)	Invierten algo en operación (Q3)	Invierte poco en operación o no operan (Q4)	Total
PD	1	10	14	51	76
M	29	37	41	28	135
PO	58	41	33	8	140
Total	88	88	88	87	351

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

estos donativos corresponden a menos del 25 por ciento del total de sus ingresos.

De la misma manera, en la Tabla 14 podemos ver que, entre las fundaciones predominantemente donantes, hay una que, por sus montos, clasifica entre las que *más* invierten en la operación de sus programas, mientras que otras diez fundaciones clasifican en el segundo grupo, que invierte montos altos en la operación.

Si vamos un paso más allá, al cruzar la información que corresponde a las que invierten más en la

operación y donan más, 35 de las fundaciones coinciden. Es decir, los montos de estas fundaciones son altos tanto en relación con las donaciones como en la operación; sin embargo, como se puede ver en las listas, algunas son predominantemente operativas, otras predominantemente donantes y otras mixtas.⁴⁶ Lo mismo ocurre cuando se hacen otros cruces con estas variables. Esto nos muestra que, para analizar la combinación de los diferentes mecanismos de inversión social, se utilizan dos lentes: uno enfocado en

⁴⁶ La lista de las fundaciones se puede ver en el Anexo, donde están ordenadas de mayor a menor donación en los cuatro años analizados. En ciesc.org.mx se puede consultar la base

Tabla 12. Relación entre los grupos en función de los montos de inversión en operación y los de donación

	Invierten más en operación (Q1)	Invierten mucho en operación (Q2)	Invierten algo en operación (Q3)	Invierten poco en operación o no operan (Q4)	Total
Donan más (Q1)	35	20	11	22	88
Donan mucho (Q2)	29	22	16	21	88
Donan algo (Q3)	13	26	29	20	88
Donan poco (Q4)	11	20	32	24	87
Total	88	88	88	87	351

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

las proporciones entre donaciones e ingresos y otro en los montos totales de los donativos y de la operación, y que es importante no confundirlos.

En la cuarta sección, que aborda las actividades de las fundaciones (apartado 4.6), comenzamos a analizar a aquellas que tienen como actividad principal o secundaria el apoyo económico a otras donatarias. Ahora tenemos otros elementos para continuar

con este análisis. Al cruzar los mecanismos de inversión con la incorporación de la actividad de apoyo económico como principal o adicional, encontramos una distribución similar entre las fundaciones predominantemente donantes y las mixtas. Como se puede ver en la Tabla 13, para estas dos categorías, los porcentajes de las fundaciones que tienen como actividad principal o adicional el apoyo económi-

utilizada para este estudio.

Tabla 13. Clasificación de las FD en función de si incluyen la actividad de “apoyo económico a DA” y su mecanismo de inversión

	Predominante- mente donante		Mixta		Predominante- mente operativa		Total número	Total porcentaje
No apoyo (otros rubros)	17	22%	37	27%	76	54%	130	37%
Apoyo (prin- cipal o adicio- nal)	59	78%	98	73%	64	46%	221	63%
Total	76	100%	135	100%	140	100%	351	100%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

co a donatarias autorizadas son altos (77% y 72%, respectivamente).

Sin embargo, entre las predominantemente operativas, la proporción es mayor entre las que no reportan este tipo de actividad (54.3%) que entre las que sí la reportan (45.7%). Dado que los donativos son la principal forma de brindar apoyo económico a las donatarias autorizadas, no sorprende que la mayoría de las fundaciones predominantemente donantes y mixtas se autoclasifique

en la categoría de “apoyo económico a donatarias autorizadas”.

Algo similar sucede al cruzar la información relativa al tipo de fundación. Como puede verse en la Tabla 14, la distribución de las fundaciones que dan apoyo económico a donatarias y las que no lo dan es similar entre las fundaciones comunitarias, empresariales y familiares. Sin embargo, entre las fundaciones independientes, el porcentaje de las que no apoyan es mayor, mientras que el porcentaje

Tabla 14. Clasificación de las FD en función de si incluyen la actividad “apoyo económico a DA” y el tipo de FD

	Comunitaria		Empresarial		Familiar		Independiente		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
No apoyo	4	31%	35	28%	16	31%	75	46%	130	37%
Apoyo	9	69%	90	72%	35	68%	87	54%	221	63%
Total	13	100%	125	100%	51	100%	162	100%	351	100%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

de las que sí dan apoyo es menor. Como ya vimos, los porcentajes de las fundaciones independientes son más altos que los de las familiares y las empresariales que se encuentran en la categoría de predominantemente operativas. Ello puede servir para explicar que entre sus actividades principales o secundarias hayan seleccionado en menor medida el apoyo económico a otras donatarias.

A partir de estos análisis sobre la actividad de apoyo económico a las donatarias autorizadas, es posible concluir que podría utilizarse como un “proxy” con limitaciones para las fundaciones predominantemente donantes, pero no como un criterio de identificación para las fundacio-

nes donantes en general.

CASO 5



Fundación Coppel: un ejemplo de fundación predominantemente donante

Fundación Coppel, la mayor donante en efectivo en 2022 y 2023,⁴⁷ es una fundación empresarial predominantemente donante creada en 2021 por el grupo empresarial Coppel. Su propósito es contribuir “a generar oportunidades que promuevan la Movilidad Social en México y mejoren la calidad de vida de las comunidades donde tenemos presencia para que puedan desarrollar su máximo potencial, mejorando así su calidad vida y la de su comunidad”.⁴⁸

La fundación parte de la convicción de que “las circunstancias en las que nace una persona [...] no necesariamente deberían de determinar las condiciones de vida en su futuro”. Por ello, busca generar condiciones y oportunidades para que las personas puedan superar su condición de origen y desarrollar su potencial a través de cuatro líneas de acción (educación y liderazgo, desarrollo económico y social, cultura y espacios públicos y atención a desastres y emergencias).⁴⁹

En 2023, la Fundación Coppel realizó una inversión de 562.7 millones de pesos.⁵⁰ Una parte sustantiva de estos recursos (91%) la dedicó a apoyar con donativos las iniciativas de 195 organizaciones que trabajan en alguna de las líneas de la fundación, mientras que la otra se destinó a sus propios programas.⁵¹

A través de la línea de **educación y liderazgo**, la fundación apoyó diversas iniciativas de organizaciones que centran su trabajo en la primera infancia y ofrecen cuidados integrales (nutrición, desarrollo cognitivo y psicosocial) a niños y niñas de grupos vulnerables. También aportó recursos a iniciativas de organizaciones orientadas a mejorar la calidad educativa

⁴⁷ En 2023 donó 514 645 558 pesos a un total de 195 organizaciones de la sociedad civil (OSC) y en 2022 donó 453 238 219 pesos a 161 OSC, según los datos del portal de transparencia del SAT.

⁴⁸ Fundación Coppel, Nosotros.

⁴⁹ Fundación Coppel, Nosotros.

⁵⁰ Fundación Coppel, Nosotros.

⁵¹ Datos del portal de transparencia del SAT.

mediante el apoyo y acompañamiento de docentes. Asimismo, realizó alianzas y aportó recursos a organizaciones que otorgan becas a estudiantes para que realicen sus estudios universitarios y a organizaciones que trabajan con jóvenes para que desarrollen sus capacidades y puedan convertirse en agentes de cambio en sus propias comunidades.⁵²

De forma paralela, la Fundación Coppel opera un programa llamado Líderes Coppel. Con este programa ha apoyado a más de 4000 jóvenes universitarios provenientes de escuelas públicas para que sigan con sus estudios y formen comunidad. La fundación ha establecido alianzas con el Tecnológico de Monterrey (ITESM), la Fundación Mexicana para la Educación, la Tecnología y la Ciencia (FUNED) y el Colegio de México (COLMEX) para brindarles becas y créditos educativos para que estudien diplomados, licenciaturas y maestrías, así como para que realicen estancias e intercambios en universidades en México y el extranjero. Este programa también apoya con mentorías a las y los estudiantes participantes para que se inserten en el ámbito laboral. Además de brindarles apoyo para que estudien, la fundación promueve la creación de redes para que intercambien ideas, y aprendizajes

y colaboren en iniciativas que contribuyan a la comunidad.⁵³ El trabajo que realiza la fundación en esta línea de educación y liderazgo ha beneficiado a más de 330 000 personas.⁵⁴

En la línea de **desarrollo económico y social**, también combina el apoyo a iniciativas con la implementación de sus propios programas. Entre las iniciativas que apoya están aquellas dedicadas al fortalecimiento empresarial de las MiPyMEs, para contribuir a un desarrollo económico incluyente y sostenible; en el rubro de empleo digno, apoyan proyectos productivos dirigidos a mejorar los ingresos de personas en situación de vulnerabilidad, mientras que en el rubro de emprendimiento apoyan a personas emprendedoras y a los ecosistemas en los que se desenvuelven. Más de 200 000 personas se han beneficiado del trabajo en esta línea.⁵⁵

Entre los programas de la propia fundación se encuentra la plataforma Coppel Emprende, dirigida a fortalecer las competencias comerciales del sector empresarial de México y a apoyar el crecimiento de sus empresas. Más de 16 000 personas han participado en las diversas actividades de esta plataforma virtual de acceso gratuito, en la cual se pueden encontrar clases, conferencias, talleres,

⁵² Coppel, Informe de sostenibilidad 2023 y Fundación Coppel, Educación y Liderazgo.

⁵³ Fundación Coppel, Líderes Coppel.

⁵⁴ Fundación Coppel, Educación y Liderazgo.

⁵⁵ Coppel, Informe de sostenibilidad 2023 y Fundación Coppel, Desarrollo Económico y Social.

seminarios prácticos y sesiones grupales para resolver dudas e interactuar con el equipo de instrucción y mentoría. La fundación promueve la creación de redes y la formación de comunidades empresariales para que las personas emprendedoras puedan comunicarse y aprender unas de otras.⁵⁶

En la línea de **cultura y espacios públicos**, la fundación apoya iniciativas de organizaciones sociales y entidades públicas y privadas orientadas a activar espacios públicos a través de la participación ciudadana. El objetivo es mejorar el entorno social y el bienestar de las personas con la construcción de espacios de convivencia que ayuden a prevenir adicciones y combatir la violencia, promover el arte y la cultura y fortalecer a la comunidad.⁵⁷ Más de ocho millones de personas se han beneficiado de las diversas iniciativas apoyadas por esta línea.⁵⁸

Por último, en 2023, la línea de **atención a desastres y emergencias** se centró en apoyar a las personas afectadas por el huracán Otis, que azotó la ciudad de Acapulco el 25 de octubre. El Grupo Coppel desarrolló un plan para apoyar la reactivación de Guerrero y destinó 50 millones de pesos para trabajar

en cinco ejes: apoyo a colaboradores, atención humanitaria inmediata para la comunidad, flexibilidad financiera para clientes, apoyos para la reactivación económica y otorgamiento de fondos para fomentar la continuidad educativa.⁵⁹ En total, estos apoyos beneficiaron a más de 40 000 personas.⁶⁰

⁵⁶ Fundación Coppel, Desarrollo Económico y Social.

⁵⁷ Coppel, Informe de sostenibilidad 2023 y Fundación Coppel, Espacios Públicos y Cultura.

⁵⁸ Fundación Coppel, Espacios Públicos y Cultura.

⁵⁹ Coppel, Informe de sostenibilidad 2023 y Fundación Coppel, Atención a Desastres y Emergencias.

⁶⁰ Fundación Coppel, Atención a Desastres y Emergencias.

CASO 6

FUNDACIÓN
Carlos Slim

Fundación Slim: un ejemplo de fundación predominantemente operativa

En el otro polo del continuo, el de las **fundaciones predominantemente operativas**, la **Fundación Carlos Slim**, creada en 1986, es un buen ejemplo. Del total de sus ingresos en 2023 (\$3 600 357 906), 91 por ciento lo dedicó a sus propios programas y cuatro por ciento lo donó a catorce organizaciones.⁶¹ Esta fundación es el principal brazo filantrópico de Carlos Slim Helú y su familia. Su actividad filantrópica se complementa con la realizada por otras fundaciones del mismo grupo empresarial, como la Fundación Telmex Telcel, la Fundación Inbursa y otras, como Asume (Superación por mi país), el Museo Sumaya, el Centro

de Estudios de Historia de México y la Fundación Centro Histórico de la Ciudad de México.

La Fundación Carlos Slim tiene como objetivo “la formación integral de capital humano a través de programas que fortalecen las capacidades y habilidades de personas de todas las edades de México y América Latina, para que puedan insertarse activamente en el desarrollo económico y social, lograr más y mejores oportunidades y una mejor calidad de vida”. Para lograr este objetivo, la fundación “suma los esfuerzos de la iniciativa privada, los tres órdenes de gobierno —federal, estatal y municipal— instituciones académicas y la sociedad civil para que sus programas de educación, empleo, salud, desarrollo económico y social, migrantes, seguridad vial, justicia, deporte, medio ambiente, cultura, desarrollo humano y ayuda en desastres beneficien a la mayor cantidad de personas, con especial énfasis en los grupos más vulnerables”.⁶²

La Fundación ha desarrollado tanto plataformas, modelos y programas propios en sus diferentes áreas, como programas en alianza con otras fundaciones nacionales e internacionales. En materia de **educación**, por ejemplo, tiene una amplia oferta en línea y presencial. La plataforma Aprende integra todos los programas digitales en materia de educación,

⁶¹ Datos del portal de transparencia del SAT.

⁶² Fundación Carlos Slim, Quiénes somos.

cultura, salud y empleo de la fundación y de otras entidades internacionales (Khan Academy en español, MIT Open-courseware, Udacity, Edx y Coursera). Esta plataforma permite acceder a 4528 cursos, 16 diplomados y tres especialidades operativas, así como a 2149 recursos educativos; 4 176 260 estudiantes han tenido acceso a esta oferta educativa digital.⁶³ Otra línea educativa digital es PruebaT, orientada a identificar, adquirir o fortalecer habilidades en diferentes materias (matemáticas, lenguaje y comunicación, ciencias naturales, historia de México) para todos los grados de primaria, secundaria y preparatoria.⁶⁴ Más de 6.5 millones de estudiantes se han registrado en este programa, el cual ofrece 20 655 contenidos en diversos formatos (videos, ejercicios, clases, exámenes).

En el ámbito de la educación presencial, la fundación tiene programas de educación inicial, becas, aldeas digitales, eventos educativos (México Siglo XXI), centros especializados en tecnologías de la información y comunicación (Telmex HUB) y centros de formación y desarrollo de alta dirección. Asimismo, con programas como Ayúdame a llegar, hace donativos en especie de bicicletas para evitar la deserción escolar en zonas rurales o

entrega lentes a estudiantes de primaria y secundaria que tienen debilidad visual. A lo largo del tiempo, cada uno de estos programas ha acumulado un gran número de beneficiarios: el de educación inicial, más de tres millones; las becas, más de 700 000; las aldeas digitales, más de 1.2 millones; el Telmex HUB, más de 300 000 visitantes presenciales y más de dos millones en línea; y se han donado medio millón de bicicletas y más de 120 000 lentes.⁶⁵

Por su parte, la línea de **innovación y desarrollo** se compone de dos centros. En primer lugar, el Centro de Tecnología e Innovación, orientado al desarrollo de soluciones creativas, tecnológicas y de impacto social, el cual ha desarrollado 92 proyectos y contado con la participación de 913 personas becarias. En segundo lugar, el Centro de Inteligencia Digital Carso, orientado al desarrollo de tecnologías innovadoras y disruptivas, que ha desarrollado 40 proyectos y contado con la participación de 43 personas becarias.⁶⁶

Los programas del área de **empleo** brindan capacitación en línea. Ejemplo de ello es Capacítate para el Empleo, que ofrece cursos, diplomados y rutas de aprendizaje para diferentes sectores productivos. En total, se han inscrito casi siete millones de

⁶³ Fundación Carlos Slim, Educación.

⁶⁴ Fundación Carlos Slim, Educación, PruebaT.

⁶⁵ Fundación Carlos Slim, Educación.

⁶⁶ Fundación Carlos Slim, Educación.

personas en alguno de los programas. Por su parte, el programa Grameen Carso ha otorgado más de medio millón de microcréditos a 149 950 mujeres emprendedoras en zonas rurales y conurbadas de Chiapas, Oaxaca, Puebla y Zacatecas.⁶⁷

En el área de **salud**, al igual que en el ámbito educativo, la fundación tiene programas digitales, intervenciones directas, orientaciones para la prevención, investigación, becas, así como premios y programas de alcance regional y global. El Programa de Prevención y Atención de las Enfermedades Crónicas es una estrategia de salud digital orientada a la detección oportuna de diabetes, hipertensión, obesidad, dislipidemias y enfermedad renal crónica. La misma estrategia de salud digital se implementa en los campos de la detección temprana de problemas durante el embarazo y el desarrollo infantil. La fundación desarrolló también un modelo, en el que han participado más de tres millones de personas, que concentra en un solo sitio la información sobre la aplicación de vacunas y su seguimiento. Asimismo, se desarrolló otra plataforma, en alianza con 120 Centros de Integración Juvenil y con la UNAM, que proporciona modelos predictivos de riesgo de adicciones y estrategias

de capacitación para que profesionales de la salud puedan tratar a consumidores potenciales.⁶⁸ Por último, la iniciativa CLIKISalud es otra plataforma digital desarrollada por la fundación para acceder a contenidos educativos (manuales, videos, *apps* para el cuidado de la salud) cuyo objetivo es promover la prevención y el autocuidado.⁶⁹

Por su parte, las intervenciones relacionadas con grupos vulnerables incluyen varias estrategias. A manera de ejemplo, se ofrece apoyo directo a pacientes para acceder a cirugías de trasplantes; mecanismos de colaboración para agilizar los procesos de procuración de órganos; formación de recursos humanos y becas para personal médico y equipos que trabajan en las áreas de donación y trasplantes, así como campañas para promover la cultura de donación de órganos. En el área de cuidados paliativos, la fundación cuenta con programas de formación médica y fortalecimiento de servicios. Por último, como parte de las intervenciones directas, también se brinda apoyo para la realización de cirugías especializadas en poblaciones marginadas; más de un millón de cirugías se han realizado gracias al apoyo de la fundación.⁷⁰

A **nivel regional**, la Fundación Carlos Slim, en alianza con el Banco

⁶⁷ Fundación Carlos Slim, Empleo.

⁶⁸ Fundación Carlos Slim, Salud.

⁶⁹ Fundación Carlos Slim, Salud.

⁷⁰ Fundación Carlos Slim, Salud.

Interamericano de Desarrollo, los gobiernos de España y Canadá y la Fundación Gates, diseñaron la Iniciativa Salud Mesoamérica, orientada a mejorar el acceso a la salud de la población centroamericana con altos índices de pobreza en los ámbitos de la salud materna, nutrición infantil y la vacunación. Más de dos millones de mujeres e infancias se han beneficiado de esta iniciativa. Existe también otra iniciativa para la región mesoamericana orientada a la eliminación de la malaria. A nivel latinoamericano, la Fundación Carlos Slim, en alianza con el Carter Center y el Programa para la Eliminación de la Oncocercosis en las Américas (OEPA, por sus siglas en inglés), participó en una iniciativa para poner fin a esta enfermedad, también conocida como “la ceguera de los ríos”. A nivel global, la fundación apoyó la iniciativa del Fondo Mundial para eliminar la transmisión materno-infantil del VIH y el sida. Asimismo, en alianza con el MIT y Harvard, la fundación desarrolló la Iniciativa Slim en Medicina Genómica, con el fin de identificar genes, mutaciones y variantes asociadas a la diabetes, el cáncer y la enfermedad renal y, en colaboración con diferentes instituciones nacionales e internacionales, promovió la investigación para desarrollar una vacuna contra la enfermedad de Chagas. Por último,

la fundación apoya a organizaciones, personas y centros de investigación que trabajan temas fundamentales de salud en América Latina a través de becas y premios.⁷¹

En el caso de la **Ciudad de México**, la fundación ha utilizado diferentes estrategias. Al apoyar la creación de la Fundación Centro Histórico, en 2002, promovió el trabajo en la colonia Pensil (en la Alcaldía Miguel Hidalgo); asimismo, apoyó la transformación y el mejoramiento urbano de la Basílica de Guadalupe y su entorno y, gracias al proyecto Ciudad Jardín Bicentenario (2008), se logró transformar el antiguo basurero del Estado de México en un espacio que en la actualidad cuenta con dos universidades, un hospital, centros deportivos, un estadio olímpico, un centro de rehabilitación y un centro comercial.⁷²

Para el tema de **migración**, la fundación creó la plataforma Acceso-Latino.org, la cual ofrece información y herramientas gratuitas a personas migrantes en Estados Unidos en áreas como orientación legal, ciudadanía, apoyos sociales y educación. Desde su creación, 3 741 873 personas usuarias han accedido a la plataforma.⁷³

La **seguridad vial** es otro tema de interés para la fundación. En alianza con diferentes entidades gubernamentales, no gubernamentales y

⁷¹ Fundación Carlos Slim, Salud.

⁷² Fundación Carlos Slim, Desarrollo Económico.

⁷³ Fundación Carlos Slim, Migrantes.

empresas, ha desarrollado diversas iniciativas para crear una cultura vial que genere entornos más seguros. Estas iniciativas van desde análisis y diagnósticos sobre el tema, hasta sugerencias sobre la reglamentación y difusión de buenas prácticas y casos de éxito.⁷⁴

En el ámbito **deportivo**, la fundación tiene programas diferenciados para deportistas de alto rendimiento, promoción del deporte y apoyo a eventos, los cuales han beneficiado a más de cinco millones de personas. En la línea de alto rendimiento, ha apoyado a deportistas en las disciplinas de boxeo, clavado, tiro con arco, triatlón, karate y taekwondo. Otro de sus frentes en este ámbito es el apoyo a jóvenes pilotos de México y Latinoamérica, con el programa Escudería Telmex Telcel. La promoción del deporte, sobre todo entre jóvenes en situación de alta vulnerabilidad, es de suma importancia para la fundación. Por ello, cuenta con programas como De la calle a la cancha con Telmex Telcel, la Copa Telmex Telcel de Fútbol, la Liga Telmex Telcel de Básquetbol, la Liga Telmex Telcel de Béisbol, la Copa Telmex Telcel de Taekwondo, el apoyo a promesas deportivas infantiles y juveniles y el programa dirigido a niños, niñas y jóvenes de Acapulco para acercarlos al voleibol y fútbol de playa.

Por último, la fundación apoya diferentes eventos deportivos, como el Campeonato Universitario Telmex Telcel, que busca fomentar la práctica del deporte en universidades, o Corriendo por la Educación y Corriendo para Cambiar Historias, donde se aprovechan eventos como el Nascar, el Rally Maya y la Carrera Panamericana para hacer entrega de sillas de ruedas, auxiliares auditivos, computadoras y apoyos para la realización de trasplantes. Asimismo, en las zonas de meta de cada etapa de la Vuelta México Telmex Telcel se donan bicicletas. La fundación también apoya eventos de lucha libre que se llevan a hospitales e instituciones de asistencia en la Ciudad de México. En total, más de cinco millones de personas se han beneficiado de estos programas.⁷⁵

En el área de **medio ambiente**, la fundación, en alianza con diversas instituciones, apoya programas de educación ambiental y de conservación y restauración de ecosistemas. Ejemplo de ello es el programa de conservación y desarrollo de la Selva Lacandona, que realiza en colaboración con Natura y Ecosistemas Mexicanos, A. C., así como las unidades de manejo ambiental de Cuatro Ciénagas (Coahuila) y de Independencia (Baja California), desarrolladas en colaboración con la UNAM. En alianza con el

⁷⁴ Fundación Carlos Slim, Seguridad vial.

⁷⁵ Fundación Carlos Slim, Deporte.

World Wildlife Fund (WWF) y otros 69 socios, ha apoyado 105 proyectos en regiones prioritarias para la conservación (Arrecife Mesoamericano, Desierto Chihuahuense, Golfo de California, Reserva de la Mariposa Monarca). Por otra parte, la fundación también ha desarrollado diversos programas de educación ambiental (La Naturaleza en Tu Escuela, la *app* WWF-Telcel, Aventuras en la Naturaleza, publicaciones especiales sobre especies protegidas), el podcast Ecos de la Naturaleza, el Pabellón Nacional de la Biodiversidad, donado a la UNAM, una colección de trece tomos sobre la biodiversidad mexicana y la plataforma Naturalista, para conocer las plantas y animales que habitan en México.⁷⁶

La fundación cuenta también con dos programas en materia de **justicia**. El primero, Finanzas Sociales, brinda apoyo a personas de bajos recursos que han cometido delitos menores, con asesoría psicológica y cursos de desarrollo humano, así como apoyo financiero para que puedan obtener su libertad mediante el pago de una fianza (se han entregado 11 501 fianzas). El segundo programa se llama Prevención de la Violencia, y su objetivo no sólo es contribuir a la prevención de la violencia, sino también a la construcción de seguridad ciudadana a través del fortalecimiento de capacidades de los gobiernos locales, estatales

y federal, y de organizaciones de la sociedad civil y personas líderes comunitarias. Hasta la fecha, 8857 personas servidoras públicas han cursado el diplomado en línea *Prevención de las violencias y fortalecimiento de la seguridad ciudadana*, y 156 597 han tomado alguno de los ocho cursos sobre el tema.⁷⁷

En el área de **cultura**, la fundación cuenta con varias iniciativas. El Museo Soumaya, inaugurado en 2011, y la Casa Guillermo Tovar de Teresa —ambos en la Ciudad de México— son espacios culturales de acceso gratuito que cuentan con apoyo de la fundación y han recibido más de 18 millones de visitantes desde su apertura. El Centro de Estudios de Historia de México es otra iniciativa apoyada por la fundación, cuyo objetivo es la adquisición, conservación y difusión de archivos sobre la historia de México. Por otra parte, en colaboración con la UNESCO, desarrolló el proyecto Prototipo del Archivo Mundial de Arte Rupestre; una plataforma para registrar imágenes e información asociada a este tipo de arte. Una iniciativa más es el fondo para la restauración del Centro Histórico de la Ciudad de México, gracias a la cual se rehabilitó el edificio “El Rule”, que alberga el centro cultural Casa de Colombia en México. Por último, la fundación donó a CONACULTA la plataforma Wikiméxico, un portal cuyo objetivo es promover la

⁷⁶ Fundación Carlos Slim, Medio ambiente.

⁷⁷ Fundación Carlos Slim, Justicia.

historia, las tradiciones, la música, el cine y la literatura del país.⁷⁸

La fundación cuenta también con un **programa para apoyar a poblaciones afectadas por desastres naturales**, una de cuyas líneas es México Unido Sismos, que tiene como objetivo apoyar en la reconstrucción y rehabilitación de inmuebles después de un sismo. Este programa moviliza recursos de diferentes donantes y aporta recursos propios. Desde su creación, en 2017, ha recibido donativos por 412 millones de pesos de 217 000 donantes; por su parte, la fundación ha aportado recursos por más de 2000 millones de pesos. Cuenta con un programa de vivienda que ha reparado 608 viviendas y entregado 945 casas nuevas y 758 departamentos. También ha rehabilitado 222 escuelas y reconstruido 24, beneficiando a 151 000 estudiantes. En el área de salud, ha rehabilitado cien institutos y hospitales, entregado tres nuevos centros de salud y un hospital general. Asimismo, entregó cuatro mercados nuevos, que beneficiaron a 435 personas locatarias, y restauró 48 inmuebles de interés cultural y 30 capillas.

Por otro lado, durante los desastres, la fundación apoya de forma directa a la población afectada con despensas, plantas potabilizadoras, medicamentos, etc. El apoyo de la

Red de Voluntarios, conformada por 7000 personas distribuidas en 163 localidades del país que se movilizan durante los desastres ha sido central para este fin. Pero la fundación también ha desarrollado iniciativas fuera de México. El Fondo de Apoyo a Haití, creado en 2010, es una de ellas. Entre otras cosas, con sus recursos se donaron equipos de primeros auxilios, herramientas y tiendas de campaña y se apoyó la reconstrucción de diez escuelas.⁷⁹

Otra línea importante de trabajo es la que se refiere a la **investigación y la innovación** en varios de los campos antes mencionados. En este sentido, la fundación ha creado o apoyado el desarrollo del Centro de Innovación Digital, la Iniciativa Slim en Medicina Genómica, el desarrollo de la vacuna contra la enfermedad de Chagas, el desarrollo del Ecosistema de Salud Digital de Vacunación y de modelos de prevención y atención de enfermedades crónicas y de salud digital para la atención materno infantil.⁸⁰

⁷⁸ Fundación Carlos Slim, Cultura.

⁷⁹ Fundación Carlos Slim, Apoyo en desastres.

⁸⁰ Fundación Carlos Slim, Investigación e Innovación.

VI. La importancia de los donativos de las fundaciones donantes en México

6.1. Los donativos pueden tomar diversas formas

Los donativos son un mecanismo de inversión social fundamental para el funcionamiento de organizaciones y comunidades. Estos recursos pueden canalizarse de múltiples formas y con enfoques variados: pueden destinarse a proyectos específicos, a la operación general de las organizaciones, a becas individuales o a redes, alianzas y otras modalidades de colaboración.

Entre los mecanismos más utilizados por las fundaciones están los donativos para los proyectos que las organizaciones les presentan. Con estos recursos, las fundaciones financian iniciativas de organizaciones e instituciones que trabajan en áreas tan diversas como la educación, la salud,

la nutrición, el medio ambiente, la cultura, los derechos humanos y la vivienda. Además, estos recursos pueden respaldar proyectos orientados al diseño y pilotaje de innovaciones sociales, la ampliación de innovaciones ya probadas, investigaciones o procesos de incidencia en políticas públicas. Asimismo, a través de los donativos es posible atender emergencias, facilitar la prestación de servicios básicos y brindar apoyo humanitario a poblaciones vulnerables y en riesgo.

Los donativos también pueden enfocarse en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales. En este sentido, sirven para financiar procesos específicos —como la planeación estratégica, la movilización de recursos, la gobernanza, la evaluación y el seguimiento o la gestión del conocimiento— o para impulsar procesos integrales de fortalecimiento, incluida la provisión de recursos flexibles para la operación de la entidad.

Las fundaciones no se limitan a apoyar a organizaciones individuales. En ocasiones, respaldan procesos colaborativos entre diversas entidades o iniciativas multisectoriales que involucran a gobiernos, empresas y organizaciones sociales; también financian redes temáticas o alianzas público-privadas. En cuanto al tipo de entidades beneficiadas, estas abarcan desde organizaciones sociales formalmente constituidas, hasta grupos y

colectivos no registrados, centros de investigación, instituciones públicas y universidades.

Aunque no se dispone de información agregada detallada sobre el peso que cada alternativa tiene en el uso de los donativos como mecanismo, a nivel global, las áreas prioritarias de apoyo filantrópico son: educación (35%), bienestar y desarrollo social (21%), salud (20%), arte y cultura (18%) y alivio de la pobreza (16%) (Johnson, 2018). La educación también encabeza la lista en América Latina, alcanzando el 44 por ciento, seguida de bienestar y desarrollo social (40%), desarrollo productivo (23%), arte y cultura (23%), políticas e instituciones (19%), salud (16%), primera infancia y juventud (16%), conservación y medio ambiente (15%) y ciencia y tecnología (10%) (Villar, 2020).

En relación con el tipo de entidades apoyadas, el estudio sobre filantropía institucional en América Latina indica que las organizaciones sin fines de lucro registradas son las más beneficiadas en todos los países analizados —Argentina (66%), México (59%), Colombia (50%), Chile (39%) y Perú (32%)—, mientras que las menos apoyadas son las organizaciones comunitarias registradas, salvo en el caso de México, donde 22 por ciento de las fundaciones respalda a este tipo de organizaciones, en contraste con un rango de entre dos y seis por ciento en otros países. En general,

las escuelas primarias y secundarias ocupan el segundo lugar en términos de apoyo, seguidas por las universidades, las instituciones públicas, los hospitales, los centros de salud y las instituciones o grupos de índole religiosa. Asimismo, las organizaciones que generan rendimiento económico y beneficio social, al igual que aquellas no registradas, reciben un apoyo relativamente bajo (5% en Argentina, 7% en Chile, 5% en Colombia, 3% en México y 6% en Perú) (Villar, 2020).

Como dato adicional de interés aportado por el estudio, el respaldo al fortalecimiento institucional es muy limitado. En promedio, sólo el nueve por ciento de las fundaciones participantes destinan recursos a este fin en la región. Colombia encabeza la lista con el trece por ciento, seguida por Perú (11%), México (8%), Argentina (8%) y Chile (4%) (Villar, 2020).

6.2. Los donativos de las fundaciones donantes mexicanas

Entre las donatarias autorizadas, la mayor proporción de donativos son realizados por las fundaciones donantes. En los cuatro años analizados en este estudio, las 351 organizaciones identificadas como FD fueron responsables del 69 por ciento del total de

donativos realizados por donatarias autorizadas, equivalente a un promedio anual de 7991 mdp. El 31 por ciento restante del monto correspondiente a donativos provino de otras 2069 donatarias autorizadas que no cumplieron con los criterios para ser consideradas FD. El monto anual promedio de estos donativos fue de 3544 mdp (Tabla 15).

La importancia de los donativos en la inversión social de las fundaciones

donantes, en comparación con el otro grupo de donatarias que también realiza donativos, queda de manifiesto al analizar la proporción de ingresos frente a la de donativos. Mientras que el porcentaje de los donativos de las fundaciones, en relación con los ingresos, alcanza el 17.8 por ciento, en el caso del otro grupo de donatarias, esa misma proporción sólo alcanza el 2.8 por ciento, es decir, es seis veces menor (Tabla 15).

Tabla 15. Comparación de las FD y DA en cuanto a ingresos y donativos promedio entre 2020 y 2023

	Número de organizaciones	Ingresos		Donativos		Proporción de los ingresos que son donativos
		Ingresos en mdp	Porcentaje del total de ingresos	Donativos en mdp	Porcentaje del total de donativos	
Fundaciones donantes	351	44 735	18%	7991	69%	17.8%
Otras DA donantes (que no son FD)	2189	127 029	51%	3544	31%	2.8%
DA no donantes	9501	76 331	31%	0		
Total	12 041	248 095	100%	8535		

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Dada la variabilidad en los montos donados por las fundaciones, consideramos importante hacer el análisis por cuartiles, como lo hicimos con los ingresos. Lo primero que sobresale en este análisis es que el primer cuartil (Q1) concentra el 77 por ciento del monto total donado. Es decir que 88 de las 351 fundaciones donan la mayor parte de los recursos. Al igual que con los ingresos, dentro

de este primer cuartil, las dos *extremadamente grandes* tienen un peso considerable, pues donan el nueve por ciento, mientras que los donativos de las 86 restantes del mismo cuartil equivale al 68 por ciento. El segundo cuartil (Q2) concentra el 17 por ciento del total del monto donado, el tercer cuartil (Q3) el cuatro por ciento y, por último, el cuarto cuartil (Q4), el uno por ciento (Tabla 16).

Tabla 16. Donativos por cuartiles

Cuartiles		Monto donado en mdp	Monto donado %	
Q1	Ext. grandes	747	9%	77%
	Muy grandes	5410	68%	
Q2	Grandes	1369	17%	
Q3	Medianas	356	4%	
Q4	Pequeñas	109	1%	
	Total	7991	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

En los cuatro años analizados, los montos y el peso de los donativos de las fundaciones donantes variaron. Como se puede ver en la Tabla 17, en el año 2020, el monto de los donativos por parte de las fundaciones fue mayor (9593 mdp), superando por mucho el correspondiente a los otros tres años. En ese mismo año, los donativos de las fundaciones correspondieron al 74 por ciento del total de los donativos realizados por donatarias autorizadas, mientras que en los otros años ese porcentaje varió entre 67 y 68 por ciento.

En la Figura 16 presentamos el monto total donado y el número de donativos por año. Como podemos ver, en 2020, el monto total fue superior al de los años siguientes, mien-

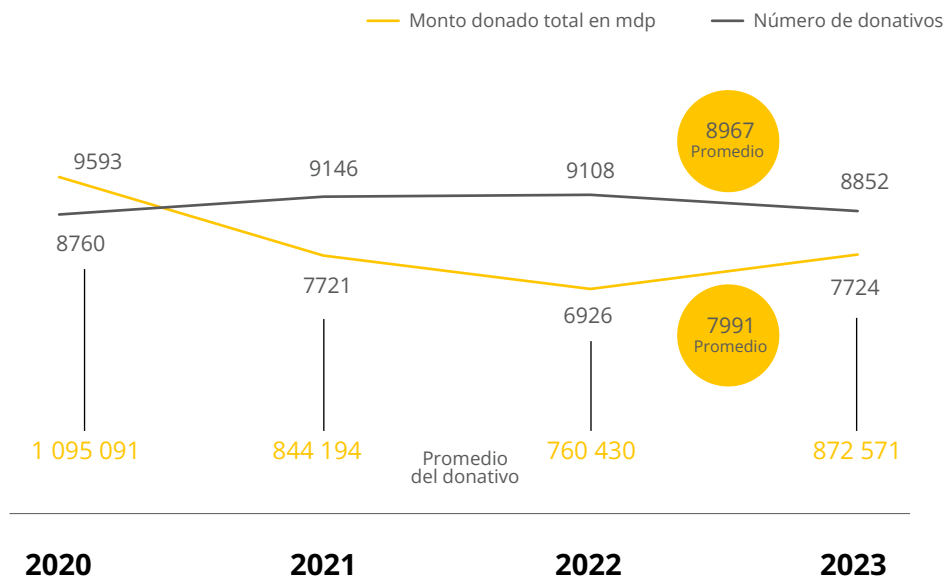
tras que el número de donativos se mantuvo constante. Sólo en 2020, el promedio de cada donativo estuvo por encima del millón de pesos. Una posible explicación es la situación de emergencia producida por la pandemia de covid-19 (Figura 16).

Al contar el número de organizaciones que recibieron donativos, podemos ver que, en promedio, en los cuatro años analizados, fueron 4128 organizaciones, con pocas variaciones anuales. En total, a lo largo de los cuatro años que abarca el estudio, 6778 organizaciones diferentes, identificadas en función de su RFC, recibieron donativos (varias de ellas recibieron más de un donativo al año o a lo largo del periodo estudiado).

Tabla 17. Total de donativos de las fundaciones donantes y proporción en relación con el total recibido por las donatarias autorizadas

	2020	2021	2022	2023
Total del monto donado por las FD (pesos constantes 2023)	9593	7721	6926	7724
Proporción del monto de las FD en relación con el total donado por las DA	74%	67%	69%	68%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Figura 16. Evolución del monto total y número de los donativos de las FD

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

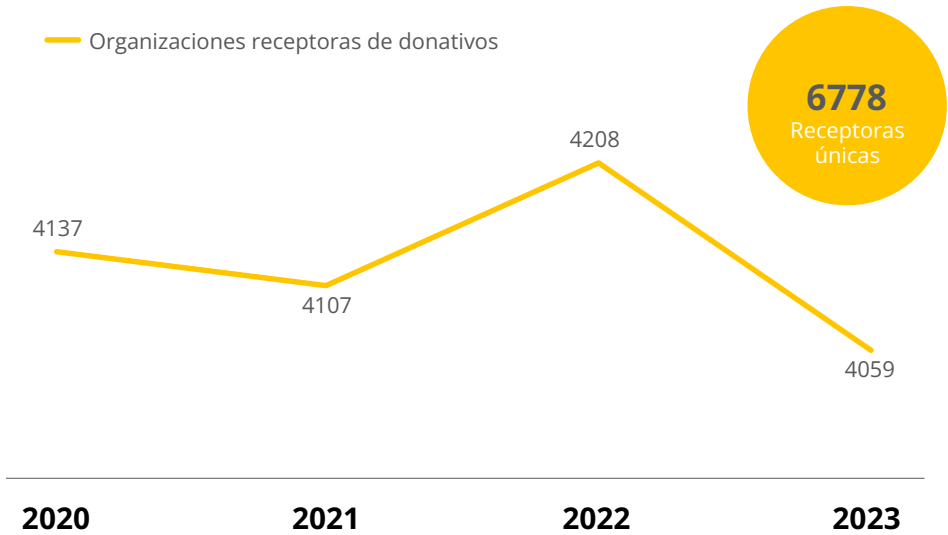
Las 6778 organizaciones receptoras, que obtuvieron donativos de las 351 fundaciones en los cuatro años del estudio, pertenecen a diferentes tipos. Un primer grupo (3%) está integrado por las mismas fundaciones donantes que reciben donativos de otras fundaciones donantes. Un segundo grupo está constituido por las donatarias autorizadas que no son fundaciones donantes que reciben donativos. Este grupo es el más grande y en él se encuentra el 66 por ciento de las organizaciones receptoras. Por último, un tercer grupo está conformado por las organizaciones que no son donatarias

y que no es posible identificar a través de la información proporcionada por el SAT; en este grupo se encuentra el 31 por ciento de las organizaciones receptoras (Figura 18).⁸¹

Identificar a las organizaciones receptoras en función de estos tres tipos nos sirve para calcular el porcentaje de donatarias autorizadas a las que llegan los donativos de las fundaciones donantes. Como mencionamos en la primera sección (apartado 1.2), en los cuatro años del estudio se identificaron 12 041 donatarias autorizadas. Para saber cuántas de estas organizaciones

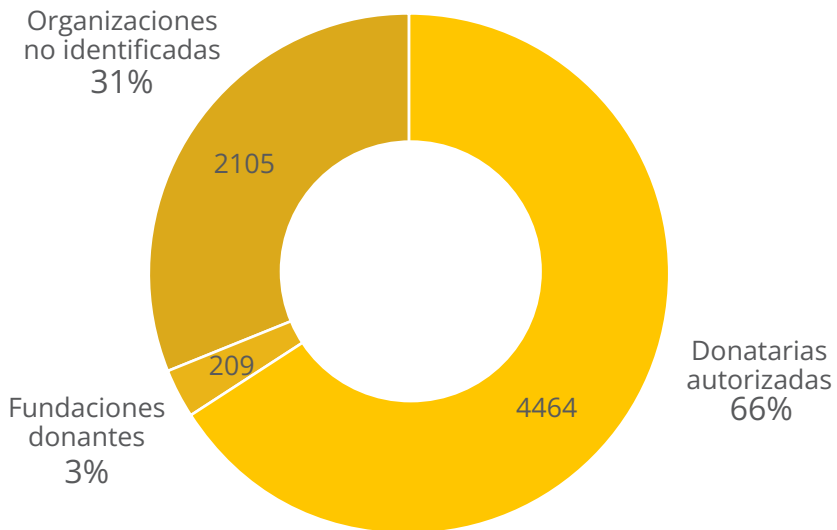
⁸¹ De las 2105 organizaciones que no son DA, 1327 tienen RFC y 778 tienen un RFC genérico (XXA XE).

Figura 17. Evolución del número de receptoras y total de receptoras únicas



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Figura 18. Proporción por tipo de organización que recibe donativos de las FD



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

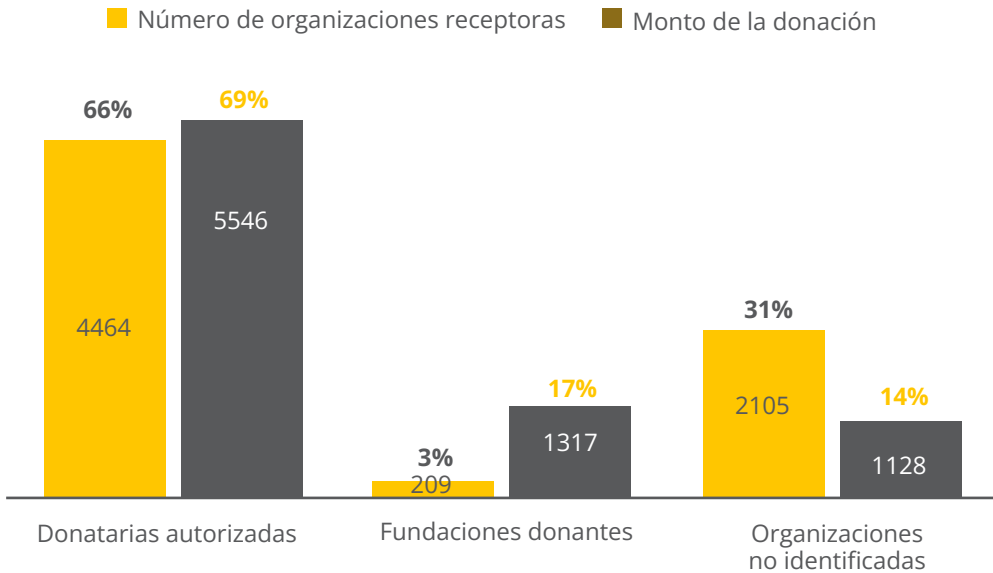
recibieron donativos de las fundaciones donantes, es necesario restar del total de las organizaciones receptoras (6778) las 2105 que, al no ser donatarias autorizadas, denominamos indeterminadas. Eso nos deja con 4763 donatarias autorizadas a las que las fundaciones donantes otorgan donativos, lo que equivale al 39 por ciento del total de DA.

Por otro lado, la comparación entre la cantidad de organizaciones receptoras y el monto que reciben arroja datos interesantes. Las fundaciones, a pesar de sólo representar el tres

por ciento de las receptoras, reciben 17 por ciento del monto total; mientras que las organizaciones no identificadas, que constituyen el 31 por ciento, reciben el catorce por ciento del monto total. Por su parte, las donatarias que no son fundaciones reciben la mayor parte de los donativos (69%) y constituyen el 66 por ciento del total de las organizaciones receptoras.

Al hacer el análisis de los donativos por tipo de fundación, encontramos diferencias importantes. Como puede verse en la Figura 20, las fundaciones empresariales son las que donan más

Figura 19. Relación entre el tipo de organización receptora y el monto total de los donativos realizados por las FD



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

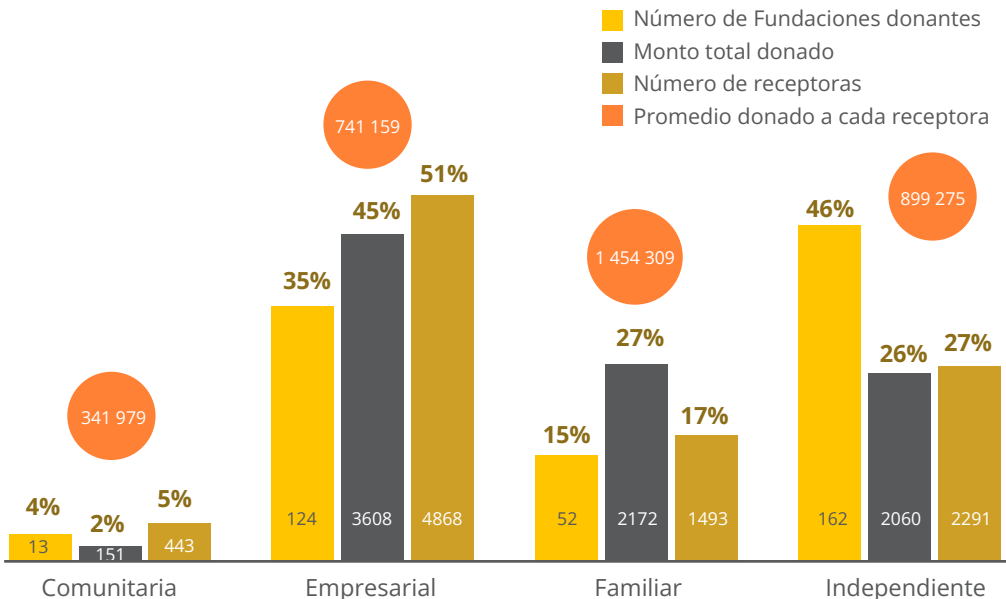
(45% del total de donaciones) a una mayor cantidad de organizaciones (51%). Sin embargo, el promedio otorgado en donaciones para cada organización receptora está por debajo de los otros tipos de fundaciones, con excepción de las comunitarias (\$741 159).

Las fundaciones familiares, que constituyen el grupo menos numeroso (15 % del total), aportan 27 por ciento del total de los donativos a un grupo relativamente pequeño de organizaciones receptoras (17%). En consecuencia, el promedio de sus donativos es el mayor dentro de los diferentes tipos de fundaciones (\$1 454 309).

Por su parte, las fundaciones independientes, que representan el grupo más numeroso (47% del total), aportan 26 por ciento del total de los donativos a 27 por ciento de las organizaciones receptoras (con un promedio de donativo por organización de \$899 275).

Las fundaciones comunitarias, por su parte, que constituyen el grupo de menor tamaño entre los diferentes tipos de fundaciones (4%), aportan el dos por ciento del total de los donativos a cinco por ciento de las organizaciones receptoras (con un promedio de donativo por organización de \$341 979, el más bajo).

Figura 20. Tipo de fundación, monto total donado y número de organizaciones receptoras (promedio de monto donado a organización)



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

CASO 7



Nacional Monte de Piedad: un ejemplo del uso estratégico de donativos

Nacional Monte de Piedad (NMP) es la institución donante más importante del país en términos del número de organizaciones apoyadas y la cuarta en cuanto al monto de recursos dedicados a donativos. Su importancia no sólo se deriva de la gran cantidad de organizaciones que apoya, sino también de la forma en que complementa su apoyo a través del fortalecimiento institucional y la promoción de la colaboración y participación en plataformas multiactor.

Desde hace más de dos siglos ha tenido una sola misión: “ayudar a quien lo necesita” a través del préstamo prendario, servicios financieros e

inversión social, lo cual logra a través del círculo virtuoso que comienza al atender las necesidades de las personas que acuden a las sucursales. Dicho círculo no sólo apoya a quienes resuelven una emergencia económica, sino también a quienes promueven el desarrollo económico y social al financiar a personas empresarias y emprendedoras en sus negocios con la tasa de interés más baja del mercado.⁸²

Una parte importante de los remanentes de la operación prendaria y financiera se invierte en organizaciones de la sociedad civil (OSC) para promover y restituir los derechos de las personas en los siguientes temas: trabajo y emprendimiento digno, inclusión financiera, protección de niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad y abandono, asilos para adultos mayores, refugios para personas con discapacidad o migrantes, entre otros.

A lo largo de su historia, la inversión social de NMP ha evolucionado conforme a las necesidades del país. Si bien el carácter de los primeros esfuerzos fue caritativo y después asistencial, en los últimos años ha dado un giro significativo hacia una filantropía estratégica, que se alinea con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para México. Esta transformación ha marcado un hito importante en la forma de invertir en

⁸² Nacional Monte de Piedad, *Inversión Social*, 2023.

organizaciones de la sociedad civil y en proyectos sociales, buscando siempre generar un impacto profundo y duradero en las personas y comunidades más necesitadas (Villar, Aninat & León, Filantropía institucional efectiva: cinco casos de América Latina, 2022).

Además, NMP busca profundizar el impacto del Modelo de Inversión Social. Ello lo hace promoviendo inversiones sistémicas que capitalizan el conocimiento y la experiencia de los actores corresponsables en las agendas de derechos y construyendo soluciones colaborativas que puedan generar transformaciones estructurales. En 2023, apoyó a 549 OSC, con recursos financieros y no financieros, para abordar diversos ODS.

En relación con el ODS 16 (paz, justicia e instituciones sólidas), NMP actualizó 410 diagnósticos de capacidades organizacionales y niveles de intervención para entender las necesidades de fortalecimiento de las organizaciones y diseñar programas de mejora pertinentes. Promovió también el fortalecimiento de 207 organizaciones y divulgó una caja de herramientas para evaluar intervenciones sociales bajo los estándares del enfoque de gestión para resultados en el desarrollo (GpR) y el enfoque de derechos humanos. Para ello, contó con el apoyo de personas expertas y diversas organizaciones aliadas (Investigación en

Salud y Demografía-INSAD, AliadOSC, Zigla, Colaborando X las Infancias, Propel, Travy).

En cuanto al ODS 17 (alianzas para lograr los objetivos), NMP ofreció recursos financieros y técnicos a doce alianzas multiactor, en las que participaron 200 actores claves, para fortalecer su trabajo colaborativo. Sumar para Transformar es una de estas alianzas, la cual está integrada por NMP, Fundación Familia BOCAR, Fundación Gigante, Fundación Dibujando un Mañana, Fundación Compartamos, Promotora Social México y Conexiones para Aprender. Estas entidades han unido esfuerzos para apoyar a OSC que trabajan en la protección de niños, niñas y adolescentes (NNA) que viven en casas hogar. Con su apoyo se creó también el Pacto por la Primera Infancia; un espacio digital para el monitoreo y la rendición de cuentas del presupuesto público destinado a niños y niñas de 0 a 6 años e integrado por 480 OSC. Colaborando X las Infancias es otra alianza en la que Nacional Monte de Piedad, en colaboración con Fundación Quiera, Dibujando un Mañana, Fundación Coppel, Fundación Femsa y ReviBe Network, apoya la activación del trabajo colaborativo entre agentes del ecosistema de cuidados, protección y desarrollo de la niñez de la Ciudad de México y Nuevo León.⁸³

⁸³ Nacional Monte de Piedad, Inversión Social, 2023.

En el trabajo con juventudes, NMP también ha promovido la creación y el fortalecimiento de alianzas y fondos colaborativos. Con la iniciativa Coinversión para el Trabajo Digno, en colaboración con la Fundación Coppel, se apoyó a 37 OSC que trabajan con diez mil jóvenes oportunidad y personas con discapacidad en 19 estados del país. Por su parte, FLOU, Libertad y Oportunidades para Jóvenes es un fondo colaborativo promovido por NMP, Fundación Conrad N. Hilton, Fondo Semillas y Servicios a la Juventud para fortalecer a 40 organizaciones, grupos, colectivos y redes de la Zona Metropolitana del Valle de México. La Alianza Jóvenes con Trabajo Digno, constituida por 78 instituciones a nivel nacional, tiene como propósito incidir en la agenda pública a favor de las juventudes. Finalmente, la Red Global de Jóvenes Oportunidad de la Ciudad de México (GOYN CDMX) es otra iniciativa colaborativa apoyada por NMP, conformada por 89 organizaciones que, en colaboración con 24 empresas aliadas, ha facilitado la inserción laboral de 338 jóvenes.⁸⁴

NMP también ha promovido el trabajo colaborativo en el campo de la economía social a través de la iniciativa Grupo Promotor de la Economía Social y Solidaria. Se trata de una red conformada por diez actores clave que

realizó encuentros y evaluaciones para fortalecer la acción colectiva y visibilizar el aporte de la economía solidaria en el país. NMP, en colaboración con Fomento Social Banamex, estableció otra alianza en este campo para diseñar un programa de educación financiera para NNA de Aldeas Infantiles SOS México, en la que participaron mujeres jóvenes de la organización Laboratoria y cuyos resultados fueron publicados en la Semana de Educación Financiera (SNEF 2023).⁸⁵

NMP también participó y apoyó diversas iniciativas dirigidas a fortalecer el ecosistema de la filantropía y la sociedad civil. Una de ellas, Manifiesta, orientada al fomento de la participación ciudadana y a la defensa del espacio cívico. AliadOSC, por su parte, es una alianza entre NMP, Fundación Quiera y Dibujando un Mañana que busca fortalecer las capacidades de las OSC para mejorar su gestión. Por último, la iniciativa Pulso OSC es una alianza conformada por diez organizaciones donantes y fortalecedoras, entre las que se encuentra NMP, y cuyo propósito es impulsar la generación de conocimiento y cultura de datos en el sector de las OSC.⁸⁶

Al hacer inversiones —financieras y no financieras— en 549 organizaciones de la sociedad civil, NMP contribuyó de forma indirecta a tener un

⁸⁴ Nacional Monte de Piedad, Inversión Social, 2023.

⁸⁵ Nacional Monte de Piedad, Inversión Social, 2023.

⁸⁶ Nacional Monte de Piedad, Inversión Social, 2023.

impacto positivo en más de 800 mil personas en los siguientes ODS: Hambre Cero, Salud y Bienestar, Educación de Calidad, Trabajo Decente y Crecimiento Económico y Reducción de las Desigualdades.⁸⁷

CASO 8



Fomento Social Citibanamex: un ejemplo del uso de los donativos por una fundación empresarial

Fomento Social Banamex es otro ejemplo de fundación que utiliza el mecanismo de otorgamiento de donativos para cumplir con su objeto social. Fue creado en 1992 como el organismo a través del cual se consolida el compromiso empresarial de Banamex con el desarrollo y bienestar social de México.⁸⁸ Es una fundación donante que, a través de sus convocatorias, proporciona apoyo financiero no reembolsable a las organizaciones y que, mediante diversas estrategias, brinda atención en casos de desastres naturales, apoya el desarrollo comunitario

⁸⁷ Nacional Monte de Piedad, Inversión Social, 2023.

⁸⁸ Fomento Social Citibanamex, A.C. | citibanamex.com

y la productividad, ofrece capacitación para el empleo y apoya el emprendimiento social.

En sus poco más de treinta años de existencia, Fomento Social Banamex ha invertido más de 2860 millones de pesos, beneficiado de manera directa a 700 mil personas y en forma indirecta a 14 millones de personas a través de los 4429 donativos otorgados a 1400 organizaciones del país.⁸⁹

A través de sus convocatorias de apoyo a proyectos productivos de 2020-2023, la fundación apoyó a 60 proyectos con un monto total de donativos de 59 892 039 pesos, los cuales beneficiaron a 51 866 personas. Asimismo, a través de sus convocatorias para el impulso al emprendimiento social de 2021-2023, apoyó a 21 proyectos con 20 615 297 pesos, que beneficiaron a 20 618 personas.⁹⁰ Estos apoyos económicos benefician a organizaciones de productores, cooperativas de producción, empresas de la economía social y micronegocios que requieren financiamiento, y les proporcionan asistencia técnica para que alcancen la autosuficiencia económica y mejoren la comercialización de sus productos.

Desde 1996, Fomento Social Banamex, en alianza con la Fundación Alfredo Harp Helú Oaxaca, A. C., lleva a cabo un programa denominado Home Runs Banamex, dirigido a

apoyar proyectos educativos, de salud y asistenciales con un componente de fortalecimiento en Oaxaca y la zona metropolitana del Valle de México. En 2023, en la Ciudad de México participaron 325 organizaciones y se seleccionaron 60 proyectos, a los cuales se les destinó un total de 7.5 millones de pesos, beneficiando a 14 144 personas. Además, la Fundación Alfredo Harp Helú Oaxaca otorgó 7.5 millones de pesos para apoyar 107 proyectos en esa entidad.

En cuanto a los apoyos a comunidades afectadas por desastres naturales, en 2023, Fomento Social Banamex se concentró en apoyar a las familias afectadas por el huracán Otis, en la costa de Guerrero, a partir de tres estrategias. La primera fue el Programa 1x1, con el cual se lograron recaudar 9.7 millones de pesos del público. Banamex duplicó los donativos recibidos y recaudó recursos adicionales de sus aliadas —Fundación Televisa, Fundación Coca-Cola, Fundación Coppel y Fundación Gentera—, con lo que se obtuvo un total de 60 millones de pesos que se han utilizado en proyectos de recuperación económica, como la reconstrucción del mercado público La Diana y el apoyo a más de 700 locatarios, artesanos y micronegocios. La segunda estrategia fue la entrega de donativos en especie para apoyar la seguridad alimentaria

⁸⁹ Fomento Social Citibanamex beneficia a más de 14 millones de personas - ExpokNews

⁹⁰ Citibanamex, Informe integrado 2023

de comunidades que habían perdido sus cosechas. Con la ayuda del Fondo Amuzgo de la Costa Chica de Guerrero, entregaron 60 toneladas de maíz que beneficiaron a 25 000 personas de comunidades de Acapulco. Por último, a través del programa de voluntariado corporativo, en 2023 se canalizaron 576 despensas, equivalentes a 7.7 toneladas de alimentos y artículos de primera necesidad que se entregaron a la población afectada de Cacahuatpec.⁹¹

En 2023, Fomento Social Banamex otorgó un total de 43 598 389 pesos en donativos a organizaciones de la sociedad civil para avanzar en temas relacionados con la producción, el fortalecimiento, la equidad de género, el medio ambiente, el empleo y la educación. En total, 124 021 personas se beneficiaron del trabajo realizado por las organizaciones apoyadas.

CASO 9



Fondo Semillas de México: un ejemplo de donativos para el uso libre por parte de las organizaciones de mujeres

Otro ejemplo interesante es el **Fondo Semillas de México**, fundado en 1990 por un grupo de mujeres activistas y profesionistas. Este fondo, conocido simplemente como Semillas, es una organización feminista que se dedica a mejorar la calidad de vida de las mujeres mexicanas. Su misión es “movilizar recursos, acompañar y fortalecer a organizaciones, redes y grupos de base para el avance de los derechos de las niñas, mujeres y personas trans, no binarias e intersex. Queremos robus-

⁹¹ Citibanamex, Informe integrado 2023

tecer movimientos sociales para que puedan ser fuertes y sostenibles”.⁹²

A lo largo de los años, Semillas ha crecido y evolucionado, consolidándose como una de las organizaciones más importantes en el ámbito de los derechos de las mujeres en México. Su enfoque se basa en la filantropía feminista; otorga recursos financieros y ofrece acompañamiento y capacitación a las organizaciones que apoya.

Semillas lleva a cabo su misión a través de diversos programas y áreas de acción, que se adaptan a las necesidades y los contextos específicos de las mujeres y comunidades con las que trabaja. Es un buen ejemplo de una importante tendencia en el mundo filantrópico actual: la *trust-based philanthropy* o filantropía basada en la confianza. Ello implica combinar la entrega de fondos flexibles, para que las organizaciones decidan cómo los van a utilizar, con el acompañamiento y fortalecimiento de capacidades y la promoción de diversas formas de colaboración entre organizaciones. En 2023, invirtió 113 058 645 pesos (US\$ 7 066 164) a través de diferentes mecanismos: donativos (\$66 032 293 – 59%), inversión en programas programáticos (\$30 134 440 – 26%), desarrollo institucional (\$12 532 898 – 11%) y gastos administrativos (\$4 359 014 – 4%).⁹³

Las líneas programáticas de Semillas son:⁹⁴

1. **Cuerpo.** Este programa está orientado al fortalecimiento de organizaciones que defienden el derecho a decidir sobre la propia vida y el cuerpo. Trabajan en temas como la interrupción legal, segura y gratuita del embarazo, los derechos sexuales y reproductivos, la violencia de género y los feminicidios, la búsqueda de personas desaparecidas y la maternidad segura.
2. **Tierra.** Este programa apoya a organizaciones que trabajan en el área de la justicia ambiental, la defensa de la tierra, el territorio y los saberes ancestrales. Entre los principales temas de estas organizaciones se encuentran las alternativas comunitarias para responder al cambio climático, el desarrollo sustentable, el derecho de las mujeres a la propiedad de la tierra y la defensa del territorio ante proyectos extractivistas.
3. **Trabajo.** Este programa se enfoca en el fortalecimiento de organizaciones que promueven el reconocimiento del trabajo no remunerado y condiciones dignas

⁹² Fondo Semillas, Nosotras.

⁹³ Fondo Semillas, Mujeres sembrando igualdad. *Informe anual 2023. El fuego que nos mueve.*

⁹⁴ Fondo Semillas, Programas.

de empleo y derechos laborales en el trabajo remunerado. Entre los temas que abordan las organizaciones están los derechos laborales de las trabajadoras de la maquila, empleadas del hogar, trabajadoras sexuales y jornaleras; el trabajo doméstico y el de cuidados; la autonomía económica y las cooperativas; la reinserción social de mujeres privadas de libertad, y la participación de mujeres en sindicatos.

4. Identidades. Este programa apoya a organizaciones que defienden la libertad de las personas para autoidentificarse, a las que promueven el derecho a migrar en condiciones dignas y seguras y a las que abogan por el derecho a representar y ser representadas. Entre los principales temas del programa están la participación política de mujeres indígenas y afrodescendientes, los movimientos LGBTIQ+, las discapacidades, la migración, la niñez y la educación.

5. Mujeres reconstruyendo Guerrero. Este programa se diseñó para apoyar a mujeres que auxiliaron en la reconstrucción de seis municipios de Guerrero afectados por el huracán Otis

(octubre 2023). El apoyo se dirigió a la reconstrucción de viviendas, escuelas y espacios públicos, el acceso a servicios básicos, la alimentación sana, el restablecimiento de las actividades económicas y la sanación emocional.

A lo largo de sus más de 30 años de existencia, el Fondo Semillas ha logrado resultados significativos en la promoción de los derechos de las mujeres en México. Algunos de sus principales logros incluyen:⁹⁵

- ▶ **Recursos.** Ha apoyado a 639 organizaciones y otorgado 1646 financiamientos, beneficiando a 1.3 millones de personas de forma directa y a 4.9 millones de forma indirecta.
- ▶ **Impacto en políticas públicas.** Gracias al trabajo de incidencia de Semillas, se han logrado importantes avances en la legislación y las políticas públicas a favor de los derechos de las mujeres.
- ▶ **Fortalecimiento de capacidades.** Las organizaciones apoyadas por Semillas han fortalecido sus capacidades organizativas, técnicas y de incidencia, lo que les ha permitido tener un impacto más duradero en sus comunidades.

⁹⁵ Fondo Semillas, Inicio.

- ▶ **Red de mujeres líderes.** Semillas ha contribuido a la formación y consolidación de una amplia red de mujeres líderes que trabajan en diversos ámbitos y regiones del país.

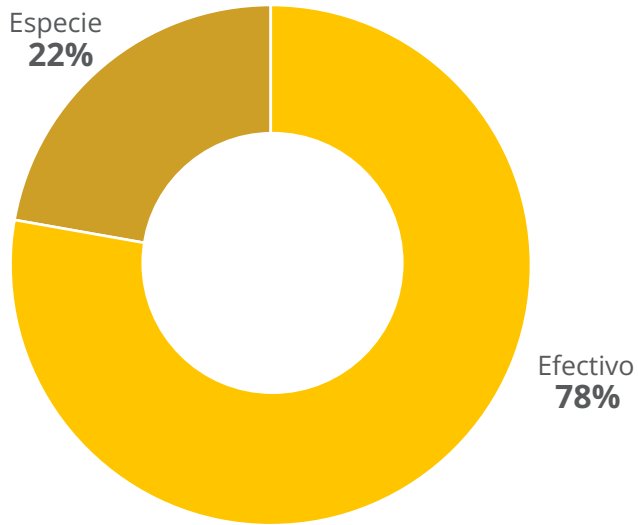
6.3. Los donativos en especie

En las secciones anteriores nos concentramos en los donativos en efectivo. Sin embargo, existen también los donativos en especie, cuya importancia entre las fundaciones mexicanas es considerable. Algunas fundaciones, como la Red de Bancos de Alimentos de México (ver descripción más adelante), utilizan las donaciones en especie como mecanismo principal. Otras, como la Fundación Lala —una fundación empresarial descrita más arriba— combinan los donativos en especie con donativos en efectivo.

En esta sección, analizaremos el peso que tienen las donaciones en especie en relación con las donaciones en efectivo. Como puede verse en la Figura 21, del monto total donado, 78 por ciento corresponde a donativos en efectivo, mientras que 22 por ciento fueron donativos en especie (Figura 21).

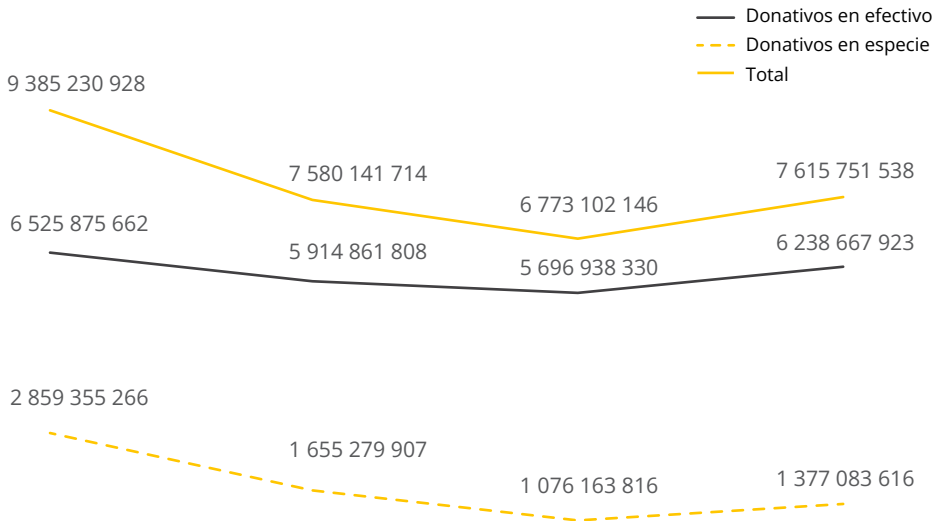
En el curso de los cuatro años analizados, el monto de las donaciones en especie varió. En 2020, quizá debido a la pandemia, el monto de este tipo de donaciones fue mayor (2859 mdp). Al año siguiente, este monto presentó una disminución considerable (1665 mdp), mientras que en los últimos dos años las variaciones fueron menos acentuadas (Figura 22).

Figura 21. Distribución del monto total en función del tipo de donativo

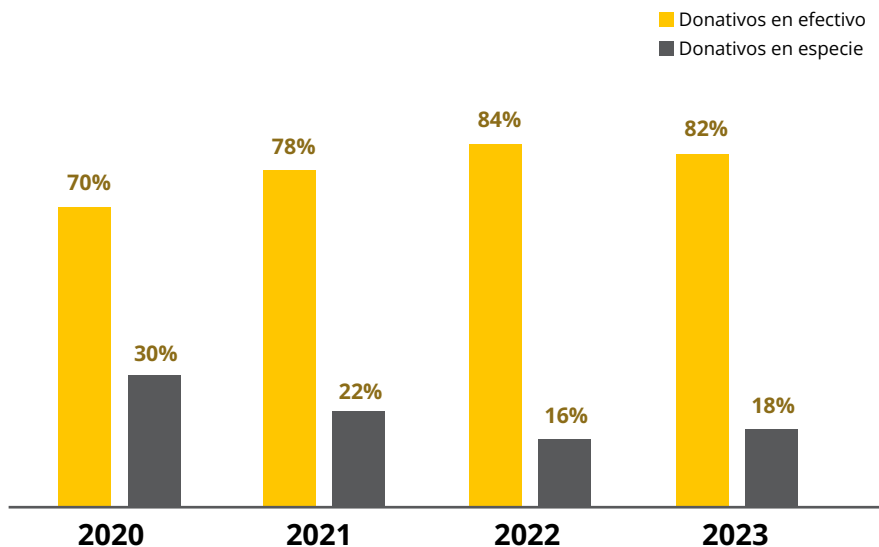


Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Figura 22. Evolución de los montos de donativos en efectivo y en especie



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Figura 23. Proporción de los tipos de donativos en los cuatro años considerados

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Tabla 18. Promedio de donativos otorgados en efectivo y en especie en función del tipo de fundación

	Promedio otorgado en efectivo	Promedio otorgado en especie
Comunitaria	83%	17%
Empresarial	85%	15%
Familiar	82%	18%
Independiente	61%	39%
Gran total	78%	22%

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Al comparar la proporción entre donativos en efectivo y en especie a lo largo de los cuatro años que abarca el estudio, en 2020 observamos un monto considerable de donativos en especie, el cual disminuye más adelante. Es decir, mientras que en 2020 las donaciones en especie representaron 30 por ciento del total de donaciones, en 2021 éstas bajaron a 22 por ciento, en 2022 a 16 por ciento y, por último, en 2023 tuvieron un pequeño incremento (18%) (Figura 22).

Si observamos las proporciones de las donaciones en efectivo y en especie por cuartiles de ingreso, hay un dato que destaca. En el primer cuartil se concentra el 83 por ciento de las donaciones en especie, estimadas en 1649 mdp, de un total de 1768 mdp (Figura 23).

Al hacer el cruce por tipo de fundación, las proporciones entre donativos en efectivo y en especie no varían mucho, con excepción de las fundaciones independientes, que tienen la mayor proporción de donativos en especie (39%), un poco más del doble que la proporción en los otros tipos de fundaciones (Tabla 18).

CASO 10



Red de Bancos de Alimentos de México: el principal donante en especie en México

La **Red de Bancos de Alimentos de México** (Red BAMX) es el mayor donante en especie del país; el 95 por ciento del total de sus donativos es en especie.⁹⁶ En 2023, sus donativos se destinaron a 67 organizaciones de la sociedad civil (OSC), muchas de las cuales son bancos de alimentos a nivel subnacional.⁹⁷ Esta red, creada en 1995 —quince años después de la creación de diversos bancos de alimentos en México— tiene como misión “rescatar y distribuir alimentos a través del desarrollo y fortalecimiento de la red nacional de bancos de alimentos, involucrando a la sociedad para contribuir a un México sustentable y

⁹⁶ Cálculos a partir de datos del portal de transparencia del SAT.

⁹⁷ Datos del portal de transparencia del SAT.

sin hambre”.⁹⁸ En la actualidad, la red está conformada por 57 bancos de alimentos con sede en 30 entidades del país. En 2023, sus programas beneficiaron a 2 466 189 personas. A su vez, la Red BAMX es cofundadora de la Red Mundial de Bancos de Alimentos (*The Global FoodBanking Network*), conformada por 1500 bancos de alimentos con presencia en 50 países.

La estrategia principal de este tipo de bancos consiste en el rescate de alimentos y su distribución entre diferentes poblaciones necesitadas. El rescate lo realizan a partir de diferentes fuentes. Los supermercados y las cadenas de autoservicio son aliados clave para las oficinas de servicio nacional y los equipos de los diferentes bancos de alimentos asociados a la red.⁹⁹ El programa cuenta con la participación recurrente de 2887 tiendas. Con los alimentos rescatados de estas tiendas (41 998 772 kilogramos en 2023), la red integra paquetes alimentarios que distribuye entre personas beneficiarias e instituciones intermediarias.

Los hoteles y restaurantes son también fuentes importantes. A través del programa Al Rescate, la red recupera excedentes en buen estado de

alimentos cocinados por diversos aliados del sector hotelero y gastronómico.¹⁰⁰ En 2023, se rescataron de estas fuentes 271 235 kilogramos, que se convirtieron en 904 119 porciones donadas a 29 709 personas. Existe también un programa especial, denominado *Harvest*, que se lleva a cabo en alianza con KFC. En este programa, el pollo excedente de las sucursales de esta cadena sirve para apoyar a personas con carencia alimentaria. Hasta la fecha, se han donado 211 660 kilogramos a 929 354 personas.

Además del rescate de alimentos dentro de México, la Red BAMX, en alianza con los bancos de alimentos de Texas y Arizona, rescata frutas y verduras rechazadas por empresas, productores, empacadoras, comercializadoras y exportadoras de Estados Unidos. Este programa cuenta con 83 organizaciones aliadas y, sólo en 2023, rescató 3330 toneladas de alimentos.

El programa Comer en Familia busca complementar el rescate de alimentos. A través de talleres y videos, este programa ofrece herramientas a las familias beneficiarias para que puedan maximizar el aprovechamiento de los alimen-

⁹⁸ Red BAMX, Informe anual, 2023.

⁹⁹ Entre las cadenas aliadas se encuentran Fundación Walmart, La Comer, HEB, Costco, Justo, Soriana, Oxxo, Iconn, Súper Sánchez, Dollar General, Chedraui, Grupo Modelo y Tienda UNAM.

¹⁰⁰ Entre los aliados se encuentran CMR, Olive Garden, Bistro Chapultepec, Carl’s Jr., Shake Shack, Panda Express, Fougasse, Kiwilimóm, Citibanamex, Aramark, Sodexo, Ponte Piza, Fiesta Americana, Posadas, Grupo Presidente, Intercontinental, RLH Properties, Four Seasons, El Camaleón, Fairmont, One&Only, Rosewood, Orgánica Sostenible, Ek Puerto de Liverpool, Asociación Mexicana de Franquicias, Sala Gastronómica, Marriott, Nuve Z, Andaz, Iberostar, Wyndham, Canirac, Eurest, Alpura y Gran Palladium.

tos ofrecidos en los paquetes. Con este programa se han beneficiado 38 212 personas de 9553 familias, en 417 comunidades distribuidas en 19 estados. Pacto por la Comida es otra iniciativa que busca promover cambios en la cadena de producción, distribución y consumo de los alimentos para combatir el desperdicio. Por otra parte, en 2023, se llevó a cabo la campaña “La comida no se tira”, para evitar el desperdicio; también se realizaron foros para generar conciencia sobre el desperdicio y colectas entre las personas participantes. La colecta anual “Alimenta”, realizada durante el Día Mundial de la Alimentación, es otro evento importante que contribuye a la sensibilización en torno a temas relacionados con la inseguridad alimentaria y la recolección de alimentos, que cuenta con el apoyo de empresas, escuelas, colegios y universidades. A través de esta colecta, se reunieron 331 722 kilogramos de alimentos no perecederos que beneficiaron a 86 712 familias.

La Red BAMX también ha trabajado en alianza con diferentes instituciones para promover comedores comunitarios y proporcionar información a las familias sobre buenos hábitos alimentarios. El programa Mochilas, por su parte, es una iniciativa orientada a brindar asistencia alimentaria a infancias de 4 a 9 años, a través de la entrega de mochilas saludables para garantizar su desayuno y

evitar la deserción escolar. En 2023, se entregaron 9123 mochilas.

Por último, el fortalecimiento de los bancos de alimentos del país —en temas de logística, transporte y mejora de la flota vehicular— es otra línea de trabajo importante de la Red BAMX. Para ello, cuenta con el apoyo de aliados como Fundación Aalsea, Fundación SIMIPlaneta y KFC. Asimismo, la aplicación de una herramienta diagnóstica y el intercambio de buenas prácticas entre las organizaciones que conforman la red contribuye de manera importante a su fortalecimiento institucional.

VII. La operación de programas propios: otra forma de inversión social de las fundaciones donantes

7. 1. La operación de los programas puede tomar diversas formas

El diseño y la implementación de programas propios por parte de las fundaciones constituyen otra forma esencial y frecuente de inversión social. Como ya se señaló, salvo en algunos países (Estados Unidos, Reino Unido, Australia), tanto a nivel global como regional, el diseño y desarrollo de programas propios es la estrategia más utilizada por las fundaciones. A lo largo de este documento se han presentado diversos tipos de iniciativas: algunas orientadas a la prestación de servicios, otras basadas en modelos innovadores que se escalan mediante

alianzas, otras que adoptan la forma de plataformas digitales para facilitar el acceso a recursos y ampliar la oferta de las fundaciones y, en ciertos casos, programas destinados al fortalecimiento de las OSC.

Entre los ejemplos de atención directa a poblaciones vulnerables destaca la Ruta de Fundación Lala. Aprovechando los canales de distribución de la empresa, este programa lleva sus productos a diferentes espacios —como casas hogar, comedores estudiantiles, albergues indígenas, centros de primera infancia, residencias para adultos mayores, albergues para niños migrantes y bancos de alimentos—, beneficiando a 439 881 personas, en más de 5000 comunidades, ubicadas en 72 municipios. Otro programa desarrollado por la Fundación Lala, en alianza con otras empresas, es la red de escuelas SER. La fundación y sus aliados diseñaron, probaron y perfeccionaron un modelo educativo orientado a combatir el rezago académico —un problema con presencia importante en la Comarca Lagunera— en las 25 escuelas que integran esta red, localizadas en comunidades vulnerables. Entre los componentes diferenciales de este modelo se destacan la inversión en la formación continua y capacitación de docentes, la extensión del horario escolar a ocho horas, el trabajo colaborativo con la comunidad para elevar sus expectativas sobre el desempeño estudiantil,

la provisión de alimentación balanceada en las escuelas y el fomento de la educación socioemocional.¹⁰¹

La plataforma Aprende, desarrollada por la Fundación Carlos Slim en alianza con diferentes entidades internacionales (Khan Academy en español, MIT Opencourseware, Udacity, Edx y Coursera), es otro ejemplo de un programa operado por una fundación. Esta plataforma, que integra todos los programas digitales de educación, cultura, salud y empleo de la fundación y tiene una amplia oferta de recursos (4528 cursos, 16 diplomados, y 3 especialidades operativas, así como 2149 recursos educativos), ha logrado un gran alcance (4 176 260 estudiantes han tenido acceso a los recursos digitales).¹⁰²

En el campo del fortalecimiento institucional hay una gran variedad de programas operados por las mismas fundaciones o en alianza con otras instituciones. Dentro de los descritos en secciones anteriores, tenemos el programa Comunidar, con su metodología específica (*learning journey*) para acompañar la transformación del enfoque de los inversionistas de una filantropía tradicional a una catalítica que invierta con perspectiva de largo plazo.¹⁰³ Nacional Monte de Piedad participa de forma activa en el fortalecimiento tanto de organizaciones,

como de iniciativas colaborativas. Con el apoyo de diversos aliados (AliadOSC, Zigla, Colaborando X las Infancias, Propel, Travy), en 2023 promovió el fortalecimiento de 207 OSC.¹⁰⁴ En ese mismo año, fortaleció con asistencia técnica y financiera a doce alianzas multiactor, y 200 actores clave trabajan de forma colaborativa en diferentes campos temáticos. En alianza con la Fundación Familia BOCAR, la Fundación Gigante y la Fundación Dibujando un Mañana, también creó el programa “Sumar para Transformar”, para apoyar a OSC que trabajan en la protección de niños, niñas y adolescentes (NNA) que viven en casas hogar. Por último, NMP también forma parte de la alianza Colaborando X las Infancias, en la que participan Fundación Quiera, Dibujando un Mañana, Fundación Coppel, Fundación Femsa y Revi-Be Network; su objetivo es activar el trabajo colaborativo entre los agentes del ecosistema de cuidados, protección y desarrollo de la niñez de la CDMX y Nuevo León.¹⁰⁵

¹⁰¹ Escuela SER, Nuestro modelo.

¹⁰² Fundación Carlos Slim, Educación.

¹⁰³ Comunidar, Informe anual 2023.

¹⁰⁴ Nacional Monte de Piedad, Inversión Social, 2023.

¹⁰⁵ Nacional Monte de Piedad, Inversión Social, 2023.

7.2. La operación de programas de las fundaciones mexicanas

La operación de los programas de las fundaciones donantes es una inversión social que, en promedio, en los cuatro años que abarca el estudio, ascendió a 34 507 mdp. En esos mismos años, el promedio de la inversión social en programas, en relación con los donativos, fue de 81 por ciento.

Como puede verse en la Tabla 19, a lo largo de los años, hubo variaciones tanto en los montos de inversión social en programas propios, como en la proporción de esta inversión en relación con los donativos. En 2022 se dedicó un monto mayor a la operación de programas (44 797 mdp); ese año también tuvo la mayor proporción de inversión en programas (87%) en relación con los donativos (13%).

Si se excluye del análisis a las dos fundaciones extremadamente grandes, aunque los montos y las proporciones cambian de forma importante, 2022 permanece como el año con mayores montos invertidos en programas y una proporción mayor en relación con los donativos. El monto promedio invertido en programas en esos cuatro años, sin considerar a las dos fundaciones extremadamente grandes, fue de 15 049 mdp; es decir, un poco menos de la mitad del promedio si se toman en cuenta estas dos fundaciones (34 507 mdp). Y, si se excluye a las dos fundaciones, la proporción entre programas y donativos cambia de 68 por ciento en programas y 32 por ciento en donativos a 81 por ciento y 19 por ciento, respectivamente (Tabla 19). Estos cambios dan cuenta del importante peso que tienen estas dos fundaciones —sobre todo la Fundación Carlos Slim— en la inversión social en programas.

Tabla 19. Inversión social diferenciada por operación y donación

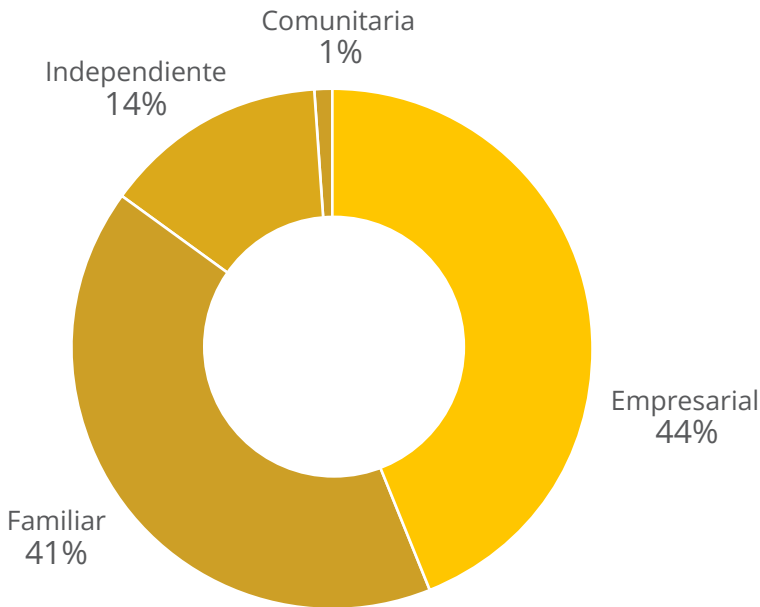
Todas las FD									
	2020		2021		2022		2023		Promedio
Operación	31 580	77 %	33 723	81 %	44 797	87 %	27 928	78 %	34 507
Donación	9593	23 %	7721	19 %	6926	13 %	7724	22 %	7991
Inversión social	41 173	100%	41 444	100%	51 723	100%	35 652	100%	42 498
Sin las extremadamente grandes									
	2020		2021		2022		2023		Promedio
Operación	9244	52 %	16 369	71 %	19 062	75 %	15 522	68 %	15 049
Donación	8432	48 %	6787	29 %	6474	25 %	7286	32 %	7245
Inversión social	17 676		23 155		25 535		22 807		22 294

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

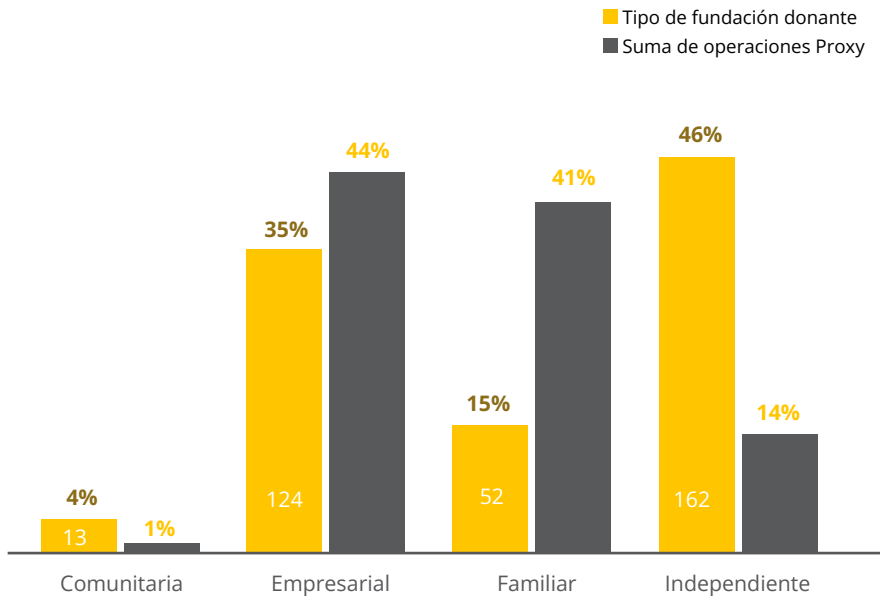
Si analizamos cómo se distribuye el monto total de inversión social en programas entre los diferentes tipos de fundaciones, encontramos que las fundaciones empresariales invirtieron 44 por ciento, seguidas por las familiares (41%), las independientes (14%) y las comunitarias (1%) (Figura 24).

Para comprender mejor el peso de los diferentes tipos de fundación en relación con la inversión social en programas, calculamos la proporción por tipo de fundación al dividir el monto total de la inversión en programas de cada tipo entre el número de fundaciones correspondiente a cada uno. El promedio que obtenemos nos

Figura 24. Inversión social en función del tipo de fundación



Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

Figura 25. Monto destinado a la operación de programas en función del tipo de fundación

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

da un estimativo del peso de cada uno de los tipos de fundación. Como se observa en la Figura 25, el promedio mayor lo tienen las fundaciones familiares (272 millones por fundación), seguido por las empresariales (124 millones). Es decir que, a pesar de que las fundaciones empresariales, en conjunto, invierten una mayor cantidad de dinero en programas, dado que las familiares son un poco más del doble, su inversión, en promedio, es mayor. Por su parte, los promedios de las fundaciones independientes y comunitarias son bastante menores

que los de las familiares y empresariales (29 millones y 21 millones, respectivamente), (Figura 25).

Al analizar los montos totales de inversión social en programas, encontramos que las fundaciones del primer grupo concentran el 95.1 por ciento. Dentro de este primer grupo, las fundaciones extragrandes concentran el 56 por ciento del monto total. El segundo grupo —muy grandes— concentra el 3.2 por ciento, el tercer grupo, el 1.4 por ciento y el cuarto grupo, el 0.3 por ciento del monto total.

Tabla 20. Operación del monto total según el tamaño de las FD

	Tamaño	Monto total de operación en mdp	% del monto total de operación	
Q1	Ext. grandes	19 458	56.39%	95%
	Muy grandes	13 384	38.79%	
Q2	Grandes	1086	3.15%	
Q3	Medianas	481	1.39%	
Q4	Pequeñas	98	0.28%	
	Gran total	34 507	100%	

Fuente: elaboración propia a partir de las bases de datos del SAT, 2020, 2021, 2022 y 2023.

CASO 11



Fundación Comunitaria Oaxaca: un ejemplo de la operación de programas de fortalecimiento y acompañamiento

La Fundación Comunitaria Oaxaca (FCO) es un ejemplo de una fundación predominantemente operativa que le ha dado una gran importancia a los programas de fortalecimiento y acompañamiento para catalizar procesos comunitarios e impulsar iniciativas colaborativas. Creada en 1996, su misión es “impulsar la participación y articulación de la sociedad para mejorar la calidad de vida de la población oaxaqueña en condiciones de vulnerabilidad, mediante

iniciativas colaborativas que generen cambios sostenibles”.¹⁰⁶ Para realizar esta misión, destina cerca del 92 por ciento de sus ingresos a sus propios programas.¹⁰⁷

Su metodología parte del enfoque de desarrollo de base, a través del cual promueve el trabajo asociativo de grupos y organizaciones comunitarias, acompaña sus iniciativas y fortalece sus capacidades, para que participen de forma activa en su propio desarrollo. En palabras de la FCO, “consideramos las necesidades y la visión de las comunidades para un desarrollo sustentable, construimos junto con ellas una visión colaborativa de futuro y las acompañamos generando en ellas capacidades para hacer sostenibles los cambios”.¹⁰⁸

Los diversos programas y modelos de intervención diseñados por la FCO se basan tanto en su enfoque de desarrollo de base, como en la economía social, la filantropía comunitaria y el desarrollo económico local. El objetivo de estos programas es impulsar iniciativas comunitarias sólidas, pertinentes a las problemáticas locales y respetuosas con el medio ambiente y la diversidad cultural en las comunidades de Oaxaca. Junto a los programas propios, la FCO le ofrece a donantes y a organizaciones la opción de crear y administrar fondos para que puedan

¹⁰⁶ Fundación Comunitaria de Oaxaca, Nosotros.

¹⁰⁷ Estimado con datos del portal de transparencia del SAT.

¹⁰⁸ Fundación Comunitaria de Oaxaca, Nosotros.

canalizarlos en diversas causas sociales alineadas con el trabajo de la fundación. Sus principales programas son los siguientes:

- ▶ **DeMiRegión.** Con el propósito de generar un proceso de desarrollo local, la FCO acompaña a pequeños productores y artesanos para mejorar su calidad y capacidad organizativa, de manera que puedan innovar y generar cambios positivos en sus familias y comunidades y en la economía local.

Su modelo está integrado por cuatro componentes: 1) diagnóstico de los grupos y organizaciones; 2) codiseño de un plan de fortalecimiento con las personas que integran los grupos; 3) apoyo de especialistas para atender temas específicos de cada grupo; 4) seguimiento y evaluación de las actividades y los procesos de cada grupo.

Hasta el momento, la FCO ha fortalecido a 42 grupos de base, 23 grupos de personas artesanas y 19 grupos de productores, distribuidos en 31 municipios, beneficiando de forma directa a 357 personas.

El programa se realiza en alianza y con el apoyo de diversos inversionistas sociales, como el Banco Compartamos, la Funda-

ción Interamericana, la Fundación ADO, Global Giving y Comunalía.¹⁰⁹

- ▶ **Becas Comunidad.** Para evitar la deserción escolar de jóvenes de escasos recursos, la FCO diseñó un programa que combina el otorgamiento de becas con la asesoría y articulación de actores de la comunidad educativa (autoridades municipales, docentes, directivos, comités de padres y madres) para que puedan acompañar a las y los estudiantes en su desarrollo educativo, comunitario y personal.

Su modelo está integrado por cuatro componentes: 1) el incentivo económico o las becas; 2) el seguimiento con asesoría y acompañamiento; 3) el desarrollo comunitario; 4) la comunicación y vinculación.

Entre 2017 y 2023, se otorgaron 1150 becas para nivel medio superior, 195 para nivel universitario, distribuidas entre 959 mujeres y 368 hombres, en 173 municipios y 192 escuelas. Con este programa se ha logrado incentivar la permanencia escolar en 96 por ciento.

El programa se realiza en alianza y con el apoyo de diversos inversionistas sociales, como el Banco Compartamos, Bécalos, Fundación BBVA, Fundación

¹⁰⁹ Fundación Comunitaria de Oaxaca, DeMiRegión.

Televisa, Fundación Obras Educativas y TASH.¹¹⁰

- ▶ **Aprovechamiento sustentable de recursos naturales.** El objetivo de este programa es mantener y mejorar los servicios ecosistémicos en el estado de Oaxaca. Para ello, se impulsan proyectos que aprovechen recursos no maderables, de tal manera que se generen alternativas para la diversificación económica y se disminuya la presión sobre los recursos naturales.

Gracias a este programa, se logró aumentar el acceso y uso del agua en cinco comunidades, se fortaleció una estrategia de manejo y aprovechamiento de recursos no maderables (resina de pino, crasuláceas y cucharilla) y se desarrollaron emprendimientos comunitarios. 140 personas de 32 familias se han beneficiado del acceso al agua; se han construido seis retenes de mampostería, cuatro ollas captadoras de agua, 19 gaviones, 17 sistemas captadores de agua de lluvia, 32 tanques de ferrocemento, dos biodigestores, 321 baños secos, cinco filtros de flujo lento y 687 personas se han beneficiado del aprovechamiento de la resina del pino.

El programa se realiza en

alianza y con apoyo de diversos inversionistas sociales, como la Fundación Carlos Slim, el WWF y la Fundación Río Arronte.¹¹¹

- ▶ **RedComún.** Se trata de una estrategia diseñada por la FCO para la recuperación de comunidades afectadas por emergencias ambientales o sociales. La estrategia tiene un enfoque de desarrollo sostenible y fortalecimiento de la economía local, para así generar resiliencia comunitaria.

Su modelo está integrado por tres componentes: 1) apoyo logístico y soporte, para que las comunidades cuenten con los insumos necesarios para cubrir necesidades básicas de alimentos y resguardo (comunidades solidarias); 2) orientación, acompañamiento e inversión para la rehabilitación de espacios (reconstrucción de la comunidad), y 3) mejoramiento de las capacidades organizativas, productivas y comerciales de la comunidad (economía comunitaria).

Este programa ha atendido a 75 comunidades, entregado 8066 paquetes de alimentos, construido o rehabilitado 25 espacios, beneficiando con ello a 28 432 personas. Se realiza en alianza y con apoyo de diversos

¹¹⁰ Fundación Comunitaria de Oaxaca, Becas Comunidad.

¹¹¹ Fundación Comunitaria de Oaxaca, Aprovechamiento sustentable de recursos naturales.

inversionistas sociales, como Fondo Unido Mexicano, Fundación Merced, Fondo Semillas, Global Giving, Fundación Intera-mericana, Fundación Grupo México, Kimberly-Clark de México, Fundación Somos Agua, Fundación Banorte y Comunalia.¹¹²

- ▶ **Proyectos especiales.** Además de los proyectos descritos arriba, la FCO cuenta con dos programas adicionales orientados al aprendizaje colaborativo y el fortalecimiento de capacidades:

- ▶ **Comunidades Unidas en Resiliencia (CUR).** El objetivo del programa es fortalecer de forma colaborativa las capacidades de las fundaciones comunitarias para impulsar la resiliencia comunitaria y la gestión de riesgos. En este programa participan la FCO, Comunidad, Fundación Comunitaria Malinalco y Fundación Comunitaria Puebla.¹¹³

- ▶ **Raíz(es) Oaxaca.** Con este programa, la FCO promueve el intercambio entre actores que han impulsado cambios y resiliencia en sus comunidades

para formar una red regional de filantropía comunitaria orientada al fortalecimiento de la resiliencia a partir del aprendizaje y la sistematización de la experiencia acumulada. En este programa participan Una Mano para Oaxaca, Grupo de Educación Popular de Mujeres (GEM), Guendaracané y Fundación Obras Educativas.¹¹⁴

La FCO también ha creado fondos de inversión social para administrar recursos financieros de donantes (personas, fundaciones, empresas) y grupos u organizaciones que no cuentan con la capacidad de recibir donativos con valor fiscal. Para crear estos fondos, es necesario que se establezcan acuerdos entre la FCO y los inversionistas sobre los montos, la duración y el destino de los recursos. Entre los fondos creados por inversionistas, se cuentan los siguientes:

- ▶ **Fundación Jacobo y María Ángeles.** Este fondo fue creado por dos personas para promover la conservación de especies locales, la reforestación y la recolección de agua pluvial, con el propósito de tener bosques en el Valle de Ocotlán.¹¹⁵

¹¹² Fundación Comunitaria de Oaxaca, Red Común.

¹¹³ Fundación Comunitaria de Oaxaca, Comunidades Unidas en Resiliencia.

¹¹⁴ Fundación Comunitaria de Oaxaca, Raíz(es).

¹¹⁵ Fundación Comunitaria de Oaxaca, Jacobo y María Ángeles.

- ▶ **Istmo Norte.** Es un fondo creado en colaboración con la organización Anna Witsukj para acompañar a productores de limón de la región y reactivar la economía local de las comunidades de la zona norte del Istmo de Tehuantepec.¹¹⁶

Entre los fondos creados por organizaciones y grupos se encuentran:

- ▶ **Bii Dauu.** Este fondo fue creado por una cooperativa de artesanos y artesanas de Teotitlán del Valle, con el fin de recibir donativos de clientes y aliados que apoyen su proyecto de huerto para el cuidado y la reforestación de especies tintóreas.
- ▶ **Fondo Nicoatole.** Es un fondo para el fortalecimiento de la Fundación Nicoatole, orientada al apoyo de personas y familiares que padecen leucemia y otras enfermedades de la sangre de origen metabólico o genético.¹¹⁷

Hasta la fecha, los cuatro fondos activos han beneficiado a 365 personas de forma directa y a 1825 de forma indirecta.

CASO 12

Ensamble Artesano

Ensamble Artesano: un ejemplo de un programa colaborativo de alto impacto

Además del diseño y la implementación de programas por parte de fundaciones particulares, existen también ejemplos de trabajo colaborativo en este campo. Diseñar y operar programas entre diferentes instituciones es una interesante tendencia en el mundo fundacional. **Ensamble Artesano** es un buen ejemplo de esta práctica. Esta plataforma colaborativa surgió en 2020, durante la pandemia, y tiene como punto de encuentro el diseño, la producción creativa y el comercio local, justo y responsable de artesanía mexicana. Es producto de

¹¹⁶ Fundación Comunitaria de Oaxaca, Istmo Norte.

¹¹⁷ Fundación Comunitaria de Oaxaca, Nicoatole.

la colaboración de múltiples actores vinculados al mundo artesanal: 89 organizaciones aliadas con experiencia en el acompañamiento de grupos artesanales; más de cinco mil artesanos y artesanas, presentes en 159 municipios de 22 entidades en México; y un importante número de diseñadores de arte, moda e interiorismo que, desde el diálogo y el intercambio de saberes con las personas artesanas, contribuyen a generar innovaciones en el diseño y la producción de piezas de edición limitada que celebran la cultura y la tradición artesanal. Por último, un amplio grupo de fundaciones y empresas han realizado donativos que permiten pagar por anticipado a las personas artesanas por su trabajo. La Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM) ha fungido como su articuladora y gestora.

Ensamble Artesano se ha convertido en un canal de vinculación, intercambio, aprendizaje y colaboración entre los diversos actores, así como de acercamiento entre los grupos artesanales y su clientela. A su vez, es una plataforma que permite visibilizar la riqueza artesanal de México y un espacio para la organización colectiva de un gremio que, hasta ahora, había sido inexistente en el país. En palabras de Marilú Hernández, presidenta de la FHMM, “el gran potencial de trabajar en red fue sumar a organizaciones

diversas que llevaban trabajando con artesanos por muchos años, pero no lo habían hecho de forma colaborativa para fortalecer un gremio en torno a una visión compartida” (Alquicira Zariñan, 2021).¹¹⁸

¹¹⁸ Para conocer más sobre Ensamble Artesano ver Villar, Puig y Cházaro, 2023.

Conclusiones

Características básicas de las fundaciones donantes mexicanas

- ▶ **Las fundaciones donantes son un actor clave del ecosistema de desarrollo social.** En México, existen 351 fundaciones donantes que, además de hacer donativos, desarrollan sus propios programas y realizan otras funciones de apoyo a las organizaciones sociales y a las comunidades (convocatoria, articulación, fortalecimiento, diseño de innovaciones). Si bien este pequeño subgrupo representa solamente el tres por ciento de las donatarias autorizadas, es responsable de la mayor parte de las donaciones que éstas reciben. En los cuatro años analizados (2020, 2021, 2022 y 2023), hicieron entre el 67 y el 74 por ciento de todos los donativos.
- ▶ **Las fundaciones donantes se distribuyen de manera desigual en el país.** Un poco más de la mitad (54%) se concentran en la Ciudad de México, mientras que el resto se distribuye de manera no proporcional entre las diferentes regiones. El quince por ciento de estas fundaciones está en el noreste, mientras que en el suroeste el porcentaje apenas llega al cuatro por ciento. Por su parte, en el noroeste hay once por ciento, en el occidente, nueve por ciento y en el centro, siete por ciento. A nivel de estados, destaca Nuevo León, con 35 fundaciones, que corresponden al diez por ciento del total; Jalisco tiene 18 (5%) y Chihuahua, 14 (4%). En otros estados, como Tlaxcala, Colima, Nayarit, Campeche, Tabasco y Zacatecas, no hay presencia de fundaciones donantes.
- ▶ **El tamaño de las fundaciones donantes es muy variable.** Dado que el análisis del tamaño en función del monto de sus ingresos arrojó una diversidad considerable, hablar del promedio general de los ingresos resulta irrelevante. Por ello, dividimos a las 351 fundaciones en cuatro grupos iguales o cuartiles (cada uno conformado por 88 fundaciones). En el primer cuartil (Q1), conformado por las fundaciones con mayores ingresos, se concentra el 92 por ciento de los ingre-

tos totales de las fundaciones. Por su parte, el segundo cuartil (Q2) representa el ocho por ciento de los ingresos, el tercer cuartil (Q3), el seis por ciento y el cuarto (Q4), el 0.3 por ciento.

Debido al peso del primer cuartil y la amplia diversidad de fundaciones que lo conforman, es importante analizar su composición. En ese cuartil sobresalen dos fundaciones (Fundación Slim y Nacional Monte de Piedad), cada una con aproximadamente un cuarto de los ingresos totales (24.6% y 23%, respectivamente). Esto significa que estas dos fundaciones representan casi la mitad del total de los ingresos de las 351 fundaciones. El resto de las fundaciones consideradas en este cuartil representa el 44 por ciento del total de los ingresos.

- ▶ **Los ingresos de las fundaciones variaron en relación con el tamaño.** Los ingresos de las fundaciones donantes variaron a lo largo de los cuatro años analizados en este estudio. En 2020, los ingresos totales fueron de 43 340 mdp. Al año siguiente, el monto fue similar (43 625 mdp); sin embargo, en 2022 se produjo un incremento importante en los ingresos (54 446 mdp) y después, en 2023, una baja considerable (37 529 mdp), que los llevó a un

nivel inferior en relación con los años anteriores. Esta importante disminución no fue resultado de una baja general en los ingresos de las fundaciones, sino sobre todo de la disminución de los ingresos en el primer cuartil y, en específico, la baja del 51 por ciento en los ingresos de las dos fundaciones más grandes del país.

A diferencia de lo sucedido en el primer cuartil en 2023, en los otros tres cuartiles los ingresos aumentaron: en el segundo cuartil, 23 por ciento; en el tercero, 28 por ciento, y en el cuarto, 49 por ciento. Esto muestra un comportamiento diferencial de los ingresos por cuartiles que nos invita a no sacar conclusiones apresuradas a partir del comportamiento general de los ingresos totales de las fundaciones.

- ▶ **La filantropía y los recursos derivados de los intereses del patrimonio son las dos fuentes principales de ingresos de las fundaciones.** La principal fuente de ingresos de las fundaciones donantes es la filantropía. Esta fuente representa 61 por ciento del monto total de ingresos y corresponde a los donativos recibidos por parte de otras fundaciones, familias, empresas e individuos. La segunda fuente

corresponde a los intereses derivados de las inversiones de sus patrimonios, que representan 36 por ciento del total. La venta de servicios es una fuente muy marginal para las fundaciones donantes (2%), al igual que los recursos públicos provenientes de entidades del Estado (1%).

- ▶ **Las fundaciones apoyan una amplia variedad de áreas temáticas.** Si bien la información contenida en la base de datos del SAT sobre las áreas temáticas es muy limitada, permite analizar algunos datos.

Las actividades “asistenciales” ocupan el primer lugar en la clasificación: 70 por ciento de las fundaciones tienen este rubro como primera o segunda actividad. El “apoyo económico a donatarias autorizadas” ocupa el segundo lugar. Esta es una función central de las fundaciones donantes, que las diferencia de manera clara del resto de las donatarias autorizadas; 61 por ciento de las fundaciones se autclasifican en esta actividad. Las actividades ecológicas ocupan el tercer lugar (36%); las relacionadas con el desarrollo social, el cuarto (24%); becantes, el quinto (16%), y las actividades culturales, el sexto lugar (9%). Las actividades educativas, que en las

investigaciones globales y regionales sobre fundaciones ocupan el primer puesto, en la clasificación del SAT quedan en séptimo lugar. Esto en realidad se debe a problemas en la clasificación del SAT, pues muchas de las actividades asistenciales o de las que dan “apoyo económico a donatarias autorizadas” se relacionan con la educación. Por otro lado, las clasificadas como “becantes”, son becas para estudios en instituciones de enseñanza, que también se refieren al ámbito educativo.

- ▶ **Existen diferentes tipos de fundaciones donantes.** Teniendo en cuenta las principales fuentes de recursos y la composición de su gobernanza, las fundaciones donantes se pueden clasificar en cuatro tipos: independientes (46%), empresariales (36%), familiares (14%) y comunitarias (4%).

Los mecanismos de inversión social de las fundaciones donantes

- ▶ **Las fundaciones combinan diferentes mecanismos para la inversión social.** Más que fundaciones que sólo operan (primer piso) o que sólo donan

(segundo piso), las fundaciones suelen combinar la operación con la donación en diversos grados. Por esta razón, las clasificamos en **predominantemente donantes** (sus donaciones representan 75 por ciento o más de sus ingresos y el resto lo dedican a la operación de sus propios programas), **predominantemente operativas** (dedican 25 por ciento o menos de sus ingresos a las donaciones y el resto a programas propios) y **mixtas** (dedican sus ingresos en partes similares a donaciones y programas).

Al analizar la proporción entre ingresos y donativos en los cuatro años, encontramos que el mayor porcentaje de las fundaciones (40%) corresponde a la categoría de predominantemente operativas, seguidas de las mixtas (38%) y, por último, las fundaciones predominantemente donantes (22%).

► **La combinación de los mecanismos de inversión social puede variar en el curso de los años.**

Al analizar la proporción entre ingresos y donativos a lo largo del tiempo, encontramos que solamente un bajo porcentaje de las fundaciones se mantuvo en la misma categoría los cuatro años. Dentro de las predominantemente donantes, sólo 37 por ciento

donó 75 por ciento o más de sus ingresos durante los cuatro años analizados. El resto (63%) combinó de diversas formas los mecanismos en al menos uno de los años. En el caso de las predominantemente operativas, un porcentaje considerable se mantuvo en la misma categoría durante todos los años analizados (52%), mientras que el resto (48%) cambió su estrategia en uno o más de los cuatro años. En el caso de las mixtas, sólo 19 por ciento se mantuvo en la misma categoría durante los cuatro años; el resto (81%) varió su estrategia en uno o más años. Lo que estos datos nos indican es que las fundaciones son flexibles y se adaptan a los contextos, a los recursos disponibles y a las necesidades de las organizaciones.

► **Las categorías predominantemente donante, operativa y mixta hacen referencia a la relación entre los mecanismos de inversión y los ingresos, y no al tamaño de los montos destinados a cada mecanismo.** Esta clasificación puede llevar a la idea errónea de que una fundación predominantemente operativa dona montos muy bajos o que una fundación predominantemente donante no invierte montos altos en la operación de

sus programas. Sin embargo, no hay una relación directa entre las proporciones de donativos en relación con los ingresos y los montos totales invertidos en donativos o en operación.

Cruzando estas dos variables, encontramos que hay ocho fundaciones predominantemente operativas que están entre las que *más* donan y 27 entre las que donan *mucho*. Estas son fundaciones con presupuestos considerables cuyos donativos en montos totales son altos, pero que, en comparación con la inversión en sus propios programas, corresponden a menos del 25 por ciento del total de sus ingresos. De la misma manera, entre las fundaciones predominantemente donantes, hay una que, por sus montos, clasifica entre la que *más* invierten y diez fundaciones que clasifican en el segundo grupo, que invierte montos considerables en la operación.

Por otro lado, entre las 35 fundaciones cuyos montos son altos, tanto en donaciones como en operación, algunas son predominantemente operativas, otras predominantemente donantes y otras mixtas. Lo que esto nos muestra es que la combinación de los diferentes mecanismos de inversión social se puede analizar a través de dos lentes, uno rela-

cionado con la proporción entre donaciones e ingresos y otro relativo a los montos totales destinados a donativos y a la operación de programas, y que es muy importante no confundirlos.

► **Entre las donatarias autorizadas, las fundaciones donantes mexicanas hacen la mayor parte de los donativos.** El 69 por ciento del total de donativos a donatarias proviene de las 351 fundaciones donantes, lo cual equivale a un monto total promedio anual de 7991 mdp en los cuatro años analizados. El otro 31 por ciento proviene de otras 2069 donatarias autorizadas que no están clasificadas como fundaciones donantes, cuyo monto total promedio anual ascendió a 3544 mdp.

► **Los montos totales de los donativos de las fundaciones y el peso de éstos en relación con el total de las donaciones a donatarias autorizadas variaron a lo largo de los cuatro años.** En relación con el monto de los donativos, en 2020 se registró el más alto (9593 mdp). Una posible explicación es que, debido a la pandemia de covid-19, las fundaciones dieron más importancia a los donativos durante ese año para apoyar a las OSC y

a personas en dificultades. En los siguientes años, el monto total de los donativos fue menor (en 2021, 7721 mdp; en 2022, 6926 mdp; y en 2023, 7724 mdp). Del mismo modo, en 2020, el peso de los donativos de las fundaciones donantes en relación con el total de donativos a donatarias autorizadas presentó el porcentaje más alto (74%). En los siguientes años, este porcentaje varió entre 67 y 68 por ciento.

- ▶ **Los donativos de las fundaciones donantes llegan a más de un tercio de las donatarias autorizadas.** Cada año, los donativos de las fundaciones llegan, en promedio, a 4128 organizaciones receptoras. Como varias de estas organizaciones recibieron más de un donativo en los cuatro años analizados, identificamos un total de 6778 organizaciones receptoras que recibieron donativos de las 351 fundaciones en dicho periodo.

Estas organizaciones son de diferente tipo. En un primer grupo (3%) están las mismas fundaciones donantes, que reciben donativos de otras fundaciones donantes. Un segundo grupo está conformado por las donatarias autorizadas que no son fundaciones donantes. Este grupo es el mayoritario y corres-

ponde al 66 por ciento de las organizaciones receptoras. Por último, un tercer grupo incluye a las organizaciones que no son donatarias autorizadas, por lo que no podemos identificarlas a partir de la información del SAT. Estas constituyen el 31 por ciento de las organizaciones receptoras.

Si al total de organizaciones receptoras (6778) restamos ese 31 por ciento de organizaciones que no son donatarias (2105), obtenemos el total de donatarias autorizadas que recibieron donativos de las fundaciones donantes: 4763 (39 % del total).

- ▶ **El monto de los donativos varía ampliamente entre las fundaciones.** Las 88 fundaciones con mayores ingresos (Q1) concentraron 77 por ciento del monto total donado por las fundaciones donantes. El segundo cuartil (Q2) concentró solamente 17 por ciento del total del monto donado, mientras que el tercer cuartil (Q3) y el cuarto cuartil (Q4) concentraron, respectivamente, el cuatro y el uno por ciento.

En cuanto a la variación por tipo de fundaciones, las empresariales donaron el porcentaje más alto (45%) al mayor número de organizaciones (51%); sin embargo, el promedio otorgado a cada organización receptora

(\$741 159) fue menor que el otorgado por los otros tipos de fundaciones, con excepción de las comunitarias. El 27 por ciento del total de los donativos realizados por fundaciones familiares se destinó a un grupo relativamente pequeño de organizaciones receptoras (17%). En consecuencia, el promedio de sus donativos fue el mayor entre los diferentes tipos de fundaciones (\$1 454 309).

El 26 por ciento del total de los donativos correspondió a las fundaciones independientes y se dirigió a 27 por ciento de las organizaciones receptoras, con un donativo por organización de 899 275 pesos en promedio. Por último, las fundaciones comunitarias aportaron el dos por ciento del total de los donativos y lo destinaron al cinco por ciento de las organizaciones receptoras. En este caso, el monto promedio del donativo por organización fue el más bajo, equivalente a 341 979 pesos entre los diferentes tipos de fundaciones.

- ▶ **Las fundaciones donantes realizan sus donativos en efectivo y en especie.** Al analizar el peso del monto de las donaciones en efectivo y en especie, encontramos que 78 por ciento del total corresponde a donativos en efectivo

y 22 por ciento a donativos en especie.

La proporción de donaciones en efectivo y en especie no varía mucho entre los diferentes tipos de fundaciones, con excepción de las independientes, que presentan la mayor proporción de donativos en especie (39%); un poco más del doble del porcentaje de los otros tipos de fundaciones.

En el curso de los cuatro años analizados, el monto de las donaciones en especie varió, siendo 2020 el año que presentó un monto mayor de este tipo de donaciones (2859 mdp). El siguiente año tuvo una disminución considerable (1665 mdp) y en los otros dos años las variaciones fueron menos acentuadas (1076 mdp en 2022 y 1377 mdp en 2023).

Al igual que con los ingresos y los donativos en efectivo, en el grupo de mayores ingresos, la concentración de las donaciones en especie fue bastante alta. El primer cuartil concentró 83 por ciento de las donaciones en especie, estimadas en 1649 mdp de un total de 1768 mdp.

- ▶ **La inversión social de las fundaciones en programas propios es considerablemente mayor que la inversión social**

a través de donativos. Las fundaciones donantes invierten montos importantes en diferentes tipos de programas que ellas mismas diseñan e implementan. En los cuatro años del estudio, las fundaciones invirtieron un promedio anual de 34 507 mdp. Esta inversión es considerablemente mayor a la realizada a través de donativos. En promedio, 81 por ciento de la inversión social fue en programas y 19 por ciento en donativos.

En el curso de los cuatro años hubo variaciones tanto en los montos de inversión social como en la proporción de esta inversión en relación con los donativos. 2022 fue el año en que se dedicaron más recursos a la operación de programas (44 797 mdp). Ese año también tuvo la mayor proporción de inversión en programas (87%) en relación con los donativos (13%).

El peso de la distribución del monto de la inversión social en programas varía de manera importante entre los diferentes tipos de fundaciones. Las fundaciones empresariales invirtieron 44 por ciento del monto total, seguidas por las familiares (41%), las independientes (14%) y las comunitarias (1%). Sin embargo, el panorama cambia al dividir el monto total invertido por cada

tipo de fundación entre el número de fundaciones del mismo tipo, con lo que se obtiene el promedio anual de la inversión social en programas por tipo de fundación. Al hacer este cálculo, las fundaciones familiares quedaron el primer lugar, con una inversión anual en programas por fundación de 272 millones, seguidas por las fundaciones empresariales (124 millones), las independientes (29 millones) y las comunitarias (21 millones).

Al analizar los montos totales de inversión social en programas, encontramos que las fundaciones del primer grupo concentran el 95.1 por ciento, las del segundo grupo, el 3.2 por ciento, las del tercero, el 1.4 por ciento y, por último, las del cuarto grupo, el 0.3 por ciento del monto total.

► **Las variables analizadas en el estudio presentan diferencias importantes en los diversos tipos de fundaciones.** Si bien las diferencias encontradas en algunas de estas variables no son tan notorias, en otras sí lo son.

En cuanto al tamaño en relación con los ingresos, encontramos una distribución similar entre las fundaciones empresariales, familiares e independientes. Sin embargo, en el caso de las comunitarias, identificamos

que el porcentaje es mayor en los grupos de menores ingresos (Q3) y en el cuarto cuartil (Q4).

En relación con los mecanismos de donación y operación, encontramos que entre las fundaciones empresariales hay un mayor porcentaje de predominantemente donantes, mientras que entre las familiares son más frecuentes las mixtas y entre las independientes y comunitarias las predominantemente operativas. Por otro lado, entre las fundaciones empresariales y familiares, el porcentaje de predominantemente operativas es menor, mientras que, en los casos de las independientes y comunitarias, los porcentajes menores corresponden a las predominantemente donantes.

En cuanto a los donativos, las fundaciones empresariales donan el mayor porcentaje del total al mayor número de organizaciones; sin embargo, en promedio, cada organización receptora recibe menos de las empresariales que de otros tipos de fundaciones, con excepción de las comunitarias. Por su parte, las fundaciones familiares donan en promedio más por organización receptora, pues lo hacen a un grupo relativamente pequeño de organizaciones. A pesar de que las independientes representan el grupo de mayor

tamaño entre los diferentes tipos de fundaciones, el porcentaje que donan es menor que el de las fundaciones empresariales y familiares y, en promedio, sus donativos por organización también son menores. Por último, el promedio de las aportaciones de las fundaciones comunitarias es el menor de todos.

En relación con la proporción de las donaciones en efectivo y en especie, no hay variaciones muy significativas por tipo de fundación, con excepción de las fundaciones independientes, cuyo porcentaje de donativos en especie es un poco más del doble que el de las demás.

Por último, en relación con la inversión social en programas, las fundaciones empresariales son las que invirtieron el mayor porcentaje del total, seguidas por las familiares. Sin embargo, al tener en cuenta el número de fundaciones y sacar los promedios relativos por tipo de fundación, el panorama cambia, pues las fundaciones familiares se ubican en el primer lugar, seguidas por las empresariales. Las independientes y comunitarias ocupan el tercer y cuarto lugar, tanto en los montos totales de inversión, como en los promedios de inversión por fundación.

- ▶ **Las fundaciones más grandes concentran buena parte de los ingresos y del conjunto de la inversión social.** Al dividir a las fundaciones en cuatro grupos iguales de 88 fundaciones cada uno, en función del tamaño —ya sea de los ingresos, los donativos o la operación—, encontramos una fuerte concentración en el primer grupo. Este grupo reúne 92 por ciento de los ingresos y 77 por ciento del monto total donado por las fundaciones (en efectivo y en especie). En el caso específico de los donativos en especie, dicho cuartil concentra 83 por ciento del monto total, mientras que, en términos de inversión social en programas propios, la cifra asciende al 95 por ciento.

Referencias

- Alquicira Zariñan, G. (2021). *Ensamble Artesano: rescate y preservación del patrimonio artesanal*. Ciudad de México: La Vaca Independiente.
- Alternativas y Capacidades. (2019). *Diagnóstico de donantes. El rumbo de la inversión social en México*. Ciudad de México: Alternativas y Capacidades.
- Aninat, M., Vallespín, R., & Villar, R. (2020). *Hacia un nuevo marco legal para las donaciones en Chile: análisis comparado entre Chile, América Latina, OCDE*. Santiago: CEFIS, Universidad Adolfo Ibañez.
- Coastworth, J. (2008). Prólogo. En C. Sanborn, & F. (. Portocarrero, *Filantropía y cambio social en América Latina* (págs. 7-11). Cambridge: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Comité Económico y Social Europeo. (2019). *Filantropía Europea: un potencial sin explotar. Dictamen del*
- Comité Económico y Social Europeo*. Bruselas: Unión Europea.
- Fondo de Acción Solidaria (FASOL). (2022). *Marco para la filantropía comunitaria*. FASOL.
- Hodgson, J., & Pond, A. (2018). *How Community Philanthropy Shifts Power. What Donors Can Do to Help Make That Happen*. Grantcraft.
- Johnson, P. (2018). *Global Philanthropy Report. Perspectives on the global foundation sector*. Cambridge: The Hauser Institute for Civil Society, Harvard University.
- Puig, G., Villar, R., & Butcher, J. (2023). *Entidades Donantes: donativos otorgados e ingresos*. Ciudad de México: CIESC Y Tecnológico de Monterrey.
- Rockefeller Philanthropy Advisors. (2022). *Arquetipos operativos. La nueva herramienta de la filantropía para la claridad estratégica*. Rockefeller Philanthropy Advisors.
- Turitz, S., & Winder, D. (2008). Recursos privados para fines públicos: los donantes en Brasil, Ecuador y México. En C. Sanborn, & F. Portocarrero, *Filantropía y cambio social en América Latina* (págs. 299-328). Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; David

- Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Villar, R. (2020). Filantropía institucional en América Latina. ¡Así vamos! En G. Berger, M. Aninat, J. Matute, M. C. Suárez, M. Olvera, E. Johansen, . . . V. León, *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina* (págs. 12-136). Lima: Fondo Editorial Universidad del Pacífico.
- Villar, R., & Puig, G. (2022). Las donatarias autorizadas: ingresos y donativos otorgados. En J. B. (Coordinadora), *Generosidad en México III. Fuentes, cauces y destinos* (págs. 143-182). Ciudad de México: Porrúa.
- Villar, R., Aninat, M., & León, V. (2022). *Filantropía institucional efectiva: cinco casos de América Latina*. Lima: Universidad del Pacífico y Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS).
- Villar, R., Layton, M., & Sordo, S. (2017). Las fundaciones donantes: las principales entidades donantes en México. En J. (. Butcher, *Generosidad en México II. Fuentes, cauces y destino* (págs. 187-248). Ciudad de México: Porrúa.
- Villar, R., Puig, G., & Cházaro, M. (2023). *Ensamble Artesano: una plataforma colaborativa de alto impacto social*. Ciudad de México: CIESC .

Fundaciones donantes en México

Fundaciones donantes en México es un libro dedicado al análisis de este importante subgrupo de organizaciones y de su papel clave en el ecosistema de desarrollo social. Las 351 fundaciones donantes identificadas son apenas un tres por ciento del total de las donatarias autorizadas, pero son las responsables de la mayor parte de las donaciones que estas reciben.

Además de hacer donativos, las fundaciones donantes invierten montos importantes en diferentes tipos de programas que ellas mismas diseñan e implementan y en la realización de funciones de apoyo a las organizaciones sociales y a las comunidades (convocatoria, articu-

lación, fortalecimiento, diseño de innovaciones).

En el libro se presenta información general sobre las fundaciones donantes (número, ubicación geográfica, distribución por tamaños, fuentes de ingresos, tipos de fundaciones) y se analizan sus mecanismos de inversión social (donativos y programas propios) y la combinación entre estos.

Con este libro, el Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil (CIESC) busca dar cuenta del papel de la filantropía institucional en México, profundizando así en temas abordados en las tres entregas de la serie *Generosidad en México: fuentes, cauces y destinos*.

CON EL APOYO DE:

