

Estudio de la figura del *fiscal sponsor* en México: caso Dakshina en el año 2023

Study of the figure of the fiscal sponsor prosecutor in Mexico: Dakshina case in 2023

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco

ORCID: 0000-0001-5596-3603

Facultad de Contaduría y Administración-UNAM

Recepción: febrero, 2024

Aceptación: marzo, 2024

Resumen

El propósito central de este estudio es analizar a fondo el *sponsor* en México, a través del caso de Dakshina como ejemplo para ilustrar su aplicación. El método empleado consiste en un caso de estudio que detalla las actividades de una organización que utiliza la figura del *sponsor* en el año 2023. Posteriormente, se recurre al método Delphi para analizar el tema en colaboración con expertos en el área. La figura del *sponsor* se presenta como un aliado valioso para impulsar proyectos de causas sociales, fomentando la colaboración en el sector y aportando claridad al marco normativo vigente y en construcción.

Palabras clave

proyectos sociales, organizaciones de la sociedad civil, tercer sector

Abstract

The main purpose of this study is to thoroughly analyze the *fiscal sponsor* in Mexico, using the case of Dakshina as an example to illustrate its application. The method employed consists of a case study detailing the activities of an organization that utilizes the *sponsor* figure in the year 2023. Subsequently, the Delphi method is used to analyze the topic in collaboration with experts in the field. The *sponsor* figure emerges as a valuable ally to drive projects for social causes, promoting collaboration in the sector and providing clarity to the existing and developing regulatory framework.

Keywords

social projects, civil society organizations, third sector

La figura de *fiscal sponsor* o patrocinador fiscal se traduce en español como una figura que respalda financieramente un proyecto o programa. El sector que solicita esta figura varía desde organizaciones sin fines de lucro, hasta proyectos artísticos o culturales, empresas en desarrollo, atletas o equipos deportivos y proyectos educativos o de investigación.¹ Por lo tanto, las instancias que operan como un *sponsor* pueden variar: una organización sin fines de lucro que apoya en la deducción de impuestos, fundaciones u organizaciones benéficas, empresas que apoyan proyectos, instituciones educativas, gobiernos y agencias internacionales e individuos de alto patrimonio neto.²

En el presente caso se analizará la figura del *sponsor* en México orientado exclusivamente a las Organizaciones de la Sociedad Civil (osc), también conocidas como organizaciones sin fines de lucro que a menudo buscan *sponsors* para recibir donaciones deducibles de impuestos. Una entidad que actúa como *sponsor* puede ayudar a la organización sin fines de lucro a recibir donaciones y proporcionar recibos fiscales a los donantes para hacer frente a las responsabilidades legales y fiscales.³ El sector de las osc está dentro de la denominada Sociedad Civil Organizada (sco), que hace referencia al conjunto de organizaciones y grupos formados por ciudadanos que se unen de manera voluntaria para trabajar en temas de interés común y promover cambios sociales, políticos o económicos en el país.⁴ Quienes constituyen la Sociedad Civil Organizada son: fundaciones, asociaciones civiles, colectivas, donatarias y las Organizaciones de la Sociedad Civil (osc).⁵

En general, la Sociedad Civil Organizada representa una gama de oportunidades para el diseño e implementación de proyectos que impulsen y fomenten el desarrollo social, y, por ende, son actores estratégicos para lograr el bienestar, la gobernanza y la generación de sinergias. En las últimas décadas se ha destacado la participación de la Sociedad Civil en todas las áreas de México desde el ámbito

-
1. Dennis Young, *If not for profit, for what?* (Toronto: Lexington Books D.C.; Heath and Company Lexington, 2013).
 2. Norma Paolini y Julieta Odriozola, *Diferentes tipos de organizaciones ¿Por qué no todas son iguales?* (Argentina: Universidad Nacional de la Plata [UNLP], 2019).
 3. Bruce Hopkins, *Starting and Managing a Nonprofit Organization: A Legal Guide* (Hoboken: Wiley, 2017).
 4. Paolini y Odriozola, “Diferentes tipos de organizaciones”.
 5. Alejandro Natal y Humberto Muñoz, coords., *El entorno económico de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México* (México: CECAPISS, 2013).

político, social, económico, ambiental, cultural, etc., razón por la cual se promulgó la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil en el año 2004.⁶

Con relación a las estadísticas del sector, en el 2014 en México se identificaron en el Registro Federal de las OSC un total de 27 mil organizaciones; en 2019 fueron 42 mil; en el 2020, 53 mil; y en 2023, 48 mil datos expuestos en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).⁷ Dentro de las OSC existen múltiples figuras, donatarias autorizadas, no autorizadas, colectivos, etc., que cuentan con diferentes mecanismos para declarar impuestos de sus proyectos sociales.⁸ En la actualidad una cuarta parte de las organizaciones del registro federal de OSC tienen un estatus de “inactivo”, lo que significa que dejaron de presentar su informe anual ante la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil.⁹ Por tal razón, el apoyo a las OSC en el manejo de sus recursos económicos, administrativos, contables y fiscales es necesario para fortalecer al sector de las organizaciones en la economía nacional. Así, la pregunta de investigación es: ¿Cómo impacta la figura de *fiscal sponsor* en el desarrollo y sostenibilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, a través del estudio de caso de Dakshina? Por lo tanto, el objetivo del artículo es analizar la figura de *fiscal sponsor* en México y exponer el caso de estudio de Dakshina a través de su experiencia.

Con lo anterior, se identifica que la figura de *sponsor* en México es heterogénea y es conocida por múltiples nombres como aval, habilitador, patrocinador o pase administrativo. Existen organizaciones que desarrollan su propio *sponsor* como es el caso de Dakshina, la cual es una fortalecedora de OSC que desempeña un papel importante al proporcionar recursos, conocimientos técnicos, habilidades y apoyo estratégico para que los proyectos sociales puedan llevar a cabo su trabajo de manera más efectiva y sostenible. Dakshina tiene un programa denominado Pase Administrativo, que es una figura de *fiscal sponsor* en México y ha apoyado aproximadamente a 200 organizaciones en los últimos seis años, por lo tanto, su experiencia en el tema es relevante.¹⁰

6. Roxana Muñoz, “Las redes organizacionales de la sociedad civil en México y sus estrategias de financiamiento”, *Administración y organizaciones* 15, núm. 29 (2012): 11-37.

7. Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. “Reporte de Donatarias Autorizadas 2023”, Gobierno de México, 29 de septiembre 2023.

8. Cornelio Martínez López, *El futuro de la Sociedad Civil en México. Memoria del Foro* (México: Instituto Belisario Domínguez; Senado de la República, 2019).

9. Ana Díaz Aldret, Elena Titova y David Arellano Gault, “Legitimidad y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en México. ¿Actores neutrales o interesados?”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 65, núm. 239 (2020): 25-66.

10. Dakshina, “Dakshina A.C. desarrollo organizacional”, Dakshina, 2022.

Para el análisis de la investigación, el presente artículo se divide en los siguientes apartados: 1) Antecedentes: se analiza el contexto de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México; 2) Modelos de *fiscal sponsor*: se mencionan los diversos modelos de *sponsor* en la literatura anglosajona y sus características principales; 3) Marco normativo del *fiscal sponsor* en México: se mencionan elementos centrales del marco normativo de las OSC y se analiza la falta de lineamientos del *sponsor* en México; 4) Método: se formulan los lineamientos del método implementado como instrumento y muestra; 5) Caso de estudio de Dakshina: se analiza el caso de estudio; 6) Experiencias de Dakshina y su programa de *fiscal sponsor*: se recopila la información de una organización que desarrolla la figura de *sponsor* en México y las implicaciones que han tenido; 7) Dakshina y organizaciones aliadas en desarrollar *fiscal sponsor* en México: se analiza el caso de cinco organizaciones que han desarrollado en modelo de *sponsor* en el contexto mexicano y sus respectivas limitaciones y aciertos en el tema; 8) Conclusiones: se recopila las principales deducciones de la investigación analizada.

Antecedentes

Las bases fundamentales del *fiscal sponsor* surgen de la construcción de un nuevo concepto que considera a una persona o grupo que busca un programa para atraer contribuciones deducibles de impuestos. El concepto surge y es formalizado en 1993 en el libro *Patrocinio fiscal en Estados Unidos*. Por lo tanto, la figura del *sponsor* se ha convertido en un auxiliar para organizaciones sin fines de lucro.¹¹

Los proyectos de caridad recurren al *sponsor* por varias razones. A menudo, estos grupos carecen de la infraestructura necesaria para el éxito continuo del programa. Las preocupaciones sobre el personal, el mantenimiento de registros y las tareas de cumplimiento pueden convertirse en barreras.¹² El proyecto de la OSC puede tener una necesidad urgente que no puede abordarse mientras se gestionan simultáneamente las necesidades administrativas y operativas. La figura de *sponsor* entra en el

11. Greg Colvin y Stephanie Petit, *Fiscal sponsorship: 6 ways to do it right now in its 3rd edition* (Estados Unidos: Adler & Colvin, 2019).

12. Colvin y Petit, *Fiscal sponsorship: 6 ways*.

contexto de las OSC y trae consigo sus herramientas operativas a la mesa y puede cubrir las brechas administrativas para aquellos que ejecutan el proyecto.¹³

Además, las nuevas OSC que carecen de un historial pueden beneficiarse del legado y la reputación de un *sponsor* para iniciar un proyecto y tener mayor visibilidad o alcance. Los beneficios incluyen el ahorro de tiempo y costos iniciales. Para los proyectos nuevos o que no tienen la capacidad de abordar las tareas de cumplimiento, se imparte seguridad adicional al confiar en el *sponsor* para la protección en temas legales, fiscales, contables y financieros con corresponsabilidad entre los implicados.¹⁴

El autor Colvin identifica que las responsabilidades de la figura son de apoyo financiero y/o logístico a una organización o proyecto, y asume determinadas responsabilidades fiscales y legales en relación con el mismo.¹⁵ La lista de actividades en las que un *sponsor* puede apoyar a las OSC son las siguientes tomando de base la información de autores como Colvin y Golson:

- Auditoría
- Pago de facturas
- Teneduría de libros / contabilidad
- Computadora TI
- Gestión de recursos humanos
- Seguros
- Servicios legales
- Espacio de oficina
- Desarrollo organizacional
- Nómina
- Recepción de donaciones de propiedad y acciones
- Declaración de impuestos
- Mayor capacidad del programa

13. Neil Golson, “Fiscal Sponsorship: The pros and cons”, *ribbon* (blog), *getribbon*, febrero 27, 2023.

14. Golson, “Fiscal Sponsorship: The pros and cons”.

15. Colvin y Petit, *Fiscal sponsorship: 6 ways*.

- Estado de exención de impuestos y mayor elegibilidad para subvenciones
- Experiencia administrativa, herramientas y gestión de back office
- Credibilidad “prestada” del aval sin fines de lucro establecido
- Mayor capacidad del programa
- Asesoría en materia fiscal y contable
- Elaboración de declaraciones fiscales
- Representación del contribuyente ante las autoridades fiscales
- Análisis y revisión de la situación fiscal del contribuyente
- Planeación fiscal para optimizar la carga tributaria del contribuyente

Como se muestra, la lista de actividades vinculadas al *sponsor* son múltiples y se orientan a temas administrativos, fiscales, contables, legales y financieros, con la finalidad de apoyar en la operación del proyecto social. Ahora cada modelo de *sponsor* tiene mayores o menores implicaciones en el desenvolvimiento del proyecto, por lo cual, es relevante conocer los límites de cada modelo.

Modelos de *fiscal sponsor*

Las formas legales en las cuales se presenta un *fiscal sponsor* representan diferentes modelos de acción en un proyecto, que van de menor a mayor independencia financiera por parte del beneficiario o el proyecto; los que se buscan con más frecuencia son los de subvenciones directas, independientes y preaprobadas.¹⁶ A continuación, se enlistan los modelos del *sponsor* dentro de la literatura anglosajona:

El Modelo A, Patrocinio Fiscal Directo o Patrocinio Fiscal Integral

Se diferencia del resto de modelos, porque no existe una entidad legal separada para llevar a cabo el proyecto, por lo que el patrocinador asume la responsabilidad integral del proyecto, asumiendo la

16. Golson, “Fiscal Sponsorship: The pros and cons”.

responsabilidad y pagando todas las facturas del proyecto directamente. A los integrantes del proyecto se les trata como empleados del *sponsor* y, si no se les paga, son voluntarios;¹⁷ de tal manera que el personal que apoya el proyecto es o pasa a ser personal del *sponsor*, a través del convenio. El *sponsor* recibe directamente donaciones y subvenciones para el proyecto, y la recepción y el uso de estos fondos se informan en las declaraciones de impuestos. Generalmente, se requiere un acuerdo entre el patrocinador, aval y organización con una tarifa. Por lo tanto, el aval es responsable de las presentaciones gubernamentales, las tareas de cumplimiento, el desembolso de fondos y los informes financieros, así el *sponsor* mantiene el control sobre el capital.¹⁸

Modelo B, Sociedad Fiscal Independiente, Sociedad Fiscal o Proyecto de Contratista Independiente

Implica que todo el proyecto no lo lleva a cabo directamente la organización, sino un contratista independiente al que contrata el financiador para producir resultados, así el aval retiene y paga a la organización independiente con fondos obtenidos para el proyecto, y el contratista contabiliza sus propios ingresos y paga los gastos.¹⁹ Además, el aval también tiene un mayor acceso a las subvenciones.²⁰

Modelo C, subvención preaprobada o patrocinio fiscal de relación de subvención preaprobada

Presenta una relación de donante-beneficiario entre el aval y el proyecto, que es una entidad legal separada, esto incluye tanto arreglos únicos que permiten que un proyecto obtenga los ingresos de una subvención particular de una fundación privada o un donante a través de un aval, como arreglos continuos en los que un aval recibe fondos recaudados a lo largo del tiempo y otorga fondos de vez en cuando a un proyecto.²¹ El rol del aval fiscal es más limitado que en otros modelos. El proyecto está separado de la cartera del aval, aunque puede estar en línea con su misión. Por lo tanto, su función principal es recibir los fondos de la subvención y desembolsarlos para el proyecto. Este acuerdo de tipo otorgante-concesionario presenta una intervención menor que en otros modelos, donde la

17. Colvin y Petit, *Fiscal sponsorship: 6 ways*.

18. Golson, “Fiscal Sponsorship: The pros and cons”.

19. Colvin y Petit, *Fiscal sponsorship: 6 ways*.

20. Golson, “Fiscal Sponsorship: The pros and cons”.

21. Colvin y Petit. *Fiscal sponsorship: 6 ways*.

supervisión del fondo sigue siendo necesaria por parte del aval para mantener a ambas partes protegidas y dentro de los estándares de cumplimiento.²²

En los modelos A, B y C, la figura de *sponsor* recibe donaciones benéficas y subvenciones como sus propios activos y luego pone los fondos a disposición del proyecto mientras mantiene la discreción y el control. Mientras en los siguientes modelos D, L y F, el proyecto tiene derecho a recibir subvenciones directamente de fuentes de financiación, pero depende del aval para su exención del impuesto sobre la renta federal y/o ventajas administrativas.²³

Modelo D o Exención de grupo

Permite que cada proyecto de la organización tenga su propio estado fiscal capaz de recibir donaciones deducibles directamente de los donantes, así el aval tiene el poder de conferir el estatus a proyectos que son entidades legales separadas, pero que están subordinadas o afiliadas con el aval de cierta manera. Cada proyecto debe pasar una prueba de apoyo público.²⁴ Por consiguiente, la relación es similar a la de una matriz (patrocinador) y una subsidiaria (apadrinado).²⁵

El Modelo E u Organización de Apoyo

Implica grandes donaciones o ingresos a la organización, especialmente está diseñado para las fundaciones comunitarias. Los proyectos emergentes no buscarían formar tal entidad del aval, excepto si fueran financiados por una sola fuente privada.²⁶

Modelo L o Sociedad de Responsabilidad Limitada

El aval actúa como miembro único (propietario único) en una parte del proyecto, mientras deja otras áreas del proyecto sin responsabilidad directa con él, lo cual le permite recibir donaciones y subvenciones deducibles de impuestos en su propio nombre; esto es similar a una organización subordinada

22. Golson, “Fiscal Sponsorship: The pros and cons”.

23. Colvin y Petit, *Fiscal sponsorship: 6 ways*.

24. Colvin, “Fiscal sponsorship”.

25. Golson.

26. Colvin y Petit.

bajo una exención de grupo Modelo D. El presente modelo protege al aval de la responsabilidad por las actividades del proyecto debido a su existencia como una entidad legal separada. En este modelo, el aval presenta para efectos fiscales la posibilidad de recibir contribuciones y subvenciones deducibles de impuestos en su propio nombre.²⁷

Modelo F o Asistencia técnica

Todos los fondos se manejan a nombre del proyecto, pero el aval proporciona asistencia de gestión financiera, cuyos empleados son expertos en nómina, recursos humanos, contabilidad, declaraciones de impuestos y otros detalles administrativos, contables, financieros y fiscales.²⁸ En este modelo todos los fondos pertenecen al proyecto patrocinado, con la gestión financiera y la administración a cargo de los empleados del aval.

Los modelos *sponsor* expuestos tienen varias implicaciones importantes, tanto para las propias organizaciones como para sus patrocinadores. Estos modelos se refieren a la práctica de buscar financiamiento a través de colaboraciones con empresas o individuos que, a cambio, reciben beneficios fiscales por sus donaciones. A continuación, algunos elementos positivos de los modelos: acceso a financiamiento, legitimidad, transparencia, rendición de cuentas, sostenibilidad, cumplimiento normativo, etc. Entre los elementos negativos que se podrían presentar es dependencia del *sponsor*, costos, etcétera.

Marco normativo del *fiscal sponsor* en México

En México, las OSC están reguladas por la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, y fue publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 9 de febrero del 2004 con reformas actuales del 2022. Esta ley establece las reglas para la constitución, operación, fiscalización y transparencia de las OSC. Además, existen otras leyes y reglamentos que

27. Colvin, “Fiscal sponsorship”.

28. Colvin.

regulan ciertas actividades o temas, como la Ley de Asociaciones Religiosas y Culto Público, la Ley General de Salud, la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, entre otras. Las más destacadas son las siguientes:

- Ley del Impuesto sobre la Renta [LISR]: establece las disposiciones fiscales aplicables en México. Las donaciones a organizaciones sin fines de lucro pueden ser deducibles de impuestos para las personas y empresas, siempre que cumplan con ciertos requisitos y límites establecidos en la ley.²⁹
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil [LFFAROSC]: Esta ley regula a las OSC en México y establece los requisitos y obligaciones para obtener el reconocimiento de donatarias autorizadas, lo que permite deducir fiscalmente sus contribuciones.³⁰
- Código Fiscal de la Federación [CFF]: contiene disposiciones generales relacionadas con las obligaciones fiscales en México. Organizaciones y donantes deben cumplir con las disposiciones de este código.³¹
- Ley General de Sociedades Mercantiles y Ley General de Sociedades Cooperativas (2018): En el caso de colaboraciones que involucren a empresas como *fiscal sponsor*, estas leyes podrían ser relevantes, dependiendo de la estructura legal de la entidad.³²
- Reglamento de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil [LFFAROSC]: Este reglamento proporciona detalles adicionales sobre la aplicación de la LFFAROSC y puede contener información específica sobre aspectos relacionados con donaciones y reconocimiento de donatarias autorizadas.³³

29. Ley del Impuesto sobre la Renta [LISR] (México: *Diario Oficial de la Federación*, 2021).

30. Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil [LFFAROSC] (México: *Diario Oficial de la Federación*, 2022).

31. Código Fiscal de la Federación 1981 [CFF] (México: *Diario Oficial de la Federación*, 2021).

32. Ley General de Sociedades Cooperativas 1994 (México: *Diario Oficial de la Federación*, 2018).

33. Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (México: *Diario Oficial de la Federación*, 2005).

En cuanto a la fiscalización, las OSC deben cumplir con sus obligaciones fiscales y estar inscritas en el Registro Federal de las OSC para poder recibir los beneficios fiscales que la ley les otorga. También deben presentar informes periódicos a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y cumplir con las obligaciones establecidas en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública.³⁴ Es importante que las OSC conozcan bien el marco legal que las regula y cumplan con sus obligaciones para poder operar de manera adecuada y recibir los beneficios y apoyos que se les puedan otorgar.³⁵

En el marco normativo mexicano la figura de *sponsor* como habilitador o aval fiscal es inexistente, en comparación con otros países como Estados Unidos que tiene una normativa rigurosa para el agente o procurador fiscal,³⁶ mientras en México la operación de esta figura es desarrollada por algunas organizaciones, y su regulación es todavía inexistente para el año 2024. A pesar de la falta de un marco normativo en México que la regule, la figura existe y es operada por organizaciones mexicanas con *sponsor* internacionales y nacionales, siempre se toma en cuenta que continúen su labor en apego a las normas fiscales, legales y contables de México.

Método

Tomando de base la investigación descriptiva, se considera realizar un estudio de caso con la organización Dakshina y paralelamente se implementa el método Delphi en la búsqueda de contextualizar el *sponsor* en México por medio de las experiencias de OSC que las implementan.

34. Servicio de Administración Tributaria (SAT), “Ventajas de la autorización para recibir donativos deducibles”, Gobierno de México, 2022.

35. Carlos Chávez Becker y Pablo González Ulloa, *Las organizaciones de la sociedad civil en México: Hacia una reforma de la LFFAROSC* (México: Instituto Belisario Domínguez; Senado de la República, 2018).

36. Robert Herman y David Renaz, “Board practices of nonprofits board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations”, *American review of public administration* 30, núm. 2 (2000): 146-160.

Estudio de caso

Un estudio de caso es una investigación en profundidad y detallada de un caso particular, que puede ser una persona, un grupo, una organización o un evento.³⁷ En el presente, se orienta el análisis a la fortalecedora Dakshina A.C. y su programa de Pase Administrativo. El estudio de caso recopila y analiza la información orientada al Pase Administrativo, un programa que implementa la figura de aval fiscal. El análisis incluye datos cuantitativos (como cifras numéricas, estadísticas) y datos cualitativos (como entrevistas, observaciones, testimonios), así como documentos, registros y cualquier otra fuente relevante.

Método Delphi

El método Delphi es una técnica utilizada para obtener y sintetizar opiniones de expertos en un tema específico. El método Delphi se basa en una serie de rondas de preguntas y respuestas, en las cuales se busca llegar a un consenso o una convergencia de opiniones entre los expertos participantes.³⁸ A continuación, se describe el proceso típico del método Delphi:

- Selección de expertos
- Diseño del cuestionario
- Ronda inicial
- Retroalimentación
- Análisis de resultados y conclusiones

Cuestionario

Un cuestionario mixto combina elementos de preguntas cerradas (estructuradas) y preguntas abiertas (no estructuradas) en una única encuesta.³⁹ Este enfoque se utiliza para recopilar datos cuantitativos y cualitativos en un solo instrumento. El cuestionario fue aplicado a los siguientes actores durante el mes de mayo del año 2023:

37. Helen Simons, *El estudio de caso: teoría y práctica* (España: Morata, 2011).

38. Félix Ortega, “El método Delphi, prospectiva en ciencias sociales”, *Escuela de Administración* 64, núm. 3 (2008): 31-54.

39. Fernando García, *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios* (Córdoba-México: Limusa, 2005).

- Equipo de Pase Administrativo de Dakshina integrado por cinco personas.
- Organizaciones que integran el Programa de Pase Administrativo constituido por 60 organizaciones con respuestas del 80%.
- Organizaciones que realizan su propio *sponsor* en México con un total de cuatro organizaciones analizadas.

Caso de estudio Dakshina

Dentro de la Sociedad Civil Organizada y las Organizaciones de la Sociedad Civil en el contexto mexicano existen fortalecedoras del sector para acompañar la construcción de mecanismos de acción, operación, rendición de cuentas, transparencia, etc., que permitan sostener los proyectos sociales de forma sólida. El análisis de caso recae en una fortalecedora con presencia nacional con sede en Michoacán denominada Dakshina, encargada de buscar la sostenibilidad financiera de las causas sociales y acompañar múltiples proyectos en asesoramiento contable, fiscal y financiero, que busca insertar el conocimiento y capacidades necesarias para que las organizaciones puedan seguir operando de forma autónoma. En especial se cuenta con un programa que ejerce la figura de *fiscal sponsor* y en el proceso acompaña a las organizaciones a nivel operativo, lo que genera la autonomía y formación de las OSC, que son aspectos fundamentales para su desarrollo y efectividad en la promoción del cambio social.

Experiencias de Dakshina y su programa de fiscal sponsor

Cuando una organización actúa como *sponsor* para una OSC, generalmente busca cumplir con objetivos que el financiador requiere en términos fiscales y paralelamente responde a los objetivos de la organización acompañada para ejercer el proyecto social⁴⁰ como se muestra en la siguiente figura.

40. James Austin, *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* (Nueva Jersey: John Wiley & Sons, 2010).



Fig. 1. Actores del *sponsor* fiscal. Elaboración propia.

El financiador cuenta con la seguridad de que su recurso económico al estar con el *sponsor* será ejercido con total confianza y salvaguardando de forma legal y transparente.⁴¹ Lo anterior mitiga la posibilidad de ejercer el recurso económico de forma indebida o con complicaciones fiscales y contables que implique afecciones ante la legislación de los involucrados en el proceso. Por tal razón, el *sponsor* es una figura que da seguridad al financiador y apoya a la organización que desarrolla su proyecto social.

En el caso Dakshina, el programa de *sponsor* identifica los siguientes puntos como centrales para desarrollar de mejor manera un *sponsor* a través de su experiencia de seis años y sistematizado a partir de la presente investigación:

- Diseño adecuado. El programa debe tener objetivos claros, metas alcanzables y una estrategia coherente.

41. Richard Chait, William P. Ryan y Barbara E. Taylor, *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards* (EUA: Board-Source, 2011).

- Implementación efectiva. Un programa de calidad se ejecuta de manera efectiva, con la asignación adecuada de recursos humanos, financieros y materiales. Además, se deben establecer mecanismos de supervisión y seguimiento para asegurar que las actividades se realicen según lo planificado y que se cumplan los estándares de calidad establecidos.
- Obtención de resultados. La obtención de resultados de un *sponsor* recae en términos contables, económicos, fiscales, financieros y el impacto y/o efecto que dicho programa tiene en la población objetivo.
- Calidad del programa. La calidad de un programa social se refiere a los estándares y criterios predefinidos que garantizan su efectividad, eficiencia, relevancia, impacto y sostenibilidad. Es un concepto multidimensional que evalúa diversos aspectos del programa y busca asegurar que esté diseñado, implementado y gestionado de manera adecuada para lograr los resultados deseados.
- Monitoreo y evaluación. La calidad se relaciona con la capacidad del programa para medir y evaluar su desempeño y sus impactos. Se deben establecer indicadores claros y sistemas de monitoreo para recopilar datos relevantes, y realizar evaluaciones periódicas para analizar el grado de éxito del programa y realizar ajustes si es necesario.
- Transparencia y rendición de cuentas. Un programa social de calidad se caracteriza por una gestión de recursos transparente, toma de decisiones informada y rendición de cuentas tanto a los beneficiarios como a los actores involucrados en su implementación.
- Sostenibilidad. La calidad implica que el programa tenga la capacidad de perdurar en el tiempo y generar impactos duraderos. Esto implica considerar aspectos de financiamiento, capacidad institucional y la integración del programa en políticas y programas más amplios.

Dakshina y organizaciones aliadas en desarrollar fiscal sponsor en México

Dakshina, junto con otras organizaciones aliadas como son Equifonía, Colectivo por la Ciudadanía, Autonomía y Libertad de las Mujeres A.C., Voces de Mujeres en Acción, A.C. y Unidad de Atención Sicológica, Sexológica y Educativa para el Crecimiento Personal, A.C., ha establecido la práctica de respaldar a otras organizaciones mediante la figura de *sponsor*, ya sea como Donataria

Autorizada, Colectivo o No Autorizada. Es importante destacar que esta colaboración no exige la necesidad de contar con una figura jurídica específica. La experiencia acumulada de las organizaciones analizadas en el desarrollo de sus propios *sponsors* varía entre tres y seis años, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 1. Años desarrollando su fiscal sponsor en México						
Organización	Años					
	1	2	3	4	5	6
Equifonía, colectivo por la ciudadanía, autonomía y libertad de las Mujeres A.C.						
Voces de Mujeres en Acción, A.C.						
Unidad de Atención Sicológica, Sexológica y Educativa para el Crecimiento Personal, A.C						
Dakshina A.C.						

Tab. 1: Años desarrollando su *fiscal sponsor* en México. Elaboración propia.

En cuanto al respaldo a proyectos, la cantidad varía según cada organización, que abarca desde tres hasta 150 proyectos en total; lo anterior, al tener en cuenta los años de operación activa. En términos económicos, los montos manejados fluctúan de cuatro mil a 50 mil dólares estadounidenses, mientras que en pesos mexicanos van desde medio millón hasta 55 millones.

La motivación principal que llevó a estas organizaciones a establecer su propio *sponsor* fue la necesidad de respaldar a otras instituciones. La complejidad experimentada a nivel individual motivó la responsabilidad compartida para apoyar a otras organizaciones aliadas, convirtiéndose en el eje central que impulsó la construcción, desarrollo y operación de esta figura. Además, el enfoque exclusivo en organizaciones aliadas proporciona un mayor control, confianza y diálogo constante entre los involucrados en la operación.

La ejecución exitosa de esta figura se atribuye principalmente a la facilidad fiscal y a la responsabilidad compartida de respaldar a otras organizaciones con causas sociales afines. De esta manera, las entidades beneficiadas no están obligadas a ser donatarias autorizadas, lo que simplifica

considerablemente las operaciones para aquellas que buscan recursos económicos para el desarrollo de sus causas sociales.

Aunque también se identificó que la limitante de elaborar un *sponsor* abierto al sector de osc no es viable para la mayoría por las responsabilidades fiscales y legales, razón por la cual cuatro de las cinco organizaciones analizadas solo han implementado esta figura con organizaciones aliadas. Únicamente Dakshina ha desarrollado un modelo de *sponsor* abierto a las osc con limitaciones claras en términos contractuales que protege a los integrantes del modelo desarrollado.

Reflexiones finales

La figura del *sponsor*, como se identificó en el presente estudio, no es única y uniforme, existen múltiples modelos desde la literatura anglosajona. En la praxis se identifica la continuidad de un modelo específico o una mezcla de características de diversos modelos para adaptarse a las normas vigentes de cada país. Por tal razón, es importante su análisis para saber qué tipo de modelo se desarrolla en México al operarse en un marco normativo que no regula la figura de *sponsor*, pero que se desarrolla en algunas organizaciones para realizar proyectos sociales.

La figura de *sponsor* que ejerce Dakshina representa una oportunidad para identificar distintas formas de gestionar recursos económicos, administrativos y contables dentro del sector de la Sociedad Civil Organizada en México. Esta figura se enfoca en la ejecución de proyectos sociales, que asegura su realización oportuna y eficiente, sin descuidar las responsabilidades legales, fiscales y contables inherentes.

La implementación de un proyecto social bajo la visión del Pase Administrativo implica la colaboración de diversos actores: un financiador, una organización responsable de llevar a cabo el proyecto y un habilitador, en este caso, la fortalecedora Dakshina. Sin embargo, este modelo de gestión de Dakshina se introduce en un contexto complejo en México. Inicialmente, se enfrenta a una heterogeneidad en cuanto a su denominación: se le ha referido como *fiscal sponsor*, patrocinador fiscal, pase administrativo, aval y habilitador fiscal. Esta diversidad de nombres dificulta la identificación precisa del concepto, lo que ocasiona confusión en el sector. Otro aspecto relevante es la

carencia de un marco normativo específico para la operatividad de la figura del *sponsor* en México. Esta ausencia de reglamentación legal crea incertidumbre en las organizaciones. Aunque algunas intentan ajustarse a los lineamientos del SAT de manera intuitiva, no disponen de un modelo estructurado para evitar posibles dificultades durante su implementación.

Entre las conclusiones de las cinco organizaciones analizadas, se menciona la importancia de la figura del *sponsor* en México como medio de operar proyectos sociales con el acompañamiento de un equipo de expertos en temas contables, fiscales y financieros que contraen al tener un *sponsor*, además de la seguridad legal que implica. Por lo cual, la figura debería ser regulada para presentar mayor certidumbre y posibilidades de crecimiento. Entre los elementos negativos que se consideran en el contexto actual, es la falta de un marco normativo y lineamientos precisos de cómo desarrollar esta figura que pondere la protección legal a todos los implicados. Además, se desconoce si todos los modelos existentes de *sponsor* son viables en México o se ocupa un modelo específico para el contexto mexicano que tome en cuenta los lineamientos institucionales que regulan al sector de las OSC.

La posibilidad de investigar, sistematizar, documentar y dar a conocer las experiencias de las organizaciones que desarrollan o han participado en un *sponsor* en México, son importantes para delimitar los avances y límites que se presentan con la finalidad de generar un modelo habilitante de proyectos sociales.

Agradecimientos

Agradezco la contribución de las siguientes organizaciones para la elaboración del presente artículo:

- Equifonía, colectivo por la ciudadanía, autonomía y libertad de las Mujeres A. C.
- Voces de Mujeres en Acción, A. C.
- Unidad de Atención Sicológica, Sexológica y Educativa para el Crecimiento Personal, A. C.
- El equipo de Pase Administrativo de la organización Dakshina A. C.

Fuentes de investigación

- Austin, James. *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- Colvin, Greg. “Fiscal sponsorship”, *Fiscal Sponsorship*, Adler & Colvin, 2023.
- Colvin, Greg y Stephanie Petit. *Fiscal sponsorship: 6 ways to do it right now in its 3rd edition*. EUA: Adler & Colvin, 2019. <https://fiscalsponsorship.com/auto-draft/fiscal-sponsorship-6-ways-3rd-edition/>.
- Código Fiscal de la Federación 1981 (CFF), Congreso de los Estados Unidos Mexicanos; Estados Unidos Mexicanos; DOF 31/12/81, Reforma DOF 12/11/21; Disponible en versión PDF en internet: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf>.
- Chait, Richard, William P. Ryan y Barbara E. Taylor. *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*. EUA: BoardSource, 2011.
- Chávez Becker, Carlos y Pablo González Ulloa. *Las organizaciones de la sociedad civil en México: Hacia una reforma de la LFFAROSC*. México: Instituto Belisario Domínguez / Senado de la República, 2018. https://www.comecso.com/wpcontent/uploads/2018/12/Cuaderno_LFFAROSC_IBD.pdf.
- Díaz Aldret, Ana, Elena Titova y David Arellano Gault. “Legitimidad y transparencia de las organizaciones de la sociedad civil en México. ¿Actores neutrales o interesados?”, *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* 65, núm. 239 (2020): 25-66. DOI: <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.239.6864>.
- Dakshina. “Dakshina A.C. desarrollo organizacional”, *Dakshina*, 2022. <https://www.dakshina.org.mx/>.
- Herman, Robert y David Renaz. “Board practices of nonprofits board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations”, *American Review of Public Administration* 30, núm. 2 (2000): 146-160. DOI: <https://doi.org/10.1177/02750740022064605>.
- Hopkins, Bruce. *Starting and Managing a Nonprofit Organization: A Legal Guide*. Hoboken: Wiley, 2017.
- García, Fernando. *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Córdova-México: Limusa, 2005.

- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil [LFFAROSC]. México: *Diario Oficial de la Federación*, 2022. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFFAOSC.pdf>.
- Ley del Impuesto sobre la Renta [LISR]. México: *Diario Oficial de la Federación*, 2021. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>.
- Ley General de Sociedades Cooperativas 1994. México: *Diario Oficial de la Federación*, 2018. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf.
- Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil [LFFAROSC]. México: *Diario Oficial de la Federación*, 2005. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LFFAROSC.pdf.
- Martínez López, Cornelio. *El futuro de la Sociedad Civil en México. Memoria del Foro*. México: Instituto Belisario Domínguez / Senado de la República, 2019. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4442/MEMORIA%20EL%20FUTURO%20DE%20LA%20SOCIEDAD%20CIVIL7.pdf?sequence=11&isAllowed=y>.
- Muñoz, Roxana. “Las redes organizacionales de la sociedad civil en México y sus estrategias de financiamiento”, *Administración y organizaciones* 15, núm. 29 (2012): 11-37.
- Natal, Alejandro y Humberto Muñoz, coords. *El entorno económico de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México*. México: CECAPISS, 2013.
- Ortega, Félix. “El método Delphi, prospectiva en ciencias sociales”, *Escuela de Administración* 64, núm. 3 (2008): 31-54.
- Paolini, Norma y Julieta Odriozola. *Diferentes tipos de organizaciones ¿Por qué no todas son iguales?* Argentina: Universidad Nacional de la Plata (UNLP), 2019. <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/book/1124>.
- Golson, Neil. “Fiscal Sponsorship: The pros and cons”, *ribbon* (blog), *getribbon*, febrero 27, 2023. <https://getribbon.org/what-is-fiscal-sponsorship/>.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. “Reporte de Donatarias Autorizadas 2023”, Gobierno de México, 29 de septiembre 2023. <https://www.gob.mx/shcp/documentos/reportes-de-donatarias-autorizadas-2023>.
- Simons, Helen. *El estudio de caso: teoría y práctica*. España: Morata, 2011.

Servicio de Administración Tributaria (SAT). “Ventajas de la autorización para recibir donativos deducibles”, Gobierno de México, 2022. <https://www.sat.gob.mx/consulta/70077/conoce-las-ventajas-de-ser-donataria-autorizada>.

Young, Dennis. *If not for profit, for what?* Toronto: Lexington Books D.C./Heath and Company Lexington, 2013. <https://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=facbooks2013>.