

# El Balance Perfecto



## *I. El Papel de una Fundación Comunitaria Como Donante*



CHARLES STEWART  
MOTT FOUNDATION

AGOSTO 2008

## Cerca de casa ... cerca del corazón

A lo largo de los años, hemos llegado a aceptar un concepto sobre los impulsos generosos, que aunque es simple, también es inherente al ser humano: la filantropía comienza en la calle principal. En otras palabras, creemos que las personas apoyan causas cercanas a su hogar y su corazón.

A través de los donativos que canalizamos a los lugares de donde somos originarios, a nuestro estado, nuestro país y otras partes del mundo, hemos descubierto que las fundaciones comunitarias son vehículos poderosos — y potenciadores — que cultivan la generosidad de las personas y fomentan la construcción de comunidad.

En repetidas ocasiones, hemos sido testigos de la flexibilidad y creatividad de las fundaciones comunitarias y de otras formas de filantropía comunitaria, no solamente para canalizar recursos financieros a las organizaciones de la sociedad civil de la localidad, sino también para establecer alianzas, promover esquemas de colaboración, cultivar la vitalidad y construir fondos patrimoniales, todo en beneficio de sus comunidades en el largo plazo.

Durante los últimos 30 años, hemos otorgado más de 122 millones de dólares en subvenciones para impulsar el movimiento de las fundaciones comunitarias alrededor del mundo. Sin embargo, nuestro apoyo va más allá de los recursos. También hemos financiado el costo de la asistencia técnica que reconocidos expertos han ofrecido a las fundaciones comunitarias en lo individual, así como a las redes a las que pertenecen y a otros organismos de apoyo.

Hemos tenido la fortuna de conocer y admirar a Dorothy "Dottie" Reynolds — quien ha encabezado nuestros más recientes esfuerzos de asistencia técnica — desde que fungió como Directora Ejecutiva de la *Community Foundation of Greater Flint* (CFGF) de 1990 hasta 1997. Su energía, entusiasmo y conocimientos siempre estuvieron a la vista en nuestra ciudad natal y fueron fundamentales para el crecimiento de la CFGF.

Desde que dejó dicho cargo, ha participado como consultora para las fundaciones comunitarias que apoyamos económicamente. Desde este puesto, Dottie, quien también trabajó durante varios años para la *Columbus Foundation* en Ohio, ha ofrecido asesoría y asistencia a fundaciones comunitarias y organizaciones de apoyo en una gran variedad de países a lo largo de África, Asia, Europa y América del Norte.

Debido a la gran demanda que tiene por la especialización de sus conocimientos, decidimos compartir sus experiencias de manera más amplia a través de una serie de consulta que explora los diferentes papeles que una fundación comunitaria puede jugar, incluyendo el de donante, el de vehículo para la filantropía local y el de líder comunitario.

Esperamos que esta serie de publicaciones sea de utilidad. Sus comentarios son bienvenidos.



William S. White  
Presidente  
C.S. Mott Foundation

# Prefacio



En términos sencillos, una fundación comunitaria tiene tres funciones. Es una entidad donante. Es un vehículo para la filantropía de personas, empresas y organizaciones que se preocupan por una región geográfica en específico.

Ejerce su liderazgo en la comunidad a la que sirve como un espacio efectivo e independiente para atender la problemática y/o fomentar la creación de programas, servicios y políticas que son requeridos.

Durante la mayor parte de los casi 100 años de existencia del movimiento, las fundaciones comunitarias han construido fondos patrimoniales e invertido los rendimientos de dichos capitales para realizar donativos enfocados a las necesidades cambiantes y oportunidades de la comunidad. La construcción de fondos patrimoniales es un proceso lento y aunque sigue siendo un factor fundamental para el desarrollo de la mayoría de las fundaciones comunitarias, en años recientes se ha puesto una mayor atención a la gestión de recursos para uso inmediato.

Pero nos estamos adelantando ... así que comencemos con una versión resumida y sencilla de lo que es un relato largo y considerablemente complicado.

En los Estados Unidos, la historia del movimiento de las fundaciones comunitarias se puede dividir en tres etapas: 1) la era del “donante difunto”, en la cual el personal de programas recomendaba los donativos que se hacían con los fondos no restringidos que dichas personas habían heredado a la fundación (desde 1914 hasta finales de la década de los 80); 2) la era del “donante vivo”, durante la cual los fondos aconsejados (fondos en los cuales los donantes hacen recomendaciones sobre su aplicación) dominaron al sector (desde finales de la década de los 80 hasta mediados de la década del 2000); y 3) la era actual del “liderazgo de las fundaciones comunitarias” en la cual el personal de programas, los donantes, los ejecutivos de las fundaciones comunitarias y sus consejos directivos construyen soluciones a los problemas comunitarios y desarrollan estrategias para aprovechar las oportunidades de la comunidad.

La evolución del movimiento fuera de los Estados Unidos data de finales de los años 80 y ha seguido un camino sinuoso. Muchas de estas fundaciones comenzaron al asumir un rol de liderazgo. La mayoría ha dependido de los recursos que otorgan algunos organismos filantrópicos extranjeros para canalizarlos a sus comunidades. La creación de fondos patrimoniales ha sido aislada. La construcción de su base de donantes locales ha dependido en la combinación de los apoyos de muchas personas/familias/grupos y no en la obtención de donativos mayores de individuos adinerados.

Sin embargo, el balance perfecto que se requiere para fungir como donante, vehículo para la filantropía local y líder comunitario sucede de manera frecuente, independientemente de la localidad en la se encuentre la fundación comunitaria.

Durante la última década, he tenido el inusual privilegio de trabajar con fundaciones comunitarias en una gran variedad de entornos, tanto en los Estados Unidos como a nivel internacional. A lo largo de esta labor, he encontrado muchas más semejanzas que diferencias en su operación y agradezco la oportunidad de contar esta historia a través de mis observaciones personales y la ilustración de casos. Debo añadir que las opiniones y observaciones presentadas en esta publicación son responsabilidad de la autora y no necesariamente reflejan los puntos de vista del editor, la Fundación C.S. Mott.

Dorothy Reynolds

## El Papel de un Donante



Regalar dinero puede sonar divertido, especialmente cuando no se trata de dinero propio. Esta oportunidad de proveer recursos económicos para apoyar proyectos locales es uno de los aspectos que les resulta más atractivo a los prospectos a ocupar cargos en los consejos directivos de las fundaciones comunitarias.

Sin embargo, la verdad es que la canalización de donativos puede ser difícil, particularmente en el contexto comunitario, donde quienes toman las decisiones conocen personalmente a los solicitantes. Este es el principal motivo por el cual es tan difícil alcanzar y mantener el balance que se requiere para que la donación de recursos sea efectiva y prudente.

A diferencia de la mayoría de las fundaciones privadas en las cuales su personal puede tomar un avión a casa después de una reunión o colgar el teléfono al finalizar una conversación en la cual se autorizó o negó un donativo, aquellas personas asociadas con fundaciones comunitarias deben vivir con sus decisiones cotidianamente.

Por supuesto, encontrarse con representantes de las organizaciones beneficiarias también puede ser una experiencia gratificante. Pero hay muy poco reconocimiento al hecho de que muchas solicitudes, incluyendo algunas que valen la pena deben ser rechazadas, decepcionando a numerosas personas, si se desea que la donación de recursos sea estretégica. No es nada agradable estar en la fila del supermercado y encontrarse al director de una organización a la cual se le negó un apoyo o asistir a una fiesta y escuchar los lamentos de un consejero de una organización solicitante que no tuvo éxito en la gestión.

No obstante, la toma de decisiones difíciles para lograr que los donativos sean efectivos, forma parte de la responsabilidad en la custodia y administración de los recursos al igual que la implementación de políticas de inversión sensatas.

Seamos honestos: Casi todos en una fundación comunitaria prefieren otorgar donativos que procurar fondos. El desarrollo de recursos puede ser poco atractivo y difícil, para algunos es un suplicio. ¿Quién no prefiere dar un cheque a pedir uno?

Sin embargo, las buenas prácticas en la canalización de donativos facilitan la gestión de recursos. Una fundación comunitaria que demuestra su capacidad para otorgar donativos que realmente hacen la diferencia, no tendrá dificultad en convencer a sus donantes en potencia que es merecedora de su confianza y generosidad.

Para ser un donante efectivo se requiere contar con un profundo conocimiento de la comunidad a la que atiende la fundación, incluyendo sus necesidades y oportunidades. Un consejo directivo que refleja la composición de su comunidad es un ingrediente tan necesario para la acertada canalización de donativos como lo es la conformación de un equipo operativo sensible a las necesidades de la comunidad.

## Fundaciones comunitarias emergentes

En las fundaciones comunitarias que inician operaciones, es común que las decisiones se tomen en base a criterios tan sencillos como la división del total de los recursos disponibles entre el número de solicitudes recibidas. En el corto plazo, todos parecen estar conformes.

Esta estrategia se puede justificar argumentando que es una manera en que la fundación puede empezar a construir su reputación. Aunque estos “tiros de escopeta” de recursos no tienen grandes beneficios ni propósitos, tampoco parecen desagradar al personal ni al consejo directivo de las fundaciones comunitarias nacientes.

Sin embargo, a medida que las fundaciones crecen y maduran, la mayoría comprende la importancia de evaluar las necesidades y oportunidades de la comunidad, de decidir cuál es el mejor nicho que pueden ocupar y establecer prioridades para la canalización de donativos.

## Las asociaciones de donantes

Las asociaciones de entidades donantes como la *Community Foundation Network* o CFN (Red de Fundaciones Comunitarias) del Reino Unido o la Alianza Fronteriza de Filantropía en los Estados Unidos y México pueden ser de gran ayuda para las fundaciones comunitarias emergentes. Estas redes tienen capacidad para compartir sus experiencias y ofrecerles espacios en los cuales también pueden aprender de la experiencia de fundaciones más desarrolladas. A menudo pueden tener acceso a bolsas de recursos que no tendrían de manera individual.

Por ejemplo el *Council of Michigan Foundations* o CMF (Consejo de Fundaciones de Michigan), obtuvo y administró una bolsa multimillonaria de fondos de contrapartida para fortalecer las capacidades de las fundaciones comunitarias de Michigan mediante el desarrollo de fondos patrimoniales aconsejados por jóvenes.

En el Reino Unido la *Community Foundations Network* (CFN) es un aliado muy efectivo que ha logrado obtener fondos del gobierno para efectuar subdonaciones. Otras asociaciones de entidades donantes en el estado norteamericano de Indiana y las naciones de Polonia y Rusia, han jugado papeles similares.

La existencia de estas organizaciones ha sido crucial para el desarrollo del movimiento de las fundaciones comunitarias en el mundo y ha permitido que dichas fundaciones se desarrollen más rápidamente y tengan un mejor enfoque en sus

## Involucrando a los jóvenes

Un movimiento mundial que se está desarrollando puede contribuir a asegurar el futuro de la canalización efectiva de fondos: la participación de los jóvenes en la toma de decisiones y en algunos casos, en la procuración de fondos. El movimiento *Youth in Philanthropy* (Jóvenes en la Filantropía) en los Estados Unidos y las iniciativas juveniles llamadas “*YouthBank*” que están surgiendo en Irlanda del Norte, Rusia y Bosnia, incrementan la esperanza de que las generaciones futuras de donantes sean más sofisticadas y efectivas.

La Fundación Comunitaria Mozaik en Sarajevo, Bosnia en alianza con la *Community Foundation for Northern Ireland (CFNI)*, ha ampliado el desarrollo de los “*YouthBank*” — iniciativas juveniles para el financiamiento de proyectos — en ese país. Mozaik gestionó apoyo para el programa a nivel local con cinco gobiernos municipales y más de 50 jóvenes están siendo capacitados como donantes. Antes de este proyecto, CFNI trabajó con la Fundación Comunitaria de Tuzla (también en Bosnia) para establecer un exitoso *YouthBank* en esta ciudad.

No solo se están empezando a involucrar en la filantropía, sino que también en comparación con sus mayores, los jóvenes están a la vanguardia en cuanto a sus intereses globales se refiere. Prueba de ello, son los intercambios entre los *YouthBank* de Rusia e Irlanda del Norte así como entre el *Youth Advisory Committee* (Comité Asesor Juvenil) de las ciudades de Berks County, Pennsylvania y Togliatti, Rusia.

Esto es apenas el comienzo de un movimiento internacional de jóvenes en la filantropía al cual se le augura un gran futuro.

programas de canalización de donativos mucho más pronto que si lo hubieran intentado hacer por sí solas.

### **La edad y la ubicación hacen una gran diferencia**

A lo largo del siglo pasado, el desarrollo de las fundaciones comunitarias fue irregular, tanto en el tamaño como en la cantidad de recursos administrados.

Las fundaciones con mayor antigüedad casi todas ubicadas en los Estados Unidos — cuentan con una gran cantidad de fondos discrecionales. Las fundaciones de reciente creación, en particular aquellas que fueron beneficiadas por la explosión económica de los años 90 o fueron establecidas durante ese tiempo, están integradas principalmente por fondos aconsejados, los cuales permiten al donante o asesor designado recomendar los donativos para aquellos solicitantes que cumplen los requisitos.

Este es un gran contraste con otros países. Con la excepción de Canadá (donde las fundaciones comunitarias surgieron a partir de 1914), el modelo era un vehículo para la filantropía muy poco conocido a nivel internacional hasta finales de la década de los 80.

La mayoría de las fundaciones comunitarias localizadas fuera de los Estados Unidos se ubican en comunidades donde sus habitantes no han tenido la oportunidad de acumular riqueza. Sin embargo, muchas han logrado gestionar recursos con gobiernos y otras fuentes como empresas o fundaciones privadas que les otorgan fondos para hacer subdonaciones.

No obstante, la dependencia en los recursos de fuentes externas a la comunidad local, también tiene sus desventajas.

Una de ellas es la medida en que la fundación comunitaria se desvía de sus áreas prioritarias de atención al aceptar dichos recursos. Frecuentemente significa que las fundaciones comunitarias deben de bailar al son que les toque el donante, ya sea una fundación privada o una dependencia gubernamental. El dicho “Poderoso caballero es don dinero” puede volverse realidad.

Las fundaciones comunitarias también pueden distraerse de la tarea de procurar fondos, debido a que es más atractivo otorgar donativos que solicitarlos. Si no logran gestionar recursos locales, están a expensas de la continua generosidad del gobierno, de las fundaciones privadas o de las empresas. A la postre, quizás nunca logren gestionar recursos que sean realmente discrecionales y que les permitan ser autosuficientes.

La propia naturaleza de los Estados Unidos como país es, en parte, la causa por la cual el ritmo de desarrollo de las fundaciones comunitarias ha sido dispar, ya que sus habitantes son de distintas culturas y tradiciones. La expansión de las fundaciones comunitarias se ha dado de manera errática, dependiendo de la región y la disponibilidad de los recursos filantrópicos.



En contraste, el desarrollo de la mayoría de las fundaciones comunitarias fuera de los Estados Unidos ha sido completamente intencional. El movimiento se ha extendido debido a que algunas fundaciones privadas y otros organismos se han interesado en apoyar a entidades donantes que puedan sostener al sector filantrópico con el paso del tiempo, factor que muchos consideran esencial para la democracia.

## La fundación comunitaria como donante

Independientemente de su ubicación, las fundaciones comunitarias apoyan una gran variedad de áreas de enfoque programático. Es común que otorguen recursos a causas como arte y cultura, desarrollo comunitario, educación, medio ambiente, servicios de salud y asistencia social. Sin embargo, también existen variaciones.

### *Justicia Social*

A diferencia de las fundaciones estadounidenses, el movimiento internacional muestra un enfoque más intenso en el desarrollo comunitario y la justicia social.

En años recientes, una nueva área de interés programático que se ha venido desarrollado en las fundaciones de EE.UU. es la justicia social. Sin embargo, vale la pena mencionar que se pueden encontrar conceptos de justicia social en enfoques más tradicionales de canalización de recursos.

### **Trabajando por la paz**

A nivel internacional, la *Community Foundation for Northern Ireland (CFNI)* ha jugado un importante papel en la etapa posterior al conflicto político en ese país y ha sido reconocida ampliamente por su participación para lograr la justicia social.

Un ejemplo es el financiamiento que ha otorgado para el desarrollo de proyectos de reintegración y construcción de paz, llevados a cabo por grupos de ex prisioneros encarcelados por motivos políticos, tanto republicanos como lealistas. La credibilidad de la CFNI le permitió convocar a representantes de ambos grupos para dialogar sobre una gran variedad de aspectos, incluyendo la participación para lograr transformar el conflicto.

Actualmente la CFNI coordina el grupo de *Foundations for Peace* (Fundaciones

por la Paz), el cual congrega a varias fundaciones internacionales que realizan activismo y se ubican en comunidades afectadas por conflictos. Como parte de su programa para fomentar la paz, la CFNI proporcionó capital semilla para la organización *Justice for the Forgotten* (Justicia para los Olvidados), un grupo de víctimas y sobrevivientes de dos ataques con bombas en Irlanda del Norte. El donativo fue utilizado para cabildear a favor del reconocimiento de sus necesidades y para que sus demandas de información y apoyo fueran escuchadas.

Otros apoyos en materia de justicia social de la CFNI incluyen proyectos con jóvenes y el apoyo proactivo al desarrollo de oportunidades laborales en comunidades que han sido excluidas o relegadas como resultado del conflicto o la discriminación.



Por ejemplo, en el 2007, la *San Francisco Foundation* efectuó 119 donativos por un total de 1.5 millones de dólares, cifra que se incrementó en 93,000 dólares provenientes de fondos aconsejados. Estos donativos tenían el objetivo de fomentar la acción cívica y la participación democrática.

En el 2002, la *Boston Foundation* creó la *Civic Engagement Initiative* (Iniciativa de Participación Cívica), un esfuerzo apartidista para incrementar el voto en las ciudades de Boston y Chelsea. Esta iniciativa ha financiado a más de una docena de proyectos de organizaciones de base para incrementar el padrón de votantes y fomentar el voto a favor de iniciativas como la vivienda asequible, la educación pública de calidad, la creación de empleos y los servicios públicos.

#### *Reducción de la pobreza*

Un tema que se maneja de manera habitual en los círculos internacionales, es que las fundaciones comunitarias ofrecen opciones para la reducción de la pobreza. Aunque este es un objetivo noble que vale la pena, no deja de ser un gran reto.

Una fundación comunitaria puede apoyar programas que mejoran la calidad de vida o ayudan a las personas a aumentar su autosuficiencia, salud o educación. También, puede hacer la diferencia cuando la propia fundación o sus donatarias movilizan recursos adicionales, ayudan a establecer nuevas fuentes de fondeo o influyen en las políticas públicas.

Pero debemos de tomar en cuenta que las ideas poco convencionales sobre el grado en que las fundaciones comunitarias tienen la capacidad para reducir la pobreza, pueden inducir al error.

#### *Educación*

En los Estados Unidos, la oferta de becas universitarias se ha vuelto un interés primordial para muchas fundaciones comunitarias, especialmente debido a que el costo de la educación superior se ha elevado y el apoyo gubernamental ha disminuido.

En otros países en los que el gobierno cubre el costo de la educación superior, es menos común que las fundaciones apliquen recursos para el financiamiento de becas.

#### *Arte y cultura*

Algunos críticos de las fundaciones comunitarias en los Estados Unidos señalan que gran parte de sus donativos son destinados al apoyo de organizaciones elitistas (como orquestas sinfónicas, museos de arte, compañías de ballet y otras similares). Este interés en las artes también es exagerado por el gran número de fondos aconsejados por el donante que se destinan a este fin.

En realidad, las organizaciones artísticas y culturales en los Estados Unidos dependen en gran medida del apoyo del sector privado, una condición desconocida en muchas partes del mundo donde el arte y la cultura cuentan con altos niveles de apoyo gubernamental.



### *Donativos para gasto operativo*

Aunque las fundaciones comunitarias se caracterizan a sí mismas como un medio que ayuda a mantener la salud del sector no lucrativo, muy pocas otorgan apoyos para cubrir el gasto operativo o efectúan donativos multianuales para apoyar las operaciones de una organización en particular.

La visión generalizada es que los recursos filantrópicos son escasos y se deben invertir como capital de riesgo en una comunidad, antes que destinarse a cubrir el gasto operativo. Yo misma he defendido esta preocupación ya que la considero auténtica, por lo menos hasta cierto grado.

Por otro lado, sé que las entidades donantes también han actuado de manera irresponsable a lo largo de los años mediante el financiamiento de organizaciones pequeñas que atienden una sola causa y que no pueden conseguir apoyo a largo plazo. Algunas veces, esta parece ser una manera más fácil de atender un problema en particular que intentando que otras organizaciones atiendan una gran variedad de causas y beneficiarios. Esta posibilidad puede aparecer como una estrategia un poco torpe, pero es algo para pensar.



En diferentes partes del mundo, las fundaciones comunitarias emergentes, se preocupan frecuentemente por sus escasos recursos, esperando el día que tengan la capacidad de canalizar donativos que realmente hagan la diferencia. Lo que es

verdaderamente importante para una fundación comunitaria es que se visualice a sí misma de una manera realista y determine cuál es el papel que puede jugar para mejorar la vida de las personas en su área de influencia con base en su actual nivel de desarrollo.

Sin embargo, “hacer la diferencia” tiene diversas interpretaciones.

Aunque la fundación otorgue financiamiento para colocar alumbrado público, estatuas o remodelar un centro comunitario, su papel es importante porque la decisión para llevar a cabo dicho proyecto surgió de la comunidad y en muchos casos, también los recursos. Hay muy pocas cosas que dotan a una comunidad de más capacidades.

### **Algunos obstáculos**

Las fundaciones comunitarias no operan de manera aislada y pueden ser afectadas por las restricciones legales y los convencionalismos locales.

Por ejemplo, en algunos países como México, las leyes que regulan el registro de las organizaciones de la sociedad civil son tan estrictas que las fundaciones comunitarias encuentran pocas organizaciones susceptibles de recibir apoyo, lo que las ha llevado a tomar la decisión de operar algunos proyectos por sí mismas.

En los Estados Unidos muchas fundaciones comunitarias están tan preocupadas por las restricciones del gobierno federal al cabildeo político que han optado por evitar cualquier actividad que se asemeje al cabildeo.



Otro obstáculo puede presentarse cuando una solicitud de recursos se encuentra fuera de las normas aceptables para la comunidad. Cada fundación comunitaria debe de estudiar las implicaciones de cada una de sus decisiones de apoyo en relación a las normas de su comunidad.

Debido a que las fundaciones comunitarias dependen de las comunidades donde se ubican para su sostenimiento económico, no pueden ser más progresistas o conservadoras que las personas y las áreas geográficas a las que sirven.

### **En síntesis**

En mi experiencia, las fundaciones comunitarias del mundo no se diferencian de manera sustancial ya que su objetivo primordial es mejorar la vida de los habitantes de sus comunidades. Seguramente algunas de sus estrategias son distintas pero los resultados esperados son los mismos.

La utilidad de esta flexible herramienta — la fundación comunitaria — se sigue comprobando sin importar su ubicación geográfica. Un donativo de una fundación comunitaria puede imprimir el sello de garantía a un proyecto, a través del cual logra obtener financiamiento adicional. De esta forma el papel que juega una fundación comunitaria como vehículo para la filantropía de la localidad, es una importante herramienta que potencia las capacidades de toda una comunidad.

La falta de recursos no debe de desanimar al consejo y personal de una fundación. En lugar de lamentarse acerca de sus escasos recursos y dejar de revisar una propuesta bien sustentada para un proyecto, la fundación debe definir cuál es el papel que puede jugar para asegurar el éxito de dicho proyecto.

Es posible que la principal virtud de una fundación comunitaria en su papel de donante sea el proceso a través del cual un grupo de personas comunes toman decisiones sobre el destino de los recursos aportados por otras personas comunes, no el producto final.

Son personas con los pies en la tierra, quienes tienen la oportunidad de moldear este terreno.

En un mundo burocrático, plagado de reglas y reglamentos, esto es verdaderamente reconfortante y permite a las personas tener un poco de sentido de control sobre sus vidas. ¿Qué más podemos pedir?

Un número limitado de copias de esta publicación (y otras en la serie) se puede obtener a través del sitio de internet de la Fundación Charles Stewart Mott ([mott.org](http://mott.org)). Cada publicación también puede descargarse del sitio de internet.



#### **CRÉDITOS DE PRODUCCIÓN**

Diseño: Olmsted Associates, Inc. Flint, Michigan

Ilustración: Alla Dubrovich, Grand Blanc, Michigan

Impresión: Riegle Press, Davison, Michigan

Título en inglés: The Balancing Act



US • MEXICO  
BORDER PHILANTHROPY PARTNERSHIP  
ALIANZA FRONTERIZA DE FILANTROPÍA  
MÉXICO • EEUU

Este reporte es una publicación original de la Charles Stewart Mott Foundation. Fue traducida al español por la Alianza Fronteriza de Filantropía-México-EE.UU. (AFF)

La AFF es una organización de membresía que agrupa a instituciones filantrópicas y personas que trabajan por las comunidades fronterizas o que tienen algún interés en la región. Los miembros de la AFF potencian los recursos existentes para la solución de problemas fronterizos complejos gestionando nuevos recursos filantrópicos, asegurando que los donativos existentes sean más efectivos y promoviendo el liderazgo en la región. Para mayor información sobre la AFF y conocer cómo puedes participar, visita [www.alianzafronteriza.org](http://www.alianzafronteriza.org)



**Charles Stewart Mott Foundation**

Mott Foundation Building  
503 S. Saginaw St., Ste. 1200  
Flint, MI 48502-1851  
Sitio de internet: [Mott.org](http://Mott.org)  
Correo electrónico: [info@mott.org](mailto:info@mott.org)  
Teléfono: 810.238.5651  
Fax: 810.766.1753  
Correo electrónico para las publicaciones:  
[publications@mott.org](mailto:publications@mott.org)