



RED TRASATLÁNTICA DE FUNDACIONES COMUNITARIA

# MÁS ALLÁ DEL DINERO Y LOS DONATIVOS FINANCIEROS:

EL ROL EMERGENTE DE LAS  
FUNDACIONES COMUNITARIAS

# PRESENTACIÓN

Fiel a su misión de promover la cultura de la filantropía y la responsabilidad social en México y la promoción de la participación organizada de la sociedad civil, el Centro Mexicano para la Filantropía ha buscado siempre apoyar iniciativas ciudadanas que contribuyen al bien público.

La fundación comunitaria es un tipo de fundación donante que procura la movilización de recursos para apoyar causas sociales locales y atender las necesidades críticas de una comunidad. Por la actividad que desarrolla, cataliza la participación ciudadana y el liderazgo comunitario. Estas características han propiciado el desarrollo de este tipo de fundación en todo el mundo. Fue presentado en nuestro país en 1993, y, desde entonces, Cemefi ha apoyado y acompañado el nacimiento, desarrollo y fortalecimiento de más de 20 fundaciones comunitarias en México, apoyando actualmente los trabajos del Grupo de Fundaciones Comunitarias (GFC), en el que se han integrado la mayoría de estas fundaciones.

Con el ánimo de seguir apoyando el crecimiento de esta modalidad fundacional en nuestro país, el Cemefi participa en espacios internacionales que contribuyen al intercambio de experiencias y al aprendizaje compartido como es el caso de la Red Transatlántica de Fundaciones Comunitarias (RTFC), conformada por fundaciones comunitarias de Europa, Estados Unidos, Canadá y México. Con los apoyos de fundaciones como la Fundación Bertelsmann y la Fundación Mott entre otras, esta red se ha convertido en un espacio de reflexión, investigación y desarrollo de recursos y herramientas para apoyar el crecimiento y consolidación de fundaciones comunitarias en todo el mundo.

Fruto del trabajo de la RTFC, el presente libro, *Más allá del dinero y los donativos financieros*, es un compendio de experiencias internacionales que muestran las diversas formas en que una fundación comunitaria, por medio del liderazgo que ejerce en la comunidad a la que sirve, puede apoyar los procesos sociales y de desarrollo comunitario.

La presente edición es una traducción del libro *Beyond Money* a la cual se han anexado las experiencias de las fundaciones comunitarias mexicanas del GFC.

Deseamos reconocer el valioso esfuerzo de los participantes en este proyecto y agradecer en particular a la RTFC, a la Fundación Bertelsmann y a la Fundación Mott el apoyo que ha hecho posible la publicación del presente libro y su difusión en México y los países de habla hispana.

*Jorge V. Villalobos G.*  
*Presidente Ejecutivo*  
*Centro Mexicano para la Filantropía A.C.*

Red Transatlántica de Fundaciones Comunitarias

# MÁS ALLÁ DEL DINERO Y LOS DONATIVOS FINANCIEROS:

EL ROL EMERGENTE DE LAS  
FUNDACIONES COMUNITARIAS

“Nunca dudes que un grupo pequeño de  
ciudadanos reflexivos y preocupados  
puede **cambiar** el mundo. De hecho, es  
lo único que ha podido hacerlo.”

*Margaret Mead*

# PREFACIO

Las fundaciones comunitarias constituyen una de las formas de filantropía organizada con más rápido crecimiento en el mundo. Una encuesta reciente identifica 1175 instituciones de este tipo del cual el 30% se encuentran establecidas en países que excluyen EE.UU. y Canadá. Las fundaciones comunitarias han comenzado a colaborar más allá de los límites nacionales y culturales con el objetivo de compartir experiencias y conocimientos, así como para desarrollar nuevas ideas, conceptos y estrategias. La Red Transatlántica de Fundaciones Comunitarias (RTFC) ha sido un importante catalizador en este movimiento emergente de fundaciones comunitarias internacionales.

La RTFC, creada en 1999 por la Fundación Bertelsmann con el apoyo y asesoría de la Fundación Mott, es una red centrada en el aprendizaje y está conformada por fundaciones comunitarias y organizaciones de apoyo de Europa, Norteamérica, y México. A lo largo de estos siete años de operación, la RTFC ha evolucionado hacia una plataforma de aprendizaje sofisticado y flexible, que permite a la fundación comunitaria acumular sus recursos intelectuales, para articular estándares de desempeño institucionales con base en los cuales se mida el progreso y se desarrollen métodos de innovación capaces de impulsar la filantropía comunitaria.

El libro “Más allá del dinero y los donativos financieros” es producto de esta cooperación internacional. Éste, pretende proporcionar ejemplos con enfoques creativos sobre los roles distintos a la donación de recursos financieros y al desempeño del liderazgo por las fundaciones comunitarias a todos aquellos que estén interesados en este modelo. Yo quisiera agradecer al Centro Mexicano para la Filantropía por sus contribuciones a la RTFC y por tomar la iniciativa de traducir este documento. Espero que la traducción al español contribuya a la diseminación de ideas de filantropía comunitaria en México y que ayude a las fundaciones comunitarias existentes en su principal misión: la construcción de comunidades fuertes a través de la filantropía estratégica.

*Peter Walkenhorst*

*Fundación Bertelsmann*

# LA RED TRASATLÁNTICA DE FUNDACIONES COMUNITARIAS

Durante la última década, el concepto de fundación comunitaria se ha diseminado rápidamente por todo el mundo. Las fundaciones comunitarias constituyen una de las formas de filantropía organizada que muestra el crecimiento más acelerado. Esta importante tendencia mundial y el enorme potencial que las fundaciones comunitarias tienen para estimular y apoyar una filantropía local incluyente, llevaron a la Fundación Bertelsmann y Fundación Charles Stewart Mott, en 1999, a establecer y financiar conjuntamente la Red Trasatlántica de Fundaciones Comunitarias (RTFC).

La RTFC proporciona una plataforma para el intercambio de experiencias entre las fundaciones comunitarias de ambos lados del Atlántico, busca identificar prácticas adecuadas y compartirlas entre las fundaciones comunitarias emergentes y las ya existentes. Su meta es fomentar el desarrollo de esta forma de filantropía en países donde el concepto aún es nuevo.

La RTFC es una red orientada hacia temáticas y productos diseñados para desarrollar una diversidad de estrategias para los programas como reunir recursos intelectuales, establecer puntos de referencia y desarrollar enfoques innovadores que pueden contribuir al crecimiento y avance del campo. Los productos de la Red son presentados en cooperación con el European Foundation Centre, en su página electrónica.

Se han organizado actividades conjuntas, en torno al trabajo de subgrupos que centran sus esfuerzos en áreas funcionales más amplias, mismas que son primordiales para la misión y operación de las fundaciones comunitarias. Cada uno de estos grupos de trabajo incluye representantes de fundaciones comunitarias provenientes de países de América del Norte y Europa, así como de organizaciones de apoyo para las fundaciones comunitarias.

Durante la segunda fase del programa, uno de los subgrupos de trabajo abordó el análisis de los roles que desempeña una fundación comunitaria, en beneficio de la comunidad a la que sirve.

## **Grupo de Trabajo:**

### **Roles de las fundaciones comunitarias distintos a la donación de recursos financieros**

El subgrupo de trabajo definió los diversos roles que desempeñan las fundaciones comunitarias y que son distintos a los donativos financieros, así como los obstáculos que enfrentan para desempeñarlos. Igualmente se encontraron ejemplos concretos del papel de liderazgo que las fundaciones comunitarias han desempeñado de manera exitosa en los diversos países participantes en la RTFC.

El subgrupo encontró que las fundaciones comunitarias desempeñan **roles distintos a la donación financiera, lo mismo que actividades de liderazgo**, y que ello sucede, crecientemente, en todo el mundo. De esta manera, se identificaron temáticas fundamentales para tener una mejor comprensión de cómo y por qué las fundaciones comunitarias cumplen roles de liderazgo, sistematizando la investigación realizada en consideración a la escasa literatura especializada sobre fundaciones comunitarias. El grupo utilizó una diversidad de perspectivas para recopilar la información y hacerla accesible al campo.

Este libro es el resultado de ese trabajo.

# ROLES DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS DISTINTOS A LOS DONATIVOS FINANCIEROS

## Participantes en el subgrupo de trabajo

Doug Jansson, Coordinador del Grupo  
de Trabajo  
*The Milwaukee Foundation*  
Estados Unidos

Lewis Feldstein  
*The New Hampshire Charitable Foundation*  
Estados Unidos

Orietta Filippini  
*Fondazione della Comunita' Bresciana*  
Italia

Irena Gadaj  
Fundación Comunitaria Bilgoraj  
Polonia

Chris Harris  
*Community Foundation for Calderdale*  
Reino Unido

Avila Kilmurray  
*Community Foundation for Northern Ireland*  
Reino Unido

Tomás Krejci  
Fundación Comunitaria de la Euroregión Labe  
República Checa

Joe Lumarda  
*California Community Foundation*  
Estados Unidos

Andy Morikawa  
*Community Foundation of the  
New River Valley*  
Estados Unidos

Richard Mulcaster  
*The Vancouver Foundation*  
Canadá

Stoyan Nikolov  
Club de la Sociedad Abierta de Varna  
Bulgaria

Svetlana Pouchkareva  
Fundacion Comunitaria Togliatti  
Rusia

Klaus Rollin  
Bürgerstiftung Hamburg  
Alemania

Ruth Shack  
*Dade Community Foundation*  
Estados Unidos

Nina Spallek  
*Stadt Stiftung Gütersloh*  
Alemania

Colleen Fitzgerald  
Facilitador del Grupo de Trabajo  
Estados Unidos

# INDICE

Reconocimientos .....	8
Ensayo introductorio: Más allá del dinero y los donativos financieros .....	9
<i>Avila Kilmurray y Lewis Feldstein</i>	
En qué momento se debe avanzar: Preguntas relevantes sobre la operación de la fundación comunitaria	
<b>El rol de articulador (construcción de puentes)</b>	
Activar grupos de apoyo para víctimas de la violencia — Belfast, Irlanda del Norte.....	18
De los disturbios al diálogo — Los Angeles, California/EE.UU .....	19
Comunidad somos todos. El Directorio de organizaciones que trabajan por la comunidad en Morelos — Morelos, México .....	20
Sólo a través de la suma de esfuerzos de los actores de la comunidad, orientados al desarrollo humano e integral de la familia, es posible romper el círculo de la pobreza y marginación — Oaxaca, México .....	21
<b>El rol de catalizador comunitario</b>	
La “Save It Campaign” — Calderdale/RU .....	23
Introducir legislación sobre filantropía — Togliatti, Rusia .....	24
Tocando vidas... para bien y para siempre — Chihuahua, México .....	25
<b>El rol de generador de activos</b>	
Construyendo nuestro mayor activo para el futuro: La juventud — Bilgoraj, Polonia .....	26
Poner nuestros activos al servicio de nuestra misión: El Housing Land Trust — Los Angeles, California/EE.UU .....	28
<b>El rol de emprendedor social</b>	
Foro juvenil: organizando las voces del futuro — Gütersloh, Alemania .....	29
Cuatro pilares para la recuperación — Vancouver, Canadá .....	31
Verdaderas soluciones conjuntas para construir una mejor sociedad — Jalisco, México .....	32
<b>El rol de experto en la comunidad</b>	
El sector sin fines de lucro motor económico vital — Miami, Florida/EE.UU .....	33
Construyendo una infraestructura para la sociedad civil — Togliatti, Rusia .....	35
<b>El rol de educador filantrópico</b>	
Enseñando responsabilidad social de la empresa — Togliatti, Rusia .....	37
Ponencias, seminarios y más — Hamburg, Alemania .....	39
Creando una nueva generación de filántropos — Ciudad Juárez, Chihuahua/México .....	40
<b>El rol de aval</b>	
Acción comunitaria: Lo que comenzó con una encuesta... — Belfast, Irlanda del Norte .....	42
Un respiro fiscal para los trabajadores pobres — y más... — Milwaukee, Wisconsin/EE.UU .....	43
<b>El rol de administrador</b>	
Proteger, preservar y fomentar los activos comunitarios — Miami, Florida/EE.UU .....	44
<b>El rol de convocante</b>	
Congregar a las fundaciones comunitarias para abordar las necesidades de los niños víctimas de abuso — Brescia, Italia .....	46
Atención comunitaria móvil: El autobús itinerante de diálogo — Ústí nad Labem, República Checa .....	47
Comentario finales .....	48
Apéndice A Las fundaciones comunitarias como instancias de articulación.	
Lecciones y ejemplos de cómo desarrollar este trabajo crucial	
Lewis Feldstein .....	50
Lecciones sobre cómo generar capital social de articulación .....	52
Recursos y referencias .....	59

*El grupo de trabajo dedica este libro  
a los héroes olvidados alrededor del mundo:  
Las organizaciones no gubernamentales,  
los donantes y líderes comunitarios que hacen  
posible y dan sentido a nuestro trabajo.*

# RECONOCIMIENTOS

Como trabajadores de las fundaciones comunitarias, nos enfocamos en lo local la gente, las organizaciones, aspectos comunitarios y donantes. Esto es la vida primordial de una persona en una fundación comunitaria. Venimos a este trabajo por el amor que prodigamos a nuestra comunidad local y nuestra dedicación a hacerla mejor para las generaciones futuras.

Sin embargo, fue la Red Transatlántica de Fundaciones Comunitarias (RTFC) la que nos brindó la oportunidad de ver más allá de lo local y ver el trabajo regional, nacional e internacional de las fundaciones comunitarias. Estos vínculos internacionales nos harán mejores para servir en el ámbito de lo local.

A través de la RTFC viajamos por el mundo; conocimos a gente de Europa Occidental y del Este, y de América del Norte; aprendimos de los países post-socialistas, de las diferentes estructuras legales, culturas del donativo y servicios comunitarios; pasamos horas viajando en microbuses, visitando lugares, en salas de conferencias, en conferencias telefónicas y frente a la computadora en el intercambio de experiencias. Aprendimos a escuchar; encontramos similitudes y diferencias, conocimos gente totalmente apasionada por el trabajo y el potencial de las fundaciones comunitarias, intercambiamos conocimiento técnico, experiencias y mejores prácticas. Al final, compartimos un enorme sentimiento de satisfacción y gratitud.

Damos nuestro más profundo agradecimiento a la **Fundación Bertelsmann** y a la **Fundación Charles Stewart Mott** por haber hecho esto posible.

Agradecemos a **nuestras propias fundaciones**, especialmente a nuestros colegas y líderes voluntarios, que nos dieron su apoyo y tiempo para asistir a esta jornada.

Agradecemos a las **fundaciones comunitarias en todo el mundo**, las cuales nos aportaron constantemente historias de innovación, inspiración y esperanza.

# MÁS ALLÁ DEL DINERO Y LOS DONATIVOS FINANCIEROS:

## ROLES DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS DISTINTOS A LA DONACIÓN FINANCIERA

Avila Kilmurray y Lewis Feldstein

*Avisoro una comunidad nacional, y luego internacional, de líderes al servicio de los demás; una comunidad de gente ilustrada, comprometida, que una sus manos, tanto de hecho como en espíritu, y literalmente cambie sus comunidades y el mundo.*

Joseph Jaworski  
*Synchronicity — The Inner Path of Leadership*

### La pregunta: ¿Hay algo más de expedir el cheque?

Las fundaciones comunitarias son “para el bien y para siempre”. Recaudan fondos y supervisan su uso, y otorgan donativos para la inversión social a fin de mejorar la vida en sus comunidades. En su espíritu está la permanencia, se trata de organizaciones que existirán por largo tiempo, idealmente sobrevivirán a sus donantes, a las y a los integrantes de sus Consejos Directivos o Patronatos, a su personal y a las fundaciones financiadoras. Estarán ahí para contribuir al bienestar de sus comunidades, no sólo mañana o el próximo año, sino en treinta, cincuenta o cien años.

### ¿Y, eso es todo lo que hay o hay más?

A todo lo largo y ancho de Europa, América del Norte y crecientes zonas en todo el mundo, las fundaciones comunitarias desarrollan hábilmente acciones para beneficiar a sus comunidades de formas distintas y paralelas a los financiamientos que asignan. Sea que trabajen en pequeñas poblaciones, pueblos rurales o grandes ciudades, y sea que tengan grandes inversiones financieras o dependan de recursos limitados, las fundaciones comunitarias se han percatado que con información, imaginación e iniciativa, hay múltiples formas de hacer que las cosas sucedan.

### En qué momento se debe avanzar: Preguntas relevantes sobre la operación de la fundación comunitaria

*“Es mejor hacer algunas de las preguntas que saber todas las respuestas.”*

James Thurber

Mientras muchas fundaciones comunitarias, grandes y pequeñas, desempeñan cotidianamente varios roles que redundan en el desarrollo de la comunidad, decidir cuándo y dónde se deben desempeñar esos roles no es una tarea fácil. A lo largo de este ensayo planteamos una lista de las preguntas sobre las cuales se debe reflexionar al momento de determinar si una fundación puede o debería desempeñar un rol que vaya más allá del dinero y los donativos financieros para abordar una problemática o necesidad de la comunidad.

*¿Qué otros roles ha adoptado la fundación comunitaria, además de la donación de recursos financieros, en los últimos 5 años?  
¿Esto ha cambiado con respecto al enfoque que la fundación comunitaria adoptó hace 10 años?  
En caso de respuesta afirmativa, ¿por qué?*

- \* En la República Checa, donde la atención comunitaria a personas con enfermedades mentales era virtualmente desconocidas a principios del decenio de 1990, la Fundación Comunitaria Usti Nad Labem inició el “Proyecto autobús itinerante” que llevó a 30 representantes de la administración hospitalaria, organizaciones no gubernamentales y gobiernos locales (entre ellos dos diputados) a hacer un recorrido de una semana por los servicios comunitarios de la Gran Bretaña. Un resultado directo de este viaje de estudio fue la adopción por parte del Cabildo de la Ciudad de Usti, del primer plan de atención comunitaria en la República Checa, a la vez que se construyeron dos hospitales para aceptar internos, así como nuevas instalaciones para ofrecer atención comunitaria, administrada por organizaciones no gubernamentales.
- \* La Greater Milwaukee Foundation en Estados Unidos se preocupó de que ninguna organización o agencia en su área parecía responder a las necesidades de los nuevos inmigrantes que llegaban de las zonas rurales de Laos y Camboya. La Fundación contrató a un consultor para que entrevistara a líderes clave en la comunidad de refugiados para promover entre ellos la identificación de los problemas que enfrentaban. Posteriormente la fundación comunitaria utilizó los hallazgos del informe para reunir una fuerza de trabajo local con el fin de desarrollar acciones que respondieran a las necesidades y problemas detectados.
- \* La Community Foundation for Northern Ireland trabajó discretamente para garantizar que las víctimas del conflicto de 30 años, y los diversos ex prisioneros políticos, pudieran reunirse, a pesar de su división sectorial, para identificar problemáticas y preocupaciones comunes, y para contribuir a los esfuerzos de construcción de paz en la región.
- \* En Canadá, la Vancouver Foundation desarrolló el Four Pillars Found para abordar las problemáticas con implicaciones políticas sobre el abuso de drogas, el crimen relacionado con el consumo de éstas y la reducción de daños que dicho consumo ocasionaba (lugares seguros para inyectarse y cambio de agujas). Al recaudar fondos para dicho Fondo, consiguió conjugar los esfuerzos de una gama amplia de actores interesados en esta iniciativa, logrando con ello, al mismo tiempo, una mayor conciencia y participación. Se estableció un comité asesor de expertos comunitarios encargado de supervisar el Fondo.
- \* En Gütersloh, Alemania, la Stadt Stiftung Gütersloh reunió docentes de nueve escuelas secundarias -cada una de ellas ofreciendo su propio programa de plan de estudios- a partir de lo cual crearon un programa integral de planeación de estudios para todo Gütersloh. De manera similar, la Fundación convocó grupos de autoayuda para pacientes y administradores de un hospital para que conjuntamente desarrollaran un plan y establecieran el programa “Aprendizaje del Paciente” en tres hospitales de Gütersloh.

*Actualmente ¿quién toma las decisiones en la fundación comunitaria con respecto al rol(es) que debe desempeñar ésta?*

Todas ellas iniciativas muy distintas en contextos muy diferentes. Sin embargo, sólo son una pequeña muestra de la capacidad que tienen las fundaciones comunitarias para hacer la diferencia, lo cual no está amarrado a su capacidad de donante.

*¿Cuáles son los principales actores sociales que podrían influir en tus decisiones para adoptar un rol distinto a la donación de recursos financieros?*

La realidad es que esto no se da por generación espontánea. Requiere que el Consejo Directivo o Patronato, el personal y los donantes de las fundaciones comunitarias tomen ciertas decisiones y estén dispuestos a conocer y responder a la amplia diversidad de necesidades que se presentan en sus localidades. Se requiere que en la fundación haya un sentido del propósito de servicio a la comunidad, así como mantener “los ojos abiertos” y, si bien es cierto que una base financiera sólida es de gran ayuda, esto no es lo esencial. Las fundaciones pueden operar de múltiples maneras para lograr el cambio.

## Definiendo los roles distintos a la donación financiera

Las fundaciones comunitarias surgen de sus respectivas comunidades y existen para ellas; por tanto, reflejan las experiencias y desafíos que se viven en la comunidad. Debido a la gran diversidad de áreas donde se encuentran basadas las fundaciones comunitarias, la oportunidad de desempeñar un rol distinto a la donación de recursos financieros diferirá de una situación a otra, y de fundación a fundación. Por esto es crucial que el Consejo Directivo o Patronato y el personal de cada fundación esté plenamente consciente del medio en el cual se encuentran, de las fortalezas y retos que plantea su sociedad y las otras organizaciones, agencias y grupos comunitarios que operan en el mismo contexto.

Los roles distintos a la donación de recursos financieros que desempeña una fundación comunitaria, donde hay una rica infraestructura local de organizaciones no gubernamentales y otras agencias, podría garantizar que una organización esté al tanto de lo que se encuentra haciendo otra; es decir, desempeña el rol de **comunicador**. En otras ocasiones el rol podría requerir ayudar a que las organizaciones comprendan y reconcilien diferencias, esto es, que la fundación cumpla un rol de **articulador** (véase apéndice A). Mientras que si hay temáticas o desafíos que requieren de un promotor, y no exista otra organización que lo ejerza, la fundación comunitaria puede proporcionar ese tipo de liderazgo a través del rol de **promotor**. Otro enfoque podría ser que la fundación fomente que una organización (u organizaciones) más apropiada(s) asuma(n) la responsabilidad, desempeñando el rol de **catalizador**.

Existen varios ejemplos de este trabajo en la práctica:

- \* Para reunir información que ayudara a que se reconociera la importancia del impacto que tiene el trabajo de una organización sin fines de lucro en una comunidad en Miami, Florida (EE.UU.), la *Dade Community Foundation* publicó un estudio sobre el impacto económico del sector sin fines de lucro en la zona, comparando sus servicios, su nómina, pago de impuestos y productos con áreas tradicionales del comercio y la industria.
- \* Ante la decisión del gobierno local de cerrar un programa ambiental de reciclado que empleaba adultos con problemas de aprendizaje y personas que habían estado desempleadas por un largo periodo de tiempo, la fundación comunitaria para Calderdale, en Yorkshire, Inglaterra, organizó un gran esfuerzo comunitario para reunir a funcionarios del gobierno local, empresarios, integrantes del Parlamento y organizaciones comunitarias locales para salvar el programa. En seis meses, el *Kerbside Program* se reinició dando servicio a 6 mil hogares y proporcionando empleos.
- \* La Fundación Comunitaria Togliatti, en Rusia, se convirtió en una promotora de visible y activa en beneficio de la filantropía local. Creó una serie de eventos de reconocimiento como el premio al “Filántropo del año”, un baile a favor de la beneficencia pública, la ceremonia de “Apertura de la temporada de Beneficencia Pública”. Estos espacios incrementaron la conciencia sobre las necesidades locales y contribuyeron al incremento en un 100% de la filantropía privada en el primer año, y un incremento de 33% durante los siguientes tres años.

*¿Existen organizaciones en la comunidad con las cuales se podría establecer una alianza y trabajar en conjunto en una iniciativa distinta a la donación de recursos financieros?*

*¿En algún momento la fundación comunitaria ha adoptado un rol con el cual fuese vista como: a) un agente de comunicación entre otras organizaciones; b) una organización de articulación (construcción de puentes); c) una promotora, o d) un catalizador? ¿Qué sucedió y cuáles son las lecciones aprendidas*

- \* La *New Hampshire Charitable Foundation* (EE.UU.) convocó a representantes empresariales, productores de energía eléctrica, ciudadanos de bajos ingresos y ambientalistas para consensar una solución durante el difícil proceso de desregulación de la industria eléctrica del Estado, que se extendió durante dos años.
- \* Las fundaciones comunitarias en Polonia actúan como catalizadores y reúnen gente joven proveniente de 11 distintas comunidades polacas en un programa denominado “Colección para el Cambio”. Éstas, fomentan entre la gente joven la recaudación de dinero a manera de fondos de contrapartida que, posteriormente, las fundaciones igualan, duplicándolos. Los jóvenes que participan, intervienen en la asignación de los fondos asistenciales.

*¿Cuándo consideras que sería más conveniente para la fundación comunitaria asumir un rol proactivo \_no como donante\_, en lugar de un rol de apoyo (o reactivo)?*

*¿De qué manera pueden trabajar más efectivamente con la comunidad (de forma incluyente y participativa) más que trabajar para la comunidad?*

*¿Cómo puedes asegurar que las problemáticas marginales o impopulares en la comunidad tengan mayor visibilidad?*

Es claro que el potencial que tienen las fundaciones comunitarias para desempeñar un rol distinto a la donación de recursos financieros, puede abarcar una amplia gama de enfoques como puede ser el tomar la iniciativa para comenzar una acción o adoptar el papel de promotora para facilitar que otras organizaciones asuman su papel de dirección, o bien, adopten el rol de **convocante**. Lo importante para la fundación comunitaria es preguntarse si pueden cumplir de manera útil un rol efectivo, distinto a la donación financiera, en relación con esta temática o estas circunstancias. Y, en caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿cuál es el rol más apropiado?

Las fundaciones comunitarias pueden encontrarse a sí mismas siendo proactivas y reactivas en sus roles más allá de la donación de recursos financieros, dependiendo de circunstancias específicas, y de dónde reconocen que pueden tener mayor impacto sus acciones. Sin embargo, cuando sea posible, será mejor adoptar roles que funcionen bien en la comunidad, más que buscar hacer cosas para la comunidad o en nombre de ésta; lo cual, puede ser un desafío particularmente para las fundaciones comunitarias que cuentan con más recursos, un fondo patrimonial consolidado, y con un posicionamiento en su comunidad. Posiblemente se espera que la mayor parte del tiempo sean ellas quienes tomen la iniciativa; sin embargo, el desafío que implica *empoderar* otras organizaciones puede exigir que las fundaciones adopten un rol de apoyo más que uno como iniciador. Por supuesto se debe lograr un balance entre la percepción de la comunidad sobre sí misma y tomar la iniciativa en las problemáticas o causas menos visibles. En este caso, la fundación comunitaria puede apelar a su reputación y credibilidad para educar a la sociedad al tiempo que es promotora del cambio social.

### **Qué puede aportar una fundación comunitaria a su rol distinto a la donación de recursos financieros**

- \* La fundación comunitaria del New River Valley en Virginia (EE.UU.) convocó y facilitó el Montgomery County Diversity Forum en conjunto con el sistema de educación pública del condado de Montgomery por un periodo de seis años. El Diversity Forum, instancia comunitaria única en su tipo en Virginia, recibió el FitzTurner Commission for Human Relations and Civil Rights en 2003 por su “sobresaliente aportación a las relaciones intergrupales”. La fundación desarrolló un proyecto de participación cívica juvenil (Youth Civic Engagement) bajo los auspicios del Diversity Forum para promover entre los jóvenes la discusión proactiva sobre aspectos de diversidad.

La prioridad del trabajo que desarrolla cada fundación comunitaria está en nuestra propia comunidad. Nuestra fundación puede inclinarse más por el trabajo relacionado con vivienda o educación, las artes o el medio ambiente, capacitación o desarrollo social. Quizá nuestra atención se centre en los donantes o en las fundaciones donantes de recursos financieros. Tal vez seamos fundaciones con recursos o grandes cuentas bancarias y activos. A lo mejor nuestra comunidad se encuentra en el ámbito rural o en el urbano; no obstante, lo que tenemos en común es que dirigimos nuestra atención y conocimiento hacia nuestra comunidad. Todo el trabajo que desarrollamos está vinculado con nuestra misión, nuestra capacidad de construir y mejorar nuestras comunidades, pero debemos tener presente que, en ocasiones, lo logramos recurriendo a otras comunidades. Así, una aportación esencial que las fundaciones comunitarias pueden hacer a un rol distinto al de donante se basa en el conocimiento.

Las fundaciones comunitarias se distinguen porque tienen la misión de servir a una comunidad específica y porque trabajan con y a través de los distintos sectores de la sociedad: empresas, organizaciones no gubernamentales y públicas. Éstas no se limitan a un solo campo de acción -educación o arte o salud, etc.-, sino que responden a todas las necesidades de nuestra comunidad, con el fin de ser incluyentes vertical y horizontalmente, sirviendo a los más ricos y a los más pobres, y trascender las barreras de cada grupo y distintos intereses, cada fe y creencia; para trabajar con las necesidades de las minorías ignoradas. Cuando esto se lleva a la práctica, significa que las fundaciones comunitarias no sólo aportan conocimiento experto de su comunidad, sino que aportan el conocimiento que pueden extraer de la diversidad de sectores y grupos con quienes están vinculados.

\* *Duke Energy* utiliza a la *Vancouver Foundation* para manejar toda su acción filantrópica en Canadá *Duke* adquirió *West Coast Energy* hace algunos años; las líneas de distribución corren por todo Canadá y a lo largo de muchas reservas indígenas. La dirección corporativa de *Duke* se encuentra en Carolina del Norte, a tres usos horarios de distancia, sin embargo, la *Vancouver Foundation* trabaja con *Duke* para explicar la problemática de las Primeras Naciones en Canadá y cómo la filantropía corporativa puede contribuir a que las tribus indígenas desarrollen capacidad comunitaria.

Y luego está, por supuesto, la chequera, sin importar qué tan limitada esté en las fundaciones comunitarias recién establecidas o con pocos recursos. Se suele ver a las fundaciones comunitarias como un actor por sus recursos financieros, sin embargo, también tiene la capacidad de reunir recursos adicionales provenientes del sector privado, de otras instituciones de asistencia social y del sector público. Pueden aportar su experiencia en el desarrollo de activos y de apoyo e impulso en la asignación conjunta de financiamiento. Asimismo pueden reunir recursos en especie y ponerlos a la disposición de las comunidades locales.

*¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que la fundación comunitaria tiene con respecto a la comunidad local? En el caso de las debilidades ¿cómo pueden convertirlas en fortalezas?*

*¿Qué nivel de vinculación mantienen con los distintos sectores e individuos de la comunidad? ¿De qué manera impacta dicha vinculación en que desempeñen un rol distinto a la donación de recursos financieros?*

*¿Qué capacidad tiene la fundación comunitaria para conseguir apoyo adicional de fondos públicos y privados y/o asesoría especializada para desarrollar una estrategia efectiva de cambio social?*

\* En la ciudad alemana de Hamburgo, la fundación comunitaria recolecta instrumentos musicales de la gente que ya no los usa. Los instrumentos son reparados y se ponen a la disposición de niñas y niños a través de las escuelas locales, los cuales no tendrían otra forma de comprarlos. La fundación comunitaria también contribuye a cubrir los costos de clases de música.

*¿Existen recursos en especie que la fundación comunitaria pueda movilizar para incrementar su aportación en la comunidad?*

*¿Qué integrantes del consejo directivo, donantes, personal o individuos involucrados con la fundación comunitaria podrían impulsar su rol como constructora de redes?*

*¿Cuál es la imagen y el posicionamiento que tiene la fundación en tu comunidad? ¿Cómo pueden aprovecharse estos aspectos para que, de manera efectiva, la fundación comunitaria asuma un rol distinto al de donante?*

*¿Qué aspectos deben considerar para decidir si se invierte la credibilidad de la fundación comunitaria en un rol distinto a la donación de recursos financieros? ¿Determina tanto el beneficio potencial de una inversión exitosa como las implicaciones del caso contrario?*

Otros recursos tangibles que las fundaciones comunitarias pueden aportar incluyen tiempo y capacidad del personal y del Consejo Directivo o Patronato, así como la identificación de otras personas y organizaciones que tienen -o están convencidas que tienen- interés en un tema. Dados sus vínculos con todos los niveles de la sociedad, una fundación comunitaria puede desempeñar un importante rol de constructora de redes; puede vincular individuos con organizaciones que, de otra forma, no se hubieran conocido, así como romper estereotipos y percepciones negativas. A través de su rol de constructora de redes, puede asegurar que temas y problemáticas complejas adquieran un rostro humano.

Un recurso menos tangible, pero no de menor importancia, de una fundación comunitaria con reputación y credibilidad, es llamar la atención hacia un tema controvertido. La buena voluntad de ésta es un recurso en sí mismo, y puede aportar protección y un sentido de seguridad para otros individuos y organizaciones. Con la seguridad que les garantiza su independencia basada en sus patrimonios, las fundaciones comunitarias a veces están en posición de correr el riesgo que otras organizaciones de la sociedad civil o gubernamentales no pueden. La decisión de asumir el riesgo -así como una comprensión muy clara de cuáles son los costos y beneficios que ello puede traer- tiene que ser cuidadosamente calculada.

En resumen, entre las aportaciones que las fundaciones comunitarias pueden hacer se encuentran:

- \* El conocimiento, interés, vinculación y *expertise* que tienen los integrantes del Consejo Directivo o Patronato, el personal y los donantes.
- \* Recursos, tanto monetarios como en especie, y la capacidad de movilizar recursos adicionales.
- \* Los contactos y credibilidad que hayan desarrollado con sus donantes y beneficiarios.
- \* Los contactos y credibilidad que hayan construido con otros sectores u organizaciones tanto en la comunidad local como fuera de ella.

No hace falta mencionar que la inversión de todos estos recursos tan importantes en el rol distinto al de donación de recursos financieros requiere de cálculo y cuidadosas consideraciones.

### **Factores para afrontar el rol distinto al de la donación financiera**

*¿Cuáles son los casos en los que la fundación comunitaria desarrolló un programa de acción desempeñando tanto el rol de donante como roles distintos a éste? ¿Qué se aprendió de ello?*

Simplemente hay mucho que se puede hacer con la inversión de dinero, sin embargo, cuando el desafío implica manifestar una injusticia, reformar las políticas públicas existentes, motivar un cambio en los valores en torno a los cuales giran las políticas o incluso construir comunidades que estén preparadas a ser abiertas e incluyentes, entonces, quizá, un financiamiento no será suficiente. Generalmente lo que se requiere es la combinación y empate de los distintos enfoques, es decir, la implementación de un programa de financiamiento con mayor énfasis en el trabajo complementario distinto a la donación financiera.

\* Cuando se llegó al Acuerdo de Belfast en Irlanda del Norte, éste requería la redacción de una Ley de Derechos Humanos, misma que se convirtió poco a poco en un asunto de conflicto. Esta Ley comenzó a verse cada vez más como un “triumfo” para la comunidad nacionalista y, por ende, como una “derrota” para la comunidad unionista. En un esfuerzo por enfrentar esta situación, la fundación comunitaria desarrolló un enfoque proactivo para promover el valor positivo de una Ley de Derechos Humanos. Se creó un programa de financiamiento temporal para otorgar recursos financieros limitados a comunidades locales y grupos de acción social, de manera que pudiesen participar en el proceso de consulta para la redacción preliminar de una ley de derechos humanos. La fundación auspició seminarios para incrementar la conciencia ciudadana en diversas comunidades, asimismo llevó expertos provenientes de otras sociedades divididas, como la sudafricana, para explicar el potencial de cohesión que tenía una ley sobre derechos humanos.

Mucho dependerá de si la problemática o el desafío a enfrentar es algo que ya recibe atención, si sigue siendo impopular o quizá permanece virtualmente invisible. Resulta inapropiado para una fundación comunitaria utilizar su rol de liderazgo potencial para usurpar lo que descansa de manera más apropiada en otras organizaciones. En tales casos las aportaciones que una fundación comunitaria puede hacer y que son distintas a la donación de recursos financieros es la de ofrecer un apoyo moral o práctico. Sin embargo, donde hay una problemática controvertida o impopular, una fundación comunitaria bien podría decidir si adopta un rol de promotor o un enfoque de liderazgo pionero. Si es este último, entonces después de consideraciones y consultas cautelosas, es probable que la fundación comunitaria se decida a llenar el vacío.

Otro factor importante para decidir si asume un rol distinto a la donación de recursos financieros es el posicionamiento, frecuentemente único, en que se encuentra una fundación comunitaria para impulsar reformas en la ley. Si una fundación comunitaria percibe las necesidades de su comunidad y está abierta a los temas de discusión que plantea la gente, entonces es muy probable que esté consciente de nuevas áreas de necesidad. Dada su amplia gama de contactos, las fundaciones comunitarias se encuentran en buena posición para desarrollar estrategias de alianzas y nuevas asociaciones en torno a las problemáticas emergentes. Aún cuando se haya tomado esta iniciativa, la fundación necesita reflexionar sobre las implicaciones de las expectativas que podría haber despertado su compromiso de largo plazo con respecto a una temática específica. Existe la necesidad de reflexionar sobre las estrategias existentes y priorizar los puntos de intervención.

### **Estrategias para los roles distintos a la donación de financiamiento**

Al igual que la oportunidad de adoptar enfoques que no tienen que ver con la donación financiera, la identificación de estrategias también dependerá del contexto donde trabaje una fundación comunitaria. Lo que puede ser efectivo y aceptable en

¿Cuándo consideran que sería apropiado y relevante para la fundación comunitaria asumir el rol de liderazgo en relación a una problemática?

¿Cuáles son las nuevas necesidades y/o problemáticas de la comunidad que requieren que la fundación comunitaria asuma el rol de liderazgo?

¿Qué estrategias y enfoques a la donación creen que serán exitosas y efectivas para su sociedad o región?

una comunidad puede variar considerablemente en otra. No obstante, las opciones evidentes podrían incluir:

- \* Convocar reuniones, seminarios o conferencias.
- \* Ser anfitrionas de encuentros en espacios públicos con oradores expertos.
- \* Organizar viajes de estudio en grupo para analizar experiencias de trabajo.
- \* Comisionar estudios de investigación.
- \* Diseñar “Proyectos de Demostración” piloto desde diversos enfoques.
- \* Cabildeo -y facilitar el cabildeo de otras organizaciones- con legisladores.
- \* Establecer grupos de trabajo para impulsar la discusión de ciertos temas en diversos.
- \* Facilitar actividades que aseguren la participación en la comunidad de aquellos que quedarían de otra forma excluidos.
- \* Proveer información que vincule a la gente con las organizaciones y las problemáticas.

*¿Qué grupos o sectores de la comunidad tienen mayores posibilidades de exclusión? ¿A qué se debe y, la fundación comunitaria puede hacer algo para incluirlos?*

Una fundación comunitaria está en una posición privilegiada para asegurar que sus reuniones e iniciativas atraigan varios y diversos intereses, lo cual permite el desarrollo de sinergias y de redes. El posicionamiento de la fundación le permite plantear: ¿quién no está en la mesa y debería estarlo? Para luego lanzar una invitación con base en esta reflexión.

- \* Como una de sus primeras iniciativas, la *Stadt Stiftung Gütersloh* en Alemania organizó un Foro Juvenil, en el cual se reunieron más de 100 mil jóvenes para discutir sobre sus problemáticas e intereses, así como para identificar proyectos que pudiesen mejorar su situación. Las propuestas y sugerencias que emanaron del Foro anual ayudaron a dar forma al programa de la fundación comunitaria. Asimismo, permitió que los jóvenes se reunieran con los políticos locales y legisladores. Desde entonces se estableció un parlamento juvenil para estructurar las aportaciones del Foro, además se asignaron fondos para un café juvenil en el Watertower en Gütersloh.

*¿Cuál sería la postura de la fundación comunitaria en relación a un acuerdo sobre resultados cuantitativos para la inversión de recursos financieros y otros distintos a éstos en cualquier tema o problemática que identificaras como prioritario?*

Muchas fundaciones comunitarias adoptan un programa temático para otorgar recursos económicos, lo cual permite que los proyectos reciban un financiamiento que los beneficia con el valor agregado de un comité asesor experto en el tema. Esto puede facilitar el desarrollo de nuevo conocimiento e intercambio del ya existente con base en la evaluación de los proyectos financiados, y compartir ideas sobre el desarrollo o cambio de políticas. Un trabajo apropiado de *marketing* de relaciones públicas puede asegurar el incremento de la conciencia pública sobre la problemática, mientras que, de requerirse un trabajo de cabildeo por parte de la fundación comunitaria y otras organizaciones, puede buscar el cambio en políticas existentes. Este es, básicamente, un enfoque hacia dentro. Sin embargo, también es posible que la fundación comunitaria financie a otras organizaciones para que adopten un enfoque similar, donde lo considere más apropiado. Esto podría describirse más como un modelo de *out-sourcing*.

*¿Cuándo sería más apropiado un enfoque interno para la fundación comunitaria, en lugar del enfoque de out-sourcing con no asignación de financiamiento?*

*¿Qué iniciativas creativas podrían emprenderse en la comunidad y, a la vez, ser desarrolladas por la fundación comunitaria?*

Existe también una gama de enfoques creativos que pueden ser adoptados. Alentar a que una institución bien establecida y respetada, como una biblioteca, exponga información sobre una temática poco conocida o una causa impopular, podría ser de gran ayuda. Financiar y apoyar un programa de televisión o una campaña de conciencia pública sobre alguna temática podría ser tan efectiva -y frecuentemente complementaria- como financiar el trabajo de un proyecto remedial. Educar y alentar a personalidades locales y nacionales para que se conviertan en promotores de un causa o temática podría ser otra estrategia efectiva. Todos estos enfoques están en el léxico de estrategias potenciales de una fundación comunitaria y que no están relacionadas con el rol de donación de financiamiento.

### **Toma de decisiones y los riesgos que éstas conllevan**

Optar por desempeñar un rol distinto a la donación de recursos financieros es una decisión a la que muy raramente se responde con un simple sí o no. Puede y debe implicar una serie de elecciones sobre el rol apropiado para cada fundación comunitaria y las prioridades para la inversión de los recursos. Para tomar decisiones responsables sobre estas opciones, el Consejo Directivo o Patronato de la fundación tiene que comprometerse en una discusión sobre las posibilidades de éxito de cada opción, así como los riesgos en que puede incurrir la fundación (riesgos tanto de omisión como de acción). Es evidente que no se puede dar la misma prioridad a todas las problemáticas, y al asumir un rol proactivo de liderazgo es importante que tanto el Consejo Directivo o Patronato como el personal, estén convencidos que la problemática en cuestión es crucial y que de abordarla exitosamente, la fundación tendrá un impacto positivo y significativo en la comunidad.

Este breve análisis pretende enlistar varios puntos de elección y de toma de decisiones que una fundación comunitaria debe considerar para decidir si se asume un rol de liderazgo distinto a la donación de recursos financieros. Sin duda debe haber otros relacionados con las circunstancias específicas en las cuales se encuentra trabajando una fundación comunitaria. Esto es particularmente cierto en nuestros días, en la medida que las fundaciones comunitarias están establecidas y operando en una multiplicidad de sociedades alrededor del mundo. No obstante la diversidad, aún se tiene la oportunidad compartida de maximizar las aportaciones a una comunidad local, yendo más allá del ámbito financiero.

El fundamento para optar por los diversos roles, financieros o no, de la fundación comunitaria, está basado en:

- a) ¿Cuál es la misión y los valores de la fundación comunitaria?
- b) ¿Con qué recursos (en un sentido amplio) cuenta una fundación comunitaria para lograr un impacto significativo?
- c) ¿Qué otro actor o actores pueden, deben o deberían hacer algo sobre una problemática específica?

La decisión final de adoptar un rol de financiamiento, otorgamiento de otros apoyos, o ambos, podría variar con base en el contexto. Cualquiera que sea la decisión, será tomada en el entendido que el trabajo de la fundación comunitaria es “para el bien y para siempre” y que, alcanzar “el bien” significa tomar la decisión correcta en el momento preciso.

*¿La fundación comunitaria cuenta con suficientes recursos y capital humano para desempeñar un rol de liderazgo distinto a la donación? ¿Cuentan con un integrante del consejo/patronato o un donador dispuesto e interesado en promover cualquier rol distinto a la donación?*

*¿Cómo decidirá la fundación comunitaria cuáles son las áreas y temas importantes en su comunidad y para las cuales adoptaría un rol distinto a la donación. ¿Cuál es menos importante?*

*¿Qué consecuencias tendría para su comunidad que la fundación comunitaria decidiera no implementar acciones (sea otorgando donativos financieros o no) con respecto a una problemática?*

EL ROL DE ARTICULADOR  
(CONSTRUCCIÓN DE PUENTES)

# :PARA CREAR

una comunidad más comprometida y articulada a través de la generación y fomento del diálogo, y comprensión entre comunidades.

“Así como dejamos que nuestra luz brille,  
inconscientemente damos la oportunidad  
a otras personas de hacer lo mismo.”

*Nelson Mandela*

## EL ROL DE ARTICULADOR (CONSTRUCCIÓN DE PUENTES)

Community Foundation of Northern Ireland

### ACTIVAR GRUPOS DE APOYO PARA VÍCTIMAS DE LA VIOLENCIA

*Avila Kilmurray*

**CONTEXTO** La Fundación comunitaria para Irlanda del Norte trabaja desde 1979 en y entre las comunidades divididas de ese país. En Belfast, la principal ciudad, las comunidades más precarias están divididas por un “muro de paz” de unos 10 metros de altura. La fundación comunitaria inició y sigue apoyando la acción comunitaria incluso durante los años de violencia y, más recientemente, durante el periodo marcado por una transición hacia la paz. En este contexto, la fundación comunitaria ha dado prioridad al trabajo relacionado con el desarrollo de iniciativas de paz, creyendo que las comunidades locales y grupos previamente marginados deben estar involucrados en dicho proceso de paz.

**PROBLEMÁTICA** Dos grupos que fueron cruciales para desarrollar el trabajo de paz fueron las víctimas del conflicto político y los ex prisioneros políticos y ex combatientes políticamente motivados. En la medida que se ha prestado poca atención y apoyo a las víctimas de la violencia antes de los Acuerdos de Paz de Belfast de 1998, la fundación tomó la iniciativa de financiar a grupos de apoyo constituidos por las propias víctimas. Estos grupos operan como grupos de auto ayuda. Brendan Bradley, que perdió a cinco integrantes de su familia durante el conflicto, está a cargo del *Survivors of Trauma Group* en el norte de Belfast. El grupo conserva el recuerdo de los que murieron y trabaja para apoyar a los integrantes de sus familias. La fundación financia una gama diversa de grupos de víctimas que frecuentemente tienen aspiraciones políticas distintas, así como diferentes experiencias sobre el impacto de la violencia (algunos fueron víctimas de grupos paramilitares y otros de las fuerzas del Estado).

**ROL DE LA FUNDACIÓN** La fundación se percató que el dolor de las víctimas podía utilizarse para minar el reciente proceso de paz, por ello creó oportunidades para alentar a los grupos de víctimas a que se reunieran y conocieran otras comunidades que también habían sufrido durante el conflicto. Este fue un proceso difícil y con frecuencia atrajo comentarios políticos negativos. Aún así la fundación tomó la iniciativa de organizar una serie de conferencias y seminarios a los cuales fueron invitados todos los grupos, independientemente de los puntos de vista políticos que tuvieran. La fundación convocó a oradores sudafricanos, de América Central, de Camboya y de Europa del Este para compartir sus experiencias como víctimas y la forma en que afrontaron las cuestiones de justicia y verdad.

**RESULTADO** El trabajo continúa, el gobierno estableció un programa de financiamiento para cubrir los principales gastos en que incurren los grupos de víctimas. La fundación sigue financiando el desarrollo de redes e iniciativas de proyectos de los grupos. La fundación ha articulado otras organizaciones en el marco del consorcio *Healing Through Remembering* – Sanar a través del Recuerdo – para explorar formas de abordar el desafío que implica la verdad y la justicia.

## EL ROL DE ARTICULADOR (CONSTRUCCIÓN DE PUENTES)

California Community Foundation

### DE LOS DISTURBIOS AL DIÁLOGO

Joe Lumarda

**CONTEXTO** En 1992, la ciudad de Los Angeles experimentó la peor ola de agitación social del siglo XX. Los eventos se desencadenaron al declarar inocentes a los policías que participaron en la golpiza propinada a Rodney King, misma que se evidenció en un video. La comunidad de Los Angeles sufrió las consecuencias: más de 50 personas asesinadas, 4 mil lesionadas, 12 mil arrestos y un mil millones de dólares en pérdidas.

**PROBLEMÁTICA** ¿Cómo respondió la fundación comunitaria ante esto? El principal problema en ese momento fue la desconfianza generalizada, división entre las distintas comunidades y entidades cívicas y una respuesta violenta. La conmoción fue consecuencia del fallo emitido por el tribunal en el caso King/LAPD; los incendios, robos y violencia fueron manifestaciones de las profundas y crecientes tensiones institucionales e interétnicas en toda la ciudad de Los Angeles. Afroamericanos, coreanos, latinos y muchos otros grupos y vecindarios se enfrentaron y crearon fortalezas en torno a sus comunidades.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** Después de los disturbios, la comunidad de Los Angeles estaba lastimada en términos de infraestructura, confianza cívica y bienestar emocional. La *California Community Foundation* asumió el papel de sanadora creando el *Community Bridges Fund*. Como resultado del financiamiento otorgado por sus donantes, empresas y fundaciones locales y nacionales, la fundación creó un programa de donativos financieros que apoyaría el proceso de sanación. Se creó un fondo de 1 millón de dólares proveniente de muy diversas fuentes de recursos para apoyar el diálogo entre las comunidades y sensibilizar a los

líderes vecinales, con el fin de concientizarlos sobre los desafíos y oportunidades que representaba una comunidad multicultural. Este proceso incluyó un comité asesor intercomunitario que se esforzó en desarrollar un programa que fuese transparente y eficiente. Gracias a esto, la fundación obtuvo reconocimiento como líder filantrópico y cívico clave dispuesto a avanzar como sanador comunitario.

**RESULTADO** La *California Community Foundation* asignó 50 financiamientos por un total de 1 millón de dólares, que iban de la capacitación para resolución de conflicto entre jóvenes al desarrollo de un programa cultural en el que participaron varias comunidades que experimentaron las tensiones posteriores a los disturbios. El *Community Bridges Fund* y la *California Community Foundation* fueron reconocidos con el prestigiado galardón de *Los Angeles County Human Relations Commission*. Además, desde esa difícil etapa en la historia de Los Angeles, la Fundación ha logrado o se le ha pedido que funja como convocante en torno a diversas temáticas difíciles que enfrenta la comunidad. Muchos en la comunidad de Los Angeles nos ven como un aliado confiable.

## EL ROL DE ARTICULADOR (CONSTRUCCIÓN DE PUENTES)

Fundación Comunidad, A.C.

# COMUNIDAD SOMOS TODOS. EL DIRECTORIO DE ORGANIZACIONES QUE TRABAJA POR LA COMUNIDAD EN MORELOS.

*Denní Bolívar y Pablo Buitrón*

**CONTEXTO** Aunque es bien sabido que Morelos es un estado con importante presencia de organizaciones sociales, la densidad de la sociedad civil no siempre va acompañada de una visibilidad en el espacio público, ni de una articulación de sus actividades como sector. Sabíamos de la existencia de una gran cantidad organizaciones sociales con sus diferentes figuras jurídicas y con diversos objetos sociales, tamaños y trayectorias, sin embargo no existía en Morelos un directorio y/o base de datos confiable que mostrara la gran riqueza de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en nuestro Estado. Pese a todas las diferencias entre las OSC en Morelos (actividades, organización interna, tamaño, perfil de sus integrantes, población objetivo, convicciones ideológicas, experiencia y figura jurídica entre otras) sabíamos sobre la existencia de aspectos comunes muy importantes: un contexto de creciente desigualdad, exclusión social, desatención por parte del Estado y la dificultad para procurar recursos que nos permitan financiar los programas de cada una.

**PROBLEMÁTICA** A través de los años encontramos una fuerte necesidad de mejorar el desempeño del conjunto de las OSC en el Estado para lograr mejores resultados y saber comunicar a la sociedad morelense la problemática, esfuerzos y logros que enfrenta cada día este sector. El reto era desarrollar las condiciones que permitieran a estas organizaciones vincularse, conocerse y reconocerse como entidades que contribuyen de manera determinante en la vida social, política y ambiental del estado.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** Dentro del Programa de Fortalecimiento a Organizaciones de la Sociedad Civil, se desarrollaron acciones para vincularlas y hacer visible su aporte a la vida económica, social y cultural del estado, mediante talleres de capacitación y eventos, así como la construcción y publicación de un directorio que reunió a más de 230 organizaciones civiles, mismo que fue publicado en un calendario anual 2006.

El objetivo fue facilitar la articulación entre las OSC, trabajar en colectivo para apoyar mu-

tuamente los proyectos, para hacer visibles ante cualquier otro sector (empresarios, gobierno, medios de comunicación) los aportes y contribuciones de cada una, así como para lograr que las propuestas comunes lleguen a ser políticas institucionalizadas por el gobierno y de esta forma impactar a todo Morelos y no sólo a los espacios geográficos a donde actúa cada una de éstas.

Lo anterior requiere que las OSC logremos ser noticia y fuente de información permanente y confiable sobre la realidad social del Estado. Es necesario mostrar todos los recursos que ponemos a disposición para el desarrollo de Morelos: tiempo, infraestructura, equipos de oficina, vehículos y todo tipo de bienes materiales; recursos financieros que captamos para derramarlos en las comunidades del Estado; información, conocimiento, experiencia, modelos y metodologías; la voluntad, pasión, compromiso y mística que han tenido la fuerza suficiente para salvar vidas y modificar el paisaje de nuestro Estado.

**RESULTADO** A partir de la publicación de este directorio, así como de los talleres de capacitación y eventos, se ha logrado un reconocimiento de las OSC como sector capaz de desarrollar trabajo en conjunto que se refleja en los acuerdos y planes de acción que las organizaciones firman a partir de dichos eventos en temas como: desarrollo de un modelo de evaluación de impacto, desarrollo regional en zonas específicas como el oriente de Morelos y Tepoztlán. El directorio de OSC de Fundación Comunidad se ha convertido en referente para las entidades de gobierno local a fin de localizar y conocer el nivel de organización social del Estado, de manera que se facilite la vinculación entre el sector público y social. También ha resultado ser una herramienta importante para la difusión de eventos para el sector. En Fundación Comunidad actualmente estamos trabajando para lograr que el directorio sea un referente obligado para todo el individuo, empresa y organización tanto nacional como internacional que desee invertir tiempo, talento y recursos en nuestro Estado.

## EL ROL DE ARTICULADOR (CONSTRUCCIÓN DE PUENTES)

Fundación Comunitaria Oaxaca, A.C.

### **SÓLO A TRAVÉS DE LA SUMA DE ESFUERZOS DE LOS ACTORES DE LA COMUNIDAD, ORIENTADOS AL DESARROLLO HUMANO E INTEGRAL DE LA FAMILIA, ES POSIBLE ROMPER EL CÍRCULO DE LA POBREZA Y MARGINACIÓN.**

*Julio Córdova*

**CONTEXTO** La idea de establecer una fundación comunitaria en el sureste de México fue concebida en 1995 por un grupo de empresarios y organizaciones civiles de la ciudad de México con el apoyo de fundaciones norteamericanas; la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el movimiento zapatista en Chiapas y un Decreto estatal en Oaxaca para regular el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, eran parte del contexto que se vivía en esos años. A finales de 1996 se constituye legalmente la Fundación Comunitaria Oaxaca (FCO) definiendo como área de acción el estado de Oaxaca, se sumaron al proceso a título personal algunos empresarios locales y líderes de organizaciones de la sociedad civil oaxaqueña, conformándose un Consejo plural que alineaba visiones en la búsqueda de mejorar el bienestar y la calidad de vida de los núcleos de población marginada y vulnerable.

**PROBLEMÁTICA** El rezago, la exclusión y la desigualdad social siempre han estado presentes en Oaxaca, México con 570 municipios y más de 12,000 comunidades, accidentada orografía, pluriculturalidad de 16 grupos étnicos y una situación de pobreza extrema en más del 70% de su población total, de la cual el 33% es indígena; situaciones que contrastan con una comunidad rica por su cultura popular, su arte, arquitectura, recursos naturales, pero sobre todo, rica por su gente, orgullosa depositaria de tradiciones milenarias.

Ante los retos que enfrenta Oaxaca, la falta de conocimiento y entendimiento entre los diversos actores y sectores comunitarios agudiza más un desarrollo social armónico, con una ausencia de trabajo en colaboración y alianzas a niveles intersectoriales, interinstitucionales e intracomunitarias, aunada una insípida cultura de responsabilidad social y participación ciudadana, y una carente profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil. Los retos:

a) Facilitar la articulación y acción conjunta

de cada actor y sector, dando respuesta a sus problemas de salud, educación, empleo e ingreso, y conservación de su entorno natural. b) Promover la participación solidaria y responsable de la sociedad, de igual forma, la apropiación de convicciones, actitudes y valores que generen prácticas y relaciones justas entre las personas y la naturaleza. c) Fortalecer las capacidades institucionales de la Fundación, las organizaciones sociales y profesionales, y las organizaciones de base.

#### **ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA**

La FCO, con el apoyo de distintos actores y sectores actúa a través de Juventudes por Oaxaca, promoviendo entre jóvenes oaxaqueños, de otros estados de México y otros países la solidaridad y responsabilidad social, a través de la articulación: convivencia y la realización de actividades de beneficio social en comunidades indígenas, creando un espacio de intercambio cultural. Asimismo, actúa a través de tres Programas: Desarrollo Local, Responsabilidad Social y Fortalecimiento Institucional, dentro de los cuales podemos destacar los sub programas Demicorral, Demisaber y Demiregión.

**RESULTADOS** Algunos de nuestros avances y resultados de 1996 al 2006, gracias a la articulación de diversos actores y sectores es que hemos beneficiado a 11,000 niños y jóvenes; 7,600 mujeres y 10,500 hombres; 156 empresas se han sumado a diversos proyectos de desarrollo comunitario; 37 proyectos en co-inversión con gobiernos municipales, estatales y federales; 192 millones de pesos coinvertidos con organizaciones de la sociedad civil, sector público y privado; 12 universidades del ámbito local, nacional e internacional sumadas a proyectos de vinculación; 230 jóvenes voluntarios sumados a proyectos de desarrollo comunitario; 71 profesionistas de la salud sumados a la atención de familias vulnerables y marginadas; 99 proyectos apoyados en temas

de salud, educación, empleo, género y medio ambiente; 5 fondos constituidos por instituciones internacionales, gubernamentales, empresas y familias, atendiendo temas de conservación y medio ambiente, patrimonio cultural, educación y salud principalmente; 9 organizaciones profesionales de apoyo en procesos de fortalecimiento, dedicadas principalmente al desarrollo comunitario, medio ambiente, y salud; 60 organizaciones productivas en procesos de fortalecimiento, con cobertura en 41 municipios del Estado, beneficiándose 4, 500 hombres y 1,400 mujeres; 5 millones 662 mil 447 pesos de patrimonio institucional.

La Fundación, de 2003 a la fecha, ha vinculado al sector empresarial, organismos civiles, colegios de profesionistas, vecindados, distintas instancias gubernamentales del ámbito local y federal, y autoridades municipales, regulando esta nueva forma de colaboración y entendimiento en un proyecto de educación, salud, desarrollo de competencias culturales y laborales, en el municipio de Tlalixtac de Cabrera. Lo novedoso de esta relación de alianzas a diversos niveles, con aportaciones en especie y económicas, rompe el paradigma que los empresarios dentro de un territorio no encuentran formas para acercarse a su comunidad. Todos estos actores sumados en este proceso, forman parte de un Consejo Consultivo, mismo que se reúne periódicamente para analizar, aportar ideas desde su visión particular y consensuar estrategias y actividades entre otras. En el año 2004 FCO comenzó a trabajar con distintos actores sociales –empresarios, académicos, universidades, organizaciones sociales, gobiernos federal, estatal y municipales, entre otros- en un tema estratégico y vital para el desarrollo de Oaxaca, el agua; dándose a la tarea de facilitar un proceso de planeación participativa intersectorial en sus distintos ámbitos y niveles, teniendo como resultado el Plan Agua Oaxaca 2005-2025, el cual tiene por objeto la disposición del líquido en cantidad y calidad para los diversos usos y para el mantenimiento del medio natural, a través de programas, proyectos e iniciativas específicas. El seguimiento a dicho Plan recae en un “Ente Coordinador”, donde participan representantes de los diversos actores participantes. A partir de enero de 2005 fue lanzado al aire en una televisora de cobertura estatal el programa semanal de la Fundación denominado Demiregión, mostrando experiencias de cooperación y alianza entre los sectores gubernamental, empresarial y sociedad en general.

EL ROL DE CATALIZADOR

# : PARA DETONAR

Las acciones necesarias que propicien un cambio positivo.

“El valor **último** de un hombre no se encuentra en los **momentos** de confort y ventaja, sino cuando se encuentra en momentos de **reto** y controversia.”

## EL ROL DE CATALIZADOR COMUNITARIO

Community Foundation for Calderdale

### LA “SAVE IT CAMPAIGN”

*Christine Harris*

**CONTEXTO** En 2003 la Community Foundation for Calderdale, había cumplido 11 años de existencia, había recaudado 2.5 millones de libras y había distribuido 1 millón de libras en donativos financieros. La mayor parte de los financiamientos eran pequeños y aunque ayudaban, no eran del tipo que hacía la diferencia, y éramos conscientes de que algunos donantes necesitaban ver que podíamos hacer más. El Kerbside Project nos dio la oportunidad de ir en pos de un proyecto más significativo y de mayor perfil.

**PROBLEMÁTICA** Cuando un servicio de reciclado que recogía los desechos puerta por puerta, que empleaba a adultos con problemas de aprendizaje y desempleados por un largo periodo de tiempo, atravesó por dificultades financieras y cerró en agosto de 2003, la Community Foundation for Calderdale reconoció la oportunidad de reunir a la gente y adoptar un rol mucho más amplio que simplemente donación de financiamiento, en un intento por rescatar el esquema de reciclado.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** La Fundación inició una reunión con organizaciones comunitarias, funcionarios locales, miembros locales del Parlamento y empresarios. En noviembre de 2003 se conformó un comité organizador que haría realidad el sueño de un plan de reciclado que beneficiaría a la comunidad, tanto en el plano social como en el ambiental.

A través de la Fundación se aseguró financiamiento proveniente del Henry Smith Charity que pagaría a un voluntario de la fundación para convertirlo en un empleado de tiempo completo como administrador interino que trabajaría únicamente en el Proyecto de Kerbside (Calderdale). Se formó un Consejo Directivo, en el cual se incluyó a Steve Duncan, director asistente de la Fundación, así como a un funcionario del cabildo, un empresario local, un líder del sector del voluntariado y un abogado.

**RESULTADO** Al reunir a una diversidad de personas, la Community Foundation for Calderdale realmente hizo la diferencia para el bien de la comunidad, con el notable rescate de un proyecto de reciclado multi-benéfico. La “Saving Campaign” inició en la prensa local escrita a mediados del mes de enero, en un intento por establecer un esquema de reciclado en todo Calderdale, que beneficiaría a la comunidad, al medioambiente y daría empleo y oportunidades de capacitación a adultos con problemas de aprendizaje, además de ayudar al cabildo local a cumplir con sus objetivos de reciclado.

La campaña recibió amplio apoyo a través de generosas ofertas de financiamiento, donación de talento y de tiempo. Cuando se llegó a una suma de 50 mil libras, el servicio estaba listo para iniciar mucho antes de lo que se había esperado.

En marzo de 2004 dio inicio un servicio de recolección, que inicialmente atendió a 6 mil viviendas. Actualmente, papel, vidrio, textiles, acero y aluminio son recolectados a través de eco-cajas especialmente distribuidas en las viviendas y en donde los usuarios depositan su material reciclado, el cual dejan afuera de sus casas.

A la fecha hay suficiente financiamiento para emplear cuatro miembros de personal para proveer este servicio durante dos meses, después de lo cual se espera que haya financiamiento europeo y de la lotería seguro.



## EL ROL DE CATALIZADOR COMUNITARIO

Fundación Comunitaria Togliatti

# INTRODUCIR LEGISLACIÓN SOBRE FILANTROPIA

*Svetlana Pouchkareva*

**CONTEXTO** La Fundación Comunitaria Togliatti fue fundada en 1998 y, siendo la primera fundación comunitaria en Rusia, enfrentó un vasto número de desafíos que llegaron junto con la era de distensión postsoviética. Entre ellos cabe mencionar la falta de confianza hacia la nueva noción de “asistencia” institucional, el espíritu comunitario reemplazado por el individualismo, y la ausencia de legislación adecuada y de estándares operativos vinculados al nuevo ambiente filantrópico. No habían evolucionado nuevas nociones de filantropía mientras que las viejas nociones estaban olvidadas o corrompidas por el sistema de apoyo soviético. Las empresas estaban más preocupadas con la fase inicial de acumulación de capital, el gobierno estaba concentrado en encontrar nuevos enfoques hacia el manejo de programas públicos y sociales, mientras que las organizaciones no gubernamentales emergentes se caracterizaban por su debilidad organizacional y bajo nivel de interés público y participación. La infraestructura para la filantropía aún estaba por emerger.

**PROBLEMÁTICA** En 1999, se adoptó la Nueva Ley de Filantropía en la región de Samara. Si una empresa donaba el 7 por ciento de sus utilidades a la asistencia, se reducía la carga impositiva total, con lo que la empresa pagaba el 4 por ciento menos en impuestos sobre las utilidades. Desafortunadamente, ni las sucursales locales de la Inspección Tributaria Federal (ITF), ni los gobiernos locales, em-

presas, u organizaciones no gubernamentales (ONG) tenían una idea clara de la legislación. Las empresas y las ONG comenzaron a utilizar los beneficios fiscales que la ley otorgaba en la región. Sin embargo, la ITF tenía suspicacias sobre el uso legítimo que de ellos hacían las empresas, temiendo que se tratara de un nuevo esquema de evasión fiscal, por lo cual, la ITF estableció que las empresas tendrían que presentar documentación adicional que incluyera un informe detallado de cómo las ONG habían utilizado el dinero. Cuando todo lo que exigía la Ley era un comprobante de la transferencia del dinero entregado a la ONG. Esta situación, atizada por la falta de conocimiento y un exceso de inspección infundada por parte de la autoridad fiscal, ocasionó inquietud y rechazo por parte de los empresarios que deseaban hacer uso de estos beneficios fiscales. Como consecuencia se vio afectada la naciente disposición de los empresarios a participar en esta empresa filantrópica.

### ROL DE LA FUNDACION COMUNITARIA

La Fundación Comunitaria Togliatti envió una solicitud al Ministerio de Hacienda en la región de Samara. Se recibió una aclaración sobre el tema y una confirmación oficial. La fundación celebró varias reuniones con empresarios, después reunió a inspectores fiscales, funcionarios de gobiernos locales, empresarios y gente de las ONG en una mesa de discusión y el asunto quedó resuelto.

**RESULTADO** Cuatro empresas importantes en Togliatti –el Banco FIA, *Stroi Zhakazchick*, *Automobile Banking Centre* y *Rinok-Agro* han utilizado los nuevos beneficios fiscales y con ello han brindado creciente apoyo a importantes proyectos sin fines de lucro, aportando 49 millones de rublos. Las empresas también reconocen al sector de las ONG como su aliado, capaz de tomar una posición y promover una meta en común.



## EL ROL DE CATALIZADORES COMUNITARIO

Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC)

### TOCANDO VIDAS... PARA BIEN Y PARA SIEMPRE

*Leslie Carrasco*

**CONTEXTO** En 1990, una tromba azotó la capital del estado mexicano de Chihuahua, dejando a su paso una estela de destrucción. Además de las cuantiosas pérdidas humanas, miles de familias perdieron su patrimonio. Solidarizándose con su comunidad, los empresarios chihuahuenses solicitaron al Gobierno y al Congreso del Estado que se les cobrara una sobretasa en el Impuesto Estatal Sobre Nóminas, y que los recursos recaudados fueran destinados a la reconstrucción de las zonas dañadas, bajo la supervisión de un Comité Técnico integrado tanto por representantes del sector empresarial como del público. Pasada la situación de emergencia y concluida la reconstrucción, los empresarios decidieron continuar con esta aportación filantrópica, con el apoyo del Gobierno del Estado. De esta forma, de 1994 a la fecha se han invertido más de 460 millones de pesos en 1625 proyectos sociales a lo largo y ancho de la entidad.

Este modelo de responsabilidad compartida, ha sido reconocido en México y el mundo por su originalidad y eficiencia: Mientras que el Congreso del Estado establece los mecanismos legales que permiten la aportación voluntaria de los empleadores, el Gobierno funge como recaudador de los recursos, el empresariado dirige las inversiones y los hace llegar a la comunidad a través de las organizaciones de la sociedad civil.

**PROBLEMÁTICA** En un inicio apoyamos la construcción, reconstrucción y equipamiento de hospitales, albergues, dispensarios, escuelas, asilos y todo tipo de hogares sociales. Después de varios años de trabajar bajo este esquema y descubrir que los problemas no disminuían, surgió un nuevo cuestionamiento ¿cómo dejar de atender a los efectos y enfocarnos en las causas?

**RESULTADO** Emprendimos una serie de investigaciones que nos ayudaran a orientar adecuadamente las decisiones de inversión. A raíz

de ello, identificamos dos importantes áreas de oportunidad: Promover y facilitar el trabajo en colaboración entre los tres sectores e impulsar programas sociales en diferentes temáticas, que de manera integral atendieran a las causas y no a los efectos.

Dado que algunos temas prioritarios no estaban siendo atendidos, en poco tiempo dimos origen a nueve programas en diversas temáticas, los diseñamos, implementamos y fuimos consolidando. Paralelamente, apoyando solicitudes de las organizaciones y operando programas, fuimos acercándonos más a la comunidad y a la realidad del tercer sector. Descubrimos, entre muchas cosas, que las OSC requieren de apoyo para elevar su capacidad institucional, sus habilidades y destrezas, que hacen falta más organizaciones para atender a todas las necesidades de la comunidad y también, que la operación de programas nos limita la capacidad de acción. Con un gran compromiso, decidimos pasar de los proyectos a los procesos, invertir en el bien ser, más que en el bien estar, iniciar un proceso de desincorporación de programas y arrancamos la más estratégica de nuestras iniciativas: el fortalecimiento de las OSC.

Ahora nuestra apuesta está enfocada al fortalecimiento del tejido social por lo que impulsamos la responsabilidad social empresarial, apoyamos el desarrollo y profesionalización del tercer sector, promovemos alianzas estratégicas intersectoriales, detonamos la creación de redes sociales, y estamos invirtiendo en programas que promueven el desarrollo humano. Con esto estamos seguros de que contribuiremos a un cambio significativo.

## EL ROL DE GENERADOR DE ACTIVOS

# : PARA ATRAER

acumular y maximizar el uso de los activos y recursos, en el corto y en el largo plazo, en beneficio de la comunidad y en reconocimiento del benefactor.

“Si uno está guiando, **enseñando**, tratando con jóvenes o está comprometido en cualquier otra actividad que involucra impulsar, dirigir, guiar, ayudar o **fomentar**; el sentido fundamental de la relación está condicionado por la **fe** en las capacidades humanas. Ésta es el elemento generador, la fuente permanente que da vida a las **relaciones**.”

*John W. Gardner*

## EL ROL DE GENERADOR DE ACTIVOS

La Fundación Comunitaria Bilgoraj

### CONSTRUYENDO NUESTRO MAYOR ACTIVO PARA EL FUTURO: LA JUVENTUD

Irena Gadaj

**CONTEXTO** La Fundación Comunitaria Bilgoraj (FCB) es una institución pequeña pero creciente con metas ambiciosas para el futuro de su región, en la zona suroriental de Polonia. Con tan sólo 180 mil dólares en su fondo patrimonial y 40 mil dólares para otorgar donativos anualmente, esta organización, con cinco años de antigüedad, sirve a una comunidad de 100 mil personas. La FCB desempeña un doble papel importante: donativos financieros (más de 130 proyectos importantes reciben apoyo con pequeños financiamientos de entre 100 - 2,000 dólares, además de más de 400 becas) y desarrollo comunitario para el cual no otorga donativos.

**PROBLEMÁTICA** ¿Cuál de los roles es más importante en este momento en Polonia? Ambos son cruciales, sin embargo, la fundación se percata que hay gente relativamente rica en su comunidad. Además, la mayor parte de la riqueza en el país es nueva, acumulada en los últimos 15 años (y la mayor parte de los ricos son jóvenes, con menos de 60 años de edad). Además no hay una tradición secular del donativo que aporta regresando a la comunidad.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** La FCB está más involucrada en un rol distinto al de donante, promoviendo la filantropía, comprometiendo y haciendo que la gente participe y facilitando el diálogo sobre la cultura emergente y práctica de la filantropía y las organizaciones de la sociedad civil. Mientras trabaja en involucrar a la nueva élite, la FCB también identifica a gente joven como un activo clave para el futuro de la fundación comunitaria.

La FCB involucra a jóvenes en la filantropía para que identifique los problemas actuales en la comunidad y a desarrollar soluciones a través de alianzas y la creatividad. Después de 50 años de comunismo, nuestros jóvenes están hambrientos de optimismo por su futuro y por trabajar en nuevas formas para llegar a él, una clave para ello es la filantropía a través de la fundación comunitaria.

**RESULTADO** Esta atención resultó en el desarrollo de varios programas exitosos. Además, éstos han puesto de manifiesto las nuevas formas como la filantropía y las fundaciones comunitarias pueden mejorar la calidad de vida en la región.

\* La FCB estableció un programa de **becas** con el apoyo del gobierno local, empresas, personas ricas y bancos. En 2001, la fundación contaba con 21 becarios y para 2002 ya contaba con 101, al siguiente año con 127 y, este año, son 157. No obstante que las becas son pequeñas (de 10 a 100 dólares al mes), ayudan a que las niñas y los niños hagan realidad sus sueños.

\* La FCB estableció un “**Club de Becarios**” donde nuestros becarios tienen la oportunidad de aprender con rapidez mediante el acceso a la *internet* (un apoyo que generalmente no tienen en sus casas). Este club abre una gama amplia de actividades para las y los jóvenes, que van de ayudar a sus compañeros de clase a hacer sus tareas a apoyo general en su nuevo trabajo.

\* La FCB capacita a las/los jóvenes en métodos de **recaudación de fondos** de manera que puedan establecer su propio fondo, el nombre de ese fondo es UFO (*Uczniowski*, que significa “alumnos”; *Fundusz* que significa “fondo” y *Oswiaty*, que significa “educación”). Este fondo trabaja por medio de comités y toma de decisiones por consenso, y permite que las y los jóvenes actúen con espíritu empresarial en sus esfuerzos de recaudación de fondos, así como en pedir dinero a sus padres y familiares, explicándoles los beneficios fiscales.

\* La FCB inició un **programa especial de financiamientos** para grupos de jóvenes, los cuales pueden solicitar pequeños financiamientos que van de 100 a 150 dólares para una gama amplia de proyectos que aborden problemas comunitarios locales.



## EL ROL DE GENERADOR DE ACTIVOS

California Community Foundation

### PONER NUESTROS ACTIVOS AL SERVICIO DE NUESTRA MISIÓN: EL HOUSING LAND TRUST

Joe Lumarda

**CONTEXTO** Por más de 20 años la *California Community Foundation* no ha quitado el dedo del renglón de los donativos financieros y un programa vinculado a la inversión (sin fines de lucro) en el área de construcción de vivienda accesible. Tan sólo en los últimos 10 años, la fundación ha asignado financiamiento por más de 8 millones de dólares y préstamos por 3 millones de dólares de un fondo revolvente que se utiliza para adquisición de un lote. Hay muchos desarrolladores de vivienda accesible, sin fines de lucro, en el condado de Los Angeles, utilizando modelos de construcción estandarizados –accesibles– y proyectos de financiamiento. Hace tres años la fundación comenzó a explorar de qué forma podría, además de asignar financiamiento, usar sus activos para servir a su misión.

**PROBLEMÁTICA** El condado de Los Angeles enfrenta una crisis de vivienda de proporciones sin precedente. El problema es sencillo, no hay suficiente construcción de vivienda para satisfacer la demanda actual. Este desequilibrio entre oferta y demanda de vivienda es la fuerza que se encuentra detrás de la continua espiral de precios altos del último decenio. De las principales ciudades en Estados Unidos sólo Nueva York se ubica por debajo de Los Angeles en relación con el porcentaje de propietarios de vivienda. De continuar la tendencia actual, es muy probable que este porcentaje se reduzca. Tan sólo en los doce últimos meses el precio promedio para una casa, para una sola familia en Los Angeles era de 474 mil dólares, que sólo 17% de los residentes del condado de LA puede cubrir.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** La *California Community Foundation* creó un *Affordable Housing Land Trust* (Fideicomiso para Vivienda Asequible) que compra y mantiene terrenos para el beneficio de la comunidad y para proporcionar acceso a terrenos y

vivienda a los residentes de bajos ingresos y trabajadores en la comunidad. El Fideicomiso compra el terreno y se lo vende al propietario de la vivienda sobre la base de un préstamo de largo plazo. Esto ayuda a las familias de bajos ingresos a cubrir los requisitos para solicitar una hipoteca convencional, en la medida que no tienen que comprar la tierra donde se encuentra su vivienda. Al liberar los terrenos de la futura especulación y garantizar que la venta futura sea a compradores también de bajos recursos, el modelo de fideicomiso ayuda a asegurar vivienda asequible a largo plazo para las generaciones futuras. Los objetivos principales de los *Land Trust* urbanos son:

- \* Obtener el control sobre el uso de la tierra local y reducir la falta de propiedad.
- \* Proporcionar vivienda asequible para los residentes de bajos ingresos en la comunidad.
- \* Promover la propiedad de la vivienda entre los residentes y controlar las existencias de vivienda.
- \* Mantener vivienda asequible para futuros residentes.
- \* Mantener una fuerte actitud de vigilancia en la comunidad.

**RESULTADO** El proceso ha sido largo en cuando a su refinamiento pero vale la pena hacer notar que:

- \* La fundación comprometió un fondo especial en el campo de vivienda asequible como capital semilla para el fideicomiso.
- \* La *Fundación Ford*, la *Fannie Mae Foundation* junto con otras fundaciones nacionales han expresado mucho interés en el modelo.
- \* Hay seis proyectos con un total de 340 casas.
- \* Dos ciudades han donado dos parcelas al fideicomiso y otras agencias gubernamentales están interesadas en hacer lo mismo, con lo cual se incrementan los activos de la fundación.
- \* Con este programa la fundación se posiciona como una innovadora y desarrolladora de activos comunitarios.

EL ROL DE EMPRENDEDOR SOCIAL

# : PARA GENERAR

impulsar e implementar una idea o innovación, usando varios (o todos) los activos de la fundación y de la comunidad.

“Emprender es el último recurso de un individuo conflictivo.”

## EL ROL DE EMPRENDEDOR SOCIAL

Fundación Comunitaria Gütersloh

### FORO JUVENIL: ORGANIZANDO LAS VOCES DEL FUTURO

*Nina Spallek*

**CONTEXTO** La Fundación Comunitaria Gütersloh fue fundada en 1996 con un fondo patrimonial de 1 millón de euros. Fue la primera fundación comunitaria en Alemania, aunque el concepto era virtualmente desconocido en el país y particularmente en Gütersloh. El Consejo Directivo de la fundación lo constituye un grupo diverso, muy motivado y vinculado entre sí. Debido a la reputación del Consejo Directivo e imparcialidad de la fundación, fue posible hablar con la gente joven sobre contenidos sin caer en temas de índole política. Cuando se comenzó con los preparativos de un foro, la fundación sólo contaba con tres meses de antigüedad y no tenía fondos para financiamiento.

**PROBLEMÁTICA** Dos años antes de que se estableciera la fundación, políticos locales discutieron sobre la posibilidad de establecer un parlamento juvenil, pero todo el asunto se convirtió en un tema controvertido con discusiones entre los partidos, por lo que se abandonó el proceso. La fundación vio la necesidad de darle una oportunidad a la gente joven para que se levantara y hablara por ella misma.

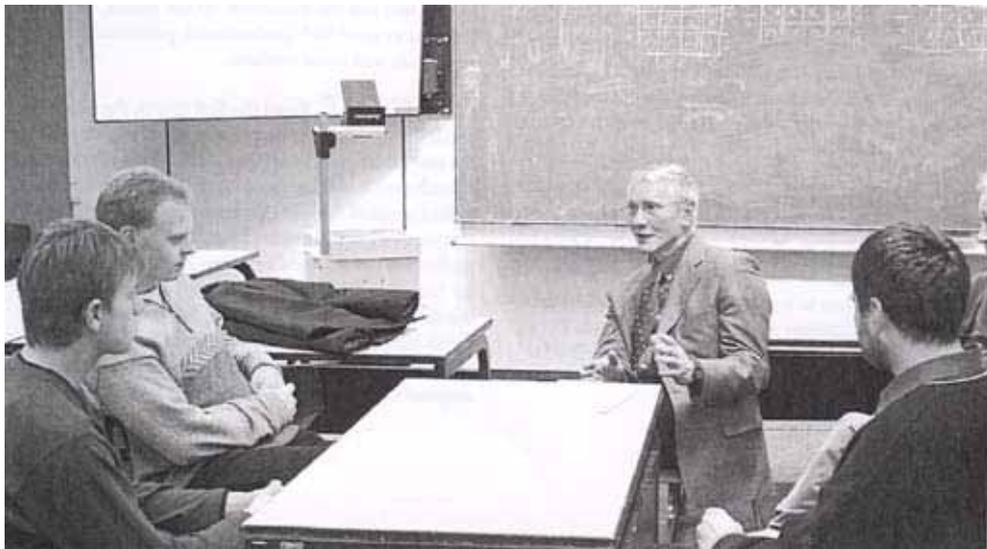
**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** Para identificar futuros campos de atención, una de las primeras actividades de la Fundación fue la organización de un Foro Juvenil. Más de mil adolescentes participaron en las discusiones de sus problemáticas específicas y en el desarrollo de iniciativas para mejorar su situación. Las propuestas y sugerencias que emergieron del Foro realizado en 1997, y posteriormente en 1998, ayudaron de manera sustancial a darle forma a las actividades del programa de la fundación.

El Consejo Directivo de la Fundación se ocupó por completo de la primera actividad; se encargó de reclutar adolescentes para la

primera reunión, convocó a diversos talleres y pidió pequeños donativos. Los jóvenes identificaron varios tópicos: falta de oportunidades de recreación; conducir en estado de intoxicación; integración de distintos grupos étnicos; planeación de estudios profesionales; conflictos generacionales y participación política.

Un grupo central de más de 45 jóvenes estuvo involucrado en la planeación del proceso. Desarrolló grupos de trabajo, invitó expertos, dio forma a la agenda y encabezó las relaciones públicas para el foro. Junto con ellos, la fundación movilizó a más de un mil jóvenes que llegaron al foro y se integraron a las discusiones. Durante el foro se reunieron con profesionistas, políticos, administradores, patrones y trabajadores sociales.

**RESULTADO** A partir del primer foro nació la idea de mantener constante la participación de los jóvenes en la comunidad. Un resultado de esos esfuerzos fue el establecimiento del Parlamento Juvenil, que a la fecha es un panel oficial del gobierno local. La Fundación participó en su creación y es reconocida por ello. El parlamento cuenta con 32 miembros con edades que van de los 12 a los 18 años, los cuales son electos por un periodo de dos años. Representan 9 escuelas y los eligen sus propios compañeros y compañeras de escuela. Más de 10 mil alumnos tienen el derecho de votar, por lo que en sus primeros años de juventud aprenden sobre el sistema de votación democrático y sobre la responsabilidad que tienen para con la comunidad y para con ellos (as) mismos (as).



## EL ROL DE EMPRENDEDOR SOCIAL

La Vancouver Foundation

### CUATRO PILARES PARA LA RECUPERACIÓN

*Richard Mulcaster*

**CONTEXTO** La Vancouver Foundation da financiamiento a organizaciones comunitarias en la región del Este, ya por varios años, y ha desarrollado una relación de confianza con los líderes de la comunidad en las calles, lo mismo que con la policía y los funcionarios del gobierno local y los políticos. La confianza no es un valor que exista en una comunidad sacudida por las adicciones, pero que es necesario crear para que la comunidad comience a trabajar conjuntamente para reducir los daños que sufren sus ciudadanos adictos. La región Este, es una parte muy importante de nuestra comunidad y el Consejo Directivo de la Vancouver Foundation estuvo de acuerdo en que debería aprovechar su capital de reputación para promover apoyo para una solución que tenía un alto grado de riesgo.

**PROBLEMÁTICA** En los últimos diez años, la ciudad de Vancouver experimentó un mercado abierto de droga en las calles de Main y Hastings, en el Downtown Eastside. Esto se manifestó en creciente ola de crímenes y asalto a viviendas, así como al surgimiento de una crisis de salud pública de dimensiones considerables.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** En respuesta a esta situación de emergencia, la ciudad de Vancouver desarrolló un plan: "A Framework for Action: a Four Pillar Approach to Drug Problems in Vancouver". Este programa de acción incluía prevención, tratamiento, refuerzo y reducción del daño. El enfoque representaba una estrategia integral basada en la evidencia, que buscaba prevenir y reducir el daño asociado con el problema del consumo de drogas. La fundación estableció el Four Pillar Program con un capital semilla de 250 mil dólares e invitó al gobierno de Canadá, a la ciudad de Vancouver y al VanCity Credit Union como aliados de la fundación para financiar el programa.

En la medida que esta iniciativa avanzó, se hizo clara la necesidad de explorar una forma innovadora para abordar este problema. Y mientras toda la comunidad deseaba ver una mejoría en las condiciones del área, los gobiernos federal y provincial, la policía y muchos ciudadanos no estaban tan segu-

ros que la nueva metodología reducirían el daño. Este plan incluía entregar agujas limpias a los usuarios y habilitar lugares seguros para que se inyectaran cuantos consumieran drogas de esta forma. Es un enfoque pragmático que va al encuentro de los usuarios en donde se encuentran. Reduce la propagación de enfermedades contagiosas mortales, previene las sobredosis mortales de drogas, al tiempo que incrementa el contacto de los consumidores de droga con los servicios de atención a la salud y los programas de recuperación para consumidores de drogas. No había lugares sancionados legalmente como éstos en territorio de Estados Unidos, por lo que su gobierno emitió un fuerte desacuerdo con el de Canadá y el cambio en la legislación relativa al consumo de drogas, para adecuarla a la operación de los sitios de inyección segura en Vancouver.

El presidente de la Vancouver Foundation tuvo oportunidad de atestiguar la efectividad de la intervención en el caso del abuso de drogas en los sitios seguros para inyectarse ubicados en Frankfurt, Alemania. Habló con los integrantes del Consejo Directivo de la Vancouver Foundation, con otros líderes de organizaciones sin fines de lucro y funcionarios públicos, con quienes comentó sobre la efectividad de este enfoque hacia el consumo de drogas en Alemania.

**RESULTADO** La Vancouver Foundation tuvo oportunidad de incrementar su reputación al posibilitar que la comunidad se uniera e hiciera progresos utilizando un método de intervención que era políticamente controvertido. La gente estaba preparada para confiar en el juicio de la Fundación en relación con el asunto del "Four Pillars" y fomentar entre los distintos niveles de gobierno el cambio de la legislación y que diera apoyo financiero a la operación de los "sitios de inyección segura" en Vancouver. El gobierno canadiense hizo una evaluación integral de este componente, y si bien aún es muy pronto para extraer una conclusión definitiva, es claro que se han salvado varias vidas al rescatarlas de una sobredosis, al mismo tiempo que muchos adictos se encuentran ahora en tratamiento.

## EL ROL DE EMPRENDEDOR SOCIAL

Corporativa de Fundaciones

### FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL.

*Efraín Orozco*

**CONTEXTO** La multiplicación de las Instituciones, ha llegado a la excesiva cantidad de 20,000 Organizaciones No Lucrativas en México, y en el estado de Jalisco existen 2,500, esto nos obliga a trabajar en forma organizada para ser más eficaces y eficientes buscando como objetivo Institucionalizar a las Organizaciones, normalmente siendo mejores podremos evitar los grandes problemas como la violencia, inseguridad, desigualdad, enfermedad, abandono, pobreza, adicciones entre otros males acorralen a nuestra sociedad. En resumen Corporativa es una Fundación Comunitaria que fortalece a las Organizaciones de la Sociedad Civil.

**PROBLEMÁTICA** Nuestras acciones van más allá, por lo que nuestros programas incluyen servicios integrales como lo son, la asesoría, acompañamiento, capacitación, apoyos económicos, desarrollo de proyectos y la formación de vínculos fuertes y sostenibles entre otros.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** Corporativa de Fundaciones desde sus orígenes ha llevado a cabo diferentes programas de capacitación incorporando Nuevos Mecanismos como lo son: La Movilización de Recursos, la Formulación de Planes Estratégicos y de Autofinanciamiento, que hoy son utilizados por las Organizaciones para apoyar la sustentabilidad, promoviendo el intercambio de experiencias y finalmente el cumplimiento de su misión.

El 2005, en Corporativa iniciamos un programa con 9 Organizaciones en un Diplomado de 11 meses para el Fortalecimiento de Organizaciones en 7 módulos, finalizando en Julio del 2006.

1.- **Identidad:** Filosofía, Contexto Histórico de las Organizaciones.

2.- **Procesos Metodológicos:** Planeación Estratégica, Planeación Operativa Anual.

3.- **Organización:** Liderazgo con el Consejo / Patronato / Director / Equipo Operativo / Voluntarios.

4.- **Administración:** Recursos Humanos, Recursos Materiales y Procesos Administrativos.

5.- **Contabilidad:** Aspectos Generales, Fiscales, Contables y Controles Internos.

6.- **Movilización de Recursos:** Control de Donantes, Reconocer, Comunicar y Campañas.

7.- **Redes:** Generalidades, fundamentos para la construcción de una red.

**RESULTADO** Nuestros programas en el 2005, lograron impulsar a un total de 193 instituciones, 72 recibieron apoyo económico y 39 con avances significativos; 3,200 enfermos de Sida, Cáncer y Diabetes, 3,000 niños, 1,800 ancianos, 2,500 personas en estado de abandono y 800 familias en extrema pobreza, además de impulsar la generación de empleos, logrando para todo ello un aporte superior a los 14'500,000.00 pesos mexicanos (catorce millones y medio de pesos mexicanos) pero sobre todo, recibieron lo más importante, haber logrado verdaderas soluciones conjuntas para construir una mejor sociedad.”



EL ROL DE EXPERTO EN LA COMUNIDAD

# :PARA SER

el referente principal sobre los activos y las necesidades de la comunidad y darse a conocer por ello.

“Entre más extenso es el **conocimiento**  
de un hombre sobre lo que se ha hecho, mayor será  
su **poder** para saber qué hacer.”

*Benjamín Disraeli*

## EL ROL DE EXPERTO EN LA COMUNIDAD

The Dade Community Foundation

### EL SECTOR SIN FINES DE LUCRO MOTOR ECONÓMICO VITAL

*Ruth Shack*

**CONTEXTO** Establecida en 1967 en Florida, la Dade Community Foundation tiene como misión fomentar la filantropía y desarrollar un fondo patrimonial permanente para satisfacer las necesidades emergentes de asistencia en la Greater Miami. A lo largo del tiempo, la Fundación ha incorporado a sus responsabilidades reunir a los diversos grupos que se encuentran en el condado de Miami-Dade, de manera que se crucen las fronteras arbitrarias de raza, clase, jurisdicción, género e idioma, con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad y desarrollar una comunidad más cohesionada mediante el apoyo de organizaciones sin fines de lucro locales asignándoles financiamiento y proporcionándoles asistencia técnica.

**PROBLEMÁTICA** Cuando el análisis hace estudios de impacto económico investigando la economía de una región, es muy raro que se incluya al sector sin fines de lucro o incluso que se lo mencione. Generalmente al sector no lucrativo se le ve como proveedor pasivo de servicios rudimentarios en lugar de un socio activo en la economía local. Esta es una distinción sutil, cuyas implicaciones negativas son muy amplias en términos de valor percibido e influencia real en el caso del condado de Dade.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** En un esfuerzo por dignificar la aportación del sector sin fines de lucro a la economía, más allá de la provisión de servicios, la Fundación produjo el informe Economic Impact of Nonprofits in Miami-Dade County, sobre el impacto del sector.

La génesis de este informe de impacto del sector ocurrió durante la Cumbre Económica de Mayor en el mes de enero de 2002, y su taller sobre organizaciones no lucrativas, en el cual los participantes identificaron la necesidad de realizar un estudio de impacto económico de este sector; con un alcance similar al de los informes recopilados para otras industrias.

Como resultado la Dade Community Foundation encabezó junto con el cabildo de Beacon y organización de desarrollo económico oficial de Miami-Dade la recopilación de información necesaria para el caso.

**RESULTADO** El estudio de impacto económico del sector sin fines de lucro concluyó que dicho sector en Miami-Dade tiene un impacto directo en la economía local en una diversidad de formas positivas. Al comparar al sector sin fines de lucro con otros sectores tradicionales en las áreas del comercio y la industria demostramos que este sector influye de una forma que va más allá de la prestación de servicios necesarios, contribuyendo así a la salud general de nuestra economía. Éste es un sector consumidor de productos, que cuenta con empleados y vendedores, una fuerza vibrante que paga impuestos, una red de líderes comunitarios, diseñadores de políticas y empresarios. A lo largo de su realización, este estudio buscó el relato de una emotiva historia de uno de los motores de nuestra economía que con mucha frecuencia pasamos por alto.

En un informe anexo, la fundación proporciona una instantánea de la influencia del sector desde una perspectiva de empleo. El informe muestra que varias profesiones y una gama amplia de talento se encuentran empleadas por el sector no lucrativo. Además, al presentar una lista de las profesiones e intercambios comerciales que se realizan en éste, el informe muestra que una persona capacitada en cualquier campo puede encontrar empleo y una carrera satisfactoria en el sector no lucrativo.

Durante este proceso, la Dade Community Foundation mejoró el papel que desempeña como promotora del sector no lucrativo y de su fortalecimiento. El informe lleva a la comunidad a reconocer la posición sin igual que mantiene la Fundación.

# Sector of Impact

Economic Impact of Nonprofits in Miami-Dade County



When analysts put together economic impact studies surveying our local economy and industry sectors, rarely is the nonprofit sector included or even mentioned. Yet, as our recently completed Sector of Impact study concludes, Miami Dade's nonprofit sector directly impacts the local economy in a number of positive ways. By comparing the nonprofit sector with other traditional areas of commerce and industry we demonstrate this sector's influence way beyond its traditional role as provider of needed services. Contributing to the overall health of our economy, nonprofits serve as consumers of product, employers and vendors, a vibrant taxpaying workforce, a network of community leaders, policy makers and businesses. Along the way this study focuses in a different direction and, as a result, tells a compelling story on one of our community's most often overlooked "economic engines." We share this information to demonstrate how our non profit sector is indeed serving as a sector of impact.

Ruth Shack, President, Dade Community Foundation

**df** DADE COMMUNITY FOUNDATION

## EL ROL DE EXPERTO EN LA COMUNIDAD

Fundación Comunitaria Togliatti

# CONSTRUYENDO UNA INFRAESTRUCTURA PARA LA SOCIEDAD CIVIL

*Svetlana Pouchkareva*

**CONTEXTO** La Fundación Comunitaria Togliatti fue fundada en 1998 y, siendo la primera fundación comunitaria en Rusia, enfrentó un vasto número de desafíos que llegaron junto con la era de distensión postsoviética. Entre ellos cabe mencionar la falta de confianza hacia la nueva noción de “asistencia” institucional, el espíritu comunitario reemplazado por el individualismo, y la ausencia de legislación adecuada y de estándares operativos vinculados al nuevo ambiente filantrópico. No habían evolucionado nuevas nociones de filantropía mientras que las viejas nociones estaban olvidadas o corrompidas por el sistema de apoyo soviético. Las empresas estaban más preocupadas con la fase inicial de acumulación de capital, el gobierno estaba concentrado en encontrar nuevos enfoques hacia el manejo de programas públicos y sociales, mientras que las organizaciones no gubernamentales emergentes se caracterizaban por su debilidad organizacional y bajo nivel de interés público y participación. La infraestructura para la filantropía aún estaba por emerger.

**PROBLEMÁTICA** Cuando se creó la Fundación no había una tradición de filantropía organizada o infraestructura operativa que apoyara su desarrollo inicial. La Fundación contaba con un Consejo Directivo nominal que no estaba conciente de su capacidad ni de su rol. Las empresas no veían ninguna razón para contratar profesionales -instituciones como las fundaciones comunitarias- que las apoyarían en sus aspiraciones asistenciales o deseos de participación en la comunidad. Había un número muy pequeño de ONG, en su mayoría sin experiencia en el manejo de proyectos y desarrollo organizacional. Incluso si la fundación contaba con otorgar financiamiento a las ONG, en ese momento no había organizaciones que

pudiesen manejar adecuadamente dichos recursos. Las instancias gubernamentales y legislativas estaban en una etapa de aprendizaje de los beneficios que trae consigo la filantropía organizada. El sistema fiscal no había desarrollado todavía una legislación que ofreciera beneficios fiscales a los donantes.

### ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA

La Fundación organizó su trabajo educativo en cinco niveles: empresas, gobiernos, organizaciones, líderes comunitarios de otras regiones en Rusia y ex estados soviéticos, y medios masivos de comunicación. Los métodos que utilizó fueron variados, por ejemplo:

- Para las ONG desarrolló un centro de capacitación para proporcionar formación e información sobre el desarrollo del Consejo Directivo o Patronato, manejo de proyectos, etcétera.
- El director ejecutivo de la Fundación se convirtió en miembro del Consejo de Gobernadores para Filantropía que daría asesoría sobre temas relacionados. Un legislador, representante de la ciudad, se integró al Consejo Directivo de la Fundación.
- Para generar interés de los medios de comunicación hacia las ONG y la filantropía, la Fundación organizó un concurso de financiamientos entre los medios de comunicación locales. Éstos compitieron por un financiamiento que otorgarían a un fondo, que cubriría temas menos lucrativos como el de la sociedad civil, la filantropía, etcétera.
- La Fundación lleva a cabo una ceremonia anual en la cual se entrega un “Galardón al Filántropo del Año”,

con el fin de ayudar a promover el prestigio que implica para las empresas apoyar iniciativas de la comunidad. Los líderes empresariales se decidieron a recibir consejos de otras regiones y a mantener reuniones con colegas extranjeros con el fin de ayudar al mundo corporativo a contar con una mejor comprensión de la responsabilidad social empresarial.

- La Fundación transmitió información a varios grupo con iniciativas por todo Rusia mediante sesiones de capacitación y seminarios, ya fuese con la participación de conferencistas, o bien, llevando los grupos hasta Togliatti. Las experiencias de primera mano fueron las que más ayudaron, entre ellas las visitas a los lugares donde se llevaban a cabo las iniciativas. Como decimos en Rusia “es mejor ver que una vez, que escuchar 100 veces sobre el asunto”.

**RESULTADO** Los resultados han sido de muy largo alcance:

- Los donativos con fines asistenciales para la comunidad se han incremen-

tado. En 2001, los donantes aportaron 1, 381,000 rublos a ser distribuidos en competencias de asignación de financiamiento; en 2003, el monto creció a 3,062,000 rublos. Los donantes entregaron fondos por 240,000 dólares para el fondo patrimonial de la fundación en 2001; en 2003, aportaron 18,179,000 rublos.

- El Consejo Directivo desarrolla su trabajo como un todo, al tiempo que se empeña en desarrollar comités específicos. A la fecha los integrantes del Consejo Directivo promueven la preocupación por el cuidado de las aportaciones (tanto financieras como intelectuales) que se hacen a la Fundación.

- Doce fundaciones comunitarias han surgido en Rusia y ya conformaron una alianza nacional, incrementando con ello la visibilidad de las fundaciones comunitarias tanto individual como colectivamente, ayudando a diseminar las mejores prácticas.



EL ROL DE EDUCADOR FILANTRÓPICO

# : PARA ENSEÑAR

a la comunidad (OSCs, donantes, hacedores de políticas públicas, etc.) sobre los beneficios sociales, emocionales, psicológicos y financieros; técnicas y retos potenciales de la actividad filantrópica.

## EL ROL DE EDUCADOR FILANTRÓPICO

Fundación Comunitaria Togliatti

### ENSEÑANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

*Svetlana Pouchkareva*

**CONTEXTO** La Fundación Comunitaria Togliatti fue fundada en 1998 y, siendo la primera fundación comunitaria en Rusia, enfrentó un vasto número de desafíos que llegaron junto con la era de distensión postsoviética. Entre ellos cabe mencionar la falta de confianza hacia la nueva noción de “asistencia” institucional, el espíritu comunitario reemplazado por el individualismo, y la ausencia de legislación adecuada y de estándares operativos vinculados al nuevo ambiente filantrópico. No habían evolucionado nuevas nociones de filantropía mientras que las viejas nociones estaban olvidadas o corrompidas por el sistema de apoyo soviético. Las empresas estaban más preocupadas con la fase inicial de acumulación de capital, el gobierno estaba concentrado en encontrar nuevos enfoques hacia el manejo de programas públicos y sociales, mientras que las organizaciones no gubernamentales emergentes se caracterizaban por su debilidad organizacional y bajo nivel de interés público y participación. La infraestructura para la filantropía aún estaba por emerger.

**PROBLEMÁTICA** Hay un vacío de información y enfoques para el desarrollo comunitario en la Rusia moderna. Algunos líderes tienen conocimiento sobre responsabilidad social de la empresa o la vinculación intersectorial (gobierno, empresa y sociedad civil), al mismo tiempo hay un deseo en las empresas por mejorar las comunidades pero con una idea muy vaga de cómo hacerlo y poca experiencia.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** La Fundación Comunitaria Togliatti identificó la necesidad de contar con lineamientos, exposición y formación en relación al tema de la responsabilidad social de la empresa. Por ello, especialistas de la Fundación

(incluidos el director ejecutivo, personal de alto nivel e integrantes del Consejo Directivo o Patronato) fungieron como oradores en múltiples presentaciones, conferencias, talleres de capacitación y otros eventos en toda Rusia, y estados vecinos, por ejemplo:

- Durante el primer foro de ONG al que convocó el presidente ruso, Vladimir Putin, el Director Ejecutivo de la Fundación, Boris Tcyrulnikov, lideró una discusión sobre nuevos métodos de desarrollo territorial, en lo referente al desarrollo económico y social.
- Se convocaron reuniones con los principales líderes empresariales de diferentes regiones, como la Siberia Ural Aluminum Holding o SUAL Holding, y alcaldes de las ciudades para apoyar iniciativas de grupos en dichas regiones, con el fin de comunicar ideas avanzadas sobre desarrollo comunitario entre los actores clave de las comunidades.
- Respondió a una invitación de un gobierno local para que realizara una competencia de financiamientos, pues consideró que la Fundación era la institución más experimentada para hacerlo y que podría enseñar el método (nada usual para el gobierno).
- Condujo talleres para ONG sobre diversos temas como desarrollo del Consejo Directivo o Patronato, y encabezó seminarios con empresas sobre responsabilidad social empresarial y voluntariado.

RESULTADO Entre los diversos resultados de lo anterior se incluyen:

- El gobierno local ha adoptado una variedad de medidas y legislación pro filantrópicas. El alcalde de la ciudad de Togliatti preside el Consejo Directivo, el cual alienta a que más empresas participen en los esfuerzos filantrópicos de la Fundación.

- Las ONG fortalecieron sus capacidades. Ahora hay fundaciones confiables que asignan financiamientos. En 2003, 25 de estas organizaciones recibieron financiamiento para proyectos de desarrollo organizacional.

- La base de donantes se incrementó de 20 en 1999 a 120 en el 2003.



## EL ROL DE EDUCADOR FILANTRÓPICO

BürgerStiftung Hamburg

### PONENCIAS, SEMINARIOS Y MÁS

*Dr. Klaus Rollin*

**CONTEXTO** La Fundación Comunitaria de Hamburgo (BürgerStiftung Hamburg) fue una de las primeras fundaciones que aparecieron en Alemania, en marzo de 1999. Su capital semilla inicial fue de 50,000 dólares. En su momento la Fundación era poco conocida y carecía de fondos. Para apoyar el inicio de las operaciones de la Fundación, un integrante del Consejo Directivo ofreció un préstamo sin intereses. Si no éramos capaces de pagarlo en seis meses, se convertiría en un donativo. Este desafío personal fue la chispa que incrementó el deseo por elevar el perfil de la Fundación (y, esperábamos, de sus activos también).

**PROBLEMÁTICA** Más allá de la necesidad de contar con fondos para la operación y el fondo patrimonial, la Fundación notó la necesidad de desarrollar una cultura de asistencia pública en la gran zona que abarca Hamburgo. No llegarían fondos a la Fundación a menos que hubiese un conocimiento más generalizado, aprecio y conciencia sobre el rol que desempeñaba ésta, particularmente de los donativos privados hechos para el bien común. Mediante la publicación de nuestro trabajo en distintas formas y medios (diarios, TV, radio, etc.), la Fundación se dio a conocer y comenzó a recibir más donativos, aunque no los suficientes. Se requería de una estrategia más personalizada.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** La Fundación inició una campaña de difusión de información y formación para entrar en contacto directo con la gente; hablar con ella, convencerla e informarla. A la par de la estrategia personal uno a uno, la Fundación también inició un esfuerzo proactivo de ir en pos de las oportunidades de hacer presentaciones públicas, como en discursos y otros eventos. El Presidente del Consejo Directivo fue quien estuvo dispuesto a realizar esas presentaciones y lo hizo en una docena de ocasiones. Los principales temas fueron: “El Rol Especial de las

Fundaciones (con especial consideración de las fundaciones comunitarias)” y “La Herencia, El Testamento y el Bien Común”. Las mejores audiencias eran los consultores fiscales, promotores o contadores públicos “chartered” y bancos. Además la Fundación se dirigió a distintos clubes como el de Leones y Rotarios y a personas de la tercera edad en hoteles y hospitales. Normalmente estos eventos incluyeron una discusión y fueron interesantes y animados. Más allá del evidente desarrollo de activos y de las oportunidades de recaudar fondos, la Fundación se dio a la tarea de iniciar una campaña de formación e información y de conversación con la comunidad con relación al rol que desempeña la filantropía en el desarrollo comunitario y creación de una cultura del donativo.

**RESULTADO** Si bien no podemos medir con facilidad ni científicamente la forma como la cultura filantrópica ha crecido en la región de Hamburgo, podemos observar que nuestro capital inicial pasó de 50,000 dólares a 2,800,000 dólares en un periodo de seis años y que las contribuciones que pasaron por la Fundación llegaron a los 600,000 dólares, durante ese mismo periodo. Asimismo, sabemos de por lo menos 16 testamentos donde la fundación recibirá una herencia. Además la Fundación Comunitaria de Hamburgo ya comienza a ser conocida como una promotora y un recurso para el desarrollo de la filantropía comunitaria.

## EL ROL DE EDUCADOR FILANTRÓPICO

Fundación Comunitaria de la Frontera Norte

# CREANDO UNA NUEVA GENERACIÓN DE FILÁNTROPOS

*Karen Yarza*

**CONTEXTO** Aun cuando el 56% de la población de Cd. Juárez se encuentra entre los 15 y 19 años de edad, son muy pocas las organizaciones y los programas que existen para atender a esta población. La Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C. (FCFNAC), que tiene tan solo 3 años de vida en un país en donde el concepto de Fundación Comunitaria es muy nuevo, se veía con dos grandes retos: dar a conocer lo que hace una fundación y atender a los jóvenes de la comunidad.

**PROBLEMÁTICA** La filantropía en México es una práctica que se realiza de manera directa, no hay confianza en las instituciones y generalmente los filántropos se describen como personas ricas y adultas que apoyan con recursos monetarios a una causa. Nuestro reto es comenzar a romper paradigmas de que la filantropía es algo más que donar únicamente recursos económicos, es dar tiempo, talento o recursos a los demás, sin ser una actividad única o exclusiva de cierta parte de la población sino que cualquiera, no importa cuál sea su condición puede dar algo. También es cuestión de ir creando esta generación de filántropos desde una temprana edad.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** La FCFNAC diseñó un programa que en alianza con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), nos permita crear grupos de por lo menos 10 jóvenes entre los 11 y 19 años de edad, quienes pasan por un proceso de acompañamiento para entender y practicar filantropía. La idea es que la mejor manera para aprender el concepto de filantropía, es viviéndola y el proyecto está diseñado para poder cumplir con varios objetivos a la vez:

- Por una parte cumplimos con el rol de fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil, ya que estas reciben una capacitación y la Fundación asume un rol de acompañante en este proceso.
- Articularador (Constructor de puentes), ya que cerramos la brecha generacional entre adultos y jóvenes, debido a que cada grupo o consejo juvenil cuenta con el apoyo de por lo menos un asesor adulto que los acompaña en el proceso.
- Generador de activos, potencializando toda la capacidad de la juventud, no sólo para su bienestar sino para la comunidad en general, ya que cada consejo juvenil, realiza un mapeo de activos de su comunidad, prioriza necesidades y desarrollan un proyecto social, mismo que ellos llevan a cabo.
- Educador filantrópico, debido a que el objetivo principal del programa es que la comunidad se dé cuenta que todos podemos ser filántropos sin importar nuestra condición económica, de genero o edad.
- Convocante, debido a que se creó una red o círculo de aprendizaje entre las organizaciones de la sociedad civil que participa en el programa, en donde se comparten experiencias, lecciones aprendidas y mejores prácticas.

**RESULTADO** En tan solo dos años hemos logrado en conjunto con 6 OSC la creación de 21 consejos juveniles que representan a 253 jóvenes de las zonas más vulnerables de la comunidad, quienes están desarrollando 13 proyectos sociales con donativos de máximo 750 dólares.

Algunos proyectos han movilizado más de 80 voluntarios a su alrededor, 9,000 dólares para completar su proyecto, y la integración entre las personas de la comunidad sin importar la edad.

Pero lo más importante es la capacidad de estos jóvenes de percibirse a sí mismos como agentes de cambio, de fortalecer su autoestima, y sentirse capaces de dar lo mejor de ellos para los demás sin esperar nada a cambio: “Yo ya me di cuenta que no importa que sea muy pobre, tengo mucho que dar a los demás” – Joven filantropía 14 años de edad.



EL ROL DE AVAL

# :PARA SER

el principal motor filantrópico para iniciar acciones concerniente a las necesidades que se presenten en una crisis comunitaria.

“No podemos hacer **todo** en un momento dado,  
pero sí podemos hacer **algo** en un momento dado.”

## EL ROL DE AVAL

Community Foundation of Northern Ireland

# ACCIÓN COMUNITARIA: LO QUE COMENZÓ CON UNA ENCUESTA...

*Avila Kilmurray*

**CONTEXTO** En el otoño de 1994 cuando el Ejército Republicano Irlandés (IRA) y los grupos paramilitares realistas llamaron a un cese al fuego, la Fundación Comunitaria vio en ello una oportunidad para abordar los temas de construcción de paz y cambio social. La Fundación partió de la credibilidad que había logrado como fundadora de la acción comunitaria entre las comunidades más desfavorecidas de Irlanda del Norte desde 1979.

**PROBLEMÁTICA** La pregunta era cómo la comunidad local y los grupos de acción comunitaria podrían ser motivados para expresar sus esperanzas, miedos y aspiraciones con respecto al futuro. También era importante que estos puntos de vista fuesen presentados de manera tal que pudiesen influir tanto en el diseño como en las consideraciones de políticas.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** La Community Foundation of Northern Ireland tomó la iniciativa y contactó a dos ONG: El Northern Ireland Council for Voluntary Action y la Rural Community Network. Se llevaron a cabo una encuesta y reuniones relativas al asunto con comunidades y grupos de acción comunitaria en toda Irlanda del Norte a nombre de las tres organizaciones. La gama de temas identificados en la encuesta va del desarrollo de una comunidad social y económicamente incluyente; priorizar políticas que promuevan la igualdad y den protección a los derechos humanos; abordar el legado de violencia trabajando con las víctimas de la violencia y ex prisioneros, y desarrollo de iniciativas que partan de la comunidad y que faciliten el entendimiento intercomunitario y la reconciliación.

**RESULTADO** Los hallazgos de la encuesta fueron recopilados y circulados públicamente. Se desarrollaron reuniones con los representantes de la Unión Europea y con los partidos políticos de Irlanda del Norte, la Gran Bretaña y la República de Irlanda. El Programa de Apoyo Especial de la Unión Europea (1995-1999) dio prioridad a una serie de temas surgidos de la encuesta y diseñó medidas financieras para atenderlos. El asunto estaba en que mientras políticos electos llevaban a cabo las negociaciones de paz, las cuales eran cruciales, también era importante el rol que podían desempeñar las organizaciones comunitarias y las ONG en el proceso de construcción de la paz, un rol que a la fecha sigue vigente.



## EL ROL DE AVAL

Greater Milwaukee Foundation

# UN RESPIRO FISCAL PARA LOS TRABAJADORES POBRES — Y MÁS...

*Doug Jansson*

**CONTEXTO** La Greater Milwaukee Foundation fue fundada en 1915 y para finales de 2004 tenía activos cercanos a los 400 millones de dólares. En Florida la Fundación sirve a una población de 1.4 millones de personas, en los últimos 10 años ha cuadruplicado su tamaño y con ello la cifra de financiamientos asignados. A la fecha se encuentra entre las principales 25 fundaciones comunitarias de Estados Unidos, en términos de sus activos totales. En 2004 la Fundación otorgó más de mil financiamientos por un total de 26.5 millones de dólares a organizaciones en los condados de Milwaukee, Waukesha, Washington y Ozaukee, entre otros. Todos ellos de acuerdo con las recomendaciones hechas por los donantes que han establecido fondos en la Fundación.

**PROBLEMÁTICA** Cerca de una quinta parte de los residentes de la ciudad de Milwaukee y casi una tercera parte de los(as) niños(as) de la ciudad viven en la pobreza, de acuerdo con cifras de 1999. Para entender mejor la situación de las familias, la Fundación comisionó la realización de varios estudios sobre las tendencias locales y la efectividad de los programas locales diseñados para aliviar la pobreza. Estos estudios indicaron que:

- La pobreza en Milwaukee persistía no obstante los programas bien consolidados de alivio a la pobreza que proporcionaban diversos tipos de apoyo e independientemente de los avances en las áreas de la economía en general.
- La forma más efectiva de hacer que la gente saliera de la pobreza era ayudando a los trabajadores pobres.

Los estudios también examinaron las tasas de utilización de varios programas públicos diseñados para ayudar a los trabajadores pobres, particularmente el Earned Income Tax

Credit o EITC (Crédito por Ingreso del Trabajo). Este programa da un respiro fiscal a las familias de bajos ingresos y está destinado a la gente trabajadora que recibe un ingreso por debajo de los 31,152 dólares anuales. La investigación realizada por la Fundación mostró que 10.7% de la población general de Milwaukee cubría el requisito para solicitar el EITC.

### ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA

Para ayudar a frenar la pobreza persistente la Fundación convocó una coalición de agencias no lucrativas y otras gubernamentales para determinar cómo incrementar el uso del EITC. Posteriormente la Fundación aportó 175,000 dólares a lo largo de dos años para crear tres Volunteer Income Tax (VITA) Super Sites (Programa de Asistencia de Declaración de Impuestos), mediante los cuales en “una sola parada” la gente puede llenar sus formatos de impuestos gratuitamente, solicitar el EITC y vincularse con programas de servicios de salud y sociales disponibles, aunque subutilizados. Adicionalmente se utilizaron 25,000 dólares para hacer un estudio de evaluación de impacto y éxito del programa. Finalmente, la Fundación ayudó a asegurar 200,000 dólares adicionales de financiamiento provenientes de otras fundaciones donantes que buscaban apoyar los VITA super sites.

**RESULTADO** El año pasado los tres sitios VITA apoyados por la Fundación aseguraron 2.8 millones de dólares en créditos fiscales para las familias trabajadoras de bajos ingresos. Juntos, los tres sitios generaron 44% de los créditos fiscales asegurados para los 20 sitios VITA ahora diseminados por toda la ciudad. Para muchas familias el crédito fiscal hace una gran diferencia, como en el caso de Nilsabel Rivera, quien aparece en la fotografía inferior.

EL ROL ADMINISTRADOR

# : PARA SER

un actor confiable y reconocido para administrar, incrementar y canalizar responsablemente los activos comunitarios.

“Mi mayor **felicidad** mientras escribo estas líneas es el pensamiento de que incluso después de mi muerte, la **riqueza** que me tocó administrar como un bien sagrado para el bien de mi prójimo, seguirá beneficiando a la humanidad por muchas **generaciones**.”

*Carta de Andrew Carnegie al Patronato de la Corporación Carnegie de Nueva York en noviembre de 1911*

## EL ROL ADMINISTRADOR

Dade Community Foundation

# PROTEGER, PRESERVAR Y FOMENTAR LOS ACTIVOS COMUNITARIOS

*Ruth Shack*

**CONTEXTO** Establecida en 1967 en Florida, la Dade Community Foundation tiene como misión fomentar la filantropía y desarrollar un fondo patrimonial permanente para satisfacer las necesidades emergentes de asistencia en la Greater Miami. A lo largo del tiempo, la Fundación ha incorporado a sus responsabilidades reunir a los diversos grupos que se encuentran en el condado de Miami-Dade, de manera que se crucen las fronteras arbitrarias de raza, clase, jurisdicción, género e idioma, con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad y desarrollar una comunidad más cohesionada mediante el apoyo de organizaciones sin fines de lucro locales asignándoles financiamiento y proporcionándoles asistencia técnica.

**PROBLEMÁTICA** Bob Graham ex gobernador de Florida y quien representara al estado en Washington, D.C. nació en Florida y es egresado de la Escuela de Leyes de Harvard, quien nunca perdió una campaña. Se inició como representante del Estado de Florida, en 1966, fue reelegido en 1968, y elegido como senador por el estado de Florida en 1970, para luego ser reelecto en 1974. En 1978 se convirtió en el gobernador número 38 del Estado de Florida, siendo reelegido en 1982. Después representó al Estado de Florida como senador en 1986, siendo reelegido en 1992 y posteriormente en 1998.

Él llevó al servicio público todo su sentido y pasión por el comportamiento ético y supo de los límites de los intereses especiales. Como depositario de un poder electo, supo que estaba limitado por la aceptación de un presente hecho por la ciudadanía.

### ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA

La Dade Community Foundation ha tomado en serio su rol administrador de los activos comunitarios. Y cuando hace más de una docena de años el entonces senador de los Estados Unidos Bob Graham recibió una pintura de los pantanos

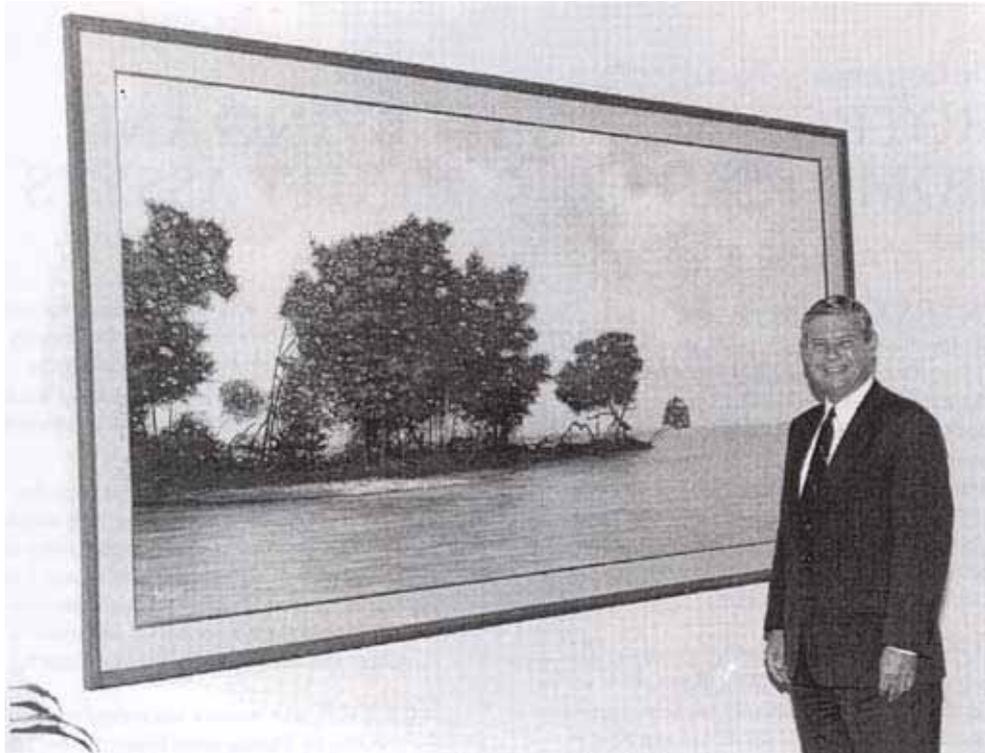
de Florida, para que la colgara en su oficina en Washington, D.C., decidió entregarla a la Dade Community Foundation. La Fundación aceptó la pintura con la solicitud de que ésta se exhibiera en la oficina del senador Graham durante el tiempo que ocupara el puesto. La pintura se mostró en un lugar prominente de su oficina lo que despertó su siguiente comentario:

“Esta pintura increíble por Henry Parker capta la belleza de Florida. Es grandioso poderla ver desde mi escritorio y ver la tranquilidad de los cayos ante mí. Me hace sentir como si estuviera de regreso en Florida. La *Dade Community Foundation* fue muy generosa en prestárnosla y nosotros sabremos atesorarla junto con todos aquellos que lleguen desde Florida a visitarnos.”

**RESULTADO** El senador se ha retirado de la vida pública. La obra del pintor de Florida, Henry Parker, que fuera entregada por Susan DuPuis, de Miami, a la Fundación para que fuese colocada en un lugar donde mucha gente pudiese verla ha sido regresada a la Dade Community Foundation en donde ahora se encuentra colgada en su sala de conferencias.

Este ejemplo se muestra la capacidad de la Fundación para posicionarse estratégicamente entre miembros del sector público. La Fundación se enorgullece de trabajar con todos los niveles de gobierno realizando estudios, sirviendo en comités, asesorando consejos directivos y trabajando en los más altos niveles para afectar en las políticas públicas.

La Dade Community Foundation es flexible de manera que pueda responder a todas las oportunidades que pudieran surgir para ayudar a la comunidad. Fue un honor trabajar de forma cercana con el Senador y haber sido considerada como una fuente de múltiples recursos.



## EL ROL DE CONVOCANTE

# : PARA REUNIR

a las personas, a las instituciones y a los líderes con el fin de atender las necesidades inmediatas – y convertirse en el espacio de encuentro confiable.

“La gente desconoce la existencia de los mejores **líderes**.

Existen otras personas que se vanaglorian y se honran a sí mismos. Luego está la gente pusilánime. Finalmente, la gente que odia. Y cuando el **trabajo** de los mejores líderes está hecho, la **gente** dice, ‘¡Lo hicimos nosotros!’”

*Lao Tzu*

## EL ROL DE CONVOCANTE

La Fundación Comunitaria Brescia

# CONGREGAR A LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS PARA ABORDAR LAS NECESIDADES DE LOS NIÑOS VÍCTIMAS DE ABUSO

*Orietta Filippini*

**CONTEXTO** La Fundación Comunitaria Brescia (FCB) nació oficialmente en diciembre de 2001, es una de las múltiples fundaciones comunitarias (FC) creadas por la Fundación Cariplo. Esta última ha fundado varias FC en la región de Lombardía. En 2004 había 12 fondos en la FCB con un total aproximado de 2.5 millones [sic]. En la provincia de Brescia hay más de 2 mil organizaciones no lucrativas; 90 de ellas son fundaciones operativas y 10 de ellas son fundaciones donantes. La FCB trabaja en alianza con las fundaciones de la región. Dos fundaciones donantes, más otras dos operativas, han creado fondos en la FCB.

**PROBLEMÁTICA** Durante sus tres primeros años la FCB recibió más de 1,000 propuestas que buscaban recibir financiamiento, muchas de ellas centradas en cubrir necesidades de niños y adolescentes víctimas de abuso. Tomando en consideración esta tendencia, la FCB revisó las necesidades de los niños en la región y encontró un conjunto de detalles interconectados que describía la debilidad del sistema local que atendía a esa población:

\* Hay muchas organizaciones que servían a las necesidades psicológicas de los niños en las llanuras de la Provincia de Brescia, mientras que había pocas de esas organizaciones en la región montañosa.

\* Básicamente hay dos tipos de estas organizaciones que ofrecen servicios psicológicos: residente (como pacientes) y externos (con cita).

\* Algunas de estas organizaciones tenían vacantes mientras que otras tenían largas listas de espera.

\* Cuando las instituciones de asistencia pública (como tribunales juveniles, trabajadoras sociales, etcétera) enfrentan una situación de emergencia con respecto a un abuso, parece que siempre llamaban a las mismas organizaciones debido a la familiaridad y/o porque percibían cierta calidad en el servicio.

## ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA

La Fundación compartió sus hallazgos con otras instituciones donantes en la región, con el propósito de discutir formas de cambiar el sistema, que subutilizaba recursos preciosos de atención a niños. Era claro que la FCB carecía de los fondos necesarios para independientemente apoyar un programa que pudiera cambiar el sistema. La FCB explicó a las fundaciones comunitarias locales las necesidades y la posible solución: un programa coordinador regional de estos servicios. Después de largas y difíciles discusiones y negociaciones, cuatro organizaciones donantes decidieron financiar el plan recientemente desarrollado INT.ESSERE, durante dos años con 100,000 [sic] (y un desembolso total de la FCB de 200,000 [sic]).

**RESULTADO** Nació una red de organizaciones de servicios psicológicos para atender a los niños. Fue creada por la FCB después de hacer una revisión detenida de las propuestas recibidas, las necesidades de la región, los intereses de las fundaciones comunitarias locales y el potencial de un sistema de red amplio reconocido y utilizado por toda las instituciones de asistencia social que trabajaban con niños. INT. ESSERE ahora proporciona servicios equilibrados e integrales en toda la región. Los resultados han sido significativos:

\* Una excelente distribución de organizaciones en todo el territorio de Brescia.

\* Tratamiento psicológico de calidad garantizado para los niños en todas las organizaciones.

\* Las instituciones de asistencia social que trabajan con niños reconocen tanto la calidad de las organizaciones como de los tratamientos.

\* La mayor parte de los niños terminan el tratamiento y regresan a sus familias.

\* Los niños y sus familias reciben más tratamiento.

\* La red sigue creciendo y desarrollándose.

## EL ROL DE CONVOCANTE

La Fundación Comunitaria en la Euroregión de Labe

# ATENCIÓN COMUNITARIA MÓVIL: EL AUTOBÚS ITINERANTE DE DIÁLOGO

*Tomás Krejci*

**CONTEXTO** La Fundación Comunitaria en la Euroregión de Labe, República Checa, fue establecida en 1993 por un grupo de gente que previamente había trabajado para diferentes ONG en el sector social. La principal razón por la cual se fundó esta organización fue brindar apoyo a la atención comunitaria que se da a las personas con enfermedades mentales, adictos a las drogas y con deficiencias mentales, que habitan en la región noroeste de Bohemia. Con líderes locales conformando el consejo asesor y en cooperación estrecha con el cabildo de la ciudad y el departamento de trabajo, la Fundación ha sido reconocida como un intermediario importante en el proceso de transformación social y de los servicios de salud en la región.

**PROBLEMÁTICA** La infraestructura cultural e institucional para ofrecer servicios de salud mental, después de la caída del régimen comunista en Europa Central y del Este (a principios de 1999) no estaba operando. Las instituciones del Estado que tendrían que haber estado plenamente concentradas en pacientes no lo estaban, en el mejor de los casos, y en el peor eran disfuncionales. La opinión pública generalizada era que los enfermos mentales y adictos a las drogas debían esconderse y desaparecer de la vista. Si bien esto estaba ocurriendo en el ambiente estatal, algunas ONG se afanaban por proporcionar estos servicios desde una nueva perspectiva y con una forma innovadora (principalmente en las áreas de drogadicción y enfermedades mentales). Generalmente estas ONG enfrentaban desconfianza y escepticismo de parte del status quo.

**ROL DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA** En 1995 la Fundación se reunió con algunos expertos en servicios de atención comunitaria provenientes de Gran Bretaña y Holanda. La Fundación realizó la traducción de algunos libros relativos a los servicios de atención comunitaria y los distribuyó entre las autoridades locales. Los funcionarios públicos escépticos comentaron: “Eso es teoría y en condiciones totalmente diferentes. Nuestro sector de ONG es débil e inexperto.” Dado que la investiga-

ción no pudo convencer a estos funcionarios públicos y trabajadores del estado, decidimos llevarlos para que observaran el nuevo modelo, mediante un nuevo programa denominado “Autobús Itinerante”. Subimos al “autobús” a treinta representantes de hospitales mentales, consejeros ciudadanos y directores de las nuevas ONG que trabajaban con atención comunitaria. En el Reino Unido pasaron una semana haciendo visitas y participando en discusiones con proveedores de servicios sociales, políticos y funcionarios locales, así como usuarios finales de los servicios. Los participantes pudieron observar que la construcción de un sistema social y de salud fuerte podía ser una parte muy importante del desarrollo comunitario. Este proceso dinámico de planificar la atención a la salud debía involucrar a todos los grupos destinatarios: usuarios de los servicios, proveedores de los servicios (tanto agencias públicas como ONG), representantes de instituciones locales y políticos.

**RESULTADO** De nuestro “Autobús itinerante” resultaron varias acciones comunitarias muy importantes:

- \* El ayuntamiento de la ciudad inició un proceso de planeación para atención comunitaria multidimensional e incluyente.
- \* Este proceso dio origen a una red con 70 representantes de ONG, instituciones locales, proveedores de servicios sociales y de salud estatales, y también usuarios del servicio.
- \* Después de dos años de trabajo conjunto, se estableció el primer plan regional de atención comunitaria en la República Checa. En este plan las ONG proveedoras de servicios sociales son aceptadas como socias en igualdad de circunstancias con los proveedores estatales, casi con las mismas oportunidades de que las autoridades locales financien sus actividades en los campos social y de la salud.
- \* El resultado más importante de este viaje fue la construcción de confianza y relaciones personales entre los representantes de las instituciones y las ONG.

# COMENTARIOS FINALES

*Doug Jansson, Coordinador de Grupo de Trabajo*

Nuestro Grupo de trabajo tuvo a su cargo identificar aquellos roles distintos a la donación de recursos financieros que desempeñan las fundaciones comunitarias, en ambos lados del Atlántico. Además de dar dinero a causas que valen la pena en nuestras respectivas comunidades, ¿hay otras formas en las cuales nuestras fundaciones comunitarias pueden buscar mejorar nuestras comunidades?

No fue sencillo responder a esta simple pregunta. Los integrantes del Grupo de Trabajo representan una increíble diversidad de comunidades, once países y fundaciones comunitarias que tienen un rango de antigüedad que va de los 3 a los 90 años de constituidas. Tampoco compartíamos un lenguaje similar. La palabra “liderazgo”, por ejemplo, tiene significados tan distintos en Alemania y la República Checa, que en Estados Unidos, el Reino Unido o en Canadá.

No obstante ello, en la medida en que comparábamos nuestro conocimiento y experiencias, así como nuestras observaciones de las reuniones sostenidas en Gütersloh, Belfast y Los Angeles, comenzamos a entender qué era lo que teníamos en común. Descubrimos que cada una de nuestras fundaciones hacía algo más que asignar financiamientos. Elegíamos de diversas formas responder a necesidades apremiantes en nuestras respectivas comunidades. Entre las estrategias que compartimos se encuentra reunir a la gente, comisionar investigaciones, influir en los legisladores, llamar a expertos para consultar sobre proyectos comunitarios y fomentar apoyo proveniente de otros donantes.

En muchos casos encontramos que nuestros roles no relacionados con la donación de recursos financieros eran tan importantes como el dinero que damos a los proyectos locales y que la envergadura de los activos de las fundaciones comunitarias o los financiamientos entregados anualmente no eran una medida significativa del impacto que tienen las fundaciones comunitarias. Frecuentemente los roles distintos a la donación financiera producen los mayores impactos, como lo muestran varios de los casos de estudio que presentamos en el presente informe. Sabemos que el documento apenas comienza a describir y catalogar los distintos roles no financieros que asumen las fundaciones comunitarias y esperamos que sea un estímulo para seguir con la revisión de esta temática tan importante.

Este informe no hubiese sido posible sin la paciencia y perseverancia de las y los integrantes del Subgrupo de Trabajo, quienes a pesar de la gran diversidad en sus experiencias, idiomas y cultura, fueron más allá de sus diferencias para ver lo que compartimos y lo que podemos aprender unos de otros.

Un agradecimiento especial va para Nina Spallek, Avila Kilmurray y Joe Lumarda por ser anfitriones de las reuniones del Grupo de Trabajo en sus respectivas comunidades, a Colleen Fitzgerald y Joe Lumarda por facilitar las reuniones del Subgrupo de Trabajo, y a Andrew Morikawa por capturar en vídeo parte de la riqueza de las discusiones.

# APÉNDICE A

## Las fundaciones comunitarias como instancias de articulación. Lecciones y ejemplos de cómo desarrollar este trabajo crucial.

Lewis Feldtein

La prioridad del trabajo que desarrolla cada fundación comunitaria está en nuestra propia comunidad. Nuestra fundación puede inclinarse más por el trabajo relacionado con vivienda o educación, las artes o el medio ambiente, capacitación o desarrollo social. Quizá nuestra atención se centre en los donantes o en las fundaciones donantes de recursos financieros. Tal vez seamos fundaciones con recursos o grandes cuentas bancarias y activos. A lo mejor nuestra comunidad se encuentra en el ámbito rural o en el urbano; no obstante, lo que tenemos en común es que dirigimos nuestra atención y conocimiento hacia nuestra comunidad. Todo el trabajo que desarrollamos está vinculado con nuestra misión, nuestra capacidad de construir y mejorar nuestras comunidades.

Las fundaciones comunitarias se distinguen porque tienen la misión de servir a una comunidad específica y porque trabajan con y a través de los distintos sectores de la sociedad: empresas, organizaciones no gubernamentales y públicas. Éstas no se limitan a un solo campo de acción -educación o arte o salud, etc.-, sino que responden a todas las necesidades de nuestra comunidad, con el fin de ser incluyentes vertical y horizontalmente, sirviendo a los más ricos y a los más pobres, y trascender las barreras de cada grupo y distintos intereses, cada fe y creencia; para trabajar con las necesidades de las minorías ignoradas.

En ocasiones, el rol más útil que puede desempeñar una fundación comunitaria es convocar a diferentes grupos, lo cual resulta mucho más sencillo cuando éstos comparten elementos de identidad como valores, ideas, etc. además de mantener una buena relación entre sí. El enlace entre la gente que comparte similitudes lo denominamos “capital social de vinculación”. La gran mayoría de las relaciones que establecemos en nuestra vida personal y/o en nuestra vida laboral, son con personas como nosotros(as), donde disfrutamos de los beneficios de este “capital social de vinculación”.

La vinculación entre grupos que son disímiles entre sí debido a su identidad religiosa, étnica, económica, etc. la denominamos “capital social de articulación”.

Creemos que la necesidad de capital social de articulación es uno de los desafíos más críticos que enfrentan nuestras comunidades. Resulta difícil que un país, en la Red Transatlántica de Fundaciones Comunitarias, no enfrente signos de violencia por las diferencias que surgen entre los grupos marginados, molestos, temerosos o llenos de desconfianza en nuestras comunidades. El trabajo que realizan nuestras instituciones para construir nuestras comunidades puede resultar marginal o irrelevante debido a la violencia y hostilidad que surgen como consecuencia de estas diferencias. Entre mayor es la animosidad, más profundamente enraizadas se encuentran las discrepancias, dificultando aún más la tarea de desarrollar relaciones. Trabajar para generar el capital social de articulación resulta mucho más difícil, poco común y más riesgoso que construir el capital social de vinculación; no obstante, el beneficio potencial que tiene para la comunidad la formación de capital social de articulación es inmenso.

Creemos que todos y cada uno de nosotros podemos, y debemos, hacer más de esta difícil labor que implica formar capital social de articulación; creemos que podemos aprender a hacer

mejor este trabajo y con mayor destreza. Hay lecciones que trascienden fronteras e idiomas en cuanto a la construcción de confianza y relaciones de trabajo entre grupos discrepantes. Hemos tratado de extraer y repetir estas lecciones. Ha sido un placer desvelar una serie de casos donde las fundaciones comunitarias han forjado capital social de articulación en ambos lados del Atlántico.

Los párrafos siguientes establecen lo que hemos aprendido sobre el capital social de articulación, pero antes queremos hacer un reconocimiento especial a dos fuentes:

- a) La organización básica y los principios en torno a los que gira nuestra presentación los tomamos de *The CONCORD Handbook* publicado en 2003, por Barbara Nelson, Presidente de la Escuela de Políticas Públicas e Investigación Social de la UCLA; Kathryn Corver, abogada de derechos humanos y salud, y Linda Koaboolian, profesora en la Escuela Kennedy de Gobierno de la Universidad de Harvard (<http://concordppr.ucla.edu>). Este manual forma parte del *Concord Project* “un programa internacional de investigación y acción cuya misión es fortalecer ‘organizaciones que trabajan para la concordia’ reuniendo a personas con puntos de vista o identidades fundamentalmente opuestas con el propósito de promover la sociedad civil al mismo tiempo que reconocen las diferencias de grupo”.

Este manual se basa en la experiencia de más de 100 organizaciones para la concordia en Estados Unidos, Irlanda del Norte, Sudáfrica, Israel y Palestina. Adaptamos estos principios a nuestra experiencia como fundaciones comunitarias y los hemos ejemplificado con casos que tomamos de las fundaciones comunitarias.

Esta es nuestra adaptación de ese trabajo. Los autores crearon los principios básicos; el trabajo de adaptación a las fundaciones comunitarias es nuestro y no refleja la aprobación o revisión de éstos.

- b) Damos especial reconocimiento al trabajo de nuestros colegas en la *Community Foundation of Northern Ireland* (CFNI), cuya labor de 30 años incluye algunos de los ejemplos más relevantes e inspiradores sobre capital social de articulación. Para la mayoría de nosotros(as), la posibilidad de ver y caminar por las calles y vecindarios de Belfast, escuchar de viva voz a cada una de las partes, fue mucho más allá de una experiencia de aprendizaje, representa un desafío que nos lleva a preguntarnos qué tan lejos hemos llevado la articulación entre comunidades en conflicto cuando trabajamos en nuestras propias fundaciones comunitarias. Probamos “en campo” los principios de *Concord* en el trabajo y experiencia de la CFNI.

# LECCIONES SOBRE CÓMO GENERAR CAPITAL SOCIAL DE ARTICULACIÓN

con adaptación del *Concord Project* (<http://concordppr.ucla.edu>); ejemplificado con casos extraídos del trabajo realizado por las fundaciones comunitarias

## 1. Principio de diseño: Encontrar una base común y valores compartidos

“Las organizaciones *Concord* continuamente encuentran y mejoran valores compartidos que trasciendan las diferencias.” Los fundadores de estas organizaciones, con frecuencia, se toparon con estos valores compartidos al conocer a individuos de otras comunidades. Los valores compartidos son fuertes creencias, como aquella según la cual toda la gente es hija de Dios o que le disgusta la violencia. Éstas pueden llevar a objetivos muy concretos, como el deseo compartido de que las niñas y los niños puedan caminar con seguridad a la escuela.

### EJEMPLOS:

#### \* *Community Foundation of Northern Ireland* (CFNI).

En Belfast, caminamos por calles donde se ponían a prueba estos valores, vimos cómo los niños y sus padres tienen que recorrer vecindarios en los cuales se han erigido “muros de paz” (sic) de aproximadamente 10 metros de altura, que requerían torres con guardias armados con metralletas y vigilancia constante, donde grandes puertas de metal con malla permitían o no el paso a calles cerradas y donde los vecinos debían mantener la calma y no perder la cabeza pensando en sus hijos y la ida a la escuela, no obstante que éstos tendrían que pasar por donde se encontraban vecinos u otras personas con sentimientos exacerbados.

\* La CFNI recluta activamente a su personal en los distintos sectores e invariablemente lo entrevista con respecto a sus puntos de vista y su disposición para trabajar en cualquiera de las áreas.

\* Después de haber decidido no trabajar con los prisioneros políticos debido a que parecían los más radicales e intransigentes, la CFNI decidió trabajar con los prisioneros de ambos grupos porque se percataron que ellos(as) eran los(as) verdaderos(as) líderes. No había posibilidades de progreso real si no los involucraban y, tanto los prisioneros unionistas como los nacionalistas, sentían que recibían malos tratos por parte de sus carceleros británicos.

#### \* Gütersloh

Los administradores de un hospital y grupos de autoayuda para pacientes tenían interés en crear un “Centro de Aprendizaje para Pacientes”. Ninguna de las partes se había acercado al otro para dar forma a su propuesta, lo cual implicaba que, en caso que la Fundación apoyara a uno de estos grupos, se crearía un programa carente de la participación de dichos grupos, o bien, que no contara con el apoyo pleno de la administración del hospital. La Fundación optó por reunir a las dos partes y, entonces, fue posible establecer el Centro de Aprendizaje para Pacientes. En este proceso, la Fundación desempeñó un papel fundamental, no sólo al reunir los distintos intereses, sino brindando financiamiento clave para el inicio del programa.

## **2. Principio de diseño: Equilibrar el valor de la articulación y el valor de la vinculación.**

El “capital social de vinculación” permite establecer relaciones entre personas con valores e identidades similares (identidad étnica, económica, religiosa, etc.), lo cual es más común que el “capital social de articulación”, que enlaza personas con diferencias entre sí en dimensiones importantes. La construcción de capital social de articulación en una sociedad dividida genera un dilema para la democracia. Por un lado, la vinculación crea y refuerza obligaciones mutuas así como lazos y derechos entre los integrantes de un grupo; sin embargo, también puede crear un fuerte sentido de diferencia con respecto a los “otros” -aquellos(as) que tienen una identidad distinta a la del grupo. Los factores políticos, económicos, problemas de acceso a fuentes de trabajo y servicios, así como el trato de los gobiernos y las empresas hacia las personas, pueden propiciar ciclos recurrentes de competencia y antagonismo, que dividen aún más a las personas.

La solución es lograr el equilibrio entre la vinculación y la articulación, para lo cual se deben promover acciones de enlace entre la gente fuera de sus redes o alianzas, con el objetivo de articular desde grupos homogéneos hasta grupos heterogéneos. Para ello se requiere un aprendizaje sobre los distintos grupos, con el fin de negociar normas que permitan trabajar sobre las diferencias y empatizar con respecto a los valores de los otros que difieren de los de uno.

Para que sea posible el escenario planteado, las personas deben descubrir los intereses que tienen en común con otros grupos, y asumir el riesgo personal que implica traspasar esa línea que los separa, aún cuando parezca más cómodo y tentador dejar que otros corran este riesgo.

Las organizaciones Concord han tenido que lidiar tanto con temas que polarizan a sus integrantes como con aquellos que los unen. No evitan el conflicto, sino que lo contextualizan; ayudan a que las personas tengan distintas posturas sobre una misma problemática, y conserven una visión compartida en el trabajo.

### **EJEMPLOS:**

- \* Gütersloh se enfrenta con el problema de lograr que mujeres turcas de la tercera edad acceda a servicios locales, lo cual implica la articulación de estas mujeres en un sistema que les es ajeno. Una primera opción sería comenzar con aquellas mujeres que ya participaban en grupos de atención, propiciando así su vinculación con otras mujeres que podrían cubrir los requisitos para recibir estos servicios y más tarde ayudarlas en la articulación con el sistema de servicios alemán.
- \* La CFNI habló sobre su experiencia de aceptar no solamente solicitudes de financiamiento que estuvieran bien redactadas, sino ir más allá y responder a solicitudes provenientes de distintos lados, incluso si algunas de ellas no estaban bien presentadas. La CFNI tuvo que aprender a mantener un “criterio” informal para asegurar que su trabajo, su personal y sus recursos estuvieran equilibrados y distribuidos entre ambos lados, y no esperar que todo el mundo quedara feliz o se “amaran unos a otros”.
- \* Una forma distinta de esta necesidad de avanzar por medio de la vinculación y articulación, fue la necesidad reconocida por la FCNI de reflexionar sobre la problemática de la inmigración, antes de que incrementara en demasía; así como aprender de otros que habían vivido con mayor gravedad la inmigración. Los integrantes de la CFNI asumieron el reto de ir más allá de la vinculación entre unos y otros para entrar al escenario de la articulación con los nuevos inmigrantes.

- \* Hamburgo es una de las comunidades más grandes en Alemania y Europa Occidental que enfrenta y comparte el desafío de la articulación con las nuevas minorías: turcos, árabes, africanos y refugiados provenientes de la ex Yugoslavia, entre otros.

Es importante enfatizar que suelen existir instancias donde individuos y grupos pueden relacionarse en algún aspecto, aunque difieran en otros; posibilitando así el uso de vínculos en situaciones que requieren de articulación.

#### EJEMPOS:

- \* La Community Foundation for the New River Valley (en Virginia, EE.UU.) cuenta con una versión muy interesante de lo anterior, al usar los vínculos de una fundación comunitaria con otra para reunir a un grupo de líderes de la Alabama Community Foundation, para después aprender de su experiencia como líderes negros que ayudaron a los líderes blancos, en su mayoría, de New River a articularse con la comunidad negra de esa localidad.
- \* De forma similar, la Milwaukee Community Foundation vivió la experiencia de la manera en que una ex directora negra usó los vínculos (lazos) que tenía como tal con sus colegas en el consejo directivo, para ayudarlos a ver la necesidad de articulación con la comunidad negra.
- \* El trabajo de la Dade Community Foundation (DCF) es un ejemplo distinto y de gran impacto sobre cómo conseguir este equilibrio. La Fundación vincula organizaciones sin fines de lucro locales en Miami con aquellas en América Latina y El Caribe que realizan un trabajo similar. El enfoque en el desarrollo comunitario es el común denominador entre estas organizaciones nacionales e internacionales. En este caso, la DCF promovió el desarrollo de vínculos organizacionales (lazos) con la Interamerican Foundation, una agencia del gobierno de Estados Unidos, y la extensa red de vínculos de la propia DCF con organizaciones comunitarias de base en Miami. Reunieron activistas en el área de Miami -que seguían manteniendo lazos muy estrechos con sus países de origen- y funcionarios de la agencia gubernamental estadounidense, que era una organización de apoyo desarrollando un trabajo similar.

### **3. Principio de diseño: Definir las reglas de participación y ser claro al respecto.**

Tómate el tiempo en un inicio para tener claridad en cuanto a la forma como se llevará a cabo la discusión/reunión/proceso, y la manera en que se enfrentarán los conflictos. No lo dejes al azar, ni esperes lidiar con cada problema conforme vaya surgiendo. Tienes que hacer esto desde el principio cuando hay suficiente buena voluntad. Sé claro en cuanto a la toma de decisiones; presta especial atención a la selección de liderazgo y transición, así como a la forma de resolver futuros conflictos.

Tienes que estar consciente que esta labor pone en riesgo a las personas, con respecto a los otros, incluyendo sus propios aliados que podrían resentir o incluso desaprobar el trabajo que realizan con el fin de propiciar la articulación. Habla con las personas directamente sobre sus temores. Plantea las reglas con base en las necesidades y preocupaciones de las personas.

#### EJEMPLOS:

- \* La Community Foundation of Northern Ireland (CFNI) tuvo que limitar la transparencia de ciertas negociaciones, decidió no dar a conocer en las comunidades quienes participaban en algunas de las discusiones debido a que el simple hecho de hablar con la otra parte habría puesto en riesgo la vida de algunas personas. Los actores debían acordar no revelar con quien sostenían conversaciones.

- \* Una consideración interesante al diseñar reglas de participación fue puesta sobre la mesa por Svetlana Pouchkareva de la Fundación Comunitaria Togliatti, al observar la diversidad de ventajas y desafíos en los consejos directivos. Por ello es necesario plantearse las siguientes preguntas: ¿quién está en el consejo directivo y por qué? y ¿cuánta legitimidad tienen con las partes? Esto conllevó a la discusión sobre la diversidad en los consejos directivos. Svetlana EXPRESÓ su PREOCUPACIÓN respecto a que ALGUNOS integrantes del consejo, que representan un “grupo” en particular, PODRÍAN asumir una postura más rígida o menos flexible frente a un tema para no decepcionar a los miembros de su grupo. De tal forma que su sentido de representación PODRÍA anteponer sus intereses a los del bien común. Por tanto surge la importancia de incorporar en el consejo a personas que cuentan con una trayectoria sólida y postura clara, a la vez que se logra el consenso para el bien de toda la comunidad. Así, “el sol brillará para todos”.
- \* La representación es muy importante, pero no es la solución para todo. El grupo identificó otras “reglas de participación” mediante las cuales se podría lograr la “articulación”. Por ejemplo, la CFNI habló sobre la creación de ocho paneles que surgieron de múltiples intereses por revisar los planes de financiamiento para Peace I. Siempre hay grupos carentes de representación directa en el consejo directivo, tenemos que encontrar formas en las que todos los grupos de nuestra comunidad puedan exponer sus puntos de vista, mismos que podríamos argumentar pero nunca con la misma convicción que ellos.
- \* Andy Morikawa de la Community Foundation of the New River Valley planteó una forma distinta en torno al asunto de establecer reglas de participación, cuando preguntó: “¿Cómo nos contenemos a nosotros mismos para permitir el surgimiento de otros grupos, sin oprimirlos, especialmente cuando tenemos una relación estrecha con uno de los líderes del grupo que busca emerger?”. La CFNI habló de un problema similar al lidiar con grupos de prisioneros y con un nuevo grupo de mujeres.

#### Evitar el “gotcha”

“Gotcha” es una expresión que forma parte del caló estadounidense, que proviene de “I got you” y que de manera análoga en México se utiliza la expresión “te caché” que significa “te atrapé” por ejemplo cuando uno dice: “te caché haciendo algo indebido” conlleva una connotación negativa, muy cargada de significado e incluso podría resultar ofensiva. El “te caché” busca atrapar a la gente y exhibirla, avergonzarla, y exponer su falta de entendimiento sobre un asunto en particular. En un escenario de hostilidad entre grupos que acuerdan reunirse, se debe convenir hacer caso omiso de palabras desafortunadas y/o formas de hablar con el fin de evitar detenerse en llamadas de atención cada vez que surja algún término o modismo que pueda resultar ofensivo para alguna de las partes. En este sentido, los actores involucrados deben evitar tratar de avergonzar al orador por su manera de hablar. Este proceso requiere generosidad y buena disposición –perdonar y ser flexible.

Como una persona nos comentó: “Tuve que ser breve en lo que decía. Lo más amable posible sin dejar de ser honesto, íntegro, sincero; no podía decir todo lo que pensaba. Y tuve que aprender a comerme todo lo que estaba servido en la mesa.”

#### Reconocer y recibir legitimidad

La clave está en no esperar la aceptación o valoración del otro. Crear un ambiente en el que las personas sean realmente escuchadas, de tal forma que no sean devaluadas o ignoradas, y garantizar las mismas condiciones para la otra parte. La meta es no argumentar la superioridad de ninguna de las partes, sino aprender sobre el origen de los valores y los efectos del

conflicto en uno mismo. Lo anterior sucedió cuando prisioneros irlandeses y protestantes compartieron las consecuencias de sus actos y de su reclusión, las secuelas en ellos, en sus familias y en sus comunidades, el impacto que generó esta situación en todo su entorno.

Esta legitimación se puede lograr a través del uso del lenguaje del otro para externar ideas, controlando el uso de palabras o términos cargados de significado y ofensa; propiciando un espacio en el que ambas partes experimenten lo que se siente que te brinden tiempo y atención por igual; permitiendo que los individuos cambien de opinión sin miedo al rechazo o a ser sancionados por ello.

#### **4. Reconocer y apreciar la inversión**

La creación de organizaciones, lo cual implica capital social de articulación, requiere una inversión de largo plazo, pues los resultados no se obtendrán en el corto plazo. La gente invierte en la construcción de organizaciones frágiles, a sabiendas de que no habrá beneficios inmediatos; la gente debe ir más allá de sus intereses individuales. Lo anterior representa un alto riesgo pero puede involucrar también una gran ganancia.

EJEMPLOS:

- \* La experiencia de la CFNI en el inicio del financiamiento para los prisioneros involucró un alto costo por la persistencia o duración del problema, y el tiempo que, en última instancia, requeriría incidir en el cambio las diversas visiones. Avila Kilmurray de la CFNI señala: “Sabíamos que asignar financiamiento a los prisioneros sería un problema, de lo que no teníamos idea era de qué tan fuerte sería la reacción ni cuánto tiempo duraría. El asunto seguía apareciendo y recibimos algunos golpes serios. Pudimos haber estado mejor preparados. Las facciones políticas que se oponían al acuerdo realmente nos golpearon, lo mismo que aquellos donde las víctimas eran familiares de policías, etcétera. Muchos sintieron que nos adelantamos demasiado en hacer lo que hicimos. No hicimos un sondeo adecuado. No tuvimos suficiente visión.”
- \* La discusión del grupo sobre cómo avanzar gradualmente para que la organización articulada con miras a una nueva dimensión ægéneræ fue muy formativo en cuanto al tiempo que ello tomó y de las distintas opciones que uno puede seguir para llegar a donde uno quiere.

#### **5. Proactivo: Evitar el proselitismo**

La gente que participa en las organizaciones Concord no puede tratar de imponer su punto de vista por encima del resto, aspecto de gran relevancia tanto en el ámbito personal como en el organizacional, pues mantiene los puntos de vista de la articulación anclados en la realidad, evitando que las organizaciones se ahoguen en la vorágine de las visiones en conflicto. La acción de dejar para otros el proselitismo legitima el punto de vista de los otros. Esta autocontención para no hacer proselitismo lleva a una práctica más profunda de reflexión, de escuchar y de esforzarse por resolver mutuamente los problemas.

Esto puede significar NO asumir una postura, es decir, no siempre anteponer los principios.

#### **6. Aprender a “no entender” y a “no ser aceptado”**

Aprender a aceptar que no siempre serás plenamente entendido y aceptado por el otro, lo cual, tampoco es necesario. De hecho, es muy probable que nunca llegues a una definición totalmente satisfactoria y compartida de la realidad. A menudo, lo mejor que puedes esperar es que surjan simultáneamente múltiples realidades, con respeto y aceptación.

Crea la expectativa de que las diferencias son aceptadas y aceptables.

El valor está en establecer relaciones más que en convencer a los otros con respecto a una postura política.

EJEMPLOS:

\* En Irlanda del Norte, los padres de las niñas y los niños que asisten a una escuela integrada (católicos y protestantes) en Belfast aen sí algo bastante raroæ se reunieron para hablar sobre los símbolos de ambas partes que se encontraban desplegados en el salón de clases: carteles, medallas militares, armas. Las personas hablaron de lo que dichos símbolos representaban para cada uno de ellos, sin esperar que ninguna de las partes intentaran persuadir al otro que su opción era la correcta. Entre otros factores considerados para abordar esta problemática se encuentran:

Lenguaje con respecto a si los prisioneros son víctimas o héroes.

Acuerdo tácito sobre cuál fue la causa del problema: algunos vieron a las víctimas como víctimas de guerra, mientras que los otros vieron a esas mismas personas como causas del problema. No acordar sobre la cultura de por qué pasó esto. Enfrentar la tremenda carga de rabia, desdicha y amargura.

Mientras se facilita la sesión, pretender desconocimiento (una mezcla de humor e ignorancia) puede resultar efectivo.

\* Doug Jansson recordó una experiencia con el consejo directivo de la Milwaukee Community Foundation que ejemplificó esta situación. Una afroamericana ex integrante del consejo directivo de esa fundación comentó que se sintió como una “mera concesión formal” cuando un integrante masculino acaucásicoæ del consejo directivo dijo ‘¿No es suficiente que yo haya hablado por toda la comunidad?’. A lo que ella respondió ¡No!, no puedes saber sobre mi vida; no puedes saber por todo lo que he pasado.” El hombre blanco del consejo directivo tuvo que aceptar esto, de la misma forma que la afroamericana del consejo directivo tuvo que aceptar que el hecho de que ella estuviera en él como directora, no significaba que sus colegas blancos entendieran plenamente su experiencia.

## **7. Apoyar el trabajo de una comunidad**

Ser líder puede ser un riesgo personal para la gente en este mundo dividido, especialmente para aquellos que tratan de articular.

\* Avila Kilmurray de Irlanda del Norte que pasó por esta situación mencionó las siguientes experiencias y recomendaciones:

Ayuda a los individuos y comunidades a desarrollar una fuerte identidad positiva, como una sola comunidad. Esto requiere de dos cosas: primero, asegúrate de incluir oportunidades para una sola comunidad como parte de la programación; y segundo, fortalece las capacidades de las organizaciones de una sola comunidad para hacer trabajo intracomunitario o de articulación. Con ello proteges a las personas que están tratando de hacer esta labor de articulación.

Varias personas hablaron sobre los riesgos que sintieron al trabajar con prisioneros del bando contrario, especialmente después de que salieran de la cárcel. Era importante sentir el apoyo de los suyos al momento de tratar de articular con “los otros”.

Procura que varias personas asistan a estas reuniones no una sola persona. Esto repre-

sentado y protege al grupo; no expongas a una sola persona y tampoco permitas que el peso recaiga sobre una sola persona.

### **8. Desarrollar líderes**

Desarrolla líderes que puedan tener legitimidad al mismo tiempo que se comprometen y tratan de articular, esto requiere de líderes que cuenten con suficientes recursos políticos para soportar que desconfíen de su lealtad. Los líderes que son débiles, difícilmente podrán soportar los ataques por participar en la labor de articulación o trabajo intracomunitario. Los líderes exitosos conocen las necesidades básicas de sus seguidores y los alientan a aprender y a pensar por ellos y ellas mismos.

\* Avila Kilmurray hizo aquí un señalamiento especial al subrayar que esto requiere del desarrollo de una pluralidad de líderes, de ampliar hacia abajo este trabajo y no permitir que se reduzca a un puñado de líderes talentosos en la cúpula: hay que hacer un trabajo de liderazgo horizontal. Como él mismo señalara: “Tenemos que estar concientes que los líderes pueden poner en peligro su reputación e incluso sus vidas hablando de formas que buscan trascender sus comunidades.” Escuchamos de varios de los líderes prisioneros este mismo sentido de vulnerabilidad y riesgo.

\* Un ejemplo es la red de teléfonos móviles que se desarrolló en Belfast con el fin de facilitar la respuesta a rumores e informes de tensión y violencia, de manera que la información podía circular en una comunidad y, cuando era posible, entre comunidades para reducir el número de incidentes y de enfrentamientos entre éstas, así como reducir los índices de violencia en los incidentes que sí ocurrían.

# RECURSOS Y REFERENCIAS

Páginas Web de las organizaciones que conformaron el Grupo de Trabajo

Doug Jansson,  
Coordinador del Grupo de Trabajo  
*The Milwaukee Foundation*  
[www.greatermilwaukeeefoundation.org/](http://www.greatermilwaukeeefoundation.org/)

Lewis Feldstein  
*The New Hampshire Charitable Foundation*  
[www.nhcf.org/](http://www.nhcf.org/)

Orietta Filippini  
*Fondazione della Comunita' Bresciana*  
[info@fondazionebresciana.org](mailto:info@fondazionebresciana.org)

Irena Gadaj  
*Fundación Comunitaria Bilgoraj*  
[www.flzb.lbl.pl](http://www.flzb.lbl.pl)

Chris Harris  
*Community Foundation for Calderdale*  
[www.ccfound.co.uk/](http://www.ccfound.co.uk/)

Avila Kilmurray  
*Community Foundation for Northern Ireland*  
[www.communityfoundationni.org/](http://www.communityfoundationni.org/)

Tomás Krejci  
*Fundación Comunitaria de la Euroregión de Labe*  
[www.komunitninadace.cz](http://www.komunitninadace.cz)

Joe Lumarda  
*California Community Foundation*  
[www.calfund.org](http://www.calfund.org)

Andy Morikawa  
*Community Foundation of the New River Valley*  
[www.cfnrv.org/](http://www.cfnrv.org/)

Richard Mulcaster  
*The Vancouver Foundation*  
[www.vancouverfoundation.bc.ca/](http://www.vancouverfoundation.bc.ca/)

Stoyan Nikolov  
*Club de la Sociedad Abierta de Varna*  
[oscvn@tnt.bg](mailto:oscvn@tnt.bg)

Svetlana Pouchkareva  
*Fundación Comunitaria Togliatti*  
[www.fondtol.infopac.ru](http://www.fondtol.infopac.ru)

Klaus Rollin  
*Bürgerstiftung Hamburg*  
[info@buergerstiftung-hamburg.de](mailto:info@buergerstiftung-hamburg.de)

Ruth Shack  
*Dade Community Foundation*  
[www.dadecommunityfoundation.org/](http://www.dadecommunityfoundation.org/)

Nina Spallek  
*Stadt Stiftung Gütersloh*  
[www.stadtstiftung.de](http://www.stadtstiftung.de)

## OTROS RECURSOS ÚTILES

The Transatlantic Community Foundation Network  
[www.tcfn.efc.be](http://www.tcfn.efc.be)

The Council on Foundations  
[www.cof.org](http://www.cof.org)

The Concord Project  
<http://concord.spsr.ucla.edu>

Community Change Makers: The Leadership Roles of Community Foundations  
2004 Ralph Hamilton, Julia Parzen, Prue Brown  
The Chapin Hall Center for Children at the University of Chicago  
[http://www.chapinhall.org/article\\_abstract\\_new.asp?ar=1366&L2=63&L3=109](http://www.chapinhall.org/article_abstract_new.asp?ar=1366&L2=63&L3=109)

“What Does it Take?”  
Attributes of Effective Community Foundation Chief Executives  
(Based on Lessons From the Community Foundations Initiative, 2003)  
Published by The James Irvine Foundation, [www.irvine.org](http://www.irvine.org)  
A Learning Organization – “How do we assess our organization?”  
<http://www.dist.maricopa.edu/users/bleed/learnin.html>

# CRÉDITOS

La presente versión, en español, de “Más allá del dinero y los donativos financieros” incluye la contribución y experiencias de fundaciones comunitarias mexicanas. Las siguientes personas, en representación de sus fundaciones, han hecho posible extender la reflexión en torno a éstas, enriqueciendo el trabajo de los integrantes de la RTFC:

Denní Bolívar y Pablo Buitrón de la Fundación Comunidad  
Efraín Orozco de Corporativa de Fundaciones  
Julio Córdova de la Fundación Comunitaria Oaxaca  
Karen Yarza de la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte  
Mónica Aranzola de la Fundación del Empresariado Chihuahuense

## **Compilación y edición**

Carlos Cordourier Real  
Ma. de los Angeles Olvera Ortega  
Ma. de Lourdes Sanz Moguel

## **Traducción**

Tlatolli Ollín S.C

## **Adaptación y formación**

Pixen



Cerrada de Salvador Alvarado No.7 Col. Escandón C.P. 11800 México, D.F.

Tel: 5276 8530 ext. 106 ó 125

<http://www.cemefi.org>

[fundacionescomunitarias@cemefi.org](mailto:fundacionescomunitarias@cemefi.org)

# RED TRASATLÁNTICA DE FUNDACIONES COMUNITARIA



Cerrada de Salvador Alvarado No.7 Col. Escandón C.P. 11800 México, D.F.

Tel: 5276 8530 ext. 106 ó 125

<http://www.cemefi.org>

[fundacionescomunitarias@cemefi.org](mailto:fundacionescomunitarias@cemefi.org)