

Cómo crear Fundaciones Empresariales de impacto.

Guía de sobrevivencia del sector privado
que busca crear una Fundación Empresarial
para ampliar su contribución al desarrollo
y atención de las desigualdades por México.





FUNDACIÓN ADO®

Cómo crear Fundaciones
Empresariales de impacto.





FUNDACIÓN ADO®

Cómo crear Fundaciones Empresariales de impacto.

Guía de sobrevivencia del sector privado que busca crear una Fundación Empresarial para ampliar su contribución al desarrollo y atención de las desigualdades de México.

MOBILITY ADO

Juan Carlos Uriarte Amann / Presidente del Consejo de Administración

José Antonio Pérez Antón / Director General

Aurelio Pérez Alonso / Director General Adjunto

Andrés Pérez-Peña Campos / Gerente de FUNDACIÓN ADO

Compartir el conocimiento es uno de los objetivos de esta publicación por lo que se licencia la reproducción con la atribución correspondiente sin fines comerciales.

Cómo crear Fundaciones Empresariales de impacto © 2025

Autobuses de Oriente, SA de CV

Artilleros 123, 7 de Julio, Venustiano Carranza, 15290,

Ciudad de México, CDMX



CC BY-NC-SA 4.0

Licencia Creative Commons, Atribución/Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

Primera edición: 2025

Este documento es un compendio de la experiencia y trayectoria de FUNDACIÓN ADO, AC
Calz. Ignacio Zaragoza 200-Edif. B. 2° piso, 7 de Julio,
Venustiano Carranza, 15390, Ciudad de México, México
www.fundacionado.org

Autores:

Andrés Pérez-Peña Campos / Gerente en FUNDACIÓN ADO
Ana Luisa Ramírez Lacorte / Tekio, Agencia de Inteligencia Colectiva

Investigación:

Tekio, Agencia de Inteligencia Colectiva

Diseño de interiores y portada:

Emilio Bustamante / Tekio, Agencia de Inteligencia Colectiva
www.tekio.mx

Impreso y hecho en México



EDITORIAL

Nuestra misión es conectar comunidades, conectar un territorio, generar oportunidades y ser un puente para el desarrollo de un futuro más equitativo.

Hoy, damos un paso más en ese compromiso a través de la creación de esta guía como una forma de impulso a quienes, como nosotros, ven la conformación de una Fundación Empresarial como un instrumento estratégico de transformación social y desarrollo comunitario.

Sabemos que cada región, cada empresa y cada comunidad tienen características únicas. Por eso, este documento no pretende ser una receta fija, por el contrario, es una guía práctica para inspirar y facilitar la construcción de fundaciones auténticas, comprometidas y sostenibles.

Al emprender este esfuerzo, reafirmamos nuestra creencia de que la prosperidad de una empresa está profundamente ligada al bienestar de las personas y comunidades que la rodean.

Más que una guía, es una invitación a sumarse a esta ruta de transformación en México, donde cada acción emprendida sea parte de un legado colectivo por un bien mayor.

Juan Carlos Uriarte Amann

Presidente de FUNDACIÓN ADO

y Presidente del Consejo de Administración de MOBILITY ADO

ÍNDICE

Comencemos este viaje

8

MOBILITY ADO en el viaje de la filantropía

10

El motivo de este viaje

14

Antes de partir

Resumen de recursos, pasos y consideraciones generales: qué sí y qué no

Mapa de ruta	15
Básicos en la maleta	18

20

1. Elegir el destino en el sector social

Vías del sector privado para incrementar su incidencia social

26

2. Destino: Fundación Empresarial

Qué formatos hay para una Fundación Empresarial

Clasificación por grado de independencia	27
Clasificación por tipo de operación	28

30

3. El inicio del viaje

Estructura inicial y conceptualización

Propósito	32
Causas	34
Gobernanza	38
Constitución	40
Financiamiento	44
Inversión	46
Equipo	49
Expectativas	52

56

4. El trayecto

Guía para la operación de proyectos en campo

Análisis previo a la inversión	58
Dictaminación, validación y selección	62
Mecanismo de gestión	67
Indicadores y medición	67
Seguimiento y evaluación	71
Estrategia de salida	73
Comunicación y transparencia	75

78

5. Primera parada: FUNDACIÓN ADO

Referencia del modelo de la Fundación

Evolución	79
La razón de nuestras causas	80
Perfil de la Fundación	82
Modelo de voluntariado corporativo	83

90

6. Caja de herramientas

Anexos para consulta

Formatos de FUNDACIÓN ADO	91
Publicaciones	98



**MOBILITY ADO
EN EL VIAJE DE
LA FILANTROPÍA**



A MOBILITY ADO nos caracteriza una larga tradición solidaria y subsidiaria. Desde nuestros orígenes hemos realizado acciones a favor de poblaciones vulnerables.

A través de los años, implementando distintos modelos de ayuda, hemos acumulado aprendizajes y experiencias sobre las mejores alternativas para contribuir a dar respuesta a las causas más sentidas de nuestro país.

En marzo de 2006, nuestro Consejo de administración dio un paso fundamental en la forma en que **MOBILITY ADO** contribuye al desarrollo sostenible. Así surge **FUNDACIÓN ADO**, un esfuerzo de todo nuestro grupo empresarial que formaliza el compromiso de invertir en el desarrollo comunitario con un enfoque integral que impulse el crecimiento económico, social y ambiental del golfo, centro, sur y sureste de México.

Como una contribución al sector filantrópico, parte de la tarea de este documento está en capitalizar nuestra experiencia y trayectoria en el camino que hemos forjado para impactar el sureste de México de forma sostenida y sensible a fin de que los kilómetros recorridos faciliten la ruta más estratégica para la inversión social.



Ayudar es un arte que se aprende con la práctica y que se perfecciona con los años.

EL MOTIVO DE ESTE VIAJE



El sector filantrópico empresarial es, sin duda, uno de los grandes contribuyentes al impacto social y ambiental en México; sin embargo, de los más de \$54 mmdp donados en 2022, solo el 17.62% corresponde a las Fundaciones Empresariales y organizaciones sin fines de lucro (SFL).



De acuerdo con los datos del Compendio Estadístico del sector no lucrativo 2023, publicado por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi).

En total, en México sólo hay cerca de 130 Fundaciones Empresariales¹.

Estas cifras muestran el potencial de inversión social que hay para las grandes empresas en México. Hay una gran oportunidad de crecer este sector y amarrar esfuerzos conjuntos. Ahora bien, ¿constituir una Fundación Empresarial es la mejor opción?, mi empresa ya tiene un área de RSE, ¿cuál sería la diferencia?, en la Oficina de Familia (Family Office) ya donamos, ¿para qué una fundación adicional?.

En los últimos años, se ha observado un aumento significativo en la conciencia social y ambiental por parte de empresas, reflejado en la adopción de criterios ESG (Environmental, Social, and Governance, por sus siglas en inglés). Estos criterios han servido como un marco rector para guiar la transformación sostenible de la economía global, integrando prácticas responsables en los ámbitos ambiental, social y de buen gobierno corporativo.

Sin embargo, en este escenario de creciente sensibilidad, muchas organizaciones a nivel global han ido más allá de la simple adopción de estos criterios. Cada vez más, se opta por impulsar un enfoque no solo centrado en mitigar

¹ Villar, R., J. Butcher, L. Gandini & S. Sordo, (2014). Fundaciones Empresariales en México, un estudio exploratorio. Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, A. C. y Centro Mexicano para la Filantropía, A. C. Consultado el 15 de agosto, 2024 en: <https://ciesc.org.mx/documentos/fem/FEM.pdf>

los efectos negativos del sistema actual, sino que busque activamente una transformación radical y regenerativa.

No se trata solo de mejorar la responsabilidad corporativa en general, sino de diseñar inversiones que aborden problemas socioambientales específicos y a largo plazo en espacios vulnerables, de manera que las actividades empresariales contribuyan activamente a resolver los desafíos más apremiantes.

Existe un enorme potencial de inversión social para crecer este sector y amarrar esfuerzos conjuntos entre las empresas en México. Sin embargo, para que la contribución social logre hacer la diferencia en la vida de las personas y en la realidad del país, la voluntad y buenas intenciones no son suficientes, **ayudar bien requiere de método más que de dinero**. Si bien hay diversas figuras e instrumentos de inversión social, la constitución de una Fundación Empresarial permite una exploración e incidencia ordenada.

Los éxitos de algunas organizaciones en la labor filantrópica, pero sobre todo los fracasos de muchas más, han dejado aprendizajes valiosos que hemos compilado, sistematizado y sintetizado en esta guía para ayudar a hacer más eficiente la labor social, acortar la curva de aprendizaje y promover un impacto significativo en la reducción de las brechas de desigualdad de nuestro país.



Más que una guía esta es una invitación a otras empresas que buscan amplificar su impacto social.



ANTES DE PARTIR



En este documento abordamos las preguntas más frecuentes en la conformación de una Fundación Empresarial. Cada entidad se encontrará en momentos distintos y requerirá claridad a preguntas de diversa índole, si bien esta guía sigue una secuencia, está hecha para consultarse de forma no lineal e ir directo a la sección de interés.

Punto de partida

En el viaje de formalizar la labor filantrópica surgen dudas y preocupaciones por la incertidumbre del camino a recorrer. En estos siguientes esquemas plasmamos las preguntas más frecuentes y algunas recomendaciones valiosas a manera de resumen y para plantear la visión y principios desde los que se construye esta guía.



Lo importante es la sostenibilidad de la iniciativa, la ética de trabajo y el grado de compromiso que se desea en el largo plazo.

MAPA DE RUTA

Punto de partida



Formalización



¿En dónde quiero incidir y para qué?



¿Cuánto invertir?

¿Para qué?

Recibir financiamiento y operar

Alinear la visión y no distraer el enfoque social

Garantizar la permanencia al menos 10 años

¿Qué requiero?

- Consejo Asesor 38
- Estar constituida legalmente 40
- Registro ante el SAT (CLUNI) 42
- Registro de Donataria Autorizada 43
- Tipos de financiamiento 45

Verificar que el objeto social se ubique en algunas de las actividades que considera y autoriza el SAT para recibir donativos deducibles. Al ser altamente fiscalizados, cumplir en tiempo y forma evitará multas onerosas.

- Propósito 32
- Misión y visión 34
- Causas o ejes de acción 34

Formas de financiamiento:

- Aportación corporativa
- Utilidades patrimoniales
- Aportaciones individuales
- Procuración de fondos públicos, corporativos o internacionales.

- Considerar la partida presupuestal para:
- **La Fundación** 48
(administrativos, capacitación, recaudación, relacionamiento institucional, etc.)
 - **La inversión social** 47
(causas, operativos, viáticos, convocatorias, ayuda post desastres, etc.)
- El SAT permite hasta un 7% de las ganancias anuales de la empresa como monto máximo deducible y un 5% de los donativos recibidos a gastos administrativos.



¿Con cuántas personas iniciar?



¿Qué debo tomar en cuenta antes de financiar?



BÁSICOS EN LA MALETA

¿Para qué?

Profesionalizar la actividad y construir redes

Blindar la operación

¿Qué requiero?

- Equipo 49
- Apoyo administrativo, fiscal y legal 51

Inicialmente, los demás servicios se pueden subcontratar y crecer la plantilla conforme crezca la operación. Se sugiere formen parte de la nómina de la empresa para brindar prestaciones atractivas y salarios competitivos.

- Hacer un análisis previo a la inversión 58
- Filtrar por madurez organizativa y formalización de las organizaciones a financiar. 60
- Verificar que cuente con la documentación y registro de donataria vigente y que no haya sido revocado antes de la firma del convenio. 64

Tomar en cuenta realizar procesos participativos en conjunto para la toma de decisiones clave y lograr la corresponsabilidad de la inversión.

- ¿Qué implica hacerlo bien?
- ¿Qué se debe evitar?
- ¿Qué riesgos puede haber?

18



- Con la Comunidad
- En la Gestión
- Con la Empresa

BÁSICOS EN LA MALETA

¿Qué debo considerar al operar?

CON LA COMUNIDAD

¿Qué implica
hacerlo bien?

- Reconocer a las comunidades con respeto y como un par con quien se estará compartiendo experiencias de vida.
- Definir los objetivos para que sean tanto de la comunidad como de la Fundación.
- Asumir un enfoque horizontal y de acompañamiento.
- Realizar consultas participativas y otras formas colectivas para llegar a consensos.
- Cumplir los compromisos cabalmente.

¿Qué se
debe evitar?

- Dar por hecho las necesidades sociales sin tener evidencia de primera mano.
- Imponer proyectos que no le convienen o interesan a la comunidad.
- Asumir que por ser uno quien tiene los recursos, se tiene una posición superior.
- No reconocer la aportación de tiempo y recursos que hace la comunidad.
- No dar seguimiento a los compromisos establecidos por personal que ya no está en la Fundación.

¿Qué riesgos
puede haber?

- Abandono de proyectos al superar la capacidad de gestión del grupo al invertir montos sustancialmente mayores a los que generalmente han operado.
- En caso de incumplimiento de la organización, se debe acordar re colocar el recurso en otro proyecto con la misma comunidad para no solicitar una devolución.
- A menor madurez de la organización, mayor el tiempo para su consolidación y periodos más largos de inversión, lo que puede ser una oportunidad para el desarrollo de capacidades.

Esperamos que este resumen de recomendaciones y consejos sirvan de guía para quienes inician una Fundación Empresarial y para quienes ya operan con algún modelo formal de filantropía.

EN LA GESTIÓN

CON LA EMPRESA

¿Qué implica hacerlo bien?

- Invertir en las necesidades menos atendidas y en el desarrollo de capacidades de la Fundación y de los grupos que acompaña.
- Alinear las expectativas del Consejo, de la Comunidad, de la Empresa y del Equipo.
- Tener apertura y sensibilidad al contexto cambiante de un proyecto vivo.
- Establecer un fondo que garantice la continuidad de la Fundación aún en momentos críticos de la empresa y/o diversificar los flujos de ingresos.
- Consultar voces expertas además del Consejo.
- Aprender a contar historias para comunicar el impacto sin exhibir la vida de las personas.

¿Qué se debe evitar?

- Descartar organizaciones por no contar con todos los requerimientos.
- Estresar a la organización con proyectos que rebasan sus capacidades organizativas.
- Dejarse llevar por inercias asistencialistas y aprender a mediar las peticiones inmediatas (p. ej. remodelar la iglesia) y la construcción conjunta de futuro.
- El involucramiento excesivo de la empresa puede diluir el enfoque social de la Fundación y generar conflictos de interés.
- Utilizar estrategias de comunicación que exageran el impacto positivo de la empresa aparentando ser más socialmente responsables de lo que realmente se es.

¿Qué riesgos puede haber?

- Multas onerosas por no contar con profesionales en materia fiscal y contable especializados en el tercer sector.
- Revocación del registro de donataria por desconocimiento e incumplimiento.
- Estar en situaciones vulnerables al depender solo del ingreso de la empresa.
- Conflictos cuando las decisiones en beneficio de la Fundación no coinciden con los objetivos financieros o estratégicos de la empresa.

1. ELEGIR EL DESTINO EN EL SECTOR SOCIAL



Partamos de la idea de que el sector privado, a través de la generación de empleo y el desarrollo de productos y servicios que atienden necesidades de la sociedad, ya realiza una importante contribución al desarrollo y mejora del país.

Sin embargo, existen muchas empresas para las que esto no es suficiente, y tienen el espíritu, la voluntad y el compromiso de hacer más e impulsar acciones, que aceleren el cambio, a partir de impactar de forma directa a la atención de los grandes desafíos sociales, ambientales y económicos de nuestro país. En este escenario, existen tres vías en que el sector privado puede ampliar su incidencia social:

- 1. Donar a través de otras entidades (tercerizar la operación)
- 2. Profesionalizar sus acciones de Responsabilidad Social
- 3. Crear su Fundación Empresarial

Tabla 1.
Vías del sector privado para incrementar su incidencia social

TIPO	1 Tercerizar la operación a través de donaciones	2 Profesionalizar acciones de RSE	3 Crear una Fundación Empresarial
DEFINICIÓN	Pueden ser entidades que funcionan de manera autónoma, que pueden tener una labor como donante distribuyendo los recursos a otras organizaciones más pequeñas y a su vez operar algunos de sus proyectos.	Es una acción voluntaria por parte de una empresa para contribuir en la mejora del entorno en el que opera y del cuál se beneficia, procurando acciones sustentables en lo económico, social y ambiental y atendiendo a sus grupos de interés.	Son entidades privadas que se constituyen legalmente sin fines de lucro y de forma independiente a la empresa, pero con estrechos vínculos a nivel estratégico, financiero y del gobierno mismo de la Fundación ² . Nacen con el propósito de canalizar las contribuciones de las empresas hacia causas que se alinean con sus principios directa o indirectamente.

² Ídem

1. ELEGIR EL DESTINO EN EL SECTOR SOCIAL

TIPO	Tercerizar la operación a través de donaciones	Profesionalizar acciones de RSE	Crear una Fundación Empresarial
OBJETIVO	Distribuir recursos a otras organizaciones o bien operar en las comunidades o regiones de interés del donante.	Sostenibilidad empresarial, mitigación de impacto, contribución en la mejora de las comunidades donde opera. Ej: Grupo BIMBO opera desde la Dirección Global de Relaciones Institucionales, el área de compromiso social de la empresa.	Filantropía y beneficio socioambiental en el largo plazo.
NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO POR PARTE DE LA EMPRESA	Involucramiento medio , ya que la operación queda a cargo de un tercero con quien se generan reportes de seguimiento y rendición de cuentas.	Involucramiento muy alto , cuenta con los recursos económicos y humanos de la empresa y como tal se esperan resultados que evidencien el retorno de la inversión.	Involucramiento alto . Requiere una estructura similar a crear otra empresa pero con las reglas del sector social. Pueden tener una figura de donante a terceros y además operar acciones sociales.
ALCANCE	Dependerá de la entidad elegida y los acuerdos generados.	Proyectos de corto a mediano plazo alineados con objetivos empresariales.	Proyectos de visión sistémica con una perspectiva de largo plazo y sostenibilidad.
MODELO			
ESTRUCTURA	Dependerá de la entidad receptora elegida. Ej: COMUNALIA, es una red de 17 fundaciones comunitarias mexicanas que contribuyen al desarrollo comunitario en 16 estados del país, lo que les permite una cobertura de gran alcance y a través de actores locales ³ .	Es parte integral de la empresa y son acciones que buscan capitalizar la inversión social.	Es una entidad independiente sin fines de lucro que puede alinearse a las estrategias de la empresa parcialmente o regirse independientemente.

³ En <https://comunalia.org.mx/nosotros/#somos>, consultado el 11 de septiembre de 2024.

TIPO	Tercerizar la operación a través de donaciones	Profesionalizar acciones de RSE	Crear una Fundación Empresarial
GOBERNANZA	Dependerá del modelo de la entidad receptora.	Departamentos internos de la empresa que reportan directamente a la dirección. En algunos casos hay un consejo directivo.	Consejo directivo con posible participación externa de expertos.
FINANCIAMIENTO	Procuración de Fondos. Algunas disponen de un patrimonio que les permite operar de manera autónoma.	Son consideradas una división de la empresa y como tal acceden a los recursos humanos, administrativos, financieros como cualquier otra área.	Contribuciones anuales de la empresa, fondos patrimoniales, instrumentos de inversión, donaciones, recursos internacionales y aportaciones voluntarias.
VENTAJAS	• Forma ágil de inversión social mediante una plataforma ya estructurada. • La carga de la estructura administrativa, operativa y fiscal la lleva la entidad receptora. • Se capitalizan la experiencia y relaciones comunitarias de la entidad receptora. • Hay resultados más inmediatos si se invierte en proyectos que ya están en marcha.	• La empresa tiene el control total de los proyectos, montos e inversión a realizar. • Se genera una licencia social al haber un retorno a la comunidad. • El equipo operativo es parte de la plantilla laboral que está familiarizada con la estructura, procesos y operaciones de la empresa. • Promueve la buena reputación de la empresa como socialmente responsable. • Hay foros específicos para esta área, así como reconocimientos y distintivos por esta labor. (Ej: Distintivo ESR que otorga el Cemefi).	• Es un vehículo para dejar un legado que puedan continuar las siguientes generaciones. • Injerencia en proyectos de transformación sistémica y colectiva. • Flexibilidad para invertir en temas menos financiados pero de alta relevancia que contribuyan de manera decisiva a la sostenibilidad en el largo plazo del entorno en el que opera la empresa. • Genera un récord positivo para la empresa al solicitar apoyos crediticios, en especial a instituciones internacionales. • Se genera una licencia social al haber un retorno a la comunidad. • Blinda a las empresas ante presiones por compromisos políticos y sociales. • Se accede a redes, eventos, foros y recursos nacionales e internacionales del entorno filantrópico. Ej: Fundación ADO es miembro de redes y grupos de trabajo como RedEAmérica⁴, que agrupa a las 50 organizaciones empresariales más importantes de América Latina.

⁴ En <https://redeamerica.org/>, consultado el 6 de agosto de 2024.

1. ELEGIR EL DESTINO EN EL SECTOR SOCIAL

TIPO	1 Tercerizar la operación a través de donaciones	2 Profesionalizar acciones de RSE	3 Crear una Fundación Empresarial
DESVENTAJAS	• El posicionamiento de las acciones sociales suele asociarse a la entidad receptora y no a la empresa. • El alcance se supedita a las posibilidades de la entidad receptora. • Hay una contraparte con la que se debe llegar a acuerdos. • El legado de la inversión social suele estar deslindado del nombre de la empresa donante.	• Se ciñe a los objetivos de la empresa. • La inversión está delimitada por la empresa y generalmente busca un retorno de la inversión. • No tiene flexibilidad de acción para invertir en temas críticos, hacer inversión de riesgo o invertir en temas menos financiados. • Quedan fuera de eventos, foros y alianzas del entorno filantrópico. • La sociedad y comunidades donde se opera ya esperan esta contribución como parte de una retribución social.	• Son altamente fiscalizadas y la actividad con la que se registre ante el SAT acotará el radio de acción. • Se requiere garantizar al menos 10 años de operación para lograr una incidencia significativa. • Si no diversifica sus flujos de ingreso depende enteramente de la salud financiera de la empresa. • No cuentan con prestaciones ni beneficios para su equipo operativo, por lo que deberán formar parte de la empresa. • Están sujetas al margen fiscal destinado a recursos administrativos (5% del monto donado).
RIESGOS	• No construir un vínculo en territorio y desconocimiento de las situaciones directamente. • Que la entidad receptora no cumpla con los acuerdos.	• No lograr un impacto significativo por las limitantes del interés de la empresa.	• El involucramiento excesivo de la empresa puede diluir el enfoque social y la autonomía de la fundación y generar conflictos de interés.

La decisión entre una u otra se encuentra en el nivel de involucramiento y compromiso que queremos tener en la atención de una problemática social.

La tercerización de la operación a través de donaciones son inversiones de corto plazo, que nos permiten impulsar distintas causas año con año. La profesionalización de las acciones de **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**, implican un compromiso a mediano plazo, en el cual las empresas integran la mitigación de impactos sociales como parte de su estrategia empresarial. Por el contrario, la **Fundación Empresarial** es un compromiso de largo plazo que, aunque es altamente vigilada por las autoridades, también tiene un margen de acción más flexible al ser una unidad independiente, por lo que es ideal para desafíos en los que la empresa queda en deuda.

Dependiendo del compromiso de cada organización, se puede elegir una sola vía o distribuir las aportaciones entre las tres. En el caso de **MOBILITY ADO** hemos **generado una sinergia entre las tres formas de participación**, tercerizando la operación por medio de la donación a organizaciones que atienden emergencias (sismos, inundaciones, etc.), estableciendo un modelo de RSE robusto, comprometido con la reducción de emisiones y el desarrollo del personal y a través de **FUNDACIÓN ADO**. En ella, trabajamos líneas de acción concretas enfocadas en el desarrollo y sostenibilidad de comunidades en el sureste, a través de la mejora de oportunidades económicas, reducción de brechas de desigualdad y la movilidad.

¿Cuál es la mejor opción?

Invertir estratégicamente con cualquiera de las tres figuras, siempre que sea de manera informada, enfocada y con buenas prácticas **es una tarea social necesaria que, lejos de dividirse, se multiplica.**

2. DESTINO: FUNDACIÓN EMPRESARIAL



Una Fundación Empresarial en México es una entidad legalmente constituida, sin fines de lucro, impulsada y financiada principalmente por una empresa o grupo empresarial con el propósito de canalizar sus contribuciones a través de programas estructurados y sostenibles.

Una Fundación Empresarial permite a las empresas institucionalizar su compromiso con el desarrollo social, diferenciarlo de sus operaciones comerciales. También puede ofrecer ventajas fiscales y reputacionales, siempre que sus acciones sean auténticas y orientadas al bien común.

Al igual que en una empresa, no hay un modelo único ni estático para la estructura de una Fundación Empresarial. Su configuración responde al contexto y al grado de independencia que tendrá con la empresa.

Impulsar una Fundación Empresarial es un proceso de aprendizaje, el tiempo y el trabajo en territorio nos irá aportando los insumos para fortalecer el impacto de nuestras acciones.

Por lo pronto y para enmarcar la gestión y posibles diferencias en el enfoque de inversión, hay dos formas en las que se pueden clasificar, **por su grado de independencia de la empresa y por su forma de contribución.**

Clasificación por grado de independencia

El grado de involucramiento entre la empresa y su Fundación debe ser cuidadosamente estructurado para asegurar la autonomía de la Fundación, el uso responsable de los recursos y el cumplimiento tanto de las obligaciones fiscales como de legales.

En el estudio sobre Fundaciones Empresariales del Cemefi⁵ no todas ellas tienen el mismo grado de involucramiento con la empresa que las crea. Existen al menos tres niveles:

Separación estratégica:

La Fundación es responsable de sus propios temas estratégicos y la mayoría de sus recursos. El área de sostenibilidad o RSE es la responsable de los temas sociales de la empresa.

Integración parcial:

La Fundación tiene autonomía para ejecutar sus propias estrategias y programas. Se alinea en algunos programas con la empresa y puede asesorar en temas sociales.

Integración total

Empresa y Fundación trabajan conjuntamente para garantizar la política de sostenibilidad o RSE. La Fundación participa con los diversos equipos de la Empresa en las diferentes tareas relacionadas con los temas sociales de la estrategia.

○ Clasificación por tipo de operación

Muchas de las fundaciones pueden habilitarse como entidades donantes o receptoras o ambas. En el argot del sector se les conoce como:

Fundaciones operativas o de primer piso

Recaudan y reciben donativos para operar proyectos en territorio; trabajan directamente con las beneficiarias que pueden ser Organizaciones de la sociedad civil, (OSCs), individuos que trabajan sin intermediarios, entidades de gobierno entre otros⁶. Sería el caso de las Fundaciones Operativas y de otras fundaciones que también operan directamente, aunque también tienen programas de donación.

Fundaciones de segundo piso o donaciones a terceros

Pueden recibir fondos de organismos internacionales, gobiernos extranjeros u otras organizaciones con más recursos, que buscan canalizarlos a través

⁵ Ídem (véase cita 1).

⁶ Ídem (véase cita 1).

de entidades con presencia local y experiencia en gestión de proyectos. Éstas no otorgan financiamiento directo a los beneficiarios finales, sino que canalizan recursos a través de otras organizaciones, como las OSCs y fundaciones más pequeñas que trabajan con los grupos de base.

Tienen una visión de mayor alcance, por lo que suelen ser inversiones sociales estratégicas. Por lo general realizan alianzas de coinversión con otras fundaciones y con las empresas que aportan recursos.

Fundaciones híbridas

Integran las dos modalidades mencionadas anteriormente y en ocasiones colaboran estrechamente con el área social de la empresa o con la fundación familiar.

Estas estructuras son parámetros con los que se pueden analizar ejemplos existentes de otras organizaciones y determinar con más consciencia estas consideraciones al iniciar.



3. EL INICIO DEL VIAJE



Antes de salir a ayudar se deben establecer las bases y esencia de nuestra Fundación. Esbozar un modelo mínimo viable establece un marco conceptual que da propósito, aporta estructura, da certeza jurídica, ofrece sentido a la inversión y establece una forma de trabajo básica.

Para ello se requieren los siguientes pasos:

PROPÓSITO

Enmarca la intención que da origen a la Fundación Empresarial, los motivadores e incentivos que justifican su existencia.

CAUSAS

Define los temas que le importan a la Fundación y el impacto que busca construir.

GOBERNANZA

Establece la estructura de toma de decisiones y de gobernanza.

CONSTITUCIÓN

Elige la figura jurídica que resulte más pertinente a los fines de la Fundación Empresarial.

FINANCIAMIENTO

Define el monto y forma de financiamiento.

INVERSIÓN

Asignación de recursos.

EQUIPO

Equipo operativo base.

Se trata de orientar la inversión social hacia causas con las que realmente se pueda generar un cambio, y también de asegurar que estas acciones sean consistentes con los valores y visión estratégica de la empresa.

○ Propósito

El propósito es una visión de transformación, es nuestra razón de existir y comienza con una pregunta profunda: ¿Por qué y para qué existimos realmente?

Dimensionar esta visión es hacer un ejercicio prospectivo sobre un futuro de bienestar colectivo y una apuesta por un bien mayor. Esta conceptualización debe ser rigurosa y generar una narrativa congruente con los valores y las acciones que la rigen. Un propósito debe establecer una conexión genuina con los grupos de interés para fortalecer el compromiso y la lealtad en el tiempo.

El propósito es la razón de ser de la Fundación y se compone de:

La Visión

Describe una imagen deseable y convincente de futuro y el impacto deseado en el largo plazo. Su enfoque reside en el ¿Para qué lo hace?

p. ej. “Un futuro donde las juventudes, sin importar su origen, tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial y contribuir al desarrollo sostenible de sus comunidades.”

La Misión

Define la acción y el legado respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace? (las acciones que realiza)
- ¿Para quién lo hace? (los beneficiarios o comunidades)
- ¿Cómo lo hace? (métodos, enfoques y principios)

p. ej. “Proporcionar acceso a educación de calidad para jóvenes en comunidades vulnerables, a través de programas digitales de formación y desarrollo personal.”

Se recomienda redactar la misión en infinitivo y que la visión se centre en el entorno deseable al que queremos contribuir, de manera que inspire y movilice.

RECOMENDACIONES:

- Revisar la redacción para no caer en lugares comunes o clichés, evitar un lenguaje muy técnico o generalidades.
- Socializar la visión de lo que se quiere lograr y cómo se alineará con los valores y objetivos estratégicos con todas las partes involucradas para lograr la apropiación desde el inicio.
- Sensibilizarse con el entorno del tercer sector mediante participaciones activas en foros, talleres y literatura relacionada que nos informen sobre el lenguaje del sector.
- Evitar lo que se conoce como *greenwashing* que son prácticas engañosas de las empresas que sólo buscan beneficios de imagen sin cambios significativos en sus operaciones.

La visión de futuro y la misión que se emprenderán, son la raíz y punto de partida que sentarán las bases para determinar el alcance, forma e intención del proyecto.

○ Causas

Se pueden identificar mediante un análisis de las áreas en donde las operaciones propias de la empresa dejan un vacío social significativo, particularmente en las comunidades o zonas en las que la empresa tiene presencia activa y que no ha logrado resolver.

Estas son algunas consideraciones para su definición:

1. Identificar áreas relacionadas con la actividad empresarial:

Analizar el impacto social y ambiental que la empresa ya genera a través de sus operaciones. Esto puede incluir tanto los desafíos que enfrenta la comunidad local como las oportunidades donde la empresa puede tener un impacto positivo.

2. Evaluar las necesidades no atendidas:

A partir estudios formales del entorno, tanto de la materialidad propia como de publicaciones especializadas, se busca identificar las causas que reciben menos financiamiento, pero que son relevantes y urgentes. Un mapeo sobre las organizaciones que están trabajando en causas similares puede revelar los temas de interés vs los más desatendidos y así lograr un impacto mayor.

3. Consulta participativa con partes interesadas:

Escuchar a las comunidades locales, empleados, fundaciones y OSCs que operan en el territorio es clave. Realizar encuestas o mesas de trabajo previas, puede ayudar a identificar las áreas de mayor interés o preocupación, permitiendo que la Fundación refleje las prioridades de su entorno y sea bien recibida por la comunidad.

4. Considerar el impacto a largo plazo:

El impacto de la inversión social es visible en el largo plazo, la apuesta por un enfoque participativo que conlleva procesos de reflexión conjunta, prueba lograr una apropiación mayor de los grupos de interés involucrados, logrando un mayor impacto en tiempo.

En México durante 2022, los principales donativos que las entidades donantes aportaron (Puig, Villar, Butcher, 2023), se registraron en las siguientes causas:

\$2,464mdp

a causas asistenciales

En el desagregado de este rubro la mayor inversión se centró en la niñez y la juventud

\$2,104mdp

a Educación

\$967mdp

a Salud

\$493mdp

a Derechos Humanos en 2020

Los objetivos estratégicos de las Fundaciones Empresariales en México se distribuyen de la siguiente manera (Villar, Butcher, Gandini, Sordo, 2014):

Rubro de mayor inversión:

53.6%

atender las necesidades de la población como primera opción.

Rubros de menor inversión:

24%

construcción
de capacidades
en personas

9.4%

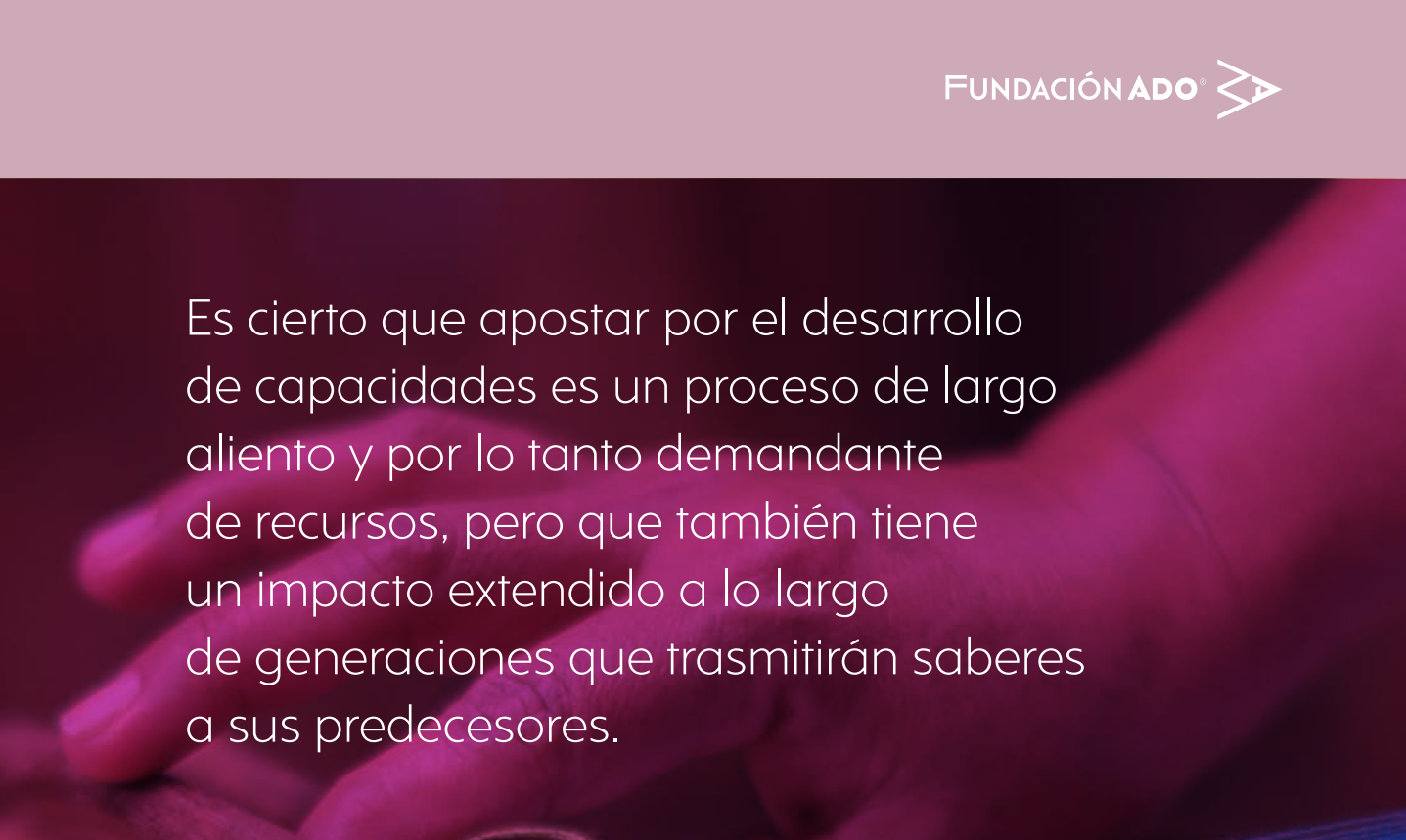
construcción
de capacidades
en las organizaciones

6.4%

generación
de modelos
replicables

Como se menciona en el mismo estudio:

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



Es cierto que apostar por el desarrollo de capacidades es un proceso de largo aliento y por lo tanto demandante de recursos, pero que también tiene un impacto extendido a lo largo de generaciones que transmitirán saberes a sus predecesores.

RECOMENDACIONES:

Evitar centralizar la inversión y considerar invertir en desarrollar capacidades de los actores sociales en temas menos atractivos y evitar la redundancia de la inversión social. Ensamble Estratégico, una red que articula a Fundaciones Empresariales, Institucionales y Familiares para fortalecer la acción social de forma estratégica y colaborativa, nos comparte que en su red hay una sobre atención en educación y está muy abandonada la parte de fortalecimiento de las fundaciones.

Es común que las empresas donantes busquen organizaciones más profesionales, que cuenten con registros en el SAT y procesos contables estructurados. Esto deriva en que solo algunas organizaciones concentran la mayor parte de los donativos. Por ello, desarrollar actores menos organizados es fundamental para descentralizar la inversión y crecer la base de actores sociales susceptibles de recibir donaciones.

○ Gobernanza

Estructurar un Consejo Corporativo con visión de negocio y complementarlo mediante consejerías intermedias con personas expertas en los temas de inversión social puede asesorar y enriquecer la visión del Consejo al traer un principio de realidad a la mesa.

La principal labor del Consejo es enfocar el rumbo de la misión en cada decisión, decidir los presupuestos y los programas de inversión social, así como ver el desarrollo de capacidades de quienes integran la Fundación.

PRINCIPALES MIEMBROS DE UN CONSEJO

Presidencia y Dirección:

Incluyen a altos ejecutivos de la Fundación y personas con una trayectoria sobresaliente en el sector que proporcionan dirección estratégica, y aseguran la alineación con los objetivos corporativos.

Expertos en Desarrollo Social:

Incorporan expertos en los temas que guían los programas de la Fundación para maximizar el impacto social.

Comités de Evaluación:

Existen comités que evalúan los resultados de las iniciativas, asegurando que cumplan con los objetivos y estándares esperados.

Depender únicamente del Consejo Directivo de la Empresa sin considerar voces expertas complementarias, puede sesgar la visión y las decisiones de impacto.

Sesiones de Consejo:

Se sugiere considerar al menos 2 tipos de sesiones de trabajo, de **propuestas y avances** y otra de **resultados y cierre** de trabajo. Es crucial tener claro el enfoque y temáticas a abordar en cada una de ellas, a fin de hacerlas lo más ejecutivas posible. La periodicidad dependerá de la agenda que se acuerde con el Consejo.

Por ejemplo, el Consejo de **FUNDACIÓN ADO** se conforma por socios y miembros directivos en funciones y retirados así como socios de **MOBILITY ADO** que, en suma, dan un número impar para cuando se requiera desempatar alguna decisión. Esto también se puede determinar si todos los participantes cuentan con voz y voto o solo uno de los dos.

El Consejo sesiona tres veces al año en el que aprueba los programas y presupuestos de inversión y sus miembros cuentan con voz y voto por igual. Adicionalmente, se consultan expertos en temas específicos por cada uno de los ejes, aunque no formen parte del Consejo. En las sesiones de cierre de año se revisan resultados de la presencia en medios y redes, invitando a alguna de las personas beneficiarias a que presente su proyecto y sus avances de primera mano.

RECOMENDACIONES:

No perder de vista el equilibrio.

Es fundamental que la visión social integral y la visión empresarial generen acuerdos internos. El involucramiento excesivo de la Empresa puede diluir el enfoque social de la Fundación y generar conflictos de interés.



○ Constitución

En el sector sin fines de lucro en México, se cuenta con varias figuras jurídicas. Su elección determinará la forma de financiamiento, operación y contribución fiscal.

Sin embargo, las figuras que mejor aplican a una Fundación Empresarial son:

Según su personalidad jurídica:

Asociaciones civiles sin fines de lucro (A.C.)

El 94 por ciento⁷ de las asociaciones sin fines de lucro en México, tales como fundaciones, organizaciones de la sociedad civil e instancias no lucrativas están constituidas como A. C. No requieren de un capital mínimo para operar y sus bienes, recursos y donativos recibidos se administran de manera más flexible. De disolverse, su patrimonio podría repartirse entre los socios siempre y cuando no esté dada de alta como donataria autorizada.

Instituciones de asistencia privada (I.A.P.)

Su objeto es exclusivamente de asistencia social en apoyo a sectores vulnerables de la sociedad. Tienen una estructura más rígida de fiscalización que está supervisada por las Juntas de Asistencia Privada, que vigilan el uso adecuado de sus recursos y su conformidad con la ley. Si se disuelve, su patrimonio no se distribuye entre los fundadores o miembros y se debe destinar a otra institución con fines similares.

El tercer sector se ha inclinado naturalmente hacia las estructuras que les permiten operar con mayor flexibilidad como las A.C. Esto se nota por el número de organizaciones como A.C y las IAP; sin embargo, no siempre indica una mejor opción, pero sí da una idea de estas tendencias para poderlo definir con antelación y preparar mejor el arranque.

Tabla 1.

Diferencias entre ambas figuras de acuerdo con la Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil, publicada por el Cemefi⁸.

⁷ En <https://alternativasycapacidades.org/seccion-1-composicion-del-sector/>, consultado el 1 de octubre e 2024.

⁸ Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). (2017). Guía para planificar, crear y fortalecer una organización de la sociedad civil. Consultado el 28 de septiembre, 2024 en <https://www.cemefi.org/images/pdf/CIFBIBLIOTECA/p03.pdf>

	A.C.	I.A.P.
NATURALEZA	Ejecutan todas las actividades realizadas sin fines de lucro para el beneficio de la comunidad y que pueden ser de carácter educativo, cultural, de investigación, asistencial, de desarrollo social, etc. Gozan de autonomía organizativa, administrativa y operativa.	Ejecutan acciones de asistencia social, comprenden acciones de promoción, previsión, prevención, protección y rehabilitación La mayor parte de las actividades de asistencia social están reguladas por la Junta de Asistencia Privada Estatal (J.A.P) que vigila y supervisa a la I.A.P.
MARCO LEGAL	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 9 Código Fiscal de la Federación Ley de Impuestos sobre la Renta (LISR) Título III Código Civil de la entidad federativa que se trate Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) Ley Federal de la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita	Ley de Instituciones de Asistencia Privada (en las entidades federativas donde existe)
CAPITAL	El Código Civil no dispone que se integre un capital social para su constitución.	El capital requerido para su constitución depende del estado. En la CDMX es de \$100,000 pesos, en caso de una fundación. Para una asociación es de \$50,000 pesos.
CUOTAS	Las A.C. no tienen que cubrir cuotas mensuales o anuales.	En algunas entidades federativas las I.A.P. deben cubrir una cuota económica para gastos de operación de la J.A.P en la CDMX es del seis al millar.
AUTORIDADES	La autoridad suprema es la Asamblea	La autoridad suprema es el Patronato, siempre con la vigilancia y supervisión de la J.A.P.
CLUNI	Pueden obtener la CLUNI (Clave Única de Inscripción)	
DONATARIA AUTORIZADA	Puede tramitar recibos deducibles de Impuestos Sobre la Renta (ISR) para sus donantes.	
PROTECCIÓN AL PATRIMONIO	Actualmente contemplado en la Ley del ISR, en su numeral 82; fracción V "Cláusula de liquidación".	Actualmente contemplado en la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para la Ciudad de México, en su numeral 6.
OPERACIÓN	Autónoma	Supervisada por la J.A.P

Los pasos para la constitución de una Fundación

Antes de operar se debe inscribir a la organización sin fines de lucro en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, para obtener la **Clave Única de Inscripción** mejor conocida como **CLUNI**.

Para lograrlo se requiere realizar estos 5 pasos según el Instituto Nacional de Desarrollo Social del Gobierno de la República:

1er Paso. Definir los puntos principales

Entre ellos está tener claras las actividades a realizar (objeto social), número de integrantes, figura jurídica elegida, forma de financiamiento, entre otros.

2do Paso. Constituir la organización social

Solicitar la autorización para la constitución de sociedades. Es en este momento en el que se podrán presentar las propuestas de nombre para la OSC.

3er Paso. Acudir con un notario público

Protocolizar el acta.

4to Paso. Inscripción en el SAT

Obtener la cédula de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

5to Paso. Obtención de la CLUNI

Solicitar la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI).

Para mayor referencia, **FUNDACIÓN ADO** está constituida como A.C. con registro de donataria autorizada por las ventajas que tiene vs. una IAP.

Donatarias autorizadas

Una vez constituida la figura legal elegida, y para poder recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta de personas físicas o morales, se debe tramitar el estatus de **Donataria Autorizada**⁹.

⁹ SAT (Servicio de Administración Tributaria). Consultado el 18 de octubre, 2024 en <http://omawww.sat.gob.mx/donatariasautorizadas/Paginas/index.html>

Para el SAT, “las Donatarias Autorizadas son organizaciones civiles o fideicomisos que pueden recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta (ISR) de personas físicas o morales”.

Esta figura es muy vigilada fiscalmente ya que el recibo que expide está exento de impuestos y la empresa también exenta algunos impuestos. Juan Sánchez, Oficial de Servicios Jurídicos del Cemefi, nos comparte algunas consideraciones al operar como Donataria Autorizada.

- Las Asociaciones Civiles son vistas por el gobierno como empresas por lo que tienen que pagar impuestos de las donaciones que lleguen a tener. Solamente la figura de Donataria Autorizada puede expedir recibos deducibles.
- Debe verificarse que el objeto social se ubique en alguna de las actividades que considera y autoriza el SAT para recibir donativos deducibles, así como cumplir con los requisitos que disponen las leyes en la materia. **El SAT solo reconocerá las actividades en que esté inscrita la asociación.** Esto es completamente aparte de lo que se haya definido en el objeto social, ya que cualquier actividad que se realice y no esté considerada en las inscritas en el SAT, puede derivar en futuros riesgos y multas.
- Se deben presentar dos declaraciones, la de ingresos y egresos a más tardar en febrero de cada año y el informe de transparencia que se presenta en mayo. **En caso de presentarse de manera extemporánea, se puede incurrir en una multa de hasta más de 100 mil pesos.**
- Si se incurre en alguna falta, omisión o reincidencia por deducir impuestos no correspondientes, se entra en la lista de Asociaciones Omisas que puede derivar en la revocación o cancelación de la autorización para expedir recibos deducibles.

Los compromisos fiscales dependerán de la figura legal con la que se haya constituido la Fundación y si se le otorgó el estatus de Donataria Autorizada.

RECOMENDACIONES:

Es fundamental elegir bien las causas en que se desea participar, ya que el SAT solo reconocerá las actividades que registró la Fundación y que son independientes al objeto social. Esto acota la actividad social de la Fundación ya que realizar cualquier acción fuera de las inscritas es causa de multas y/o retiro del registro. Esto también aplica para las organizaciones en las que se desee invertir. Se recomienda verificar que su actividad coincida con la que está registrada ante el SAT.

○ **Financiamiento**

Asegurar el financiamiento requiere tomar decisiones estratégicas y, como en cualquier empresa, contar con la diversificación de los flujos de ingreso que contengan los altibajos financieros y competencia por los recursos de la Empresa.

La principal forma de financiamiento de las Fundaciones Empresariales es por donaciones de las utilidades de la empresa matriz, rendimientos de inversiones, fondos patrimoniales, fondos internacionales y aportaciones voluntarias.

Es importante cumplir con los requisitos establecidos por el SAT, que incluyen llevar una contabilidad detallada y presentar los informes en tiempo y forma para no perder el registro¹⁰. Se sugiere revisar periódicamente el estatus de la Fundación para validar que siga activa.

La ventaja de la figura de **Donataria Autorizada**, le permite acceder a los siguientes flujos de financiamiento:

Financiamiento Empresarial

Aportación corporativa

Las aportaciones empresariales deducibles de impuestos están topadas de acuerdo con la legislación hasta un 7 por ciento¹¹ de la utilidad fiscal o ingresos acumulables de la Empresa.

Utilidades patrimoniales

Se puede constituir una empresa que administre los bienes patrimoniales y destine sus ganancias a la Fundación evitando los altibajos financieros y competencia por los recursos de la Empresa.

Aportaciones individuales

La filantropía individual puede no representar el mayor ingreso de financiamiento de una fundación, salvo en contadas excepciones, sin embargo, ésta puede ser una fuente importante de donativos de gestionarse efectivamente.

Procuración de fondos

Organismos internacionales

Muchas fundaciones pueden acceder a financiamiento de organizaciones internacionales, siempre que sus fines sean compatibles con los de la Fundación. Esto implica estar atentos a la publicación de convocatorias y contar con personal experto en la procuración de fondos y aplicación a convocatorias.

Alianzas corporativas

Estrechar alianzas con empresas u otras fundaciones que también buscan invertir en proyectos con impacto social y ambiental, ya que se puedan beneficiar de su participación mediante financiamiento o recursos en especie.

¹⁰ SAT (Servicio de Administración Tributaria). Consultado el 10 de octubre, 2024 en <http://omawww.sat.gob.mx/donatariasautorizadas/Paginas/index.html>

¹¹ SAT (Servicio de Administración Tributaria), Donativos deducibles de impuestos. Consultado el 18 de octubre, 2024 en <http://omawww.sat.gob.mx/documentossat/Documents/DonativosDeducibles.pdf>

Subvenciones públicas

Existen programas gubernamentales a nivel federal y estatal que apoyan proyectos sociales. Se debe aplicar a estas convocatorias y asegurarse de cumplir con los requisitos para obtener estos fondos.

Es importante establecer un fondo que garantice la continuidad de la Fundación aún en momentos críticos de la empresa.

Contar con otros medios de financiamiento aligera la carga de los recursos de la empresa y garantiza el legado de la Fundación.

Inversión

La aportación máxima que la Empresa puede hacer deducible de impuestos está en un rango de un 1% y hasta un 7 por ciento¹² de la utilidad fiscal o ingresos acumulables de la Empresa.

Este monto se destinará para la subvención de dos tipos de inversiones:

1. De la Fundación

Administrativos,¹³ capacitación, recaudación, de relacionamiento institucional, RRPP, comunicación, etc.

2. De inversión social

Operativos, viáticos, convocatorias, ayuda post desastres, contingencias, etc.

¹² Ídem (véase cita 11)

¹³ Ver el tema de "Equipo" en este apartado.

Para el monto de inversión inicial se recomienda considerar un **compromiso de por lo menos 10 años para garantizar la estabilidad de la organización** cubriendo los gastos administrativos y operativos (incluida la inversión social) de la Fundación.

Parte de esta inversión es el desarrollo de capacidades al interior ya que no sólo abona a la retención del talento sino a la profesionalización y eficacia de un equipo de primer nivel.

En el Compendio Estadístico del Sector No Lucrativo 2023,¹⁴ se publicaron los siguientes montos de inversión de las 20 donatarias que más donativos en efectivo otorgaron según el portal de transparencia 2022.

Distribución de los recursos

Denominación de la Donataria	Número de donativos otorgados	Monto en especie (cifras en pesos)	Monto en efectivo (cifras en pesos)	Monto total (cifras en pesos)
Fundación Coppel, A.C.	161	\$0.00	\$433,773,223.64	\$433,773,223.64
Fundación Femsa, A.C.	32	\$0.00	\$345,084,587.46	\$345,084,587.46
Nacional Monte de Piedad, I.A.P.	546	\$0.00	\$319,537,005.36	\$319,537,005.36
Fundación Gonzalo Río Arronte, I.A.P. (sin tipo de sociedad)	161	\$149,896,513.00	\$311,969,436.00	\$461,865,949.00
Fundación Díez Morodo, A.C.	25	\$0.00	\$227,454,060.04	\$227,454,060.04
Fundación Delia Morán, Vidanta, A.C.	3	\$0.00	\$175,700,000.00	\$175,700,000.00
Universidad Iberoamericana, A.C.	23	\$204,054.00	\$159,384,626.00	\$159,588,680.00
Patronato de la Universidad de Montemorelos, A.C.	3	\$0.00	\$151,883,921.67	\$151,883,921.67
Fundación Banorte A.B.P.	46	\$183.00	\$136,205,913.00	\$136,206,096.00
Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C.	36	\$0.00	\$134,934,566.00	\$134,934,566.00
Fundación Carlos Slim, A.C.	17	\$3,077,110.44	\$110,544,918.44	\$113,622,028.88
Fundación Grupo Alfa, A.C.	17	\$0.00	\$110,159,425.00	\$110,159,425.00
Fundación Aloysius, A.C.	1	\$0.00	\$106,175,000.00	\$106,175,000.00
Fundación Alberto Bailleres, A.C.	24	\$0.00	\$105,238,915.26	\$105,238,915.26
Bécalos (sin tipo de sociedad)	43	\$40,253.43	\$105,122,261.57	\$105,162,515.00
Fundación Alfredo Harp Helú, A.C.	34	\$0.00	\$102,667,344.82	\$102,667,344.82
Asociación Educacional México Central, A.C.	21	\$0.00	\$99,831,704.98	\$99,831,704.98
Consejo Mexicano de Negocios, A.C.	11	\$0.00	\$97,677,648.00	\$97,677,648.00
Fundación ESRU, A.C.	7	\$0.00	\$80,362,904.00	\$80,362,904.00
Fundación Telmex, A.C.	31	\$92,250.00	\$76,956,542.00	\$77,048,792.00
Total de las 20 donatarias que donaron más recursos	1,242	\$153,310,363.87	\$3,390,664,003.24	\$3,543,974,367.11
Todas las donatarias	12,002	\$1,422,834,892.21	\$8,253,281,112.87	\$9,676,116,005.08
% de las 20 + con respecto al total de donatarias	10.3%	10.8%	41.1%	36.6%

¹⁴ Cemefi (Centro Mexicano para la Filantropía A. C.). Compendio Estadístico del sector no lucrativo 2023. (2023), 2a edición.

La inteligencia en la inversión social está en saber colocar los recursos en donde se pueda potenciar el resultado con un impacto trascendental en el largo plazo. Ya sea en investigación o financiando proyectos específicos, el ensayo y error irá determinando la mejor manera de enfocar los recursos.

No hay una receta definida, sin embargo, en **FUNDACIÓN ADO** manejamos dos criterios:

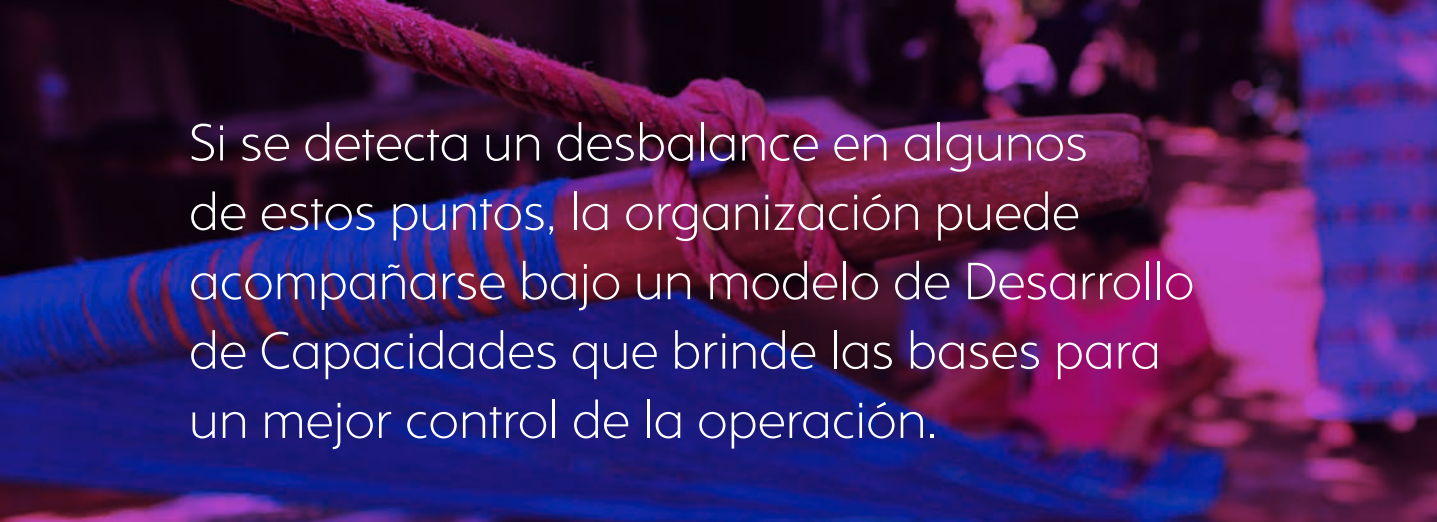
1. Que concuerden con los programas de la Fundación.
2. Que demuestren un buen control de su operación.

FUNDACIÓN ADO tiene un enfoque de desarrollo social e invierte un estimado de 5 años máximo en un proyecto para lograr su autonomía. Una vez elegidas las organizaciones de inversión, se procede a evaluar a las candidaturas finalistas mediante el siguiente proceso:

El área de auditoría de la empresa evalúa el sistema administrativo y manejo de recursos de las OSCs que operan los proyectos, considerando los siguientes criterios:

- Eficiencia y transparencia en el sistema de contabilidad para el registro y control de operaciones.
- Control en el Balance y Estado de Resultados presentados y revisados de manera regular dentro de la institución por instancias superiores.
- Información financiera debidamente integrada, soportada, depurada y actualizada.
- Controles administrativos y contables de los recursos llevados en cuentas bancarias por cada uno de los proyectos para garantizar su transparencia.
- Establecimiento de un seguimiento puntual del ejercicio presupuestal
- Solvencia comprobada en los últimos 24 meses de operación de la(s) OSC para garantizar que no esté(n) en números rojos.
- Estar al corriente en el pago de impuestos y contribuciones.

Este filtro ayuda a tener una idea de la madurez en la capacidad organizativa y nivel de formalización de la OSC, lo que resultará determinante para una ejecución efectiva de proyectos.



Si se detecta un desbalance en algunos de estos puntos, la organización puede acompañarse bajo un modelo de Desarrollo de Capacidades que brinde las bases para un mejor control de la operación.

RECOMENDACIONES:

- Verificar que la entidad receptora tenga como objeto social alguna de las actividades autorizadas para recibir donativos deducibles
- Verificar que cuente con registro de Donataria vigente y que no haya sido revocado antes de la firma de convenio.
- En cuanto a la inversión, no verse como entidad independiente y querer comenzar desde cero. Se pueden hacer sinergias con el ecosistema de Fundaciones Empresariales existente y otras entidades del sector filantrópico, público y privado.

Equipo

¿Con cuántas personas se puede iniciar?

Se puede iniciar una Fundación con una persona en la dirección y un brazo derecho como equipo inicial, tercerizando el resto de las actividades y así aligerar la carga administrativa.

Conforme se definan objetivos más ambiciosos irá creciendo el equipo de base y tercerizando menos actividades. Este modelo permite escalar en el tiempo

y hacer eficientes los recursos. Solo tiene un requerimiento fundamental para funcionar: contratar personal de alto nivel en la dirección con una trayectoria importante. Esto traerá a la mesa un capital social de relacionamiento en términos de alianzas y por lo tanto de impacto en un plazo menor.

Si bien es un sector experimental, es importante saber colocar los recursos tanto humanos como económicos para lograr acelerar los impactos.

¿Cuánto puedo invertir en el personal administrativo?

Como parte de las obligaciones de las donatarias autorizadas no se deben destinar más del 5% de los donativos que perciban para cubrir sus gastos administrativos.¹⁵ Sin embargo, si los empleados pertenecen a la plantilla laboral de la empresa, el margen de acción es mayor y es la práctica más común en el sector.

¿Cuánto se debe invertir en la contratación de la persona que dirigirá una empresa que la lleve a un siguiente nivel?

De la misma forma, la contratación de una persona capacitada, y con experiencia en el sector para la dirección de la Fundación es crucial. Las empresas invierten en sondear los parámetros de salarios en su industria para hacer ofertas competitivas a la persona que mejores cualidades tenga. De la misma forma, el quehacer social requiere de los mejores profesionales para acortar la ruta de impacto y hacer eficientes los recursos de la misma forma que en una empresa.

La persona a cargo de la dirección debe ser sensible a prácticas de liderazgo colaborativo, saber teoría de cambio y diseño de planeación estratégica. Es preferible que tenga experiencia activa en el sector social para que su capital social genere alianzas sustantivas y nutra las redes que se construyan.

La dirección trae a la mesa de una Fundación principalmente su ética y partiendo de ahí:

- Redes y contactos personales del mundo de la filantropía
- Conformación de un equipo base senior
- La administración de recursos eficientes

¹⁵ Consultada el 26 de septiembre, 2024 en <https://www.sat.gob.mx/consulta/70078/conoce-las-principales-obligaciones-fiscales-de-las-donatarias-autorizadas>

Equipo Fiscal, Legal y Contable

Tomando en cuenta las responsabilidades fiscales que contraerá la Fundación al contar con el registro de Donataria Autorizada se debe analizar qué conviene más en la gestión de la Fundación, ya sea contratar un servicio ex profeso, o bien sumar al equipo de la empresa y capacitarlo en la ley fiscal para asociaciones civiles.

Trabajar con el equipo de la empresa es la opción más recurrente, para ello se deben tener en cuenta estos aspectos:

Algunos beneficios:	Desventajas principales:
Familiaridad con la empresa: Los empleados de las áreas fiscal, legal y contable ya comprenden profundamente la estructura y operaciones de la empresa. Esto facilita la integración de la Fundación dentro de las normativas y políticas de la propia empresa.	Desconocimiento de la legislación de los OSCs. La estructura legal de una AC, la gestión fiscal de donativos, la elaboración de reportes financieros detallados y la normativa vigente son temas especializados, de no ser manejados correctamente pueden derivar en altas multas o incluso la revocación del título de Donataria Autorizada.
Acceso a la información: Al tener acceso directo a la información y a los sistemas de la empresa se esperaría que agilicen los procesos administrativos y de toma de decisiones.	Incremento en la carga laboral: Añadir las funciones de la Fundación puede afectar en su desempeño como postergar trámites importantes por no ser prioridad de sus labores y resultar en un desgaste de ambos equipos para atender trámites urgentes.
Alineación con los objetivos de la empresa: Involucrar a estos departamentos puede ayudar a asegurar que la misión y visión de la Fundación estén alineadas con los valores y metas estratégicas de la empresa, fomentando una cultura corporativa más coherente.	Prioridades Comprometidas: Los intereses de la Fundación y de la Empresa pueden no estar siempre alineados. Esto podría generar conflictos cuando las decisiones en beneficio de la Fundación no coinciden con los objetivos financieros o estratégicos de la empresa. Contar con acuerdos previos sobre los consensos en este tipo de discrepancias puede evitar que escale una situación de estas.
Compromiso de los empleados: Involucrar al personal en actividades relacionadas con la responsabilidad social corporativa puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.	Falta de Perspectiva Externa: Al depender exclusivamente de los recursos internos, la Fundación podría perder la oportunidad de incorporar nuevas perspectivas o enfoques innovadores que consultores externos podrían aportar.

Algunos beneficios:	Desventajas principales:
	Vulnerabilidad a Cambios Internos: Cambios en la estructura de la empresa, como reorganizaciones o recortes de personal, es un punto vulnerable para la Fundación, lo que podría afectar su continuidad y operación efectiva. Este es un tema que se tendrá que asumir como parte del proceso natural de una empresa considerando siempre los tiempos y curvas de aprendizaje para quienes retomen estas actividades.

RECOMENDACIONES:

Es deseable tener a un contador con conocimientos especializados en el manejo de donatarias o el funcionamiento de la ley para temas fiscales en este rubro. Si el personal a cargo es parte de la empresa, se sugiere capacitarles en estos temas para que cuenten con la información necesaria y se sensibilicen sobre el rigor de los procesos, y así evitar sanciones o riesgos por incumplimiento.

○ Expectativas

Nuestros donantes, consejeros y la empresa tendrán una idea de lo que esperan de la actividad de la Fundación. Así mismo, antes de intervenir es probable que la comunidad tenga una expectativa distinta sobre el objetivo que tenemos o que nosotros tengamos una expectativa que la comunidad no pueda cumplir.

Dedicar una sesión a validar los objetivos e indicadores que se reportarán en cada proyecto, tanto a nivel operativo, financiero, social y estratégico, como de propósito, puede ser la diferencia entre un proyecto exitoso o uno inconcluso.

Con el Consejo

Alinear las expectativas del Consejo para que sean claras y realistas, tanto del alcance de los resultados como del presupuesto requerido.

Con las Comunidades

La claridad en los acuerdos de colaboración y compromisos mutuos, presupuestos y tiempos, fomenta una relación transparente y confiable. No dar por sentado que los acuerdos se dan de facto, una buena práctica es revisitar los acuerdos y objetivos para aclarar dudas, alcances y roles de quienes participarán.

¿Qué grado de independencia puede tener una Fundación Empresarial?

En resumen, la estructura de la organización tendrá un rumbo diferenciado de acuerdo al grado de independencia que le otorgue la Empresa. Esta tabla muestra un comparativo de las tres figuras a grandes rasgos.

	La Fundación es responsable	Fundación + Empresa en conjunto	La Empresa es responsable
CAUSAS	Se definen acorde a una necesidad social que puede o no estar relacionada con la Empresa.	Se definen entre ambas atendiendo necesidades sociales y vocación de la empresa.	Se definen acorde a los ejes de la Empresa.
CONSEJO EN CADA CASO SE PUEDE DEFINIR VOZ Y VOTO PARA CADA INTEGRANTE.	Lo conforman personas asesoras, el personal de la Fundación y representantes de la empresa. La Fundación lidera.	Lo conforman en su mayoría personas de la Empresa y de la Fundación. Puede haber una opción para incluir voces expertas a las que se les otorgue voz pero no voto si se desea	La Empresa tiene sus propios estatutos a los cuales se alinea la inversión social.

	La Fundación es responsable	Fundación + Empresa en conjunto	La Empresa es responsable
ESTRUCTURA DE GOBIERNO	La Fundación tiene libertad para ejercer sus decisiones con la aprobación de temas sustanciales. Cuenta con un Consejo Directivo a quien reporta.	La Fundación ejerce sus decisiones alineada a los acuerdos con la Empresa y reporta a un Consejo Directivo para la toma de decisiones estratégicas.	La Empresa tiene sus propios estatutos a los cuales se alinea la inversión social.
ADMINISTRACIÓN	La Fundación subcontrata los servicios idealmente especializados.	La Empresa apoya con servicios de soporte como jurídico, contable y administrativo. Se sugiere capacitar al personal de la empresa, (puede ser con el Cemefi) en temas especializados para evitar errores comunes que deriven en la cancelación de la Donataria Autorizada.	La Empresa provee todos los servicios al ser parte de su infraestructura.
OPERACIÓN	La Fundación se encarga de operar con ejecución propia o subcontratada como la contratación del equipo, capacitación, viáticos, reportes, evaluaciones, etc.	La operación que realiza la Fundación se puede complementar con acciones de voluntariado de la Empresa.	La ejecución corre a cargo de la Fundación con recursos 100% de la Empresa.
FONDEO	Si la Fundación se da de alta como Donataria Autorizada puede recibir donaciones de la Empresa hasta por un 7% de la utilidad fiscal o ingresos acumulables.¹⁶ También puede recibir fondeo de otras instancias como organismos de cooperación internacional, otras empresas, alianzas con otras organizaciones, convocatorias, etc. El presupuesto también puede provenir de un fondo destinado por la empresa, de un acervo patrimonial.	Si la Fundación se da de alta como Donataria Autorizada puede recibir donaciones de la Empresa hasta por un 7% de la utilidad fiscal o ingresos acumulables.¹⁷ También puede recibir fondeo de otras instancias como organismos de cooperación internacional, otras empresas, alianzas con otras organizaciones, convocatorias, etc. El presupuesto también puede provenir de un fondo destinado por la empresa, de un acervo patrimonial.	Solo la Empresa fondea con un presupuesto propio. Puede recurrir a mecanismos de reinversión a través de los programas sociales que implemente.

¹⁶ SAT (Servicio de Administración Tributaria). Consultado el 7 de septiembre, 2024 en <http://omawww.sat.gob.mx/documentossat/Documents/DonativosDeducibles.pdf>.

¹⁷ Ídem



4. EL TRAYECTO



Toda Fundación Empresarial que inicia, atraviesa un proceso de maduración que va de la definición de su incidencia (causas, principios, metodología...) hacia su consolidación operativa. Reconocer a las comunidades con respeto y como un par con quien se estará compartiendo vida, experiencias, territorio y aprendizajes mutuos, son los principios para una relación recíproca, duradera y de confianza.

“Se requiere un proceso de educación empresarial en términos del sector social ya que muchas veces intervienen en las comunidades sin conocimiento de los temas de responsabilidad social.” Ana María Sánchez, Directora de Filantropía en el Cemefi.

Las metodologías de intervención que se dan en el tercer sector son adaptaciones de buenas prácticas de otros agentes sociales, en los que los instrumentos y acercamientos se siguen redefiniendo. Actualmente, no hay una base común acordada sobre estas metodologías y por ello, la interpretación e implementación de una intención genuina puede dejar en entredicho la integridad de las acciones por decisiones subjetivas y falta de comunicación.

Sin embargo, en los más de quince años de experiencia de **FUNDACIÓN ADO** comprendimos que la metodología tiene menos que ver con el “qué” y más con el “cómo”. Un “cómo” que se centra en las personas y procura las relaciones de confianza que se construyen con respeto sin dejar de lado los resultados, la transparencia y la rendición de cuentas.

En este capítulo detallamos la metodología técnica que hemos desarrollado a la fecha, sin dejar de apuntar que es un proceso vivo que seguimos puliendo y al que vamos incorporando nuevos aprendizajes. Nuestros principios sobre el “cómo”, los detallamos a lo largo de este documento poniendo especial énfasis en el respeto y cuidado de las relaciones con todos los grupos de interés.

Los pasos de esta metodología comprenden:

1. Análisis previo a la inversión.
2. Dictaminación, validación y selección.
3. Mecanismo de gestión.
4. Indicadores y medición.
5. Seguimiento y evaluación.
6. Estrategia de salida.
7. Comunicación y transparencia.

○ Análisis previo a la inversión

Análisis del entorno por parte de la Fundación

Como en cualquier proyecto social, el primer paso para definir la inversión es contar con un análisis a profundidad y hacer al menos una visita presencial para validar la información documental que incluya diagnósticos propios de las OSCs.

Un buen análisis permite definir el problema raíz y no el síntoma. De esta manera reducimos las posibilidades de perdernos en un sinfín de problemáticas menos alineadas y así poder calcular posibles riesgos y tomar mejores decisiones de manera informada.

Por ello, las siguientes variables a estudiar se sugiere realizarlas en vinculación con los actores sociales involucrados en el proyecto:

1. Analizar el contexto del problema social, de manera sistémica, considerando el impacto que va desde lo micro hacia lo macro.
2. Perfilar el problema raíz y sus causas para no perderse en los efectos.
3. Identificar posibles aliados, interesados en la solución del problema social.
4. Estimar el impacto y la previsible evolución de la intervención.
5. Proyectar costos y tiempos aproximados en la inversión social.
6. Establecer indicadores del proceso, resultado e impacto en la intervención social.
7. Evaluar los riesgos del contexto, sociales y ambientales.

De esta manera se podrá respaldar cada decisión estratégica con información sólida que justifique la inversión y maximice su impacto.

Anuto diagnóstico asistido

Aunado a la investigación que realizamos en la Fundación, una vez seleccionado el proyecto, les solicitamos a las organizaciones una investigación propia, realizando el siguiente levantamiento de información en sus comunidades:

- Un **Autodiagnóstico con la participación de la comunidad** para conocer y priorizar los problemas sociales y ambientales, así como las actividades productivas locales.
- **Investigación cuantitativa de la problemática social** con fuentes formales.
- Un **mapa de actores** clave que pudieran ayudar a articular el proceso de desarrollo social.

Para lograr este objetivo, **vinculamos a las organizaciones con otras organizaciones** que han realizado levantamientos similares y así aprovechar la información ociosa que se genera con cada estudio del entorno.

Así mismo, acompañamos a las organizaciones en **el análisis que realizamos de manera conjunta** para evitar los sesgos naturales que pudieran darse. Parte de este proceso es lograr que las organizaciones **generen su propia lectura del entorno** y así clarificar sus necesidades, recursos y apreciaciones de la problemática que viven para determinar la línea base del proyecto.

Esto nos permite que la construcción de las propuestas se haga con un enfoque de desarrollo para ver más allá de las peticiones inmediatas que suelen surgir.

Análisis de madurez organizacional

Este análisis brinda mayor claridad sobre cómo impactarán los tiempos de ejecución, de inversión y prever los riesgos asociados al momento de madurez en el que se encuentre el proyecto al recibir la aportación de **FUNDACIÓN ADO**.

En el siguiente esquema se ilustran las características de cada etapa:



A menor madurez de la organización, mayor el tiempo para su consolidación y periodos más largos de inversión, con posibles riesgos, en el éxito de su implantación, sin embargo, esta situación adversa es claramente una oportunidad para generar un impacto sustancial.

Es común que las organizaciones más formalizadas sean las que más recursos reciben. Para nivelar esta situación es fundamental destinar un porcentaje de la inversión social al desarrollo de capacidades de forma que amplíe la base de organizaciones formalizadas susceptibles de recibir recursos y así promover el desarrollo social.



○ Dictaminación, validación y selección

Convocatoria

Después del análisis del contexto y con organizaciones aliadas, se realiza una invitación directa a las OSCs o grupos de base elegidos por **FUNDACIÓN ADO**, que trabajan en relación con alguno de sus cuatro ejes.

Inscripción

Recepción de propuestas de las OSCs. Estas deben estar documentadas para justificar su pertinencia, con establecimiento de metas, actividades y presupuesto.

Primer filtro

Antes de realizar una vinculación en el largo plazo hemos detectado algunos focos rojos que nos permiten tomar mejores decisiones en el impacto de proyectos, así como la eficacia de la inversión. Para ello se hace un escrutinio estricto poniendo atención los siguientes criterios:

Confiabilidad

- Manejo transparente de los recursos de la OSC.
- Capacidad de manejo financiero y organizativo; por ejemplo, deudas previas que no se hayan podido sanear.
- Histórico de montos máximos recibidos al momento. Nos permite tener un parámetro de los montos a invertir cuidando no duplicar o triplicarlos, ya que esta gestión requiere una infraestructura organizativa y administrativa más compleja. Es preferible hacer incrementos paulatinamente y acompañar el desarrollo de capacidades de la organización.
- Antecedentes desfavorables con otras fundaciones.
- Antecedentes desfavorables con nuestra Fundación en cualquier periodo previo, antes o durante la vinculación.
- Que no haya una alta rotación en la dirección y poder validar la continuidad de los proyectos, ya que algunas personas traen su propia agenda y no dan continuidad a compromisos previos.
- Temas de controversia en los que los valores se contraponen a los de la empresa; por ejemplo, si la organización lidera un tema que no se alinea del todo con los valores de la empresa puede impedir la vinculación a largo plazo.



Viabilidad comercial

Ya que nuestro enfoque se centra en proyectos de desarrollo y emprendimiento productivo, buscamos que las iniciativas tengan una viabilidad comercial a la vocación productiva de la organización. Bajo los diferentes modelos organizativos, mejorar la economía familiar puede significar algo muy distinto entre comunidades. Por ello, considerando que la organización tiene una apuesta comercial, evaluamos todo el proceso hasta su cierre para garantizar que su producto o servicio sea viable y congruente con las aspiraciones de la organización. El fin último no es la comercialización, sino el desarrollo en todos los niveles donde la escala la definen las organizaciones de acuerdo con su alcance de producción y distribución.

Intención de formalización

Bajo esta lógica, se busca que la organización esté legalmente constituida o que tenga interés en constituirse si buscan conectarse con un mercado formal. De manera que fortalecemos la estructura de nuestros socios locales y sus proyectos para lograr la profesionalización de las formas de trabajo con la comunidad.

Modelos Alternativos de Organización

En **FUNDACIÓN ADO**, también hemos trabajado con organizaciones a las que no les aporta una figura legal, ya que operan con una moneda de cambio local o trueque y eso también es desarrollo. En este caso, se incentiva la mejora de sus condiciones económicas con base en el modelo que sea pertinente para la organización.

Otro modelo que decidimos apoyar fue el proyecto de una cooperativa que buscaba constituir una comercializadora grupal para contar con una marca paraguas que cobijara a todos sus productos. Esta modalidad permitió que ahora todos los productos se puedan facturar, que se lleve una sola contabilidad, y que los miembros no tengan que pasar por el proceso uno a uno. Con una cuota mensual tienen acceso a estos beneficios colectivos.

Responsabilidad con el medio ambiente

Además de que el proyecto se alinee con los ejes de la Fundación, debe tener un componente transversal de cuidado, conservación y reducción de impacto ambiental en todo su proceso, a fin de evitar promover iniciativas que contribuyan a la sobreexplotación de algún recurso ambiental.

Si la organización no cuenta con el componente ambiental, les acercamos expertos y otras organizaciones con proyectos similares que les apoyen. Cuidamos que las organizaciones pequeñas también atiendan esos temas.

Auditoría interna

El área de auditoría interna de la empresa evalúa el sistema administrativo y de manejo de recursos de las OSC, considerando los siguientes criterios:

- Eficiencia y transparencia en el sistema de contabilidad para el registro y control de operaciones.
- Control en el Balance y Estado de Resultados presentados y revisados, de manera regular, dentro de la institución por instancias superiores.
- Información financiera debidamente integrada, soportada, depurada y actualizada.
- Controles administrativos y contables de los recursos, llevados en cuentas bancarias por cada uno de los proyectos para garantizar su transparencia.
- Establecimiento de un seguimiento puntual del ejercicio presupuestal
- Solvencia comprobada en los últimos 24 meses de operación para garantizar que la OSC no esté en números rojos.
- Estar al corriente en el pago de impuestos y contribuciones.

Cada OSC debe presentar la documentación del proyecto con la justificación requerida para la inversión, sus objetivos, metas, cronograma de trabajo y presupuesto solicitado.

Validación presencial

Con el mapa del entorno, **FUNDACIÓN ADO** programa visitas a las OSCs y grupos de base para conocer de primera mano el contexto y validar el proyecto desde tres perspectivas:

1. Asegurar que el proyecto de inversión social se construya de forma colaborativa con las personas que van a ser beneficiadas.
2. Tener la certeza de que lo descrito en el proyecto de forma documentada, sea una realidad en la práctica.
3. Conocer el entorno del proyecto para un primer acercamiento con cada uno de los actores locales comunitarios involucrados en el proceso (gobierno, academia, otros inversionistas, etc.)

Dictaminación y selección

Se integra un informe detallado por OSC y se presentan las propuestas a la Junta de Consejo en la que se delibera la pertinencia de la inversión, se concientizan los riesgos y se procede a la autorización. En estas sesiones se busca que el Consejo tenga el detalle de cada propuesta presentada para su análisis y posible aprobación.

El Consejo también juega un papel como asesores compartiendo de forma voluntaria su tiempo y talento, así como la posibilidad de potenciar los proyectos a partir de las relaciones con que cada uno cuenta para la conformación de alianzas.

De las juntas de consejo se protocoliza anualmente el acta con los acuerdos para su registro y continuidad.

Formalización y asignación de recursos

El área de jurídico de la empresa elabora un contrato de colaboración entre la OSC y **FUNDACIÓN ADO** en el que se establecen los derechos y obligaciones, tanto de la OSC que recibe el recurso como de quien lo otorga que en este

caso es la **FUNDACIÓN ADO**. El documento contiene un anexo con todo el detalle del proyecto de inversión para el expediente de transparencia que se tiene por proyecto.

Una vez llegado el momento de hacer la transferencia final, el área fiscal realiza una segunda validación para **verificar que la organización receptora no haya perdido la deducibilidad** ya que puede poner en riesgo la deducibilidad de la misma Fundación.

Una vez firmado el contrato se procede a ejercer el recurso como se estableció en el acuerdo del contrato y podemos dar inicio a un proyecto.



○ Mecanismo de gestión

El diseño de este mecanismo es el proceso de la interacción que tenemos con las organizaciones una vez que son seleccionadas. **Fomentamos la participación en el diseño y toma de decisiones de las personas activas de la organización** durante todo el proceso del proyecto, desde la construcción, hasta el cierre. En la parte más técnica de la gestión:

1. Se solicitan **reportes descriptivos del avance** de metas y de la ejecución del presupuesto de manera cuatrimestral.
2. Se realizan **visitas de seguimiento**.
3. **Se vinculan proyectos de inversión social** que nutran los aprendizajes colaborativos para fortalecer sus modelos de intervención social.
4. **Se presentan los avances** al comité ejecutivo.

Nuestro enfoque es desde el acompañamiento y la horizontalidad, en el que reconocemos y valoramos la inversión de la comunidad en tiempo, recursos y en esfuerzo, a la par del recurso que aportamos.

○ Indicadores y medición

El diseño de indicadores a monitorear debe responder a las necesidades de información que se requiere para presentar resultados a los actores clave: El Consejo, los socios, la comunidad, la dirección de la Fundación, las áreas sustantivas de la corporación, el propósito compartido, etcétera.

En **FUNDACIÓN ADO** manejamos dos tipos de indicadores: **de resultados y de gestión**, que aplican tanto al proyecto como a la Fundación. Tomando esto en consideración, el estándar en el sector para definir los indicadores es alinearlos con la misión de la organización.

Para definir indicadores de manera realista se debe considerar la disponibilidad de recursos humanos, económicos, tecnológicos y de tiempo. A mayor disponibilidad de recursos mayor el rigor y la complejidad que se puede aplicar en la medición.

Se sugiere tomar en cuenta estos indicadores:

Indicadores para el Consejo de la Fundación

1. Sostenibilidad financiera

- Recursos movilizados (donaciones, alianzas, recaudación)
- Costos administrativos y costos operativos
- Eficiencia en la gestión de los recursos

2. Gobernanza y cumplimiento

- Cumplimiento con normativas legales
- Transparencia en el manejo de recursos
- Reportes de impacto, progreso y resultados

3. Áreas de mejora

- Programas de mejora continua de la organización
- Desarrollo de capacidades del equipo interno
- Procesos de sistematización del conocimiento, de la operación y la implementación

4. Acciones transversales

- Presencia en eventos del sector
- Publicaciones propias o contribuciones
- Realización de eventos propios o colectivos
- Alianzas de incidencia (Gobiernos locales, convenios multiactor, incidencia en política pública)

Indicadores de impacto

1. Cambios en la(s) comunidad(es)

- Modificaciones en las prácticas locales (p. ej. acceso a nuevos mercados, profesionalización de actividades, formalización de actividades comerciales)
- Cambios en el contexto (ej. disminución de la violencia, aumento de empleo, escuelas u hospitales)
- Desarrollo de capacidades (formalización fiscal, comercialización, capacitación técnica, de impacto ambiental o social)

2. Indicadores ambientales (si aplica):

- Calidad del aire y agua, uso del suelo
- Creación y mantenimiento de espacios públicos
- Servicios de mantenimiento o recolección



Indicadores de Salud del proyecto

1. Capacidad del programa:

- Personas beneficiarias directas e indirectas
- Frecuencia y calidad de los servicios ofrecidos
- Recursos dispersados
- Convocatorias publicadas y nivel de respuesta

2. Participación y satisfacción:

- Tasa de participación de la comunidad
- Nivel de satisfacción de quienes participan
- Historias de éxito y testimonios de participantes
- Percepción de la comunidad sobre el impacto del proyecto

La información recolectada y evaluada se convierte en una herramienta poderosa para realizar un análisis social a gran escala, ayudando a descifrar dinámicas complejas en distintos contextos y sistemas. Así, se posibilita una intervención más informada y estratégica que contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar social, además de generar insumos para reportar y comunicar.

Medición

El monitoreo y la evaluación continua son fases clave que no deben percibirse solo como mecanismos de fiscalización. Su propósito va más allá de controlar, permiten medir el progreso, ajustar estrategias y garantizar que los objetivos se alcancen de manera efectiva. A través del monitoreo se puede corregir el rumbo cuando sea necesario, mientras que la evaluación brinda una perspectiva más profunda sobre el impacto y efectividad de las intervenciones implementadas.

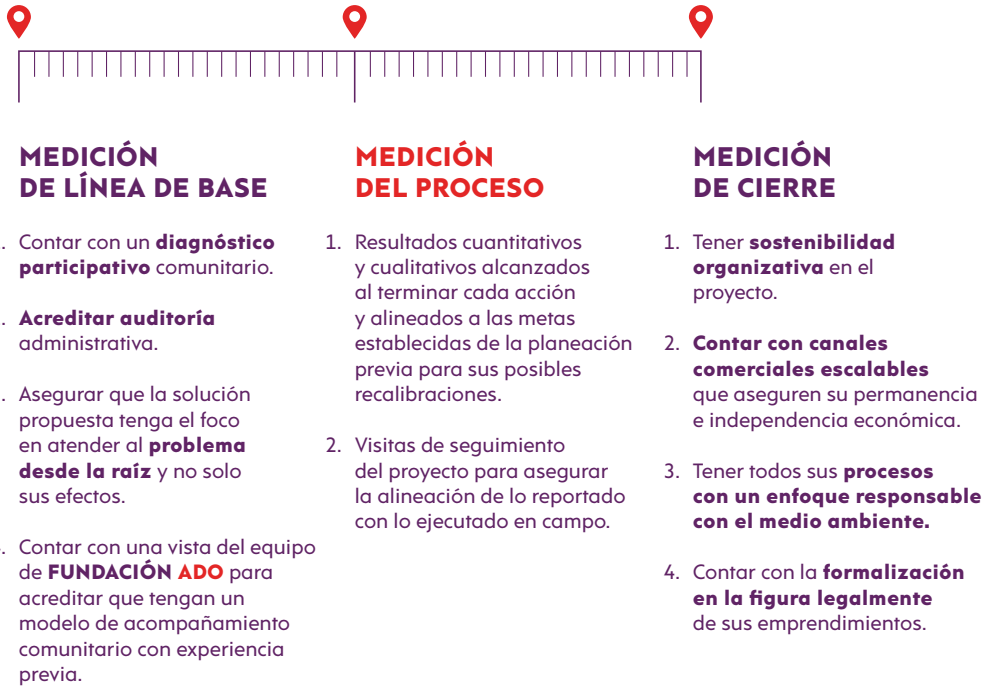
En **FUNDACIÓN ADO**, la medición la llevan a cabo las OSCs que van a operar el proyecto. Si bien el presupuesto a financiar incluye el costo de la medición durante todo el proyecto, se tiene que hacer explícito al inicio para que la organización lo tome en consideración como parte de su tarea y en su presupuesto de horas.

La participación comunitaria juega un papel central al involucrar a los actores locales en la recolección y análisis de datos.

Dividimos el proceso en tres momentos:

- 1. Medición de línea de base** al iniciar, que muestra el estado actual del proyecto. Esto nos sirve para tener un punto de referencia y hacer un comparativo al finalizar el proyecto.
- 2. Medición durante el proceso** de ejecución que sirve para ajustar las metas, de acuerdo con los retos sociales, ambientales y económicos a los que se enfrente cada proyecto.
- 3. Medición de cierre** que sucede en dos momentos, al finalizar el proyecto y un año después de que ya no se recibió financiamiento para conocer su sostenibilidad.

Esta información la solicitamos a la organización, ya que es un indicador de formalidad y orden, además de que se le destina un presupuesto para ello. También forma parte de un aprendizaje continuo y un impacto medible. Cada una de estas etapas de medición implica la consideración de cumplimiento de las siguientes variables:



La calidad de la información es fundamental para generar aprendizajes colectivos mediante análisis conjuntos e intercambios de experiencias, así como sistematizar herramientas y fundamentar la toma de decisiones hacia acciones más eficientes y sostenibles.

Seguimiento y evaluación

El seguimiento o monitoreo es un proceso continuo y sistemático en el que la recolección de datos verifica la eficiencia y eficacia de las acciones realizadas y sus resultados en términos de procesos, de impacto y de economía. La ejecución se irá ajustando en función de la retroalimentación entre objetivos y las lecciones aprendidas. Su papel fundamental radica en ser la fuente de información clave que alimenta y da sentido a la evaluación. Sin este flujo continuo y bien organizado de datos, la evaluación no tendría una base sólida sobre la cual apoyarse.

- Parte de los acuerdos con la OSC que obtuvo el donativo es la entrega **cuatrimestral de reportes descriptivos y financieros**.
- **FUNDACIÓN ADO** realiza visitas periódicas de seguimiento a la comunidad

donde se está llevando a cabo el proyecto, y así confirmar de primera mano la información recibida.

- De estas visitas se establece un **reporte de avance**, que junto con los informes que mandan las OSC conforman un **resumen ejecutivo** para presentar en las juntas de consejo.

Parte del secreto en la rendición de cuentas es tener apertura, flexibilidad y sensibilidad al contexto cambiante en el que sucede un proyecto vivo. La misma comunidad enfrenta variables imprevistas a las que se debe adaptar, como la llegada de nuevos líderes, cambios en el contexto político o de inseguridad, recomendaciones adversas de voces influyentes, temas de salud o cambios de gobierno impiden que el proyecto se siga al pie de la letra.

En la evaluación se detectan riesgos oportunamente, sin embargo, en casos extraordinarios, la organización puede cancelar un proyecto al comprender la implicación o conflictos internos que pudieran derivar en la fractura de la comunidad. Al haber un contrato de por medio, la mejor opción es realizar una negociación para reubicar los recursos en otro espacio que siga alineado a los ejes de la Fundación y de la comunidad.

En caso de no llegar a un acuerdo, se pide el reembolso de los recursos no ejercidos. Esto es motivo para romper la relación con la organización por la inestabilidad que genera al no haber la madurez organizativa prometida.

○ Estrategia de salida

Una vez que la organización muestra un grado óptimo de madurez, nos indica que podemos iniciar con el siguiente proceso:

1. Todo proyecto tiene **una estrategia de salida** y está diseñada para construir independencia en la comunidad y reducir la dependencia del apoyo de la Fundación.
2. **Se miden los resultados cuantitativos y cualitativos** del proyecto de inversión en lo económico, social y ambiental.
3. Se busca establecer posibles **vinculaciones comerciales** con empresas del grupo de **MOBILITY ADO**. (Este punto es un adicional que, por la naturaleza de la empresa, permite abrir oportunidades para la comercialización a nivel regional).
4. **Se sistematizan las experiencias** exitosas en los proyectos de inversión social.
5. Se fomenta el intercambio de conocimientos para un **aprendizaje colectivo** y acortar la ruta para otras comunidades.

En esta fase, el enfoque se centra en la sistematización de procesos y autorreflexión. El objetivo central de la replicabilidad es **capitalizar la experiencia para fortalecer a otras organizaciones** similares que se encuentran en una fase inicial. Fomentamos estos intercambios en distintos formatos, como puede ser en sesiones virtuales o visitando a las comunidades físicamente, a quienes vinculamos directamente.

Aprendizaje Colectivo, un modelo de replicabilidad de alto impacto.

Se realiza una invitación abierta para que las organizaciones diseñen y organicen directamente encuentros colectivos sin nuestra intervención, salvo por la aportación del recurso. Como parte de su propuesta invitan a grupos exitosos y con mayor trayectoria a exponer sus modelos, retos y visión, con la finalidad de hacer un intercambio de experiencias y fomentar el aprendizaje entre sí mismas.

Adicionalmente, abren un espacio de venta y trueque de productos en el que, además del intercambio, la misma interacción entre grupos promueve un aprendizaje comercial que se da en medio de consejos de venta, precios,

gastos u otras inquietudes de los grupos de reciente formación. Este espacio promueve el aprendizaje activo al suceder en medio de vivencias y experiencias de primera mano que lo hacen más profundo y significativo.

Recomendaciones

Fomentar la participación colectiva es uno de nuestros enfoques principales, ya sea con OSCs de primer piso o grupos de base.

Una relación responsable se basa en:

- Vincularse de primera mano con las OSCs.
 - Asegurar que las intervenciones respondan a las necesidades y deseos de los grupos de base.
 - Asegurar que durante todo el proyecto se realicen ejercicios de participación colectiva en definiciones clave del proceso social.
 - Generar una corresponsabilidad con la comunidad sobre la inversión.
 - Tomar en cuenta y mediar las expectativas de los grupos de base.
- Es común que las comunidades soliciten la inversión para temas más inmediatos como arreglar la iglesia o la fiesta del pueblo dejando de lado una visión más integral. Esta es una conversación conjunta que se puede acompañar para elaborar reflexiones sobre la agencia y futuro del grupo hacia la generación de beneficios colectivos y sostenibles.
- Poner atención al entorno social y los cambios que influyen a la comunidad, como nuevos líderes o imprevistos de diversa índole que puedan bloquear el proyecto completo.

Considerar el socializar los procesos, resultados y avances y generar círculos de aprendizaje conjunto de aciertos y desaciertos.

○ Comunicación y transparencia

La comunicación clara y constante es esencial. Informar a todos los interesados sobre los avances y resultados, ya sea mensual, trimestral o anualmente, crea un entorno de confianza y compromiso. En especial los informes financieros, que entre más accesibles y comprensibles generan más confianza de los donantes y otras partes interesadas.



Comunicación externa.

¿Qué tanto comunicar nuestras acciones y con qué frecuencia? Aquí entramos en un terreno delicado, cada Fundación elige el grado de visibilidad que desea o con el que se siente cómoda. Ya sea que se elija mantener un bajo perfil o, por el contrario, fomentar una presencia mediática en redes sociales.

Comunicación interna.

Resulta estratégica por varias razones: es un motivo de orgullo para quienes laboran en la empresa, se fomenta el voluntariado por el contagio de las buenas acciones que se realizan, y permite hacer un esfuerzo de comunicación más narrativo, más allá de los reportes cuantitativos que se generan.

De ahí que se recomiende plantear los momentos icónicos que podría tener el proyecto para planear la documentación con fotos y/o videos que ayuden a comunicar el impacto. Un archivo bien organizado de imágenes es una herramienta poderosa a lo largo del tiempo.

Transparencia y Rendición de Cuentas.

Se deben documentar los procesos desde el inicio de los proyectos y crear un método de sistematización. Esto facilitará el trabajo para:

- Publicar informes detallados sobre las actividades y resultados de las inversiones sociales.
- Mantener una comunicación abierta con todas las partes interesadas, incluyendo empleados, comunidades locales y accionistas.
- Cumplir los compromisos sociales con los grupos de base cabalmente.

Ana María Sánchez, del Cemefi, señala que hay una tendencia a hacer informes técnicos o reportes cuantitativos que no cuentan una historia, no hay una narrativa, solamente hay un acumulado de datos. Hace falta la construcción lógica y argumentada de las acciones realizadas haciendo un buen uso de los testimonios recabados para evitar una exposición de la vida de las personas.

Recomendaciones

Uno de los recursos más importantes de una Fundación Empresarial es su reputación ya que lleva el nombre de la empresa de por medio. La ética en las interacciones y vinculación es el principal eslabón para establecer un lazo de confianza que se refrenda en cada interacción y punto de contacto. Esto implica cumplir con lo acordado, fomentar procesos participativos y evitar la imposición de actividades y objetivos por nombrar algunos ejemplos. De ahí que tener conciencia sobre la forma en que se abordan los proyectos puede determinar el grado de éxito de una iniciativa.



5. PRIMERA PARADA: FUNDACIÓN ADO



En esta sección, compartimos cómo se ve la toma de decisiones estratégicas de FUNDACIÓN ADO en la práctica y que hoy resumimos en este manual en cuanto a:

- Evolución en el grado de integración con la empresa.
- La razón de nuestras causas.
- El perfil y enfoque de nuestra Fundación.
- Nuestro modelo de Voluntariado Corporativo como resultado de los aprendizajes de la participación colectiva.

Evolución

El camino hacia la consolidación del modelo operativo de **FUNDACIÓN ADO** ha sido un proceso no lineal. Lo que hoy somos se ha logrado gracias al aprendizaje paulatino y de entendimiento mutuo entre las líneas de negocio, que son el corazón de la empresa, y las posibilidades de impacto social que podemos lograr a través de nuestros ejes de acción y la inversión en las comunidades del territorio donde tenemos presencia.

A veinte años de habernos formalizado como Fundación, y con una trayectoria reconocida en el sector filantrópico, buscamos consolidar un siguiente nivel. De la mano de la consultoría Tekio, Agencia de Inteligencia Colectiva, vivimos un segundo hito en nuestra historia en el que logramos pasar de un modelo de operación independiente al negocio, **a lograr una integración parcial en el que las acciones de FUNDACIÓN ADO se alinearon y entrelazaron con el eje del negocio de nuestra empresa.**

Este cambio requirió más que la sola voluntad de transformación, llevamos a cabo un trabajo de reflexión conjunta al interior con cada una de nuestras líneas de negocio y con la dirección para lograr la apropiación de una visión. La invitación fue colaborar para definir el nuevo manifiesto de visión que nos reencontrara con nuestro destino como Fundación: trabajar por un territorio sostenible que impacta en el cambio económico, social y ambiental que benefician el desarrollo de las comunidades vulnerables donde operamos.

Un punto relevante que se dio como resultado de este ejercicio, es la generación de indicadores de contribución de la Fundación para las unidades de negocio, esto incentivó la colaboración en proyectos de mayor alcance, desde propuestas creativas para hacer eficiente la difusión de actividades de la Fundación, hasta invitaciones a participar en otros foros y eventos de la empresa. Este movimiento llevó a **FUNDACIÓN ADO** a crecer exponencialmente su estructura casi cinco veces más, manteniendo su independencia y extendiendo el radio de acción.

Hoy, el trabajo de FUNDACIÓN ADO y de nuestra empresa están armonizados, y aunque los caminos que recorramos sean diferentes, avanzamos en el territorio con los mismos principios y compromisos.

En este apartado compartimos a detalle nuestros aprendizajes, herramientas y nuestra ruta de viaje en estos años.

○ La razón de nuestras causas

FUNDACIÓN ADO se constituye como asociación civil sin fines de lucro y cuenta con el registro de Donataria Autorizada por lo que opera como una fundación híbrida lo que la habilita para operar y fondear proyectos, así como para recibir donaciones y otorgar recibos deducibles. Aunado a la inversión de **MOBILITY ADO** la estrategia de alianzas de **FUNDACIÓN ADO**

nos permite aumentar los resultados exponencialmente al coinvertir en proyectos de interés común.

Desde el inicio, la Fundación definió sus programas de interés con base en los siguientes criterios:

1. Estar vinculados al quehacer corporativo
2. Atender sectores menos financiados
3. Generar proyectos de desarrollo social

Nuestros tres programas son:

DESARROLLO DE MUJERES

Invertir en emprendimientos productivos liderados por colectivos de mujeres, preponderantemente de comunidades vulnerables, con el fin de mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

Impulsar iniciativas que permitan un manejo sostenible de los recursos naturales con generación de ingresos.

EDUCACIÓN VIAL Y PROTECCIÓN CIVIL

Impulsar proyectos que promuevan una cultura de movilidad segura y con equidad de género. Además de participar en la etapa de prevención y recuperación, tanto social como económica, por desastres naturales.

Nuestros programas son una forma responsable de compartir el crecimiento con las comunidades donde operamos.



En nuestro caso, después de un análisis estadístico, detectamos que una de las poblaciones menos financiadas son las mujeres. Una de nuestras prioridades es fomentar el desarrollo y las mujeres son cabeza de familia, son quienes tienen el mejor récord crediticio y son un pilar fundamental para la educación.

Otro factor que tomamos en cuenta es la población mayoritariamente masculina en la empresa, por lo que tenía mucho sentido elegir el Desarrollo de Mujeres como uno de nuestros ejes centrales. En este caso optamos por comprometernos con el desarrollo en un compromiso de hasta cinco años y alejarnos del formato asistencial.

○ Perfil de la Fundación

Para nosotros es importante conectar el quehacer social de los distintos actores, públicos, privados y civiles, interesados en el desarrollo de una comunidad, a través de una propuesta de coinversión social que dirija estratégicamente los recursos a los espacios donde podemos hacer la diferencia.

A partir de este interés, convocamos alianzas y nos sumamos a los esfuerzos de otros actores para dialogar y articular acciones, que permitan atender de forma integral los desafíos del desarrollo comunitario. Así evitamos que los esfuerzos se dupliquen y podamos atender al mayor número de situaciones vulnerables de una población.



○ Modelo de Voluntariado Corporativo

En **MOBILITY ADO**, el Programa de Voluntariado Corporativo se encuentra a cargo de **FUNDACIÓN ADO** desde hace más de 18 años con proyectos exitosos, duraderos y con una alta retención de los equipos de voluntariado. Este apartado adicional lo consideramos complementario como aporte de un proceso estandarizado y exitoso de la labor social.

En el entorno empresarial, solo el 22.2% de los programas de voluntariado está alineado a las motivaciones de las y los colaboradores de la empresa.¹⁸ El mismo estudio revela que, uno de los aspectos más desafiantes a gestionar, es mantener la motivación del voluntariado en el compromiso con el programa.

MOBILITY ADO es una comunidad en sí misma y, en nuestro modelo, más del 80% de las acciones que realiza el voluntariado son para fortalecer al personal al interior de nuestra comunidad. Es decir, **colaboradores siendo solidarios con otros colaboradores de la empresa** de manera voluntaria y por iniciativa propia.

Adicionalmente contamos con un programa ex profeso de reconocimiento para promover la retención del talento y su contribución.



¹⁸ Osmia. (n.d.). 3er Estudio sobre el voluntariado corporativo en América Latina. Consultado el 13 de octubre de 2024. Recuperado de <https://bit.ly/EstudioVoluntariadoCorporativo2024>

El diferencial

Con un enfoque de participación colectiva generamos un modelo específico. El Programa de Voluntariado Corporativo **impulsa el talento y conocimientos que aportan las y los colaboradores de la empresa mediante una plataforma estructurada** para el desarrollo social de las comunidades al interior y exterior de la corporación. Esto nos aleja de imponer actividades y solicitar voluntarios para una agenda preestablecida.

Bajo este modelo participativo se extiende una invitación para que **el personal proponga iniciativas que deseen impulsar**, siempre que se alineen a los tres ejes de interés de la empresa:

EDUCACIÓN

Promover acciones solidarias y subsidiarias a favor de la regularización en la educación básica, media y media superior de los colaboradores y sus familias, a través de la operación de las plazas comunitarias operadas por los mismos voluntarios de la empresa

VIVIENDA

Informar, sensibilizar y formar sobre la importancia de tener un hogar digno que asegure la calidad de vida de las familias de los colaboradores, a través de ferias y talleres gestionados por los mismos voluntarios de la empresa a favor de sus compañeros de trabajo y de sus familias.

SALUD

Impulsar acciones de cuidado y prevención de la salud, a través de actividades deportivas y programas de prevención en salud, ambos liderados por los voluntarios de la empresa y en beneficio de sus mismos compañeros de trabajo.

Cada eje es liderado por comités de voluntariado internos, que planean acciones en favor de sus mismos compañeros y compañeras de trabajo, así como de sus familias.

Proceso de selección de iniciativas

1. Conformación de comités de voluntariado.

CONVOCATORIA ABIERTA para las y los colaboradores que decidan donar su tiempo y su talento en favor de los demás.

2. Aplicación del Diagnóstico.

LEVANTAMIENTO DE DATOS para conocer los requerimientos en educación, salud y vivienda de los colaboradores.

3. Diseño del plan de acción.

TRABAJO COLABORATIVO por parte de los comités de voluntariado para el establecimiento de estrategias y metas, a partir de los resultados del diagnóstico.

4. Ejecución de estrategias.

APLICACIÓN, SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN del plan de trabajo por parte de los comités de voluntariado para ajustar los planes, de acuerdo con los resultados que se estén obteniendo. Además de la generación de reportes cuatrimestrales al Consejo de **FUNDACIÓN ADO**.

Parte de la permanencia del programa radica en escuchar las iniciativas e inquietudes del personal.

Caso de Éxito

Uno de los proyectos con más éxito es el programa de las Plazas Comunitarias. Se ubican dentro de las terminales y funcionan como un salón de clases, en donde un grupo de colaboradores capacitados imparten clases de regularización de primaria, secundaria, preparatoria y universidad para cualquier persona de la empresa que se inscriba.

Estas plazas son gestionadas en su totalidad por el personal voluntario, tanto en la operación como en la administración y procuración de fondos. Son los mismos comités quienes, por donación, lograron contar con el equipo de cómputo, mobiliario, entre otros. A su vez se encargan de recaudar cuotas de



recuperación mínimas para la luz, el internet y papelería en general. La única aportación de la empresa es el espacio físico que proporciona en comodato y la plataforma de gestión.

El modelo educativo consta de un programa de certificación que acredita a cualquier persona voluntaria que se postule para impartir clases, con las capacidades suficientes para impartir una materia con valor curricular. **Todos los cursos que se imparten tienen validez oficial** y se avalan por algún programa de gobierno, alguna organización de la sociedad civil o por la universidad local con la que tengamos convenio.

Si algún tema o materia no se logra cubrir con el personal voluntario de la empresa, en la mayoría de los casos, la universidad abre la posibilidad de voluntariado a su equipo interno, a fin de cubrir los temas necesarios.

También se imparten cursos de habilidades humanas que faciliten la labor del personal. Por ejemplo, un colaborador que habla inglés por iniciativa propia, formula un curso con las preguntas más frecuentes para la atención al cliente ya sea en taquilla o en alguno de los locales comerciales.

Al momento, la tasa de deserción es nula, quien se inscribe, se compromete y termina.

Conductores y mecánicos, entre otros, han logrado concluir desde la primaria hasta la universidad. Parte del éxito del programa es la accesibilidad de los horarios los cuales los fija el mismo voluntariado adaptándose a los diferentes turnos de trabajo.

Actualmente, hay cuatro ubicaciones físicas en Córdoba, Jalapa, Puebla y CDMX. A raíz de la pandemia se incorporó la modalidad en línea lo que amplió el alcance del programa haciéndolo accesible, por ejemplo, al personal de Guatemala. Esto requirió hacer convenios con universidades y gobiernos locales en cada estado para garantizar la validez oficial de los estudios en la sede del alumnado. Adicionalmente, se cuenta con convenios en Chiapas, Guerrero y Veracruz que habilitan otras carreras en línea a muy bajo costo para extender la oferta educativa.

Desde el inicio hemos logrado graduaciones bianuales a nivel licenciatura.

El habilitar la independencia en la gestión del programa es, sin duda, el mayor factor de éxito y es un ejemplo de generosidad y solidaridad.

Reconocimiento y Retención

En **FUNDACIÓN ADO**, es prioridad la permanencia del Programa de Voluntariado, no solo por el impacto social sino por el creciente interés y voluntad de quienes colaboran con la empresa.

Por ello creamos un **Programa de Reconocimiento y Retención** que les incentive. Hay mucho talento dentro de la empresa dispuesto a compartir su tiempo, conocimientos y algunas veces, hasta recursos económicos en favor de sus compañeras y compañeros de trabajo.

Algunos de los componentes de reconocimiento y retención son:

1. Integración.
2. Fortalecimiento del trabajo colaborativo interregional.
3. Vinculación de alianzas con organizaciones sociales.
4. Generación y reconocimiento de ideas.
5. Participación en encuentros de intercambio de experiencias.
6. Formación del trabajo voluntario.
7. Reconocimiento público.
8. Promoción de voluntarios.

A través de iniciativas como ésta, la Fundación crea un ecosistema que promueve la integración, el trabajo colaborativo y el desarrollo de nuevas ideas, lo que, a su vez, enriquece la experiencia del voluntariado y fortalece el impacto positivo en la comunidad.

En resumen, FUNDACIÓN ADO no solo busca mantener el compromiso del voluntariado, sino que también pretende fomentar un ambiente en el cual el talento y la generosidad de quienes colaboran sean valorados y potenciados.



6. CAJA DE HERRAMIENTAS



El sector filantrópico cuenta con un acervo importante de publicaciones especializadas para distintos rubros disponibles en línea. De manera complementaria, enlistamos algunos de los documentos consultados para la elaboración de esta guía y algunos otros de referencia así como documentos de elaboración propia.

Anexos y formatos de FUNDACIÓN ADO

Este primer apartado incluye los formatos que actualmente usa la Fundación como referencia para una base inicial.

Ficha de presentación institucional



Ficha de Presentación Institucional

A. DATOS DE LA INSTITUCIÓN:

1. NOMBRE (OFICIAL):			
2. DOMICILIO:			
CALLE		NÚMERO	
CÓDIGO POSTAL	COLONIA	LOCALIDAD	
MUNICIPIO		ESTADO	RFC

3. TELÉFONOS:	01				
LADA		NÚMERO LOCAL	Indicar si es personal, para recados, fax, celular u otro.		
01					
LADA		NÚMERO LOCAL	Indicar si es personal, para recados, fax, celular u otro.		
01					
LADA		NÚMERO LOCAL	Indicar si es personal, para recados, fax, celular u otro.		

4. DATOS DE CONTACTO CON QUIEN LA FUNDACIÓN ADO ESTARA EN PERMANETE COMUNICACIÓN:

NOMBRE:	
TELÉFONOS:	
CORREO:	

5. NOMBRE DEL PRESIDENTE DEL COMITÉ DIRECTIVO NOMBRE DEL DIRECTOR GENERAL	1:	
	2:	

6. ¿ES DONATARIA AUTORIZADA?:	
-------------------------------	--

Guía de presentación de proyectos

Guía Presentación de Proyectos

Nombre de la Razón Social de la Institución:

Datos de contacto:

Nombre	
Teléfonos	
Correo electrónico	

A. INFORMACIÓN DEL PROYECTO

1. NOMBRE DEL PROYECTO:

2. MONTO SOLICITADO:
COSTO TOTAL DEL PROYECTO:

3. SEÑALE EL O LOS PROGRAMAS A LOS QUE ESTÁ ALINEADO EL PROYECTO PRESENTADO:

Desarrollo y educación de mujeres adultas mayores de 18 años	☐
Cuidado y preservación del medio ambiente	☐
Educación vial y protección civil.	☐

4. JUSTIFIQUE LA PERTINENCIA DEL PROYECTO EN SU CONTEXTO.

CON DATOS DUROS DE FUENTES CONFIABLES:

5. ANOTE EL OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

6. ENLISTE LOS OBJETIVOS y METAS ESPECÍFICAS DE CADA ETAPA DEL PROYECTO:

NOMBRE DE LA ETAPA	OBJETIVO	META
--------------------	----------	------

Guía para la presentación de avances de proyecto

FUNDACIÓN ADO 

Guía para presentar avances de proyecto

Nombre de la Institución:

A. DATOS DE CONTACTO

1. NOMBRE:
2. TELEFONOS:
3. CORREO:

B. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1. NOMBRE DEL PROYECTO:

3. DESCRIBA BREVEMENTE EL PROYECTO:

4. ESCRIBA EL OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

5. ANOTE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y JUSTIFIQUE EL PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO:

Nº	OBJETIVO ESPECÍFICO	% de avance
1.		
2.		
3.		

Requerimiento de información para donatarias autorizadas



Requerimiento de información para Donatarias Autorizadas 2024

Dirección de Auditoría Interna

Para dar cumplimiento a la normatividad interna del Grupo referente la validación por parte de la Dirección de Auditoría Interna en el otorgamiento de donativos de la fundación ADO, solicitamos contar con la siguiente información de la Institución que haya sido seleccionada:

1. Organigrama de la Institución
2. Escritura Constitutiva y actas de asamblea (protocolizadas).
3. Autorización para recibir donativos
4. Manual de políticas y procedimientos.
5. Calendario de planes de trabajo y entrega de resultados.
6. Presupuesto para el ejercicio 2024.
7. Ejemplo de cómo ejercen el control del presupuesto.
8. Dictamen fiscal (si aplica)
9. Constancia de situación fiscal
10. Opinión de cumplimiento de las obligaciones fiscales.
11. Declaración anual de transparencia (informativa).
12. Opinión de cumplimiento del IMSS
13. Copia de las últimas declaraciones ante el SAT – anuales (ejercicios 2022 y 2023) y mensuales (ejercicio 2023 y las que se hayan presentado del 2024), con sus comprobantes de pago.
14. Copia del último pago del SUA e impuestos locales de nómina (si aplica).
15. Estados Financieros emitidos por la organización de los ejercicios 2022 y 2023, y el acumulado al mes de la revisión, acompañados de las relaciones analíticas correspondientes.
16. Balanza de comprobación detallada de los Estados Financieros que se proporcionan.
17. Últimos dictámenes financieros emitidos por C.P. certificado -auditor externo- (Si aplica)
18. Carta de observaciones del auditor externo (si aplica)
19. Generalidades del proyecto al cual será aplicado el donativo otorgado.
20. Información adicional que nos permita hacer un mejor juicio sobre el control administrativo (información proporcionada por la organización).
21. Formato de informe anual de las organizaciones de la sociedad civil del año 2023.

Cabe mencionar que el presente requerimiento es enunciativo por lo que en el transcurso de nuestra revisión podría solicitarse información adicional.

Atentamente,

L.C. Lydia Rodríguez Romero,
Gerente de Auditoría Interna

GRUPADO, S.A. de C.V.

Calzada Ignacio Zaragoza No.200, Col. Siete de Julio, Edificio E, C.P. 15390. Teléfonos: 5133 2500 ext.2803.

Guía de informe final de proyectos



Informe Final de Proyecto

Nombre de la institución:

A. DATOS DE CONTACTO

1. NOMBRE:
2. TELÉFONOS:
3. CORREO:

B. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1. NOMBRE DEL PROYECTO:

2. DESCRIBA BREVEMENTE EL PROYECTO:

3. ESCRIBA EL OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:

4. ANOTE Y JUSTIFIQUE EL PORCENTAJE CUMPLIDO DE CADA OBJETIVO PLANTEADO:

Nº	OBJETIVO ESPECÍFICO	% de avance
1.		
2.		
3.		

Publicaciones y referencias:

Compendios estadísticos:

**Entidades Donantes:
Donativos otorgados e Ingresos.**
CIESC y Tecnológico de Monterrey.
(2023) Puig, G., R. Villar & J. Butcher
Disponible en: [ciesc.org.mx/proyecto/
generosidad-en-mexico/](https://ciesc.org.mx/proyecto/generosidad-en-mexico/)

**Compendio Estadístico
del sector no lucrativo 2023.**
Centro Mexicano para la Filantropía,
A.C. (2023, 2a Edición)
Disponible en: [https://www.cemefi.org/
centrodedocumentacion/11568.pdf](https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/11568.pdf)

**Fundaciones Empresariales en
México: un estudio exploratorio
y su Resumen Ejecutivo.**
Centro de Investigación y Estudios
sobre Sociedad Civil, A.C. (CIESC)
(2014)
R.Villar, J. Butcher y L.Gandini con la
colaboración de S. Sordo
Disponible en: [https://www.ciesc.org.
mx/fem.html](https://www.ciesc.org.mx/fem.html)

Organizaciones de la sociedad civil:

**11 pasos para crear una
Fundación Corporativa exitosa.**
Alternativas y Capacidades, A.C.
(2019)
P. Carrillo Collard, M. Tapia Álvarez
Disponible en: [https://alternati-
vasycapacidades.org/wp-content/
uploads/2019/04/11-pasos.pdf](https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/11-pasos.pdf)

**Guía para planificar, crear
y fortalecer una organización
de la sociedad civil**
Centro Mexicano para la Filantropía,
A.C. (2017, 2a Edición)
Disponible en: [https://www.gob.mx/
indesol/documentos/guia-planifi-
car-crear-y-fortalecer-osc](https://www.gob.mx/indesol/documentos/guia-planificar-crear-y-fortalecer-osc)

**16 pasos para fortalecer
la procuración de fondos
en organizaciones de la
sociedad civil**
Alternativas y Capacidades, A.C.
(2019)
Disponible en: [https://alternati-
vasycapacidades.org/wp-content/
uploads/2019/04/16pasos-Digital-3a-edi-
cion.pdf](https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/16pasos-Digital-3a-edicion.pdf)

Medición del impacto social:

Manual de Impacto Social

Impact Hub Madrid (2015)

Disponible en: <https://madrid.impacthub.net/wp-content/uploads/2017/11/Guia-medicion-de-impacto-esp-1.pdf>

A Practical Guide to Measuring and Managing Impact

European Venture Philanthropy Association (2015)

Dr Lisa Hehenberger, Anna-Marie Harling, Peter Scholten

Disponible en: https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/IMM_Guide_2015_EN.pdf

How to do impact measurement and management

European Venture Philanthropy Association, EVPA (Septiembre, 2024)

Disponible en: <https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/how-to-do-impact-measurement-and-management-2024.pdf>

Metodologías de investigación:

Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL, (2019)

Disponible en: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/guia_lineas_base_metas.pdf

Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores.

Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL, (2013)

Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISEÑO_Y_CONSTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf

Teoría de Cambio. Una guía para gerentes de programas

Versión 2

PM4NGOs.(Diciembre, 2017)

Disponible en: <https://www.odaaid.org/wp-content/uploads/2021/02/TeoriadelCambio.pdf>

Publicaciones y referencias:

Recursos sobre temas fiscales:

Foro de actualización legal y fiscal, moderado por Cemefi, el 24 de febrero 2022

Orientación jurídica por parte de la Secretaría de Hacienda a dudas por parte del Cemefi

Disponible en: https://www.cemefi.org/images/pdf/2022_cemefi_informa_legal_y_fiscal_sat_resuelve_tus_dudas.pdf

Obligaciones de las donatarias autorizadas

Disponible en: <https://www.sat.gob.mx/consulta/70078/conoce-las-principales-obligaciones-fiscales-de-las-donatarias-autorizadas>

Ventajas de ser donatarias autorizadas

Disponible en: <https://www.sat.gob.mx/consulta/70077/conoce-las-ventajas-de-ser-donataria-autorizada>

Herramientas y cursos:

Candid

Centro de aprendizaje web para el desarrollo de capacidades para hacer el bien.

Disponible en: <https://learning.candid.org/>

CEPAL

Caja de herramientas. Políticas sociales e institucionales para la igualdad

Disponible en:

<https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-02/>

https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-02/7.%20CC_Monitoreo_es.pdf

ActKnowledge.

Theory to Results

Recursos, talleres y certificaciones en Teoría de Cambio

Disponible en:

<https://www.actknowledge.org/>

Algunas herramientas de inteligencia artificial:

Estas herramientas, usadas de forma ética pueden ahorrar tiempo y facilitar el éxito en la recaudación de fondos.

Fund Writer

Inteligencia artificial para la redacción profesional de propuestas, apelaciones, correos, publicaciones de redes sociales y más.

<https://www.fundwritert.ai/>

Grant Assistant

Herramienta de inteligencia artificial para la redacción de propuestas para la procuración de fondos de subvenciones complejas.

<https://www.grantassistant.ai/>

Grant Assistant

Herramienta de inteligencia artificial para la redacción de propuestas para la procuración de fondos.

<https://www.grantable.co/>

Sitios de interés:

Conectando la filantropía comunitaria y familiar en América Latina: México.

Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy at Grand Valley State University.

Murrieta Cummings, A., J. Touchet & R. Villar, (Noviembre, 2024).

Disponible en: <https://comunidar.org/wp-content/uploads/2024/12/Latin-America-Report-Mexico-ESPANOL-FINAL.pdf>

3er Estudio Latinoamericano de Voluntariado Corporativo 2024

Estudio promovido por: Atados (Brasil), Cemefi (México), el Consejo Nacional para la Sostenibilidad (Costa Rica), Fonselp (Argentina), Fundación ANDI, (Colombia), SUMARSE (Panamá) y coordinado por Osmia (Perú)

Disponible en: <https://bit.ly/EstudioVoluntariadoCorporativo2024>



Sumar visiones y voluntades nos permitirá lograr una transformación de impacto para un legado colectivo por un bien mayor.

Esperamos que esta invitación al sector privado sea un detonador de nuevas alianzas para contribuir al desarrollo y atención de las desigualdades de México.

Agradecimientos:

El compromiso del sector de la filantropía empresarial es innegable por lo que agradecemos la participación de:

Cemefi

Ana María Sánchez / Directora de Filantropía
Juan Sánchez / Oficial de Servicios Jurídicos

CEMEX

Emma Fernández / Asesora de Inversión Social

COMUNALIA

Agustín Landa / Ex Presidente
Pamela Cruz / Coord. de Proyectos Especiales

ENSAMBLE

Maité Azuela / Directora Ejecutiva

Fundación Coppel

América Ávalos / Dirección Ejecutiva

Fundación Estafeta

Olivia Gaxiola / Dirección Ejecutiva

Fundación FEMSA

Carlos Hurtado / Gerente de Sustentabilidad

Fundación Merced

Karla Jiménez / Directora General

FUNDEMEX

Jimena Fernández / Directora General
Claudia Rojas Nuñez / Gerente de administración y comunicación

Grupo BIMBO

Leticia Pacheco / Dirección Global de Relaciones Industriales

Go x good

Gabriela Orozco / Social Impact Strategy

MOBILITY ADO

José Antonio Pérez Antón / Director General
Aurelio Pérez Alonso / Director de finanzas
Juan Carlos Uriarte Amann / Presidente de FUNDACIÓN ADO
Andrés Pérez-Peña Campos / Gerente de FUNDACIÓN ADO



FUNDACIÓN ADO®

Cómo crear Fundaciones
Empresariales de impacto.





FUNDACIÓN ADO®

