



Fundación Comunidar

trabaja por fortalecer
organizaciones filantrópicas

Fundación Comunidar asesora y capacita filántropos para movilizar más recursos hacia el sector social y tener un mayor impacto. Su programa de Desarrollo del Inversionista Social los encamina hacia una visión de filantropía estratégica a través de su *Ruta de aprendizaje*. Riisa, empresa familiar especializada en la recuperación de materiales, entró al programa para reenfoque su modelo filantrópico.

Fundación Comunitar

trabaja por fortalecer organizaciones filantrópicas



MOTIVACIÓN/PROBLEMA A RESOLVER:

Llevar a una empresa familiar a transitar hacia una filantropía más estratégica, para potencializar el impacto social de sus intervenciones.



TIPO DE FINANCIACIÓN / RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS:

N/A



APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Estrategia y/o modelo de negocios
- Gestión Financiera



SECTORES:

Desarrollo económico y social



ALIADOS PRINCIPALES:

Facebook Community Fund



TIPO DE INVERSOR/SILO:

Fundaciones



DURACIÓN:

2018-2020

(Acompañamiento)

2020

presente (Implementación)

IMPACTO:

Comunitar:

81 iniciativas sociales

incubadas en sus **ocho años de operación**.

Acompañamiento para la creación de

17 nuevas fundaciones

alineadas con la visión de **filantropía estratégica**

Fundación Riisa:

Ha desarrollado una **visión para su proyecto filantrópico**, y los impactos que quiere tener.

Ha adoptado un **modelo de financiamiento** acorde con las necesidades de los proyectos.

Ha implementado **mecanismos de seguimiento y evaluación** de resultados.

Ha **fortalecido 7 organizaciones** para enfrentar la crisis del COVID-19.



ODS ABORDADOS



ANTECEDENTES Y CONTEXTO

El estado de Nuevo León, ubicado en el noroeste de México, se caracteriza por ser un polo de actividad industrial más desarrollado que el de otras regiones. No obstante, siguen existiendo allí fuertes inequidades sociales. Un 12,2 % de su población se encuentra en condición de inseguridad alimentaria (683.000 personas), mientras que el 2,4 % (170.000 personas) no cuenta con acceso a servicios básicos en su vivienda¹. Y a pesar de haber disminuido el rezago educativo, un 10,1 % de la población (553.000 personas) sigue sin terminar la educación básica. El estado ha experimentado un proceso de urbanización acelerada que tiene fuertes consecuencias sobre el medio ambiente: deterioro de recursos hídricos, degradación de los suelos, pérdida de cobertura vegetal y contaminación atmosférica².

Desde mediados de 2011, un grupo de expertos en el sector social de Nuevo León consideró que el “espíritu filantrópico” necesitaba reforzarse. En efecto, si bien existe mucha voluntad y recursos para fomentar el desarrollo de las comunidades en el estado, también se advierte un gran vacío de información sobre qué proyectos de desarrollo se llevan a cabo y de qué forma se puede invertir en ellos. Por este motivo se decidió crear un proyecto ciudadano para Monterrey (capital de Nuevo León) y su área metropolitana. Así nació la Fundación Comunitar en 2012.

Comunitar parte de la premisa de que faltan iniciativas y estrategias para formar a los filántropos, lo cual reduce la probabilidad de que los recursos movilizados tengan un verdadero impacto social. Su lema consiste en “*articular al que quiere y tiene con el que necesita y sabe*” afirma Erika Laveaga, su directora general.

Para conseguirlo, Comunitar reconoce que es necesario en primera instancia conocer y entender el contexto de la intervención. Aún con las mejores intenciones, una falta de conocimiento del entorno socioeconómico y de las condiciones de las organizaciones puede hacer que los apoyos filantrópicos

Comunitar parte de la premisa de que faltan iniciativas y estrategias para formar a los filántropos, lo cual reduce la probabilidad de que los recursos movilizados tengan un verdadero impacto social.

¹ Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Coneval, (2020). *Informe de pobreza y evaluación 2020*. Nuevo León. Ciudad de México, 2020. Consultado en: https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Informes_de_pobreza_y_evaluacion_2020_Documentos/Informe_Nuevo_Leon_2020.pdf

² Universidad Autónoma de Nuevo León, Observatorio de Sustentabilidad de Nuevo León (2020), Problemática ambiental, acciones para el cambio. Consultado en: <http://observatorio.iinso.uanl.mx/index.php/diagnostico/diagnostico-01/diagnostico-0106>

no sean de utilidad para quienes se quiera beneficiar. Por ello, su principal labor consiste en conectar, asesorar y capacitar a los donantes, para lo cual cuenta con un Programa de Desarrollo del Inversionista Social.

Con el propósito de garantizar que sus donativos tuvieran un mayor impacto, Riisa, una empresa familiar especializada en el reciclaje de materiales de difícil recuperación³ ingresó al programa en 2018.



DESCRIPCIÓN

Comunidar tiene como objetivo fomentar y mejorar el impacto de las inversiones sociales que se realizan en la región. Su esquema de trabajo está basado en *“un modelo probado de filantropía estratégica”*. Para ello, brinda *“oportunidades para que las personas y organizaciones interesadas en el desarrollo de Monterrey y su área metropolitana aporten recursos y participen en torno a las soluciones que requiera la comunidad para mejorar la calidad de vida de sus presentes y futuras generaciones”*⁴.

La fundación dirige sus intervenciones principalmente a otras fundaciones y filántropos para responder a la necesidad de *“ayudar al que ayuda”*. También se posiciona como un articulador del ecosistema filantrópico y de inversión social en la región regiomontana, a la vez de que contribuye a la identificación, documentación y estructuración de oportunidades de desarrollo local para que las personas interesadas puedan invertir en ellas. Comunidar es la única fundación comunitaria del estado de Nuevo León.

Su Programa de Desarrollo del Inversionista Social pretende encaminar a los inversionistas sociales hacia una visión de filantropía estratégica mediante el acompañamiento cercano en el marco del cual se proporciona conocimiento, estrategias, herramientas e información sobre las tendencias de la filantropía estratégica.

La fundación dirige sus intervenciones principalmente a otras fundaciones y filántropos para responder a la necesidad de *“ayudar al que ayuda”*.

³ Riisa, (2020), Acerca de. Consultado en: <http://riisa.mx/>

⁴ Comunidar, (2020), Nosotros. Consultado en <https://comunidar.org/>

El programa tiene tres objetivos principales:

- 1...Contribuir a la solución de las problemáticas sociales, al brindar una estructura de gobernanza *ad hoc* a la actividad filantrópica del inversionista social;
- 2...Ayudar al filántropo a lograr un mayor impacto con sus actividades benefactoras, mediante el diseño de una estrategia de inversión ordenada y focalizada; y
- 3...Asesorar al inversionista social en la institucionalización, monitoreo y sistematización de sus iniciativas.

El enfoque sistémico es un aspecto importante de la asesoría que brinda Comunitar. Se busca que el inversionista aborde los problemas de manera integral, evitando intervenciones aisladas o fragmentadas, que tienen un menor impacto. Para ello, se buscan las causas estructurales de los problemas y se diseñan intervenciones de mayor alcance. *“Este enfoque hace consciente al inversionista social de que todos estamos dentro de un sistema, todo es multifactorial y nada es unilateral”*, comenta Erika Laveaga.

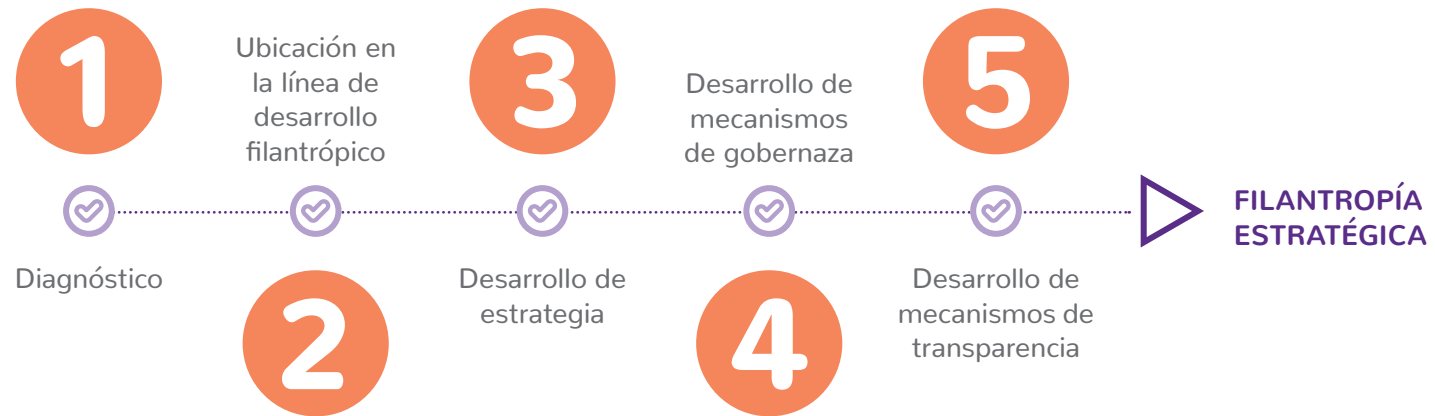
Antes de la intervención de Comunitar, el área filantrópica de la empresa Riisa estaba liderada por miembros de la familia que aportaban tiempo y recursos propios, sin participación institucionalizada del equipo corporativo. Asimismo, los donativos se otorgaban sin muchos criterios de selección, abordando todo tipo de problemáticas, desde lo asistencial hasta programas más sofisticados. Además, el seguimiento a los recursos otorgados únicamente se limitaba a la información que las organizaciones beneficiarias enviaban al donante.

Al reconocer esta situación, Riisa decidió modificar su modelo filantrópico hacia una visión más estratégica, garantizando que el equipo corporativo de la empresa participara del proceso. Después de realizar el diagnóstico de la situación y de identificar sus necesidades, Comunitar desarrolló una estrategia de acompañamiento para Riisa, de manera que adaptara sus recursos financieros a las necesidades y características de sus intervenciones, ofreciera el tiempo y los recursos necesarios para fortalecer a las organizaciones y se implementaran herramientas para transformar los objetivos en resultados medibles. Lo anterior llevó a la creación de la Fundación Riisa.



Comunitar desarrolló una estrategia de acompañamiento para Riisa, de manera que adaptara sus recursos financieros a las necesidades y características de sus intervenciones.

Gráfica 1: Ruta de aprendizaje de Comundar



Fuente: Elaboración propia con base en la Metodología del Programa de Desarrollo del Inversionista Social (DIS), de Fundación Comundar.



IMPLEMENTACIÓN

La estrategia de trabajo del Programa de Desarrollo del Inversionista Social se basa en un proceso de *Ruta de aprendizaje (Learning Journey)* gradual y con retroalimentación. A partir de allí se espera que el inversionista cambie algunos paradigmas fundamentales en la forma de concebir su modelo de filantropía.

Al finalizar este proceso, el inversionista social decide si desea recibir acompañamiento por parte de Comundar hasta etapas más avanzadas de implementación. En el caso de Riisa se decidió prolongar el acompañamiento, que se tradujo en un proceso de incubación en el cual se gestaron y maduraron las operaciones de la Fundación Riisa.

Los contenidos de la capacitación se van adaptando según las características del inversionista social⁵. En el caso de Riisa se surtieron cinco etapas así:

- ... **Etapa 1:** Diagnóstico. Se evaluó la situación del brazo filantrópico de Riisa, así como sus grandes intenciones, por ejemplo, sectores sociales y ambientales de mayor importancia para la empresa.
- ... **Etapa 2:** Ubicación de la organización en la “línea de desarrollo filantrópico”⁶. Las intervenciones del área filantrópica de Riisa fueron calificadas como de “filantropía incipiente”. Los donativos estaban dirigidos a la resolución de necesidades inmediatas, su portafolio de proyectos era muy disperso y no se contaba con una estrategia de comunicación, ni con mecanismos de seguimiento.
- ... **Etapa 3:** Desarrollo de la estrategia de inversión social. Se elaboró una hoja de ruta que comprende varios elementos: i) Financiamiento focalizado; ii) Enfoque estratégico de su razón y quehacer social y iii) Espectro de las organizaciones sociales con las cuales trabajar.
- ... **Etapa 4:** Desarrollo de mecanismos de gobernanza. Se transfirió gran parte de la toma de decisiones relacionadas con la actividad filantrópica de la empresa desde el círculo familiar hacia otros participantes. Para ello, se celebraron mesas de trabajo compuestas por un miembro de la familia, un miembro del consejo de la empresa externo a la familia, y tres empleados de la empresa.
- ... **Etapa 5:** Desarrollo de mecanismos de transparencia a través de una mayor responsabilidad para comunicar los resultados de sus inversiones sociales, reforzada por la vinculación de los empleados.



Si bien Comunicar
no otorga
financiamiento a
los inversionistas
sociales, sí
promueve que
ellos realicen
este tipo de
inversiones,
como parte de
los principios
de la filantropía
estratégica.



Financiamiento a la medida

Si bien Comunicar no otorga financiamiento a los inversionistas sociales, sí promueve que ellos realicen este tipo de inversiones, como parte de los principios de la filantropía estratégica. De esta manera, las organizaciones como Fundación Riisa pasan de canalizar recursos que responden a necesidades

⁵ En el caso de la Fundación Riisa, estas cinco etapas del Learning Journey, se llevaron a cabo a través de seis sesiones (1 sesión cada 15 días) en un plazo de tres meses.

⁶ En su “línea de desarrollo filantrópico”, Comunicar categoriza tres tipos de filantropía, según su grado de afinidad con los principios de la filantropía estratégica: filantropía incipiente (o naciente), filantropía establecida y filantropía estratégica.

inmediatas, con montos discrecionales poco estructurados, a desarrollar esquemas de financiamiento a la medida que respondan a las necesidades de las organizaciones que deciden apoyar.

En el caso de la Fundación Riisa, antes de la intervención de Comundar, los montos otorgados eran muy heterogéneos (aunque, de manera general, relativamente pequeños), pues no se contaba con criterios para calibrarlos. Para 2020, la fundación invirtió montos más elevados en los proyectos, con visión de largo plazo, principios y fines establecidos e indicadores de seguimiento.

Apoyo no financiero

El apoyo no financiero de Comundar consta de dos ejes: la capacitación y acompañamiento al inversionista social y la facilitación de alianzas estratégicas. El costo de la asesoría para un proceso de diseño de filantropía estratégica es variable y dura aproximadamente tres meses.

El rol de Comundar como articulador y promotor del ecosistema local de filantropía estratégica e inversión social le permite promover la concurrencia de recursos y esfuerzos para proyectos de desarrollo que considera estratégicos. Por ejemplo, al operar un donativo otorgado por Facebook Community Fund, decidió articular una alianza con Fundación Riisa, para crear una bolsa en conjunto que permitiera la organización de la convocatoria “Unidos por la Conservación”, con el objetivo de apoyar iniciativas para la conservación ambiental.



RESULTADOS

Para Riisa el acompañamiento de Comundar ha implicado un cambio profundo en la manera de abordar su labor filantrópica.

“Se cambió el chip para alinear la filantropía con los valores de la empresa, que se orientan a transformar, pero ahora a través de proyectos a largo plazo que se puedan replicar”, - Mariana Aguirre, Gerente de Responsabilidad Social de Riisa.

Los principales resultados, alineados con la filantropía estratégica, son los siguientes:

- ... Adaptación de mecanismos de financiamiento a la medida: la Fundación Riisa ha ido calibrando sus apoyos para que el financiamiento se dirija a proyectos con enfoque de desarrollo comunitario. La Fundación sin embargo sigue manejando una bolsa de donaciones para apoyar necesidades más inmediatas, aunque su proporción sea cada vez menor en el presupuesto total.
- ... Implementación de herramientas de medición de impacto: se adoptaron mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados en las iniciativas que se apoyan.
- ... Apoyo no financiero para sus intervenciones: a pesar de no fungir como incubadora o aceleradora, la Fundación reconoce la importancia de fortalecer a las organizaciones y generar alianzas. En respuesta a la crisis de la COVID-19, se creó una alianza con el Centro de Innovación e Impacto Social (yCo) que busca fortalecer a siete organizaciones que trabajan en educación y conservación, a través de un acompañamiento que permita superar los efectos negativos de la pandemia sobre las ONG.



En respuesta a la crisis de la COVID-19, se creó una alianza con el Centro de Innovación e Impacto Social que busca fortalecer a siete organizaciones que trabajan en educación y conservación.

También se adoptaron los siguientes cambios:

- ... Fundación Riisa cambió su estrategia para mitigar problemáticas desde la raíz al formalizar dos líneas de acción bajo un enfoque estratégico y sistémico: educación y conservación ambiental.
- ... Ahora se buscan iniciativas que tengan un impacto duradero, a largo plazo.
- ... Se entiende la importancia de contar con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas para sus inversiones sociales.
- ... Se tiene un mayor compromiso de los miembros de la familia con los objetivos de la Fundación.
- ... Se cuenta con mecanismos de gobernanza establecidos y consensuados, que permiten democratizar la toma de decisiones relacionadas con las actividades filantrópicas.



APRENDIZAJES Y PERSPECTIVAS

Comunidar busca una relación permanente y empática con los inversionistas sociales. Así, se posiciona como un aliado externo que busca agregar valor a las iniciativas del sector. En segundo lugar, la confianza que los filántropos manifiestan hacia Comunidar se debe a sus altos estándares éticos; en particular, la confidencialidad de la información proporcionada, el manejo de políticas para evitar conflictos de interés y el respeto de la voluntad del inversionista social.

Después de ocho años de intervención, Comunidar ha demostrado que es posible y factible profesionalizar al inversionista social, siempre y cuando se cuente con una metodología sólida para ello. Por otro lado, ha observado que es deseable la participación de una mayor cantidad de miembros de la familia y colaboradores en la toma de decisiones cuando se tratan de empresas familiares o *family offices*. Finalmente, existe una enorme oportunidad para introducir a las nuevas generaciones de empresarios, inversionistas y filántropos a los principios de la filantropía estratégica, y, con ello, fortalecer el ecosistema.

Para que la filantropía se vuelve aún más estratégica en México, Comunidar cree que es preciso: i) lograr una mayor profesionalización del sector; ii) sensibilizar a los filántropos respecto de asumir de la misma manera el riesgo social y el económico y iii) eliminar las actuales resistencias de los filántropos para fortalecer y profesionalizar su capital humano.