



# “Movilización de recursos por grupos de base en México”

Elaborado por:

Laura Martínez Ríos del Río<sup>1</sup>, Sergio Cruz Hernández<sup>2</sup> y Patricia García García<sup>3</sup>

Con el apoyo de:

Fondo de Acción Solidaria

Artemisa Castro Félix

Carmen Genis

Junio 2021

---

<sup>1</sup> Directora ejecutiva de Pro Esteros, A. C., Directora de Centro Fasol y miembro del Consejo Directivo de FASOL

<sup>2</sup> Profesor de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UABC en Cs. De la Comunicación, en Ensenada.

<sup>3</sup> Pertenece a la red de mentores de FASOL A.C. y es miembro fundador e integrante de la mesa directiva del Colegio de Biólogos de Baja California, A. C.

## Tabla de contenido

Introducción .....	3
¿Qué recursos se movilizan? .....	5
Metodología utilizada .....	8
Panorama general de los grupos estudiados .....	8
Estimación del volumen de recursos y su movilización .....	13
Análisis de la movilización de Conocimientos y Habilidades.....	14
Aproximación para estimar el valor de los recursos intangibles que movilizan los grupos comunitarios en México.....	16
Conclusiones .....	18
Recomendaciones para medir la escala, el tipo y las estrategias utilizadas por las organizaciones comunitarias para la movilización de recursos .....	22
Anexos.....	24
Referencias.....	26

## Introducción

ARRECIFE es un espacio colaborativo de reflexión y aprendizaje que reúne a fundaciones, fondos de inversión social y actores diversos del ecosistema filantrópico en México. Nacemos de la convicción de que la filantropía necesita transformarse: dejar atrás las lógicas verticales de dependencia y paternalismo que han marcado la relación entre donantes y comunidades. Más que un colectivo, somos un ecosistema de aprendizaje y acción que busca deconstruir prácticas verticales y construir narrativas propias, enraizadas en las prácticas comunitarias y en formas horizontales de relación, basadas en la confianza, la corresponsabilidad y el reconocimiento de los saberes locales profundamente enraizados en las realidades locales de México y del Sur Global.

En ARRECIFE, construimos un marco conceptual y práctico que pone en valor los aportes comunitarios, tanto materiales como inmateriales. Creemos firmemente que son las comunidades quienes invierten mayoritariamente en sus procesos de vida, organización y transformación; las cuales aportan, desde lo local, al desarrollo económico, social, cultural y ambiental de México.

En este sentido, desde ARRECIFE reconocemos que la comunidad no es beneficiaria, es autora. Que los procesos de transformación no empiezan cuando llega el financiamiento, sino mucho antes: cuando un grupo se organiza para cuidar el agua, cuando una mujer decide romper el silencio, cuando una red de personas teje cuidados frente a la violencia, cuando una asamblea sueña con soberanía alimentaria.

El dinero puede ser útil, pero no es el centro. Lo central son las relaciones que dignifican, que distribuyen el poder, que reconocen los liderazgos locales y que se construyen con transparencia, flexibilidad y largo aliento.

Desde ARRECIFE, creemos que ha llegado el momento de reimaginar la filantropía: no como un acto de dar, sino como una práctica de compartir, de corresponsabilizarnos, de abrir espacio a otras formas de saber, de decidir, de construir poder colectivo.

El presente estudio estima el volumen y los mecanismos de movilización de recursos que las organizaciones de base realizan cuando reciben apoyo de donantes. Fue elaborado con un enfoque descriptivo cualitativo para determinar estas relaciones establecidas entre donantes y organizaciones.

Se determinó una muestra representativa no aleatoria de grupos de diferentes partes del país que fueron apoyados para realizar proyectos distintos, con el fin de conocer: a) los tipos de organizaciones, b) el origen de los recursos, c) los mecanismos de acceso y d) los tipos de recursos que movilizan las organizaciones mismas.

La muestra estuvo conformada por 40 proyectos, de entre más de 700 que apoyan cada año los miembros de Arrecife, proyectos realizados entre 2018 y 2020, que recibieron financiamiento de 8 diferentes instituciones filantrópicas integrantes de Arrecife, que se realizaron en 20 estados de la república mexicana. Cada donante tiene características específicas, formas de trabajo diferentes, políticas distintas para elegir los proyectos y asignar los recursos; así como requisitos diferentes para la presentación de informes y resultados. Las condiciones impuestas por la pandemia por COVID 19 impidieron realizar visitas presenciales a los proyectos o entrevistas presenciales, por lo tanto, todo el trabajo se realizó en modalidad a distancia, entre agosto de 2020 y junio de 2021.

El supuesto que detona la presente investigación es que la contribución de las organizaciones comunitarias al desarrollo social, económico y ambiental local, es superior al apoyo económico que reciben de fondos o fundaciones y ni los fondos o fundaciones, ni los mismos grupos de base, están totalmente conscientes de ello.

Si bien las organizaciones comunitarias permiten el cambio social, actualmente hay pocos datos sobre el número, la densidad y el impacto de estas organizaciones en todo el país. Tampoco se cuenta con acuerdos sobre las definiciones de grupos de base u organizaciones de base, ya que existen distintas formas para nombrarlos y sus características son distintas de un lado a otro del país. Este estudio representa un primer paso en la generación de datos que permitan medir la contribución de los grupos comunitarios al desarrollo y actividades locales. Al comenzar a articular esta contribución, se espera encontrar mejores soluciones colectivas para el desarrollo comunitario lideradas por organizaciones de base, y visibilizar los recursos en su conjunto, tanto los tangibles como los intangibles. Los resultados presentados están destinados a ser un insumo para el trabajo de filántropos individuales, fundaciones comunitarias, fondos familiares, programas y fundaciones de donaciones de empresas, fundaciones privadas y organizaciones de apoyo filantrópico. También aporta datos relevantes para funcionarios públicos y académicos que pueden utilizarlos para comprender mejor la contribución de los grupos comunitarios al desarrollo local y nacional.

El **objetivo general** del estudio fue estimar el volumen y los mecanismos de movilización de recursos por parte de los grupos de base apoyados por las fundaciones integrantes de Arrecife, específicamente:

1. Estimar los tipos de recursos tangibles e intangibles que movilizan los grupos de base.
2. Determinar los mecanismos de movilización de recursos con los que cuentan los grupos de base.

Las preguntas de investigación que se plantearon fueron:

1. ¿Cuánto movilizan las organizaciones comunitarias participantes y durante cuánto tiempo?
2. ¿Cómo contribuyen las organizaciones comunitarias al desarrollo social y económico del país?
3. ¿Qué tipo de recursos movilizan las organizaciones comunitarias?
4. ¿Cuáles son los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones comunitarias en la movilización de recursos?

Cada una de las fundaciones que forman parte de la muestra proporcionó la información de grupos apoyados, sumando un total de 40 grupos y de los proyectos que participaron en la muestra.

1. Acción Comunitaria del Bajío A. C. (Fondo del Bajío)
2. Alianza de Fundaciones Comunitarias de México, A. C. (Comunalia)
3. Fondo Acción Solidaria, A. C. (Fasol)
4. Fondo Oaxaqueño para la Conservación de la Naturaleza, A. C. (FOCN)
5. Fundación ADO
6. Fundación Merced, A. C.
7. Fundación Tichi Muñoz, A. C.
8. Sociedad Mexicana Pro Derechos de la Mujer, A. C. (Fondo Semillas)

## ¿Qué recursos se movilizan?

La definición de recursos está basada de acuerdo con lo establecido por Edwards, Bob, y John D. McCarthy (2004) y González de Molina, Manuel y Toledo, Víctor M. (2014); Aguilar y Ander Egg, 1994); los recursos determinan la capacidad inicial, o capacidad ganada, entendidos dentro de un campo social donde existen desequilibrios y asimetrías con las que los actores deben jugar para lograr sus objetivos. En esta movilización existen reglas sociales determinadas por la cultura donde las asimetrías están determinadas por el poder (Thompson, 1993).

En el presente estudio se analizaron las relaciones entre donantes y grupos de base (también llamados organizaciones de base). **El o los donantes externos** son fundaciones, donantes bilaterales y otras agencias de desarrollo, y son externos a los grupos a quienes apoyan; su sede está fuera del lugar donde se realizan los proyectos; guardan cierta distancia de la comunidad a la que apoyan o del contexto donde se otorga el financiamiento.<sup>4</sup> Otro actor dentro de este campo son las **organizaciones filantrópicas**

---

<sup>4</sup> Jenny Hodgson y Anna POND (2019) Como transfiere el poder la filantropía comunitaria. Grant craft by Candid

**comunitarias (CPOs por sus siglas en inglés)**, también son conocidas como *organizaciones de financiamiento local*, pueden ser fundaciones comunitarias o fondos que atienden sectores o problemáticas específicos de la sociedad por ejemplo mujeres, desarrollo comunitario o medio ambiente; y se considera un sector emergente de la filantropía comunitaria. Por otro lado, los **grupos de base o comunidades** tienen una referencia geográfica, además de ser un concepto que agrupa o integra actores por sus similitudes en cuanto a la identidad, o por compartir intereses y valores; también, debido al aumento del uso de Internet, se sabe que las comunidades permiten a las personas congregarse y movilizarse de forma virtual. Una comunidad crea espacios para que la gente se asocie, se organice, se articule y exija sus derechos.<sup>5</sup>

Cuando se habla de **filantropía**, se hace referencia al **altruismo** que es una variante de la **cooperación**, condición necesaria para que haya relaciones de altruismo. Altruismo es una disposición humana que se manifiesta a través del comportamiento, en virtud de la cual los individuos actúan en favor de sus semejantes de manera desinteresada, esto es, sin la expectativa de una acción recíproca de gratificación.<sup>6</sup> La **filantropía** también es una tendencia a procurar el bien de las personas sin ningún interés, o incluso a costa del beneficio propio.<sup>7</sup> Relacionado con los dos conceptos anteriores está el **asistencialismo** como una relación asimétrica en la que el poder y el control sobreviven y se perpetúan como acciones de intervención con un componente ideológico, que se objetiva en forma de dependencia, en ocasiones de manera inconsciente y sutil.<sup>8</sup> Esos fenómenos de dependencia se debilitan con el **poder** social como suma de diferentes factores, capacidad de autogestión, el capital social, el poder de la sociedad civil, el empoderamiento local y la densificación social. En etapas posteriores esto llevaría a la sustentabilidad como capacidad de controlar los procesos (naturales y sociales) que afectan a un conglomerado societario.<sup>9</sup>

Un concepto adicional en este campo es la **empresa social**, la cual tiene como objetivo principal resolver problemas sociales. Ésta se gestiona igual que la empresa lucrativa, pero tiene como centro el beneficio social; baja costos para hacer eficientes sus procesos, atiende necesidades sociales y genera beneficio económico. (...) La empresa social se distingue de las empresas de capitales principalmente en que la toma de decisiones no

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> <https://webs.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/A/altruismo.pdf>

<sup>7</sup> Diccionario Oxford:

<https://www.google.com/search?q=filantropia&oq=filantropia&aqs=chrome..69i57j35i39j0l8.12871j7&source=id=chrome&ie=UTF-8>

<sup>8</sup> <https://www.redalyc.org/journal/1390/139057282003/html/>

<sup>9</sup> Segundo Encuentro sobre Filantropía Comunitaria Arrecife (2015)

depende del capital sino del voto individual y autónomo de cada persona que se asocia libremente”.<sup>10</sup>

Para estudiar los desniveles y desequilibrios que atraviesan los fenómenos de poder en la sociedad, se definen las relaciones de poder como **“asimetrías”** en la distribución de los recursos en la sociedad, y se busca entender cómo los individuos y las organizaciones se esfuerzan por **alterar dicha distribución** para dirigir dichos recursos a los movimientos sociales que les **interesan**. Se debe considerar que cuando se habla del poder como la capacidad que tienen los actores sociales para poner en juego distintos tipos de recursos, se conciben recursos tangibles e intangibles, es decir, más allá de los puramente económicos se incluyen los morales, culturales, social-organizacionales, humanos y los materiales.

El objeto de este estudio es estimar los recursos que llegan a las organizaciones de base por fuentes externas (venidas de un donante externo), y las aportaciones de recursos de fuentes internas que como se ha afirmado, permiten una mayor libertad al no estar sujetas a una fiscalización. El **intercambio de relaciones** combina cuatro mecanismos de acceso, con cinco tipos de recursos, lo que incita 20 tipos específicos de relaciones.

**Tabla 1. Medios de accesos y tipos de recursos.**

Cuatro medios de acceso	Cinco tipos de recursos
Autogeneración de recursos	Morales
Agregación por constituyentes	Culturales
Apropiación por cooperación	Social-organizacionales
Donación	Humanos
	Materiales

La estimación y el análisis de la movilización de recursos se hizo tomando en cuenta los conceptos encontrados en Edwards y McCarthy (2004), y los conceptos de recursos en términos de cómo se metabolizan para permitir la acción y el cambio a partir de González de Molina y Toledo (2014). Aunado a lo anterior se incluye la perspectiva de medios de vida sustentables, donde es posible entender los activos (tangibles e intangibles), con los que cuentan los integrantes de grupos de base, (Chambers Robert and Conway Gordon, 1991).

<sup>10</sup> Robinson Trapaga, D.G., Díaz-Carrión, I.A. y Cruz Hernández, S. (2019). Empoderamiento de la mujer rural e indígena en México a través de grupos productivos y microempresas sociales. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 9(17), 91-108. <https://10.17163/ret.n17.2019.06>

## Metodología utilizada

Debido la pandemia por COVID-19, a nivel mundial se establecieron restricciones para las actividades económicas, sociales, etc., lo que tuvo como consecuencia que todo el trabajo se realizara de forma remota. Las restricciones imposibilitaron las reuniones presenciales y visitas a las comunidades, toda la información fue recabada de forma virtual, a partir de **1) Los términos de referencia de las fundaciones para la consultoría, 2) Los formatos de solicitud de fondos, elaborados por los grupos de base, siguiendo los lineamientos que establecen las fundaciones para apoyar proyectos y 3) Los informes de proyecto de cada uno de los casos elegidos;** que en su mayoría fueron 5 organizaciones por fundación, en algunos casos 3, en otro 6 y solo una fundación nos proporcionó la información de 8 grupos para trabajar, adicionalmente, en algunos casos se contó con evidencias de la realización del proyecto como fotografías, relatorías, lista de asistencias, videos, etc.

Una vez recibida la documentación de cada grupo seleccionado, se capturó en una guía de análisis, para poder ubicar los principales aspectos que tienen que ver con el tipo de organización, su estatus legal, su tamaño, y las capacidades (conocimientos y habilidades) que fueron comprometidas cuando se hizo la propuesta antes de realizar el proyecto, y los resultados obtenidos una vez finalizado.

El siguiente paso fue contactar a cada grupo, con la finalidad de realizar una entrevista que permitiera complementar el primer análisis comparativo a partir de los informes.

La entrevista permitió entender mejor la forma de trabajar de cada grupo, desde sus características generales hasta información detallada de la forma cómo trabajan y de la trayectoria de los integrantes en términos de capacitación y formación de conocimientos y habilidades. Participaron en el estudio 8 fundaciones o fondos y 40 proyectos ubicados en **10 estados, y 20 municipios del país.** La investigación se llevó a cabo de octubre 2020 a mayo 2021.

## Panorama general de los grupos estudiados

De los proyectos que se incluyeron en el estudio, 26 tuvieron una duración de hasta un año; y 3, una duración de más de un año. Con respecto a los rangos de apoyo económico recibido por parte de alguna de las fundaciones o fondos:

- 6 recibieron más de \$500,000.00 pesos,
- 4 recibieron entre \$250,000.00 a \$500,000.00 pesos,

- 4 de entre \$100,000.00 y \$250,000.00 pesos,
- 6 de entre \$50,000.00 a \$100,000.00 pesos y
- 8 de \$10,000.00 a \$50,000.00 pesos.

Cabe mencionar que el dinero aportado a los grupos no se considera como el recurso más valioso, como veremos a lo largo del análisis, existen otros recursos (o activos) con los que cuentan los grupos y una forma de movilizarlos.

Con respecto a la constitución legal de los grupos de base: 14 están constituidas, 7 no lo están, 6 no se sabe y 1 no respondió.

En relación a la antigüedad de cada una, se encontró que siete tienen de 1 a 5 años de formados, cuatro tienen de 5 a 10 años, nueve tienen de 10 a 20 años, tres tienen de 20 años en adelante y seis no contestaron. Nueve de los 27 grupos están formados por personas de origen indígena.

De los grupos estudiados, 20 grupos (62.5%) reconocen que, a raíz de la participación en el proyecto, su grupo u organización se ha ganado reconocimiento público, ya sea para la organización o para sus integrantes.

De acuerdo con Edwards y Gillham (2013) existen cinco tipos de recursos (morales, culturales, social-organizacionales, humanos y materiales); por otro lado Chambers y Conway (1991), plantean dos grandes grupos de recursos (activos) caracterizados como tangibles e intangibles. En el primer planteamiento los recursos materiales son tangibles e incluyen capital financiero y físico, recursos monetarios, propiedades, espacios de oficina, equipamiento y suplementos; en el segundo planteamiento los tangibles se agregan recursos naturales (tales como tierra, agua, árboles), ahorros, tiendas y almacenes. Por otro lado, los recursos intangibles en el primer planteamiento son legitimidad, integridad, solidaridad, apoyo, apoyo por simpatía y por ser figura pública, recursos culturales, experiencia, habilidades, expertés y liderazgo, la capacidad de trabajar en red, la infraestructura social. Lo que se desea resaltar es que los recursos materiales (bienes inmuebles), las herramientas, los recursos naturales y el dinero, se entienden como la parte cuantitativa que es posible traducirla a dinero con mayor facilidad. Sin embargo los recursos sociales y culturales; tienen una dimensión cualitativa, tienen una configuración histórica, un valor contextual y se reproducen en las relaciones sociales entre los actores sociales; representan la presencia de reglas más o menos estables en el tiempo y el espacio; además de que se encuentran atravesadas por las relaciones de poder; por lo anterior, el componente creativo del ser humano dando valor a este tipo de recursos es de especial interés.

De los proyectos que se integraron en este estudio, las aportaciones **en dinero** que invirtieron las organizaciones de base suman un total de \$605,851.79 pesos, el equivalente a \$30,451.47 dólares. La cantidad aportada por los grupos de base, queda establecida en algunas de las propuestas que presentan dichos grupos a los donantes, y se le nombra contraparte.

Otros **recursos materiales** aportados por los grupos (además del dinero) son, por un lado, los espacios básicos de oficinas o algún tipo de inmueble para interactuar como grupo, en ocasiones incluye computadora, impresoras, teléfonos, uso de internet, proyector, espacio para talleres, etc., y algunos reportan vehículos. Adicionalmente a esto, algunos grupos reportan el uso de sus terrenos.

Los conocimientos y habilidades entendidos como **recursos intangibles** movilizados en los proyectos analizados, se adquirieron principalmente debido a las alianzas y relaciones con otras organizaciones, por intercambios de experiencias, intercambio de saberes, por organizaciones amigas, o su experiencia previa en otras organizaciones. En su mayoría se reconocen 3 principales fuentes para allegarse conocimientos: a) gracias a otras instancias, b) por experiencia previa y c) por su propio impulso de investigación y estudio.

Los **conocimientos** reportados por los grupos, se organizaron en **cinco categorías: ciencias, económico administrativos, humanistas, cultura y saberes locales; y medio ambiente**. Cada una de las categorías incluye distintos conocimientos que los grupos de base reportaron como elementos que aportan para el logro del proyecto comprometido.

En el caso de las habilidades, los grupos mencionan la experiencia como elemento de gran valor; casi la mitad de los grupos, tienen entre 5 y 20 años de formados; mencionaron que, en su mayoría, los miembros de las mismas organizaciones fueron quienes aportaron las habilidades para el logro del proyecto; dichas **habilidades se organizaron en cinco categorías: administrativas, sociales, manualidades, comerciales y agrícolas o ambientales**.

Aunado a los conocimientos y las habilidades con las que cuentan los grupos, también reportaron una actualización y profesionalización constante, la cual no es cubierta por las donaciones, dichas capacitaciones suman por lo menos 25 eventos. Por mencionar algunas: curso de emergencias obstétricas de tercer nivel, presentaciones sobre la situación actual de parteras, cursos de comunicación, asesoría legal, prevención de la violencia, derechos humanos, justicia laboral, ventas en línea y cursos de inglés.

Los grupos entrevistados reportaron una activa participación en más de 40 redes de colaboración y alianzas, lo cual fortalece su desempeño, tanto en el espacio de acción de la organización como para obtener visibilidad ante el gobierno en todos sus niveles. Las alianzas potencian el trabajo en redes, las redes permiten coincidir en intereses con otras

personas y grupos; y compartir temas. Estas coincidencias posibilitan actualizarse, organizarse, enriquecerse, compartir experiencias y hacerse fuertes. Las redes aglutinan a distintos actores en torno a un objetivo común. Esta misma participación fortalece el liderazgo y el fortalecimiento institucional. La participación en redes es una estrategia económica para conseguir intercambios de recursos en especie. Otra ganancia intangible son las relaciones que se construyen, que benefician de manera recíproca. Los participantes aprenden a partir de pensar lo mismo con otros, compartir problemas comunes y pensar soluciones en conjunto.

Las redes son estratégicas para incidir políticamente y fortalecer a la institución, son buena publicidad, permiten generar sinergias, programas y protocolos y establecer una red de comunicación; lo cual potencia las posibilidades de ganar más legitimidad y hacer visibles a los grupos comunitarios, en resumen, esta participación es una herramienta esencial para reducir la vulneración de derechos y sobre todo potenciar el trabajo de los grupos de base.

Para ilustrar mejor la relevancia de los saberes, conocimientos y habilidades, hay que mencionar que los entrevistados declararon que muchos de los conocimientos que utilizan para sus proyectos son el resultado de la transmisión de conocimiento de sus abuelos y bisabuelos, por ejemplo:

*“Esos conocimientos ancestrales, forman parte de la herencia, nuestros ancestros... y además de su historia, como parte de un patrimonio cultural de los pueblos, estos saberes se transmiten de generación en generación, parte de sus resistencias de lucha y de defensa de sus tierras y territorios”*

O también la forma en que las habilidades se explican por la transmisión de los saberes de generación en generación:

*“...la partería si viene por parte de sus ancestros, es todo natural, no usan casi medicamentos, utilizan más herbolaria, homeopatía y cuidado. Más que saberes hacen valoración del trabajo con cada mujer y si vienen por ejemplo de (un contexto) violencia, intentan que el bebé no tenga violencia al nacimiento, sino que se reciba con amor. Se realiza el trabajo con la pareja, que cada uno disfrute el proceso de recibir al hijo ambos padres y amarlo desde el nacimiento”.*

Estos saberes, se enriquecen con una actualización permanente de los conocimientos y las habilidades, pues como se ha mencionado, los integrantes de los grupos se mantienen actualizados en cursos y eventos académicos de importancia tanto nacional como internacional, además de la participación en redes que constituyen espacios donde se comparten experiencias de gran valor. Los temas más mencionados fueron los relacionados a la partería, la salud, herbolaria y el cuidado de los bienes naturales.

El trabajo en red durante varios años ha sido clave para conseguir recursos económicos, y se ha compartido la experiencia de unas organizaciones a otras. Los conocimientos para una mejor administración les posibilitaron acceso a mayores recursos, la planeación estratégica a mediano plazo, a través de la venta de servicios, por ejemplo:

*“Consultorio veterinario, servicio de estética canina, tienda de accesorios y se tiene una comunidad de donantes y organizamos recaudación de fondos haciendo ventas, rifas”*

En otros casos por la venta de cursos a empresas. Otra fuente es la venta de productos tales como café. Otros han ofrecido talleres con cuota de recuperación, venta de pulseritas y evento de recaudación de fondos, y promueven los donativos directamente de individuos. Se observa que los recursos están ligados a:

*“las colaboraciones que tenemos con otras organizaciones, redes afines e instituciones académicas”.*

En ocasiones, las organizaciones consiguen recursos de su misma comunidad, que hacen pequeñas aportaciones para comprar materiales. Igualmente, lo valioso puede ser la aportación en especie en comunidades pequeñas como en los grupos que trabajan en la ciudad, pues consiguen alianzas con empresas grandes tales como *Home Depot*, o los gobiernos estatales o locales. En este sentido se vuelve central la legitimidad que adquiere una organización que realiza un proyecto en su localidad, pues permite el involucramiento de actores que no atenderán las necesidades de una persona aislada queriendo cambiar su entorno. La legitimidad y la visibilidad sólo se adquiere porque el actor se fortalece a través del trabajo en el proyecto, el acompañamiento que le acerca la fundación o fondo y las alianzas que al final de cuentas fortalecen las capacidades de gestión de las personas.

Las habilidades y estrategias permiten visibilizar al grupo y sus logros, aglutinar a distintos actores alrededor del objetivo de la organización:

*“hemos aprendido a comunicar mejor (aprendimos a hablar) lo que hacemos, para que posibles aliados entiendan mejor y quieran sumarse”*

La organización interna permite formalizar las relaciones institucionales, y también atraer otro tipo de financiadores, por ejemplo:

*“Constituir un consejo directivo también ha ayudado mucho en este sentido”.*

La organización se esfuerza por conocer los intereses del donante, y buscarlos específicamente para el tipo de proyectos que desean realizar. Diversas estrategias de comunicación en distintos niveles, desde las conversaciones donde se comparte el objetivo del proyecto y sus logros, hasta regalando productos (por ejemplo muestras de muñecas) para que la organización sea conocida.

Existe una relación positiva entre las organizaciones y los donantes que tienen un alto grado de especialización. Durante la realización de los proyectos tienen lugar procesos de consolidación de habilidades formales y otros informales. Los informales son los que dan la experiencia en la vida cotidiana, son saberes acumulados de manera involuntaria e inconsciente; otros son formales porque son a través del acceso a cursos, talleres, diplomados, etc. Cuando se organizan espacios de formación tales como cursos y talleres, se genera un espacio idóneo para compartir experiencias y adquirir nuevas habilidades de otros que han pasado por situaciones similares o tienen experiencias que pueden compartirse. Además de ser un espacio que permite la reflexión colectiva en torno a las experiencias.

### **Estimación del volumen de recursos y su movilización**

En esta sección se plasma el análisis de los conocimientos y las habilidades como recursos y los mecanismos que utilizan los grupos estudiados, para su movilización. Existen cuatro mecanismos que utilizan las organizaciones para hacerse llegar de recursos, que son la **autogeneración, la agregación, la apropiación y la donación** (Edwards y McCarthy, 2004).

La **autogeneración** se refiere a lo que producen las mismas organizaciones entre sus activistas y participantes, es la producción de recursos de organizaciones sociales, el desarrollo de redes, la conformación de coaliciones. Se refiere al mecanismo cuando las organizaciones realizan acciones para entrenar o desarrollar capacidades dentro de sus integrantes para formar líderes, o las acciones para aglutinar a más personas alrededor de su objetivo y misión.

La **agregación** que se refiere a las formas en que un movimiento y organización convierte recursos obtenidos de manera dispersa en un recurso colectivo; también es cuando un individuo se hace llegar de recursos que convierte en colectivo, por ejemplo, el dinero que se solicita a través de donaciones, o cuando se consigue la participación de voluntarios alrededor de la causa de la organización.

La **apropiación o colaboración** surge cuando se utilizan relaciones que se tienen con organizaciones y grupos para tener acceso a recursos que previamente produjeron o agregaron estas organizaciones. Es el intercambio de recursos entre organizaciones, y se realiza de una manera “orgánica” o sin acuerdos formales de colaboración.

Finalmente, la **donación** se refiere a los recursos otorgados a una organización por un individuo u organización que se especializa en ello en términos monetarios. En las fuentes consultadas se afirma que los actores externos que proveen una cantidad de dinero ejercen cierto control sobre cómo debe ser usado su dinero. Los patronos buscan incluso

influir en las decisiones políticas de las organizaciones. Esto puede tener distintos niveles, pues en el caso que nos ocupa, los donación o apoyos se dieron en su mayoría bajo convocatorias donde se participan bajo ciertos lineamientos, y la organización que cumple con los requisitos establecidos por la fundación, es susceptible de ser apoyada económicamente, esto sin descartar que existe cierto grado de control o dominio ideológico entre una organización a otra. Aunque se reconoce que suceden fenómenos de altruismo o filantropía, todas las fundaciones solicitan algo a cambio por el donativo entregado, por lo menos un informe de resultados.

A continuación se analizan los mecanismos de movilización de los recursos intangibles entendidos como conocimientos y habilidades (Ver Tabla 2. Conocimientos y Tabla 3. Habilidades).

### **Análisis de la movilización de Conocimientos y Habilidades**

Los conocimientos que tienen que ver con los recursos morales se obtienen principalmente a través de mecanismos de autogeneración y apropiación, es decir, que los integrantes de los grupos los tienen entre sus miembros y sirven para aglutinar a más personas alrededor del objetivo del grupo u organización; aunado a que son relaciones que se usan para tener acceso a recursos que previamente acumularon otras organizaciones y sólo se tiene acceso si se cuenta con cierta legitimidad. En este punto es posible ubicar todos los saberes locales y experiencia de la vida cotidiana que circulan al interior de los grupos y colectivos; y mediante eventos de colaboración e intercambio de saberes se potencia su difusión.

En coincidencia con el punto anterior, las habilidades encontradas de tipo moral, se consiguen mediante los mecanismos de autogeneración y agregación, también son producidas por los integrantes de las organizaciones, se refieren al entrenamiento o desarrollo de capacidades, tal es el ejemplo del desarrollo de alianzas y la gestión de proyectos. Se requiere que alguien de la organización desarrolle estas habilidades que servirán para proyectar la organización con otros agentes externos. En segundo término, la agregación que requiere que se aglutinen recursos dispersos en beneficio de los participantes, por ejemplo, en el caso de la participación comunitaria y el voluntariado, que se constituyen como recursos colectivos.

Los conocimientos como recursos culturales se obtienen a través de mecanismos de agregación y autogeneración porque son formas en las que una organización convierte recursos obtenidos de manera dispersa en un recurso colectivo; los saberes vinculados a procesos trans generacionales tienen esta característica, y se ponen al servicio para

beneficio de la comunidad, tales como la partería y la herbolaria. Todos los elementos patrimoniales tienen esta propiedad dado que se originan de manera dispersa, pero sirven de pauta para una colectividad. Por otro lado, otros recursos se obtienen por autogeneración, lo cual significa que al interior de la organización se realizan acciones para desarrollar capacidades dentro de los integrantes y formar líderes, esto sucede con las acciones para la defensa de los derechos de los pueblos originarios y los derechos laborales. Lo anterior evidencia que gran parte del conocimiento ya reside en los integrantes de los grupos de base; y las fundaciones y otros actores externos, potencian con sus donativos estos conocimientos; sin embargo también se hace evidente que los grupos deben diseñar espacios donde se de continuidad a la transmisión de este tipo de conocimientos, entre distintas generaciones, con el fin de no perder este activo.

Las habilidades, entendidas como recursos culturales, se obtienen mediante dos distintos tipos de mecanismos: la autogeneración en el caso del liderazgo y la integración comunitaria, dependen de la estructura social y las formas en que se relacionan los individuos en su espacio social; la agregación que permite que operen habilidades que son recursos que pueden estar dispersos, pero se aglutinan en beneficio de la colectividad.

Aquellos conocimientos reconocidos como recursos socio-organizacionales se obtienen gracias a mecanismos de apropiación principalmente y en menor medida por agregación, es decir que provienen de un intercambio de recursos entre organizaciones, y se realiza, aunque no haya un acuerdo explícito o formal.

Los conocimientos vinculados a los recursos humanos se considera que se obtienen por mecanismos de colaboración principalmente porque, al igual que los recursos culturales, se utilizan relaciones que se tienen con otras organizaciones y grupos para tener acceso a recursos que previamente otros produjeron, así es como existen numerosas menciones a la contratación o invitación a colaborar de profesionistas de distintas disciplinas que apoyan los objetivos de los proyectos entre los grupos de base; en algunas ocasiones son conocimientos con los que cuentan los integrantes de los grupos de base, en otras ocasiones no y deben ser buscados en otras organizaciones o con profesionistas independientes.

Todas aquellas habilidades entendidas como recursos de origen humano se obtienen mediante el mecanismo de la agregación, pues se entiende como las habilidades que no necesariamente se habían desarrollado al interior del grupo, y se allegan de manera externa, o habilidades que provienen de un solo individuo se hacen del beneficio colectivo. Por ello, es una parte fundamental, el hecho de que los grupos de base consideren espacios de formación permanente, de conocimientos y habilidades, pues esto les permitirá movilizar otro tipo de recursos a su favor.

Finalmente en cuanto a los mecanismos de movilización de recursos, el que tienen que ver con los recursos materiales muestra que se consiguen mediante la donación, la apropiación o colaboración; la donación viene por el financiamiento de proyectos, que otorga una fundación o fondo para la realización de una serie de acciones para conseguir un objetivo específico y en la mayoría de los casos el otorgamiento está sujeto a una convocatoria, la redacción de una propuesta, la dictaminación, el establecimiento de un contrato, la entrega de informes parciales y final y la liberación al final del proyecto. En el otro caso, el mecanismo de la apropiación o colaboración utiliza recursos que individuos o grupos han obtenido previamente y que se ponen al servicio del proyecto para el bien del grupo de base o de la comunidad beneficiada con el proyecto.

### **Aproximación para estimar el valor de los recursos intangibles que movilizan los grupos comunitarios en México.**

Los programas de gobierno y el trabajo de las fundaciones, generalmente está sustentado con un enfoque predominantemente económico; se busca apoyar proyectos mediante un donativo en dinero. La forma y los requisitos que subyacen esta entrega de recursos supone distintas reglas dependiendo de quien se trate, puede influir el partido político en el poder, el nivel de gobierno (ya sea federal, estatal, local); si se trata de donantes internacionales, nacionales o locales, filántropos individuales, etcétera. Existe información escasa sobre ¿qué otro tipo de recursos aportan los grupos de base? Si son recursos tangibles o intangibles ¿cuánto valen los recursos intangibles? ¿cómo se consiguen? Y muchas otras preguntas. Este informe es un primer acercamiento a estudiar la movilización de estos recursos, cuya propiedad (por decirlo así) es de los grupos de base, y no de los donantes externos. Esto dará pie a una amplia discusión sobre cómo se puede incentivar el desarrollo de grupos de base, como acopiar información para entender mejor esta relación entre donante-grupo de base, y desarrollar indicadores para saber qué tipo de recursos se movilizan por parte de los grupos y cómo establecer su importancia para un determinado proyecto.

La metodología de monetizar los recursos intangibles puede ser algo controversial, sin embargo, el enfoque económico ha sido usado en diferentes momentos con la finalidad de utilizar un lenguaje universal. Ejemplo de ello es la tendencia que se conoce como **Valoración de los servicios ecosistémicos**, que tiene como finalidad que estos servicios sean tomados en cuenta en el diseño de políticas y gestión de los territorios, ya que puede ahorrar costos futuros a los tomadores de decisiones. Este enfoque se inició en los 90, con la finalidad de demostrar que era más caro revertir el daño o la destrucción de los ecosistemas, que conservarlos y es que puede ser sencillo valorar la producción de pescado,

o de insumos para diferentes industrias, pero la monetización de los beneficios ambientales menos evidentes, pero igualmente importantes, como puede ser la regulación del clima, la protección contra inundaciones y huracanes, la filtración de la contaminación, la recarga de acuíferos, puede ser mucho más complicado. Este tipo de enfoque también ayuda a afrontar la pobreza ya que revela la distribución de recursos y servicios esenciales y escasos. La inversión en un ambiente sano es considerada en muchas ocasiones como un lujo en vez de un seguro de vida.

En el caso del presente estudio, podría parecer casi imposible monetizar el conocimiento ancestral transmitido de madres a hijas sobre la partería, por ejemplo. Sin embargo, fue necesario pensar en un símil a esta actividad con la finalidad de utilizar un lenguaje común entre los financiadores, sobre los recursos tangibles e intangibles que los grupos de base están aportando para el desarrollo de sus proyectos y que pocas veces son percibidos y que definitivamente son indispensables para la realización de los mismos, porque conllevan mucho más que solo “aportar” fondos de contrapartida, sino que reflejan el arraigo en una comunidad, la legitimidad de un proceso, el respeto ganado con acciones, la solidaridad entre pares, la visión común de un grupo comprometido por mejorar su calidad de vida y mucho más; los resultados obtenidos en este estudio son preliminares y requieren profundizar más y generar una reflexión colectiva en torno al tema.

En la muestra estudiada se destacan los mecanismos de obtención de recursos, más que el valor que pueda tener un recurso por sí mismo. Lo anterior se debe a que se ha planteado la capacidad basada en la alteración del volumen de recursos por las diferentes formas de obtenerlos; y en un segundo momento, el tipo de recursos que se obtienen.

Se pregunta por el valor que detona cada peso que aporta un donante a un grupo de base, si por cada peso aportado el grupo de base moviliza recursos por un valor “x” veces superior a lo recibido, a continuación se presenta el análisis de dos casos de la muestra estudiada; con el fin de presentar de manera detallada el valor de los conocimientos y habilidades aportados.

El proyecto que recibió la menor cantidad de fondos fue por \$35,000.00 pesos. Con esta cantidad, el grupo se comprometió a realizar fortalecimiento, recuperación y promoción de saberes y prácticas que favorecen la salud comunitaria indígena, en cuatro comunidades, como parte de la estrategia de defensa del territorio.

Las actividades comprometidas fueron talleres intercomunitarios de promoción de la salud comunitaria indígena; reuniones comunitarias de seguimiento, análisis, recuperación de saberes y memoria histórica de los sistemas de salud comunitaria, así como de los riesgos, amenazas e impactos al territorio; talleres-sesiones comunitarios con niñas, niños, jóvenes en 4 comunidades; y reuniones de planeación, seguimiento, evaluación de

las actividades por acciones estratégicas. El costo total del proyecto fue por \$220,000.00 pesos, la aportación del donante fue de \$35,000.00 pesos, el grupo aportó \$86,000.00 pesos y obtuvieron recursos de otras fuentes por \$99,000.00 pesos. Aunado a lo anterior también hubo aportaciones en especie por parte del grupo que suman \$175,000.00 pesos.

Los conocimientos y habilidades aportadas por los integrantes del grupo comunitario son equiparables con liderazgo, conducción de talleres, administración, antropología, agente de seguridad y médico; si se les asigna un valor monetario suman \$203,526.60 pesos. En resumen, la aportación del donante por \$35,000.00 pesos, detona una movilización aproximada de recursos (tangibles e intangibles) que suman \$563,526.60 pesos.

El grupo expone que existe una colaboración con varias redes locales, igualmente mencionan como parte de su crecimiento como organización, el atender invitaciones a espacios nacionales e internacionales, provenientes de las organizaciones, lo cual le da un valor a futuro a los conocimientos y habilidades de los integrantes del grupo.

En el otro extremo, de la muestra estudiada, el caso del proyecto que recibió la mayor cantidad de dinero como apoyo suma \$900,000.00 pesos; contribuir a la seguridad humana y el desarrollo territorial, la solidaridad, la participación para incrementar la capacidad de resiliencia y gestión de riesgo entre personas y colectivos en una comunidad. Los objetivos específicos del proyecto fueron: diseñar e implementar estrategias comunitarias para rehabilitar las capacidades personales y comunitarias y fortalecer e impulsar redes de apoyo comunitarias. El grupo aportó en este caso \$270,000.00 pesos al proyecto.

Los conocimientos y habilidades aportadas por los integrantes del grupo son equiparables con liderazgo, administración, terapias de estrés post traumático, sistemas de información geográfica, generar alianzas con empresas y gobierno, agronomía, economía y administración; si se le asigna un valor monetario suman \$236,146.40 pesos. En resumen, la aportación del donante por \$900,000.00 pesos detona una movilización de recursos tangibles e intangibles por \$506,146.4 pesos.

Después de analizar ambos casos se observa que existe una gran capacidad para movilizar recursos independientemente de la cantidad recibida como donativo, y que si bien el donativo detona la movilización, otras capacidades ya residen entre los integrantes de los grupos de base, antes de que se establezca la relación con el donante.

## **Conclusiones**

Una vez analizados los datos construidos durante la investigación, es posible dar respuesta a las preguntas generales de investigación.

**¿Cuánto (como recursos tangibles e intangibles), movilizan las organizaciones comunitarias participantes y durante cuánto tiempo?** Todas las fundaciones tienen perfiles distintos, y también los grupos e instituciones apoyadas tienen perfiles diferenciados, por su experiencia, la cantidad de personas que laboran en ella (de manera fija), si están legalmente constituidos o no, si tienen mecanismos institucionales para convocar a quienes desean acceder a los apoyos económicos, la forma como evalúan los proyectos, la forma como se asignan los recursos y se evalúa el impacto de los mismos. En este estudio se trabajó con: a) Fondos y Fundaciones de primer y segundo piso, es decir, organizaciones que reciben fondos y operan los proyectos directamente y otras que reciben fondos y los entregan a otras organizaciones que a su vez distribuyen dichos recursos a otros grupos. Es decir, financiamiento directo a grupos de base y financiamiento en dos pasos; b) Se encontró que no todos los grupos apoyados son grupos de base; y c) No todos los grupos trabajan en problemáticas ambientales, algunos trabajan en temas de salud y otros más son esfuerzos de emprendimiento social.

Más allá del dinero entregado a los grupos comunitarios por parte de los donantes y de los resultados reportados por los grupos en los informes; es evidente el gran valor que tienen los recursos intangibles que se movilizan a partir de las donaciones; y que suceden durante el tiempo que dura el proyecto, pero que los beneficios perduran a mediano y largo plazo. Los principales recursos movilizados en este sentido son: la formación de los integrantes de los grupos comunitarios, la participación en redes y alianzas; y los espacios de intercambio de experiencias en los que participan. Este tipo de recursos potencian los conocimientos y saberes existentes y los adquiridos durante el proyecto.

**¿Qué conclusiones podemos obtener sobre el tamaño de la contribución tangible e intangible de las organizaciones comunitarias, al desarrollo social y económico del país?** Se observa una diversidad en los tipos de fundaciones o fondos que financian los proyectos, igualmente una diversidad en los tipos de organizaciones que reciben esos fondos y realizan los proyectos. Aunque es claro que no todas las organizaciones que participaron en la muestra son grupos de base, se puede afirmar que la principal contribución de los que realizan los proyectos es en términos de recursos intangibles tales como tiempo, actividades especializadas, experiencia, saberes vinculados a la cultura local y experiencia localizada. Sin estas aportaciones NO sería posible la realización de los proyectos debido a que en el análisis realizado, no se establece un pago por este tipo de actividades a quienes sustentan las actividades de cada proyecto, o por lo menos no se pagan completamente.

En la mayoría de los casos, quienes realizan el proyecto no cobran por sus servicios o no lo hacen de acuerdo al valor real. Contrario a lo que sucedería en una empresa o un proyecto lucrativo, por ello es claro que existen aportaciones encaminadas a lograr una filantropía comunitaria o altruismo. Ambos conceptos no se brindan solamente desde las fundaciones conocidas como filantrópicas, sino en ambos sentidos, pues quienes proponen proyectos y los ejecutan también equilibran esta balanza para que suceda la filantropía en ambos sentidos.

**¿Qué tipo de recursos movilizan las organizaciones comunitarias (financieras, en especie, voluntarios, etc.)?** Para efectos de entender mejor lo que sucede en la muestra estudiada, se descartaron inicialmente los recursos monetarios que aportan las fundaciones o fondos, los recursos materiales y las contrapartidas al presupuesto aportados por los grupos de base; con el fin de enfocarse en los recursos intangibles que es más complejo ubicar y describir; por ello se dividieron en conocimientos y habilidades.

Con este método, después de leer cuidadosamente la documentación y analizar la información recabada durante las entrevistas, procuramos encontrar la equivalencia de los conocimientos y habilidades, con profesiones y oficios, con la finalidad de poder estimar a cuánto ascendería la suma, como aportación, si fuera necesario pagar dicho salario a una persona para realizar esas actividades.

Para el caso específico de los recursos intangibles relacionados particularmente con los saberes transmitidos de generación en generación, que son parte de la cultura de las comunidades, como pueden ser la partería, o el conocimiento tradicional, o la recuperación de conocimiento de los mayores, en una comunidad, lo equiparamos al trabajo de un profesional de cada área.

Esta relación entre donantes y grupos de base moviliza recursos tangibles e intangibles y activa diversos mecanismos de obtención de dichos recursos desde autogeneración, agregación, apropiación (colaboración) y patrocinio (donaciones).

Más allá de los recursos y los activos materiales, se activan procesos de movilización de recursos (o activos) que les permiten acceder a servicios de educación y salud; obtener información sobre servicios de extensión, y el acceso a la producción o presencia en medios de comunicación (video, radio, producción, redes sociales). Por otro lado, se abren oportunidades para modificar la distribución de otros recursos que tengan más que ver con aspectos legales, mejores empleos y salarios, por mencionar algunos.

**¿Cuáles son los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones comunitarias en la movilización de recursos?** Los principales desafíos que se observan a partir de la muestra estudiada, es que los grupos puedan mantener un equilibrio entre la profesionalización de los integrantes de los grupos, que sucede de manera casi natural

cuando un grupo va ganando experiencia al paso de los años, realizando proyectos con una o con varias fundaciones o donantes; profesionalizarse y al mismo tiempo mantener una congregación de intereses de los integrantes del grupo de base.

Una situación positiva es que los grupos de base, cuenten con una estrategia para consolidar la legitimidad y el reconocimiento, lo cual les facilitará el acceso a mayor volumen de recursos; así como también poder mantener la mayor libertad posible aun recibiendo financiamiento de donantes externos, quienes tienen sus propias prioridades institucionales.

Por definición tanto la filantropía y el altruismo que es transversal a todas estas relaciones, es más bien un medio que un objetivo, los donantes externos siempre esperan algo a cambio, pues los grupos comunitarios deben reportar por lo menos, si consiguieron sus objetivos del proyecto y cómo los fondos económicos les ayudaron para lograrlo.

Aunado a lo anterior hay grandes oportunidades para la realización de proyectos y la consolidación de los grupos de base, quedando claro que el trabajo en redes, la capacitación y formación constante y el trabajo colaborativo son los recursos más valiosos; pues permiten a los grupos ganar legitimidad que se traduce en mayor conocimiento y visibilidad de sus intereses. Los desafíos vendrán para organizaciones que apenas inician, que nadie les conoce aunque trabajen temas de importancia mayor para el desarrollo social, económico, ambiental o sustentable.

Aún así, se observan relaciones asimétricas entre quienes reciben pequeñas aportaciones y quienes reciben aportaciones mayores. Los grupos de base movilizan un volumen similar de recursos independientemente del monto del donativo que hayan recibido. Algunos de los proyectos que reciben fondos mayores, más bien son empresas familiares (que bien podrían ser empresas sociales), instituciones con objetivos asistencialistas u organismos de emprendimiento social; en estos casos la movilización de recursos es menor en relación al donativo; aún cuando cuentan con una infraestructura que se observa más sólida, con un espacio fijo de operaciones, gastos fijos, personal de base, etc. Sin embargo más allá de estas diferencias, es claro que los grupos movilizan gran cantidad de recursos en beneficio de diversos sectores sociales.

Es evidente la importancia que tienen los mecanismos de obtención de recursos trabajando de manera combinada, pues la donación es sólo uno de ellos y los grupos no deberían generar relaciones de dependencia con los donantes externos, para no generar relaciones de asistencialismo.

En ambos casos, los recursos son tangibles e intangibles, y los grupos deben tener de manera consciente formas de obtención de unos y otros, para detonar al interior de los

grupos, procesos de mediano y largo plazo que les permitan un crecimiento sin sacrificar su auto-determinación.

Son de gran importancia los recursos humanos, y en relación a ello, la formación y la capacitación constante, la participación en redes y espacios de intercambio de saberes, conocimientos y experiencias; y que los grupos busquen acciones que les permitan consolidar su legitimidad al interior y al exterior de sus comunidades. En relación a este último punto es fundamental que los grupos realicen procesos de planeación estratégica, o planes de vida; que tengan espacios de fortalecimiento de su identidad y que haya acciones precisas para dar a conocer sus objetivos y logros; a distintas escalas en el tiempo y el espacio.

### **Recomendaciones para medir la escala, el tipo y las estrategias utilizadas por las organizaciones comunitarias para la movilización de recursos**

En esta sección se presentan los indicadores a tomar en cuenta para construir información específica para estimar el volumen de los recursos o activos que aportan los grupos de base a la relación con los donantes. Lo anterior permitirá construir un sistema de información sobre el tema de este estudio, que permita sistematizar la experiencia de los donantes y de los grupos de base, así como delinear objetivos para el sector filantrópico en México.

1. Generar espacios de reflexión en torno a los conceptos de grupo comunitario, filantropía, altruismo, desarrollo y los demás conceptos que el colectivo considere relevantes.
2. Generar un espacio para reflexionar sobre los perfiles de cada fundación y cada grupo de base en términos organizacionales, si están constituidas formalmente, las que tienen una división del trabajo, las que cuentan con domicilio fiscal y oficinas, las que tienen gastos operativos fijos o una estructura organizativa jerárquica.
3. Profundizar en aspectos cualitativos del trabajo de los grupos de base, en relación con los donantes, estudiar las relaciones de poder que origina la entrega de recursos por parte de los donantes para realizar proyectos.
4. Establecer medidas para no fomentar la dependencia de los grupos de base hacia fuentes externas de recursos, en consecuencia, generar espacios para equilibrar las relaciones de poder entre donantes y grupos de base.
5. Definir de manera colectiva (integrando las percepciones de todos los actores involucrados), las características del desarrollo de base en México, que nos lleve a definir claramente el campo de la filantropía comunitaria de base

Como complemento a este mismo punto se sugiere incorporar información sobre los recursos o activos con los que cuentan los grupos, así como los mecanismos de movilización de estos, en los cuestionarios o formatos de solicitud de recursos que cada fundación utiliza, por ejemplo preguntar:

**I. Recursos autogenerados**

- a. ¿Qué tipo de actividades el grupo de base es capaz de hacerlas por él mismo sin la ayuda de organizaciones y personas externas?
- b. ¿Cuenta con terrenos o predios?
- c. ¿Cuenta con edificios?
- d. ¿Con qué equipo cuenta?
- e. ¿Con qué herramientas cuenta?
- f. ¿Cuántas personas laboran en la organización y qué saberes tienen que son aplicados al trabajo de la organización?
- g. ¿Cuentan con formación académica? Descríbala.
- h. ¿A cuántas redes pertenecen? ¿Qué actividades tienen relacionadas con la red?
- i. ¿Los integrantes de la organización pertenecen a otras organizaciones?

**II. Recursos agregados**

- a. ¿Han recibido donaciones en especie de bienes inmuebles, equipo, mobiliario o herramientas? ¿Quién ha hecho la donación?
- b. ¿Qué tipo de donativos (grandes o pequeños) han recibido en los últimos cinco años?
- c. ¿La organización implementa acciones con voluntarios?

**III. Recursos apropiados**

- a. La organización ¿recibe apoyo de integrantes de otras organizaciones?
- b. ¿La organización intercambia algún tipo de apoyo en trabajo, especie, materiales, tiempo con integrantes de otras organizaciones?
- c. ¿Hay personal o integrantes de otras organizaciones que ayuda o apoya en las labores de tu organización?

**IV. Recursos donados**

- a. ¿Han recibido financiamiento en los últimos cinco años?
- b. ¿Qué fundaciones o aportantes han entregado estos recursos?
- c. ¿Cuál ha sido el objetivo de los proyectos comprometidos a cambio de la entrega de estos donativos?
- d. ¿Qué condiciones ha tenido la entrega de estos recursos?
- e. ¿Qué cambios ha tenido que hacer la organización con el fin de recibir estos apoyos?

Por otro lado, también se observa que es de gran relevancia acompañar a los grupos de base durante la realización de los proyectos y generar espacios con los siguientes objetivos:

- I. Promover la formación y capacitación constante en aspectos relevantes para la realización de los proyectos
  - a. Cursos de actualización
  - b. Talleres
  - c. Gestión para que las personas culminen su educación básica y avancen en niveles educativos a nivel superior.
  - d. Diplomados
  - e. Seminarios
  - f. Coloquios
- II. Generar espacios de intercambio de saberes, conocimientos y experiencias en varios niveles
  - a. Entre integrantes de las fundaciones o fondos miembros de la coalición
  - b. Entre integrantes de los grupos de base financiados por los miembros de Arrecife
  - c. Sistematizar estas experiencias
- III. Buscar el fortalecimiento de redes de colaboración local, regional e internacional entre grupos de base y donantes.
- IV. Compartir las experiencias a través de diversos medios y con distintos productos comunicativos
  - a. Grupos en redes sociales
  - b. Producción de series de testimonios de proyectos de grupos de base
  - c. Difusión en medios locales, comunitarios tales como radio, periódico y canales locales de televisión.

Se requiere que el colectivo de fundaciones y de grupos de base, logren generar estos espacios donde se busque la toma de decisiones horizontal y participativa, con el fin de lograr acuerdos de mediano y largo plazo que consoliden el trabajo en favor de la filantropía comunitaria.

## Anexos

**Tabla 2. Conocimientos**

Tipos de recursos/mecanismos	Todos	Autogeneración	Agregación	Apropiación o colaboración	Donación
------------------------------	-------	----------------	------------	----------------------------	----------

<b>Morales</b>	Legitimidad para trabajar en redes de colaboración	x		x	
	Generar alianzas con empresas y gobierno.	x		x	
<b>Culturales</b>	Conocimientos tradicionales sobre los bosques		x		
	Patrimonio		x		
	Partería		x		
	Herbolaria y plantas medicinales		x		
	Desarrollo personal		x		
	Música		x		
	Derechos de los pueblos originarios	x			
	Derechos laborales	x			
<b>Social-organizacionales</b>	Temas de seguridad			x	
	Legislación sobre derechos de las mujeres			x	
	Legislación			x	
<b>Humanos</b>	Medicina			x	
	Psicología y autismo			x	
	Terapias de estrés post-traumático.			x	
	Pedagogía			x	
	Nutrición			x	
	Contabilidad			x	
	Sistemas de información geográfica			x	
	Botánica			x	
	Ecología			x	
	Sociología			x	
	Educación ambiental			x	
	Agronomía			x	
	Administración			x	
	Comunicación y diseño gráfico			x	
<b>Materiales</b>	Financiamiento de proyectos				x
	Oficinas			x	
	Inmuebles			x	
	Computadora			x	
	Impresora			x	
	Teléfono			x	
	Uso de internet			x	
	Cañón proyector			x	
Espacio para talleres			x		

	Vehículos			x	
	Terrenos/parcelas			x	

**Tabla 3. Habilidades**

Tipos de recursos/mecanismos	Todos	Autogeneración	Agregación	Apropiación o colaboración
<b>Morales</b>	Desarrollo de alianzas	x		
	Participación comunitaria		x	x
	Gestión de proyectos	x		
	Voluntariado		x	
<b>Culturales</b>	Liderazgo	x		
	Uso de barro		x	
	Elaboración de artesanía		x	
	Emprendimiento		x	
	Integración comunitaria	x		
	Conducción de talleres			x
<b>Humanos</b>	Bordados		x	
	Ventas		x	
	Comercialización		x	
	Empaquetado		x	
	Producción de abonos		x	
	Siembra		x	
	Fútbol femenino		x	
	Lombricultura		x	
	Compostaje		x	
	Eco-tecnias		x	
	Cocina		x	
	Agricultura		x	
	Albañilería		x	
	Corte y confección		x	
	Manejo de residuos		x	

## Referencias

Aguilar I. María José y Ander-Egg, Ezequiel (1994) Diagnóstico social Conceptos y Metodología, Grupo Editorial Lumen Humanitas, Buenos Aires.

Chambers Robert and Conway Gordon (1991); Sustainable rural livelihood; Institute of development studies ISBN 0903715589.

- Edwards, Bob, and John D. McCarthy. 2004. "Resources and Social Movement Mobilization." pp. 116-152 in *The Blackwell Companion to Social Movements*, edited by David A. Snow, Sarah A. Soule, and Hanspeter Kriesi. Oxford: Blackwell Publishing.
- González de Molina, Manuel and Toledo, Victor M. (2014). *A Framework for Material Resources, Adapted from the Social Metabolism*. Switzerland. Springer.
- Thompson, John B. (1993) *Ideología y cultura moderna, teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México.