

Cómo transfiere el poder la filantropía comunitaria

SERIE SOBRE LIDERAZGO

Qué pueden hacer las
instituciones donantes para
ayudar a que suceda el cambio

POR JENNY HODGSON Y ANNA POND

#ShiftThePower

CON LA COLABORACIÓN DE:





Elaborado por Jenny Hodgson y Anna Pond
Editado por Jen Bokoff, Candid
Diseñado por Betty Saronson, Candid
Ilustraciones de Gerhard Cruywagen

Este artículo fue comisionado por la Alianza Global para la Filantropía Comunitaria y el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias (la GACP y el GFCF, respectivamente, por sus siglas en inglés). Las conclusiones y hallazgos aquí contenidos son responsabilidad de las autoras y no necesariamente reflejan las posturas o políticas de individuos u organizaciones integrantes de GACP.

Agradecemos en especial a todos los miembros de la GACP por la orientación y ejemplos brindados, en particular a Chris Cardona, David Jacobstein y Hope Lyons, así como a Wendy Richardson del GFCF, quienes revisaron los numerosos borradores de este trabajo y nos animaron a lo largo del proceso de redacción. A otras personas entrevistadas—Marinka Wijngaard, Anke van Dam, Wanja Muguongo y Katharine Pearson Criss—y a numerosos individuos más a quienes mencionamos en este documento, nuestro agradecimiento por compartir con nosotros sus políticas, prácticas y estudios de investigación.

AGRADECIMIENTOS

Gabriela Boyer, representante de la Fundación Interamericana; Chris Cardona, oficial de programas de filantropía de la Fundación Ford; Katharine Pearson Criss, consultora independiente y ex representante en África Oriental de la Fundación Ford; Nick Deychakiwsky, oficial de programas para la Sociedad Civil de la Fundación Charles Stewart Mott; David Jacobstein, especialista en democracia del Equipo de Programas Intersectoriales del DRG (DCHA) de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID); Marcy Kelley, directora ejecutiva de la Oficina de Programas de la Fundación Interamericana; Barry Knight, consultor, GFCF; Hope Lyons, directora de gestión de programas del Fondo de los Hermanos Rockefeller; Wanja Muguongo, directora ejecutiva de la Iniciativa de África Oriental por la Salud y los Derechos Sexuales (UHAI-EASHRI); Matt Reeves, dirigencia global, Sociedad Civil de la Fundación Aga Khan; Wendy Richardson, directora de operaciones y comunicaciones del GFCF; Megan McGlynn Scanlon, oficial senior de programas para Sociedad Civil de la Fundación Aga Khan; Anke van Dam, asesora de políticas estratégicas del Departamento de Desarrollo Social, Grupo de Derechos de las Mujeres e Igualdad de Género, Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos; Marinka Wijngaard, oficial de políticas, Departamento de Desarrollo Social, Grupo de Derechos de las Mujeres e Igualdad de Género, Secretaría de Relaciones Exteriores de los Países Bajos; Maryanne Yerkes, asesora senior para jóvenes y sociedad civil del Centro de Excelencia en Democracia, Derechos Humanos y Gobernanza, USAID. Asimismo, agradecemos la ayuda de muchas otras personas que colaboraron en la redacción de este documento.

Este artículo forma parte de la serie Leadership (Liderazgo) producida por GrantCraft. Los recursos incluidos en la serie no pretenden dar instrucciones ni prescribir soluciones. Por el contrario, buscan generar ideas, estimular el debate y sugerir posibilidades.

Para acceder a este documento y a otros recursos, favor visitar grantcraft.org. Puede extraer, copiar o citar este trabajo siempre y cuando dé el crédito correspondiente a GrantCraft e incluya los derechos de autor.

Si desea obtener mayor información, escriba a info@grantcraft.org.

COMISIONADO POR:



NUESTRA GRATITUD A LOS INTEGRANTES DE LA ALIANZA:



AG AGENCY OF THE AGA KHAN DEVELOPMENT NETWORK



©2019 Candid

Trabajo disponible de conformidad con los términos de la Licencia Creative Commons Atribución No Comercial 4.0, no adaptada a ninguna jurisdicción internacional específica, creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/.

doi.org/cm46

Índice

- 5** Filantropía comunitaria: Contexto para la compartir y cambiar el poder
- 7** La filantropía comunitaria como concepto: Antecedentes y definiciones
- 18** Algunas sugerencias generales para los donantes
- 26** Uso de donaciones para promover el crecimiento de la filantropía comunitaria y el cambio de poder
- 37** Alinear los valores y la práctica de la filantropía comunitaria dentro de su institución de financiamiento
- 41** Desarrollo del campo de la filantropía comunitaria
- 46** Conclusión

Acercas de este artículo

¿QUIÉNES SON LAS AUTORAS?



Jenny Hodgson es directora ejecutiva del Fondo Global para Fundaciones Comunitarias (GFCF). Antes de incorporarse al Fondo en enero de 2007, trabajó durante 10 años en el desarrollo de la filantropía local en la ex Unión Soviética, así como en África al Sur del Sahara y en el Sureste de Asia. De 1998 a 2000, trabajó como codirectora de la representación en Moscú de Charities Aid Foundation (CAF). Mientras residía en Nairobi, Kenia, trabajó como consultora de CAF, de la oficina de la Fundación Ford para África Oriental y de Allavida. De 2004 a 2006, fue consultora de la Iniciativa Internacional para el Fortalecimiento de la Filantropía (IISP) de la Fundación Ford, así como para el Centro de Fundaciones Europeas, el Centro Nacional de Voluntarismo y Filantropía de Singapur, el Fideicomiso Barrow Cadbury y WINGS. Es una de las fundadoras del Premio a la Filantropía en Mercados Emergentes otorgado en Memoria de Olga Alexeeva.



Anna Pond ofrece consultoría gerencial para ayudar a mejorar la efectividad de fundaciones privadas, instituciones de educación superior y organizaciones sin fines de lucro. Ha trabajado como consultora independiente por más de 15 años y en diversos proyectos que cubren desde el diseño y cierre de carteras de donaciones hasta la planificación estratégica institucional y procesos de evaluación organizacional. Entre sus clientes más recientes se encuentran la Fundación Robert Sterling Clark, la Fundación Cricket Island, el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias (GFCF) y Queens College. Anna trabaja en distintas áreas de problemas estrechamente vinculadas entre sí y que se abordan colectivamente. Ha escrito trabajos en diversos temas que abarcan desde el liderazgo multicultural de las mujeres hasta el fortalecimiento de capacidad. Sobre ese último escribió *Supporting Grantee Capacity: Strengthening Effectiveness Together* (Apoyar la capacidad de las donatarias: Cómo fortalecer la efectividad conjuntamente), una guía para donantes publicada en 2015 por GrantCraft. Por su experiencia como oficial de programas en The California Endowment, Anna inició su trayectoria en las áreas de desarrollo de liderazgo en organizaciones sin fines de lucro y derechos de migrantes.

¿POR QUÉ SE ELABORÓ ESTE ARTÍCULO?

Si bien consignas como “piensa a nivel global, actúa a nivel local” han circulado durante décadas, todavía muchas de las decisiones en filantropía y ayuda para el desarrollo quedan a cargo de actores fuera de esos ámbitos. Incluso a donantes muy interesados en defender liderazgos e iniciativas a escala local frecuentemente se les dificulta ceder el poder. En este artículo pretendemos abordar esa lucha con ejemplos de la vida real. Este trabajo fue comisionado por la Alianza Global para

la Filantropía Comunitaria y el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias (la GACP y el GFCF, respectivamente, por sus siglas en inglés).

GACP es una colaboración de varios donantes que participan en distintas actividades conjuntas de investigación y aprendizaje con el propósito de promover la práctica de la filantropía comunitaria y de influenciar a actores del desarrollo internacional para que comprendan, apoyen y promuevan de mejor manera el papel de la filantropía comunitaria en el logro de resultados de desarrollo más duraderos. Esencialmente, constituye un grupo de donantes interesados en explorar las formas en que pueden apoyar estrategias que fortalezcan el sentido de titularidad a nivel local, inviertan en soluciones con impacto de largo plazo y aprovechen las ventajas y recursos que ya existen (o que por lo menos hagan todo lo posible para no afectarlos). A escala global, el GFCF se esfuerza por promover y apoyar instituciones de filantropía comunitaria al ofrecer pequeñas donaciones, apoyo técnico y espacios de aprendizaje e intercambio de conocimientos (a la vez de fungir como Secretaría de GACP). Desde su fundación en 2006, ha logrado crear una red de alrededor de 180 organizaciones de filantropía comunitaria en 60 países.

¿CÓMO PUEDO USAR ESTE RECURSO?

En este documento se presenta la idea de la filantropía comunitaria y otros conceptos asociados a ella para ayudar a donantes a debatir y aplicar deliberadamente a su labor aquello que llamamos el “enfoque” u “óptica” de la filantropía comunitaria. Los ejemplos prácticos y las recomendaciones que aquí presentamos constituyen un conjunto diverso de formas en que otros donantes han compartido y transferido el poder sin perder de vista sus intereses institucionales ni imperativos estratégicos. Este trabajo resultará útil en particular a quienes desean resultados duraderos que las comunidades generen y hagan suyos.

¿DÓNDE PUEDO ENCONTRAR MÁS INFORMACIÓN?

Aquellos lectores interesados en obtener más información acerca de la filantropía comunitaria pueden visitar el sitio web de GFCF (globalfundcommunityfoundations.org), escribir a info@globalfundcf.org, seguir a la GACP en Twitter con [#ShiftThePower](https://twitter.com/ShiftThePower), suscribirse al boletín mensual y leer los blogs de GFCF. GrantCraft, un servicio del Candid, ofrece recursos para ayudar a donantes a ser más estratégicos en su trabajo; publicó el presente artículo como parte de su Serie sobre Liderazgo para promover el debate sobre el tema. Le invitamos a explorar los recursos ofrecidos por GrantCraft en grantcraft.org y en Twitter al seguir a [@grantcraft](https://twitter.com/grantcraft). Puede acceder a otros servicios y herramientas del Candid en candid.org.

Filantropía comunitaria: Contexto para la compartir y cambiar el poder

Un dilema constante para los donantes: ¿Cómo podemos usar los recursos a fin de que las personas que buscamos servir queden a cargo de su propio destino, y a la vez asegurar total supervisión y rendición de cuentas sobre la forma en que se emplean los fondos y los resultados que producen?

En la actualidad, comunidades de todo el mundo se encuentran bajo presiones nuevas, crecientes y alarmantes, situación que hace de la construcción de la resiliencia local una cuestión cada vez más apremiante. En efecto, es a escala comunitaria donde se perciben con mayor intensidad algunos de los desafíos globales más urgentes: cambio climático, desigualdad y migración. Si añadimos a la mezcla anterior las prolongadas crisis económicas, el resurgimiento del populismo político, la intolerancia hacia minorías y grupos marginados y el debilitamiento del tejido social que solía mantener unidas a las personas, entonces tenemos un problema. El contexto antes descrito podría encontrarse en el centro de Baltimore, de Nairobi o en Florianópolis; podría ser un zona rural de Nebraska, Siberia o KwaZulu Natal. Ciertamente, son contextos diferentes, pero plantean retos cada vez más similares.

“LA MANERA MÁS RADICAL PARA PROMOVER UN CAMBIO SIGNIFICATIVO CONSISTE EN TRANSFERIR PODER ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL A QUIENES NO LO POSEEN.”

Peter y Jennifer Buffett, Fundación NoVo¹

¿Qué puede hacer un donante ante tal panorama? ¿Qué papel pueden desempeñar los fondos—filantrópicos o públicos— para apoyar los esfuerzos dirigidos a superar la fragmentación, reconstruir la confianza pública y promover comunidades diversas, incluyentes y vibrantes? Finalmente, ¿nuestras prácticas exhiben aspectos que podemos modificar o “desaprender” para facilitar su ejecución?

Es precisamente en ese contexto donde la filantropía comunitaria adquiere particular relevancia como modalidad y fuerza para el desarrollo impulsado a nivel local, que fortalece

la capacidad y la voz comunitaria, crea confianza y, sobre todo, aprovecha y desarrolla los recursos locales.

Este documento se dirige a donantes que buscan formas de garantizar que sus intervenciones generen resultados duraderos y que las personas que pretenden beneficiar puedan apropiárselos y dirigirlos. Ofrece consejos y ejemplos prácticos derivados de experiencias de gran variedad de donantes, al igual que ideas sobre qué más podemos hacer, como donantes, para compartir y transferir el poder sin dejar de cumplir con nuestras obligaciones institucionales de supervisión y rendición de cuentas.

Elaboramos este artículo en dos secciones principales. En la primera presentamos la idea de la filantropía comunitaria y otros conceptos asociados a ella. En la segunda demostramos las maneras en que distintos donantes utilizan aquello que llamamos el “enfoque” o la “óptica” de la filantropía comunitaria como estrategia deliberada para desviar el poder hacia fuera de sí mismos y concentrarse en las dinámicas, las relaciones y los recursos a nivel comunitario. Notará que incluimos a donantes bastante diversos, de estrategias también muy distintas, a fin de mostrar que el enfoque puede funcionar en cualquier contexto. Por otra parte, al final de cada sección, incluimos preguntas para promover la discusión. Reflexione en cada una por separado y utilícelas después para iniciar conversaciones con otras personas que trabajen en su institución o formen parte de redes de colegas.

ACCIÓN A SEGUIR

Examine su lista de donaciones más recientes e identifique aquellas en las que financió el despliegue de recursos que ayudaron a la comunidad local a quedar a cargo de su propio destino.

No presentamos aquí una solución mágica al problema. De hecho, cabe anotar que, a pesar de que en Norteamérica han existido fundaciones comunitarias por más de 100 años y el desarrollo basado en bienes comunitarios ha formado parte del lenguaje del desarrollo desde la década de los sesenta, el surgimiento de la filantropía comunitaria como amplio fenómeno global es mucho más reciente.² Su identidad y la base de evidencias que la fundamenta siguen en evolución, y ese surgimiento más reciente constituye el objetivo central de este documento. Los ejemplos que hemos incluido se tomaron de distintos contextos aunque se derivan de preocupaciones similares, incluidos los defectos de las prácticas tradicionales de financiamiento y la ansiedad producida por el sentimiento de marginación y desencanto de las comunidades. Quizás y en especial, las organizaciones aquí descritas han surgido de la idea de que sin recursos, liderazgo o apoyo a escala local, no prosperará ningún esfuerzo del exterior dirigido a generar cambios.

Los donantes se plantean la conversación sobre filantropía comunitaria desde distintos ángulos. Para algunos, el proceso de crear filantropía comunitaria constituye un fin en sí mismo; es una estrategia esencial para promover desarrollo y fortalecimiento de participación civil, que puede apropiarse la comunidad local. Para otros, la filantropía comunitaria resulta atractiva por considerarla una estrategia que ayuda al logro de sus amplios objetivos institucionales, entre ellos los relacionados con la migración, el medio ambiente o la juventud. Asimismo, aunque se ha reconocido que la filantropía comunitaria (y en particular, las fundaciones comunitarias) forma parte del sector filantrópico, sólo hasta hace muy poco tiempo públicos más amplios empezaron a darse cuenta de su

existencia, entre ellos donantes y otros actores del espacio de desarrollo internacional, a quienes les interesa por considerarla una estrategia con potencial para el fortalecimiento de sus resultados. Este documento es en sí el producto de esa conversación más amplia y reciente que ha ocurrido dentro de una gran muestra transversal de actores del ámbito filantrópico y del desarrollo. Por consiguiente y a fin de reconocer la diversidad de perspectivas que tenemos ante nosotros, utilizamos el lenguaje y el marco tanto de la filantropía como del desarrollo internacional al redactar este trabajo.

DE LOS EJEMPLOS

Extrajimos los ejemplos de distintas experiencias y donantes, incluidos integrantes de la Alianza Global para la Filantropía Comunitaria (GACP, por sus siglas en inglés), grupo diverso de organizaciones financiadoras privadas, públicas e híbridas, que han explorado conjuntamente el ámbito de la filantropía comunitaria. Notará que en algunos casos se utiliza de manera muy deliberada el lenguaje de dicho ámbito, mientras que en otros, si bien se perciben claramente sus valores y atributos, se emplea un lenguaje diferente y otros marcos que privilegian cuestiones específicas tales como el poder, la voz, la influencia y la eficacia. Le agradeceremos que comparta sus propios ejemplos en GrantCraft en el blog de invitados. Favor de escribir al info@grantcraft.org para que le orienten sobre los pasos a seguir.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ¿En qué contexto trabaja usted? ¿Qué cuestiones afectan la resiliencia local en ese contexto?
- ¿De qué manera sus intervenciones de financiamiento producen resultados duraderos que dan autonomía local y promueven los liderazgos locales? ¿De qué forma garantizan el apoyo local para que sus esfuerzos perduren?
- Dentro de su contexto organizacional, ¿existe interés por el concepto de filantropía comunitaria? De ser así, ¿repercute como medio o como fin en sí mismo? ¿Se nota la presencia de dicho concepto en sus valores, estrategia o interacciones con donatarios?



La filantropía comunitaria como concepto: Antecedentes y definiciones

En este artículo definimos filantropía comunitaria como fuerza y como medio para fortalecer recursos, capacidades y confianza a escala local y fundamentalmente, como mecanismo para acercar más el poder a las comunidades a fin de que tengan mayor control sobre su propio destino.

Si bien abundan las conversaciones sobre el empoderamiento, el sentido de titularidad y la sostenibilidad tanto en la filantropía como en el desarrollo internacional, podríamos argumentar que la diferencia establecida en este documento la constituye el énfasis en agrupar y organizar los distintos recursos de una comunidad para transformar a sus integrantes de “beneficiarios” tradicionales en “co-inversionistas” de su propio proceso de desarrollo.

Antes de continuar con ejemplos específicos, exploremos los aspectos básicos de ese enfoque.

¿CUÁL ES LA HIPÓTESIS FUNDAMENTAL DE LA FILANTROPÍA COMUNITARIA?

La lógica que cimienta la idea básica de la filantropía comunitaria es poderosa y simple y se podría enunciar de la siguiente manera:

- La filantropía comunitaria se fundamenta en la premisa de que toda comunidad tiene recursos propios (dinero, habilidades, conocimientos, redes, etc.) que, al agruparlos, fortalecen el poder y la voz de sus integrantes.
- Al contribuir con sus propios recursos, las personas empiezan a sentirse como co-inversionistas interesadas en su propio desarrollo.
- Cuando las personas sienten que tienen alguna forma de participación, se interesan más por los resultados y, según lo demuestra la evidencia, muestran mayor dedicación a esfuerzos encaminados al logro y protección de sus intereses colectivos.
- Cuando entran en juego las contribuciones locales, se crea una dinámica de poder diferente y más horizontal en el trato con donantes externos, que desafía la relación tradicional entre donante y población beneficiaria.



- Al movilizar recursos locales, surgen también nuevas modalidades de rendición de cuentas de mayor horizontalidad y basadas en la confianza y en la transparencia.

Entonces, para recapitular, liberar la influencia de las comunidades locales, sus organizaciones y recursos no sólo es lo correcto—porque siempre deben encontrarse al timón de su vida—sino también es lo más efectivo. Sin importar si como donante trabaja en cambio climático, pobreza, derechos de las mujeres o desigualdad, según los hallazgos de distintos estudios, la presencia de un sólido ecosistema local a favor de la filantropía comunitaria (donde se movilizan recursos también locales, participan actores comunitarios fuertes y diversos y existe gran confianza y capital social) fortalecerá tanto los resultados como el sentido de titularidad a todo nivel.^{3,4}

UNA PREGUNTA RÁPIDA: ¿QUIÉN ES EL “DONANTE” EN LA FILANTROPÍA COMUNITARIA?

Cuando pensamos en la palabra “donante”, en particular en el contexto internacional, la mayoría tendemos a pensar en instituciones—fundaciones, agencias de ayuda bilateral, etc.—pero la filantropía comunitaria ofrece una definición más amplia y matizada, que subraya la combinación deliberada de recursos de tres tipos de “donantes”: el donante externo, la organización de filantropía comunitaria y la gente de la comunidad.

“LA FILANTROPÍA COMUNITARIA SE FUNDAMENTA EN LA PREMISA DE QUE TODA COMUNIDAD TIENE RECURSOS PROPIOS (DINERO, HABILIDADES, CONOCIMIENTOS, REDES, ETC.) QUE, AL AGRUPARLOS, FORTALECEN EL PODER Y LA VOZ DE SUS INTEGRANTES.”

El donante externo. Es el principal público de este artículo y a menos que se establezca lo contrario, el término “donante” se referirá a esta primera categoría. Aquí incluimos fundaciones, donantes bilaterales y otras agencias de desarrollo cuyas sedes se encuentran fuera o a cierta distancia de la comunidad o del contexto que recibe su financiamiento.⁵ Para muchos donantes, incluso cuando les interesa apoyar iniciativas a nivel muy local, no les resulta práctico, razonable ni efectivo en términos de costos otorgar muchas donaciones reducidas (entre \$200–\$1.500 en vez de entre \$10.000 y \$25.000). Su “problema” son los costos fijos incurridos al otorgar donaciones, es decir, existe un monto mínimo límite, debajo del cual se vuelven costosos y poco viables. Como frecuentemente trabajan desde lejos, esos donantes necesitan socios capaces de manejar sus

MÁS QUE INTERMEDIARIOS

Una práctica de filantropía establecida entre muchos donantes que manejan grandes cantidades de dinero es recurrir a intermediarios de financiamiento, es decir, a organizaciones con la capacidad de entregar y manejar donativos pequeños a nombre de un donante para ayudarlo al logro de sus objetivos al respecto. Si se pregunta si las organizaciones filantrópicas comunitarias (CPOs, por sus siglas en inglés) son básicamente “intermediarias que reasignan donativos” a las cuales se les conoce con distintos nombres, piénselo otra vez. De hecho, para donantes externos que buscan maneras de hacer llegar su dinero eficazmente y a los estratos más profundos de una comunidad, tales intermediarios poseen atributos especiales que añaden valor.

En primer lugar, otorgan donativos porque así lo desean, no porque alguien se los haya pedido, como a menudo sucede con intermediarios contratados para ese fin. Ciertamente, para las CPO, la entrega de donativos es una estrategia deliberada que busca devolver poder y recursos a organizaciones de base para que puedan hacer las cosas por sí mismas (en vez de que alguien “las haga por ellas”). Al acercarse y fortalecer a grupos de base que van identificando, las CPO desempeñan un importante papel en la construcción de la “vanguardia” de la sociedad civil y de las relaciones y redes que la sustentan.

En segundo lugar aunque de mayor importancia es el hecho de que las CPO priorizan el papel de los recursos como medios esenciales para intensificar el sentido de titularidad y evitar la dependencia excesiva de fondos externos. Otorgar donativos es una forma muy eficaz de promover en la comunidad la motivación de dar, porque demuestra con gran claridad qué sucede cuando montos pequeños fluyen a grupos específicos para acciones concretas: convierten al “desarrollo” en algo tangible—que las más de las veces parece un asunto lejano y de muchos millones de dólares, dirigido por instituciones enormes y sin rostro—; lo convierten en algo de lo cual puede formar parte la comunidad local. Tal orientación hacia lo local de las CPO frecuentemente se encuentra integrada dentro de su propia base de financiamiento, misma que puede derivarse de una mezcla de grandes donativos internacionales y diversos recursos locales de parte de individuos adinerados, negocios y la clase media, así como de otros actores y miembros de la localidad.



fondos con eficiencia y cumplir con los requisitos institucionales correspondientes de elaborar informes, efectuar evaluaciones y rendir cuentas. Por lo tanto, aunque sus metas y valores reflejen un sólido compromiso encaminado a compartir el poder y apoyar modalidades de trabajo encabezadas por las comunidades de abajo hacia arriba, pueden llegar a verse obstaculizados por sus propias estructuras y limitaciones organizacionales, que les pueden forzar a trabajar de arriba hacia abajo (por ejemplo, el caso de los grandes donativos con productos y resultados fijos).

“ FACILITAR EL PROTAGONISMO DE LAS COMUNIDADES LOCALES, SUS ORGANIZACIONES Y RECURSOS PARA TOMAR ACCIÓN NO SÓLO ES LO CORRECTO—PUES DEBEN LLEVAR EL TIMÓN DE SUS VIDAS—SINO TAMBIÉN LO MÁS EFECTIVO.”

Organizaciones filantrópicas comunitarias (CPOs, por sus siglas en inglés), también conocidas como “organizaciones de financiamiento local”. Independientemente de cómo se autodenominen, ya sea fundaciones comunitarias, fondos para mujeres, donantes de base, fundaciones para el desarrollo comunitario, fondos para el medio ambiente o fundaciones públicas de nivel nacional, constituyen el sector emergente de la filantropía comunitaria. Si bien, como se mencionó con anterioridad, pueden provenir de distintos orígenes, frecuentemente las configuran factores similares, incluidas las críticas al carácter vertical del sistema de ayuda para el desarrollo y el potencial para crear nuevas formas de trabajo y organización para liberar los recursos locales, aprovechar el activismo cívico y desafiar las estructuras y el poder existentes. En ese sentido, las CPO—y aquí nos referimos en general a las ubicadas en el hemisferio sur y en países de Europa Central y del Este—se pueden entender como instituciones innovadoras y como entes disruptivos en los contextos locales

de su sociedad civil por no ser organizaciones de servicios ni de implementación, como tampoco simples canales de financiamiento.

Por ejemplo, Tewa, el Fondo de Mujeres de Nepal, invita periódicamente a las organizaciones de base comunitaria que reciben sus donaciones y a las mujeres a quienes benefician, a retribuir al fondo algo de lo que han recibido. Dicha oferta, completamente voluntaria, constituye una estrategia deliberada para equilibrar el poder al desafiar los convencionalismos—y las relaciones de poder—que caracterizan al vínculo típico entre el donante y la población beneficiaria.

En Rusia, las fundaciones comunitarias (han surgido más de 60 en los últimos 20 años) han desempeñado un papel crucial en la construcción de comunidades postsoviéticas, en particular en áreas rurales remotas del país. Ofrecen una estructura institucional única que reúne a la sociedad civil y a los sectores corporativos y gubernamentales para trabajar conjuntamente para el bien de las comunidades.

En Brasil, el propósito inicial del Fondo Socioambiental CASA era aumentar el flujo de fondos hacia activistas ambientales que trabajaban con las bases populares. Sin embargo, recientemente, dicho fondo dirigió su atención a entender cómo pueden valorar, mejorar y utilizar las estrategias existentes (a menudo “invisibles”) como fundamento de desarrollo local a fin de movilizar recursos también locales entre socios de base popular.⁶

ACCIÓN A SEGUIR

Plantee la siguiente pregunta a uno de sus donatarios: ¿De qué manera se fortalecen los recursos, las capacidades y la confianza en su comunidad? ¿Qué puedo hacer yo, como donante, para apoyar ese proceso? Qué dice el donatario.

¿CÓMO PUEDEN PROMOVER LOS DONANTES LA FILANTROPÍA COMUNITARIA?

Organizamos el resto de este artículo en cuatro secciones que presentan consejos prácticos:

- Algunas sugerencias generales para donantes
- Uso de donaciones para fortalecer la filantropía comunitaria y la transferencia de poder
- Alineación de los valores y la práctica de la filantropía comunitaria dentro de su institución de financiamiento
- Fortalecimiento del sector de la filantropía comunitaria

En cada sección encontrará, además de casos prácticos, preguntas de discusión, acciones a seguir y links con otros recursos e información.

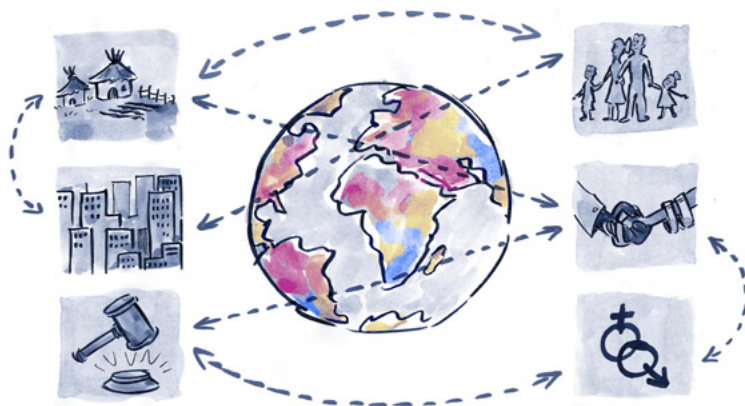
Asimismo, incluimos consejos y ejemplos de quienes trabajan y apoyan la filantropía comunitaria en todo el mundo y los compartimos aquí para generar prácticas inteligentes. Nuestra experiencia nos ha enseñado que no existe una sola manera de pensar la filantropía comunitaria ni de trabajar en ella: tanto el contexto como las circunstancias locales generan situaciones únicas. Sin embargo, existen temas en común entre ellas que incluyen cómo concebir el poder de otra manera.

La gente de la comunidad. En filantropía comunitaria, cualquiera puede ser donante. No sólo hablamos de personas con abundantes recursos económicos sino de un cambio de mentalidad que celebre el acto de dar como una muestra de empatía, de disensión y de participación, y finalmente como expresión de confianza. En el contexto del financiamiento para el desarrollo comunitario y el cambio social, las contribuciones individuales de “personas comunes y corrientes”—que se interesan o creen en una causa o lugar—pueden cambiar la situación. Por ejemplo, el núcleo de la Fundación Comunitaria de la Región de Valmiera, en Letonia, son individuos, en su mayoría residentes locales, “personas comunes y corrientes”, que donan entre 20 y 100 euros. Las donaciones del público también son un nuevo concepto en Vietnam. Sin embargo, en la ciudad de Ho Chi Minh, ubicada al sur del país, dos tercios de los donantes del Centro LIN para el Desarrollo Comunitario son vietnamitas y la mayoría de sus contribuciones se ingresan a un fondo comunitario y participativo para otorgar dichas contribuciones.

¿QUIÉNES FORMAN LA “COMUNIDAD” CUANDO HABLAMOS DE FILANTROPÍA COMUNITARIA?

Quizás la palabra “comunidad” se ha utilizado excesivamente en el ámbito de la filantropía y el desarrollo; entonces, permítanos tomar unos minutos para explicar qué queremos decir con el término comunidad en este documento. La definición más común de “comunidad” tiene un sentido geográfico aunque también se puede definir por identidades, intereses y valores compartidos, en particular, hoy en día, con la proliferación de las redes sociales que permiten a las personas congregarse y movilizarse de forma virtual. Las comunidades pueden ser desordenadas y complejas y muy poco parecidas al ideal romántico. En efecto, no son estáticas, armoniosas ni homogéneas, sino espacios donde se conjugan distintas perspectivas y donde intereses y agendas diferentes compiten por el poder y por los recursos. Comunidad también puede ser una red de conexiones de personas y un cambio de lo individual a lo colectivo. Realiza la doble función de “mantener unidas” a las personas mediante un sentido compartido de pertenencia y constituye un “motor” que permite a la colectividad expresar su voz y sus acciones con relación a los demás. En otras palabras, las comunidades crean espacios para que la gente se asocie, se organice, se articule y exija sus derechos.

Otro término relacionado con “comunidad” es la palabra “local”. En filantropía comunitaria hablamos mucho del poder y de la importancia de lo local o interno y de la idea de que las comunidades poseen bienes, recursos, conocimientos y relaciones no siempre visibles al exterior pero que al canalizarse y aprovecharse, pueden generar transformaciones.



¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL ENFOQUE DE LA FILANTROPÍA COMUNITARIA?

Las donaciones locales y el aprecio por los recursos comunitarios internos son componentes sustanciales de la filantropía comunitaria, pero si la consideramos una práctica de desarrollo que promueve procesos impulsados por las comunidades, entonces también debemos mencionar otras características importantes.

Al otorgar donaciones y fortalecer conocimientos, en el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias (GFCF, por sus siglas en inglés) pretendemos explorar el valor característico que tiene la filantropía comunitaria—y en particular las CPO— para transformar las dinámicas de los procesos de desarrollo local. Recientemente sumamos esfuerzos para tal propósito con un grupo colaborativo de aprendizaje de donantes, la Alianza Global para la Filantropía Comunitaria. Con datos que recopilamos a partir de las donaciones otorgadas a distintas CPO de todo el mundo, hemos logrado monitorear volúmenes, flujos y tipos de recursos movilizados entre contextos muy diferentes. Sin embargo, nos esforzamos también para incidir más allá del dinero, para dirigir nuestra atención al papel desempeñado por ese grupo específico de organizaciones de base popular que asignan donaciones y fortalecen la filantropía. Según un análisis que realizamos en el GFCF de datos

recaudados sobre 20 indicadores que miden capital social,⁷ a pesar de las diferencias existentes en otras áreas de su trabajo, las CPO normalmente trabajan de acuerdo con tres ejes medulares: la generación de recursos, el fortalecimiento de capacidades e influencia de las comunidades y la creación de confianza.^{8,9}

Esos tres elementos forman redes complejas y no lineales de ciclos de retroalimentación: la generación de recursos moviliza distintos tipos de capital (financiero, social, de reputación) dentro de una comunidad dada, que a su vez se pueden usar para potenciar recursos externos que también se pueden invertir en la comunidad. Cuando los grupos locales aseguran contribuciones también locales y otro tipo de apoyo comunitario interno, el tamaño o escala de los recursos movilizados importa menos que el efecto multiplicador o de nivel sistémico que tiene la acumulación de esas pequeñas pero múltiples interacciones en la creación de confianza y de nuevos comportamientos. Una mayor confianza crea más oportunidades de generar distintas formas de capital y de promover autodeterminación colectiva y un desarrollo incluyente e impulsado por la comunidad misma. Cuando se empieza a entender que los recursos internos son igual o más importantes que los externos, se empieza a transferir a la comunidad el poder sobre la asignación de recursos y la toma de decisiones en materia de desarrollo que durante mucho tiempo tuvieron los donantes y otros actores externos.

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ¿Qué tan familiarizados se encuentran usted y su organización con el término filantropía comunitaria? Si es un concepto nuevo para usted, ¿cuáles de sus elementos le evocan algún significado?
- ¿De qué manera se relaciona o no la filantropía comunitaria con el enfoque de asignación de financiamiento utilizado por su organización? Por ejemplo, ¿qué significan los recursos, las capacidades y la confianza dentro de su contexto? ¿De qué manera específica los desarrollan ustedes como institución donante?
- Reflexione en el supuesto que establece que las personas deben controlar el timón de sus vidas. ¿Ha escuchado esa idea antes? ¿Le parece adecuada? De no ser así, ¿por qué no?
- ¿Cómo puede influir la óptica de la filantropía comunitaria en su trabajo de fortalecimiento programático? Por ejemplo, ¿le acercaría más a las comunidades que apoya, le daría más confianza en las decisiones tomadas, aseguraría mayor adopción local?
- ¿Cómo contribuiría una dinámica de poder más balanceada a la efectividad de sus donaciones? ¿Produciría mayor rendición de cuentas en sus donatarios? Por ejemplo, ¿cómo ayudaría a crear un entorno que facilite el aumento del financiamiento incluso de parte de nuevos actores?



Algunas sugerencias generales para donantes

Hemos mencionado que la filantropía comunitaria resulta atractiva para algunos donantes por sus valores y conceptos medulares sobre los procesos de desarrollo social (de abajo hacia arriba, dirigidos por la gente, basados en recursos, etc.), mientras que otros la consideran más una táctica o estrategia para el logro de objetivos institucionales específicos. Para un tercer grupo, la filantropía comunitaria es ambas cosas.¹⁰

A continuación, se presentan algunas sugerencias generales que le pueden ayudar a encaminarse hacia la filantropía comunitaria.

- Usar el poder responsablemente.
- Considerar hasta qué punto se fortalecen (o no) los recursos, las capacidades y la confianza en los espacios y lugares que reciben su financiamiento.
- Evitar ser como el Llanero Solitario. Considere la perspectiva a largo plazo y la contribución que usted realiza al ecosistema en general.
- Volver a plantearse qué capacidad será fortalecida.
- Valorar la movilización de recursos locales.
- Usar el financiamiento para ayudar a crear nuevos espacios y plataformas de acción colectiva.
- Considerar la posibilidad de introducir distintos tipos de métricas.

USAR EL PODER RESPONSABLEMENTE

Quizás lo único deseable es pensar de qué manera pone en práctica los valores de la filantropía comunitaria y la noción de colocar a las personas al frente de las interacciones con las donatarias. ¿La manera en que usted se comunica e interactúa transmite el aprecio que tiene por los distintos tipos de recursos (redes, competencia técnica, conocimientos) con que contribuye la gente? ¿Demuestra compromiso a compartir el poder? ¿Dice creer en el fortalecimiento del control local y de la voz y la influencia comunitarias pero en realidad no se siente cómodo al dejar ciertas decisiones en manos de sus socios de financiamiento? Podríamos conjuntamente, como donantes, considerar maneras de fortalecer nuestra propia autoconciencia a fin de no replicar enfoques de arriba hacia abajo cuando aquello que buscamos individualmente, y a menudo como instituciones, es aplicar una perspectiva de abajo hacia arriba.

USE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DE INTERVENCIONES EFICACES CREADA POR LA ALIANZA GLOBAL

Esta lista de verificación se elaboró como documento de discusión para una sesión de la Cumbre Global de Filantropía Comunitaria, llevada a cabo en Johannesburgo en diciembre de 2016.

- Comuníquese con las personas al nivel donde ellas se encuentran.
- Prepárese a escuchar, a escuchar y a escuchar.
- No permita que lo perfecto haga que desmerezca lo bueno.
- Empiece a operar sin prisas.
- Recuerde: “nada que tenga que ver conmigo se puede hacer sin mí”.
- Sea flexible con los requisitos—y las expectativas—del donante.
- Priorice los conocimientos técnicos de la comunidad local: si no tenemos el conocimiento, ¿dónde lo podemos encontrar?
- Construya “con”, no “para”.
- Considere bien el tema de aumentar la visibilidad: ¿será útil o dañino?
- Establezca espacios, redes y vínculos para apoyar el trabajo en campo.
- Fomente la confianza y las relaciones sin olvidar que se requiere tiempo.
- Prepárese a transferir el poder: #ShiftThePower

POSIBLES PREGUNTAS DE LOS DONANTES ACERCA DE LA FILANTROPIA COMUNITARIA...

CONFIANZA: ¿Existen niveles altos o bajos de confianza y vínculos entre la gente y las organizaciones de la comunidad? ¿Las personas confían en las organizaciones que supuestamente deben ayudarlas y éstas a su vez confían en la gente que buscan servir? ¿Existen problemas de confianza hacia las instituciones en general? Por ejemplo, ¿las circunstancias sociopolíticas han erosionado la fe en que las instituciones pueden actuar de manera ética? ¿Existen grupos específicos en los cuales la confianza es muy baja? ¿La comunidad presenta cohesión social o se encuentra desperdigada, desconectada?

RECURSOS: ¿Existe una cultura de solidaridad y que motive a dar, ya sea formal o informal? ¿Existen oportunidades para fortalecerla o promoverla? ¿Las organizaciones que solicitan donaciones normalmente dependen de donantes externos o buscan crear una base de apoyo? ¿Qué papel juegan las donaciones pequeñas y las contribuciones en especie o voluntarias? Si existe una cultura local que motive a donar, ¿es sólo en los grupos más adinerados o también en la gente “común y corriente”? ¿Alguna de estas preguntas se ha documentado o investigado?

CAPACIDADES: En cuanto a la comunidad en general, ¿las personas creen que tienen acceso al poder y al liderazgo, que son influyentes o se sienten despojadas de poder e invisibles? ¿Qué tipo de organizaciones comunitarias existen en ese lugar? ¿Se encuentran equipadas para desempeñar su labor o carecen de capacidades básicas? ¿El financiamiento externo beneficia sólo a unas cuantas organizaciones o se distribuye de manera relativamente equitativa?

Podemos ser creativos al demostrar distintas maneras de compartir el poder. Considere el ejemplo de Comic Relief, donante con sede en el Reino Unido, que cedió su cuenta de Twitter por un día a cuatro individuos, todos ellos aquejados por demencia, que representaban a algunos de los 50 grupos de apoyo a la demencia que la organización financia en ese país.¹¹

CONSIDERAR HASTA QUÉ PUNTO SE FORTALECEN (O NO) LOS RECURSOS, LAS CAPACIDADES Y LA CONFIANZA EN LOS ESPACIOS Y LUGARES QUE RECIBEN SU FINANCIAMIENTO

Quizás haya empezado a trabajar con un nuevo grupo de apoyo o comunidad o un programa de largo plazo que todavía no genere los resultados esperados. En ese caso, pregúntese cuál podría ser la razón: ¿qué pasaría si aplicara (o hubiera aplicado) los principios de la filantropía comunitaria? ¿Qué diferencias específicas se hubieran producido? Formularse algunas preguntas básicas de filantropía comunitaria sobre los recursos, las capacidades y la confianza a nivel local puede ayudar a generar valiosas reflexiones sobre el entorno o contexto donde trabaja e influir en la forma en que decide trabajar, a la vez de garantizar mayor efectividad en sus intervenciones.

EVITAR SER COMO EL LLANERO SOLITARIO

Considere la perspectiva a largo plazo y la contribución que usted realiza al ecosistema en general. Es importante recordar que los resultados eficaces y duraderos dependen de muchos actores y elementos que operan dentro de un contexto o “ecosistema” más amplio. Haga un inventario de los actores y

de los papeles que desempeñan en la promoción de cambios a escala comunitaria, así como el grado en que se encuentran vinculados y colaborando entre sí. ¿Cuál es, por ejemplo, la capacidad de adaptación de sus donatarias y de sus redes? En otras palabras, ¿cómo podrían responder a un impacto externo y repentino, resultado de la salida de un donante clave, de un cambio de estrategia importante o de la introducción de nuevas restricciones gubernamentales—como sucede cada vez con mayor frecuencia en el mundo—para asignar donaciones a escala internacional?

Por ejemplo, mediante su Iniciativa de Soluciones Locales y su programa de trabajos también local, la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) busca cómo trabajar para hacer hincapié en el sentido de titularidad y en la existencia de sistemas sólidos a nivel local. En palabras de un representante de USAID: “Dentro del programa de trabajos locales nos enfocamos en cómo lograr que nuestra práctica introduzca los principios de la filantropía comunitaria y apoye la independencia de las comunidades locales. No podremos incorporar la filantropía comunitaria en todo nuestro



ámbito de incidencia, pero sí podemos tomar sus ideas y vincularlas al eje central de nuestro trabajo.”¹² El programa de trabajos locales “busca invertir en la creatividad y la inventiva de las comunidades locales para posibilitarles el impulso de su propio desarrollo”. Resalta además del papel de los recursos y conocimientos especializados de la localidad (incluida su particular filantropía), la importancia de usar una óptica de sistemas. El sitio web del programa de trabajos locales publica: “En un contexto existen tanto problemas como oportunidades.”¹³ La óptica de sistemas permite identificar a individuos y entidades relevantes, sus formas de interactuar y las dinámicas que influyen y gobiernan al sistema en cuestión.”

A primera vista, difícilmente la filantropía comunitaria parecería adecuada para una agencia como USAID, que normalmente debe otorgar grandes donaciones con base en estrictos sistemas para rendir cuentas al Congreso y al pueblo estadounidenses. Sin embargo, el uso de un enfoque de ecosistemas resulta ser una ventana abierta hacia ese estilo de trabajo y una forma de ayudar a atender los desafíos internos de las comunidades. En un estudio sobre donantes con capacidad de resiliencia, elaborado por el Fondo Global Greengrants, se describen las estrategias empleadas por distintos donantes que trabajan en entornos restrictivos, así como la función crucial del fortalecimiento de los sistemas locales, en particular mediante redes distribuidas que pueden reorganizarse ante un problema repentino (tal como el retiro de un actor importante o el bloqueo de fondos esenciales). El estudio describe el caso de un donante que usa sus talleres de creación de capacidad no sólo para compartir información sino para garantizar la esencial consolidación de las redes.¹⁴

Ya sea como parte de un impulso para intensificar la voz y el sentido local de titularidad o como estrategia para robustecer la resiliencia de la sociedad civil en entornos restrictivos u hostiles, la adopción de la perspectiva de sistemas puede ayudar a los donantes a dejar el enfoque de “donativo por donativo” para apoyar sistemas y redes locales y sus relaciones subyacentes.

VOLVER A PLANTEARSE QUÉ CAPACIDAD SERÁ FORTALECIDA

La filantropía comunitaria busca desarrollar la capacidad y la influencia a escala comunitaria. Muchos donantes proporcionan a sus socias asistencia técnica y apoyo para la creación de capacidad, pero no siempre les queda claro de qué tipo de capacidad se trata. ¿Consiste en la introducción de herramientas y técnicas para asegurar que la donación se entregue y reporte eficientemente? ¿O se trata de fortalecer instituciones más allá de otorgarles una donación y ayudarles a planificar su futuro después de la recepción de la misma? Incluso, si vamos más allá, ¿se busca fortalecer capacidades institucionales y locales—y las relaciones y sistemas que las sustentan—a fin de robustecer a la comunidad?

También importa quién fortalece la capacidad. Con demasiada frecuencia, las instituciones donantes traen a “expertos” externos que carecen de conocimientos locales o cuya competencia técnica se ve desafiada o superada por las competencias de las donatarias, quienes pueden tener amplia experiencia en fortalecimiento de capacidad. Tales decisiones, además de hacer que las donatarias se sientan menospreciadas, también afectan sus oportunidades de aprendizaje pues perciben cualquier capacitación, más como un ejercicio obligatorio para complacer al donante, que como algo valioso para ellas. Cuando nosotros, los donantes, empecemos a tratar a nuestras socias como recursos y fuentes de conocimiento y de competencia técnica, quizás podremos dejar de buscar capacitadores y proveedores de recursos. Para donantes como el GFCF, lo anterior significa apoyar intercambios periódicos de aprendizaje entre pares en grupos de personas pioneras que desarrollan nuevas prácticas e ideas. De igual manera, en vez de llegar con un paquete predeterminado de herramientas de



fortalecimiento de capacidad, donantes como la Fundación de la Familia Segal,¹⁵ la Fundación Interamericana (IAF, por sus siglas en inglés)¹⁶ y la Fundación Ford¹⁷ han invertido en intercambios o redes donde los líderes participantes configuran el diálogo.

Convocar a socias donatarias a intercambios y talleres de aprendizaje entre pares—y prepararse a no dictar y a no imponer la agenda de enseñanza—puede demostrar que su institución cree en un principio fundamental de la filantropía comunitaria: el desarrollo que la comunidad genera y se apropia tendrá grandes avances cuando profesionales y líderes de pensamiento en campo cuenten con espacio y recursos para lograrlos conjuntamente. El uso de marcos de facilitación como Open Space¹⁸ y aprendizaje emergente,¹⁹ que permiten que la agenda de aprendizaje y el conocimiento surjan de las personas participantes, también puede promover una dinámica de poder equilibrado y que la conversación se adapte a la energía e intereses de quienes asisten a la capacitación y no a ninguna agenda prediseñada.

VALORAR LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS LOCALES

Crear fuentes locales de financiamiento puede resultar difícil porque la recaudación de ese tipo de fondos consiste tanto en construir grupos de apoyo para una causa como en conseguir dinero. Sin embargo, la idea de no crear fuentes locales de financiamiento influye en la noción de que ciertos temas—en particular los complejos, como los derechos humanos—siempre tendrán que recibir fondos del exterior. Incluso si inicialmente se recaudan reducidos montos a escala local, no los desprecie; considere además de su valor financiero, la confianza—y el cambio de mentalidad—que representan. Las contribuciones locales para una causa específica no se pueden equiparar a la asignación de donaciones. Se les debería tratar de otra manera y medirlas con métodos diferentes.

Reflexione en la labor de la IAF, donante creado por el Congreso de Estados Unidos para apoyar a personas menos favorecidas organizadas en América Latina y el Caribe. La IAF fomenta y respalda el desarrollo de una sociedad civil robusta, de base popular. Según Marcy Kelley de la IAF, “el apoyo brindado por la fundación no es el tipo tradicional de ayuda; le exhorta a comunidades pobres y marginadas a crear y a dirigir sus propias organizaciones, a diseñar sus soluciones y a movilizar recursos”. Los grupos se comprometen a igualar los recursos y a elaborar un plan de sustentabilidad subsecuente. Al invertir recursos en el proyecto, las donatarias se obligan a apropiarse tanto de los retos como de las soluciones locales. En los últimos cinco años, el promedio de las contribuciones de nuevas socias donatarias ha sido de USD 1,33 por cada USD 1 invertido por la IAF.^{20,21}

USAR EL FINANCIAMIENTO PARA AYUDAR A CREAR NUEVOS ESPACIOS Y PLATAFORMAS DE ACCIÓN COLECTIVA

Hasta los donantes que enfrentan restricciones institucionales internas en su trabajo pueden crear vínculos y capacidad para movilizar distintos tipos de recursos locales y garantizar que se escuche la voz de la comunidad incluso entre quienes se rehúsan a oírla.

Por ejemplo, cuando la misión de USAID en Bosnia y Herzegovina planteaba su legado al elaborar los planes de sus proyectos en 2012, una urbanizadora en Banja Luca decidió convertir un parque comunitario en desarrollo turístico. Integrantes de la comunidad y organizaciones de la sociedad civil se opusieron enérgicamente a la idea pero no se encontraban suficientemente organizados como para presentar una respuesta unificada. Como dijo David Jacobstein de USAID, “en ese momento, la misión se dio cuenta de algo importante; se cristalizó algo que el personal había venido observando. Los socios locales de USAID necesitaban mayor interconexión ‘tras bambalinas’ para apoyar futuras acciones sostenibles en el terreno”.

Haberse dado cuenta de ello generó un cambio de enfoque en financiamiento: había que formalizar las estructuras que podían generar interconectividad. Para el personal de USAID, tal esfuerzo significaba promover creatividad en medio de sus limitaciones como institución bilateral. La agencia utilizaba un proceso de competencia mediante el cual designaba a una organización primaria que quedaba a cargo de convocar actores e identificar prioridades comunitarias de las cuales se responsabilizaban las organizaciones de la sociedad civil participantes. “La idea era generar confianza y establecer vínculos humanos e institucionales que perduraran una vez concluido el financiamiento de USAID, a la vez de recordar a las organizaciones de la sociedad civil que debían rendir cuentas a la comunidad, no al donante, en especial si éste se encontraba por salir,” comentó David. Fundamentalmente, la agencia trataba de replantear la competencia entre organizaciones de la sociedad civil y de posicionarlas a manera de que ejercieran un liderazgo colectivo a nombre de la comunidad. Tal cambio ha contribuido también a mejorar la coordinación y efectividad de las campañas de acción locales. Ejemplo notable de ello es el siguiente: durante un mes, cerca de 3.000 personas voluntarias provenientes de grupos de base de esa región, desgarrada por divisiones étnicas, exigieron a los políticos que salvaguardaran el patrimonio local mediante la reapertura del Museo Nacional de Sarajevo, que había permanecido cerrado por tres años.²² David concluyó con la siguiente reflexión: “La reapertura del museo constituye un gran ejemplo de los logros que se pueden

alcanzar cuando la gente en campo se involucra de manera coordinada, incluso en lugares donde los lazos de la sociedad civil han sufrido enormes tensiones”.

CONSIDERAR LA POSIBILIDAD DE INTRODUCIR DISTINTOS TIPOS DE MÉTRICAS

Nuestro consejo a ese respecto se puede resumir mejor de la siguiente manera: “Lo que medimos afecta nuestro trabajo y si nuestras mediciones tienen errores, éstos se verán reflejados en nuestras decisiones”.²³

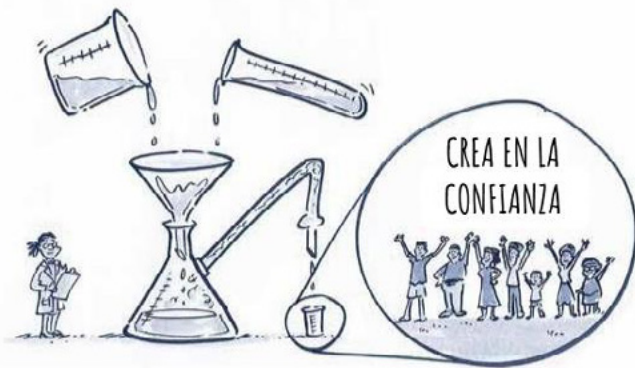
Hemos sugerido con anterioridad que plantear a sus socias donantes—actuales o potenciales—unas cuantas preguntas sobre filantropía comunitaria puede visibilizar reflexiones valiosas, revelar recursos ocultos e identificar las subyacentes dinámicas comunitarias internas. También valdría la pena reflexionar en las métricas y las mediciones que se emplean dentro de su propia organización. ¿Hasta qué punto exploran “causa y efecto” (productos y resultados lineales o rendición de cuentas y control)? ¿Cuán eficaces son para ayudarle a entender complejidades, procesos e incrementos graduales de cambio? Cuando en 2006 GFCF empezó a ofrecer pequeñas donaciones a distintas CPO de todo el mundo, muchos de los datos que recopilaba parecían ser simples cifras. Obtuvimos mucha información, por ejemplo, de presupuestos anuales y número de empleados, de cuántas donaciones otorgaban las CPO a escala internacional (montos y frecuencia) y cuánto dinero se había recaudado y entre quiénes. Los datos cuantitativos

ACCIÓN A SEGUIR

Durante su próxima visita a una organización donataria, incorpore la óptica del poder a su interacción y observe la dinámica que se genera. ¿Los representantes de la donataria hablan y actúan como lo harían con alguien de igual a igual? Elabore después una lista de evidencias, es decir, de los aspectos que demuestren que usted o la organización usaron—o no—el poder de manera equitativa y piense si esas cuestiones podrían influir y de qué manera en interacciones futuras con ésta y otras donatarias.

dibujaban a un grupo de organizaciones muy pequeñas que movilizaban muy pocos recursos locales y otorgaban donaciones también muy pequeñas para distintas cuestiones. Con todo, la información narrativa capturada en las solicitudes e informes de financiamiento relataba otra historia: frases como “crear un sentido de esperanza”, “animar a las personas a participar en la vida cívica”, “fortalecer el sentido de comunidad” o “cambiar mentalidades” surgieron una y otra vez sin importar el contexto del país en cuestión. Por lo tanto, el GFCF introdujo un nuevo conjunto de mediciones que pretendían explicar—o relatar—aquello que realmente parecía estar ocurriendo a nivel comunitario. Actualmente, se pide periódicamente a las socias de financiamiento del GFCF que califiquen sus organizaciones y actividades relacionadas con la entrega de donaciones con una escala de veinte indicadores²⁴ de capital social que examinan tres amplias áreas: el papel que desempeñan dentro de la comunidad a la cual sirven (sin importar cómo se le defina), su papel a escala nacional o regional y su papel a nivel global.

Al introducir esos indicadores, el GFCF empezó a comprender con mucha mayor claridad las estrategias subyacentes y muy deliberadas de sus socias CPO, así como sus prioridades, incluida la búsqueda de fortalecer recursos comunitarios o intensificar la confianza pública, información que sin los indicadores podría perderse irremediabilmente. Sin embargo, lo más importante es que esos datos han promovido la conversación con y entre las CPO sobre su papel real—aunque a veces oculto—como constructoras de comunidad, como conjunto específico de organizaciones que piensan y trabajan de manera muy diferente a la norma.



PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ¿Qué podría hacer de otra manera para fortalecer más los recursos, las capacidades y la confianza a nivel comunitario?
- ¿Cuál de los enfoques antes descritos funcionaría mejor dentro de su organización? Por ejemplo, ¿cómo puede ayudar a su institución al adoptar la perspectiva de largo plazo al plantearse un cambio a escala comunitaria?



Uso de donaciones para fortalecer la filantropía comunitaria y la transferencia de poder

En última instancia, un donativo sólo es dinero, ¿verdad? Las instituciones donantes varían entre sí al igual que las donaciones que otorgan (distintos montos, periodos, restricciones) pero en esta sección no hablaremos de estandarizar ni de crear sistemas compartidos de asignación de financiamiento.

De hecho, algunos de los ejemplos de donaciones presentados en secciones anteriores podrían asemejarse al tipo de financiamiento que ya otorga su organización. En esta sección hablaremos de los objetivos o fines más generales, que van más allá de la transferencia bancaria en sí y que rodean la asignación de fondos. La idea es que la introducción de un “enfoque de filantropía comunitaria” que combine las herramientas para asignar donaciones y el compromiso de fomentar la influencia local y la transferencia de poder puede generar beneficios que fortalezcan sus objetivos programáticos en su totalidad.

A continuación, se presentan distintas maneras que han empleado las instituciones donantes para promover la filantropía comunitaria y/o la transferencia de poder.

- Crear incentivos para financiamiento y participación locales por medio de donaciones que requieren una contraparte (fondo de desafío).
- Establecer colaboraciones mediante las cuales se asignen fondos y se comparta el poder.
- “Liberar” a sus socias mediante donaciones de apoyo general.
- Apoyar el otorgamiento participativo de financiamiento y confiar en la toma de decisiones.
- Invertir en sistemas que fomenten en la comunidad nuevas formas de dar y la movilizarse.
- Facilitar la creación conjunta de agentes de cambio organizacional y después hacerse a un lado.

CREAR INCENTIVOS PARA FINANCIAMIENTO Y PARTICIPACIÓN LOCALES POR MEDIO DE DONACIONES QUE REQUIEREN UNA CONTRAPARTE (FONDO DE DESAFIO)

El uso de fondos externos para incentivar y reconocer el valor de los recursos y contribuciones locales se considera una forma simple y eficaz para promover el crecimiento de la filantropía comunitaria. Quizás una pregunta típica de un proceso de solicitud de financiamiento es si existe “evidencia de contribuciones comunitarias” pero sin visión o marco adecuados que la sustenten, termina siendo en muchos casos un mero ejercicio simbólico de llenar listas de verificación.

“*QUIZÁS UNA PREGUNTA TÍPICA DE UN PROCESO DE SOLICITUD DE FINANCIAMIENTO ES SI EXISTE ‘EVIDENCIA DE CONTRIBUCIONES COMUNITARIAS’ PERO SIN UNA VISIÓN O MARCO ADECUADOS QUE LA SUSTENTEN, TERMINA SIENDO EN MUCHOS CASOS UN MERO EJERCICIO SIMBÓLICO DE LLENAR LISTAS DE VERIFICACIÓN.*”

La IAF y la Fundación Charles Stewart Mott decidieron colaborar con donantes de México para crear un fondo de donaciones condicionadas dirigidas a doce fundaciones comunitarias del país. Una dimensión central de ese programa consistió en construir mecanismos generales que promovieran en el público la motivación de dar. La IAF y la Fundación Mott invirtieron conjuntamente \$350 mil en un periodo de cinco años y el desafío para las fundaciones comunitarias consistía en recaudar \$750 mil más dentro del país. Gabriela Boyer de la IAF comentó: “Fue una inversión colaborativa de largo plazo. El objetivo final que buscábamos lograr era aumentar la capacidad y recursos de organizaciones que trabajan a nombre de la comunidad y lograr involucrarla en el proceso.”

La cuestión de manejar y compartir el poder a nivel local atrajo la atención de ambos donantes. En palabras de Nick Deychakiwsky de la Fundación Mott, “trabajar con esas fundaciones comunitarias en lugares donde la comunidad realmente no se encontraba a cargo de su destino, representó un desafío en varias ocasiones. En algunos casos, el liderazgo de las fundaciones comunitarias formaba parte de la ‘élite’. La estrategia de movilizar donaciones otorgadas tanto por las personas más opulentas de la comunidad como por grupos comunitarios generó una sensación de logro colectivo en toda la localidad y la posibilidad de reconocer que las pequeñas contribuciones son tan importantes como las más cuantiosas. Por otra parte, permitió fortalecer a las fundaciones comunitarias en lo tocante a rendir cuentas hacia abajo, es decir, de cara a la comunidad. Al respecto, Gabriela añadió lo siguiente: “Una de las fundaciones comunitarias trabajó muy de cerca con un proyecto de radio comunitaria para aprovechar esa plataforma y crear conciencia sobre asuntos locales tales como la violencia. Por su parte, dicho proyecto se valió de las ondas de radio para recaudar recursos de igualación entre residentes de la localidad”.

ESTABLECER COLABORACIONES MEDIANTE LAS CUALES SE ASIGNEN FONDOS Y SE COMPARTA EL PODER

Las organizaciones con capacidad para otorgar donaciones pueden ayudar de manera muy valiosa a grandes donantes que buscan acercarse a actores locales, en particular cuando se encuentran ubicados en el sector o dentro del movimiento que los donantes desean financiar.

Cuando el Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos decidió otorgar recursos para activismo en derechos de las mujeres en el hemisferio sur, eligió deliberadamente asociarse con cuatro fondos de mujeres del sur regional²⁵ para diseñar el programa *Leading from the South* (LFS) (Dirigiendo desde el sur), que implicaba desembolsar 40 millones de euros (\$49,2 millones de dólares estadounidenses). Su idea básica consistía en facilitar flujos de fondos a organizaciones con sede en el sur, incluidos grupos pequeños, y ofrecer otras formas de apoyo no financiero y de redes para cumplir con los rigurosos requisitos de rendición de cuentas de una agencia donante bilateral y, lo más importante, trabajar con organizaciones inmersas en la creación de movimientos de mujeres y en equidad de género en el hemisferio sur.

Desde el principio, el Ministerio sabía con exactitud qué deseaba lograr y el tipo de socias con quienes buscaba trabajar

y por ello, elegir a las cuatro socias del programa LFS constituyó una acción muy estratégica. A medida que se desarrollaba el programa, los fondos de mujeres desempeñaron un papel instrumental en la creación del marco normativo del LFS al establecer sus propios objetivos y estrategias, así como una agenda compartida de aprendizaje y sistemas colaborativos de monitoreo. El proceso de compartir el poder sigue formando parte del núcleo de la implementación del programa. Como explicara Marinka Wijngaard del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, “Estamos en constante diálogo, pero dejamos que ellas tomen muchas de las decisiones. Entre las decisiones tomadas se encuentra la selección definitiva de donatarias del programa a escala local, nacional y regional mediante el uso de sus propios procedimientos de debida diligencia”.

Lo anterior no significa que no cuenten con procedimientos de rendición de cuentas. Una vez al año, las cuatro organizaciones presentan un informe financiero, comparten sus resultados y reflexionan sobre sus logros y en cómo promueven el avance de la teoría de cambio planteada en el marco normativo. Asimismo, los fondos de mujeres y el ministerio se reúnen en persona una vez al año y elaboran un plan anual. Sin embargo, el programa LFS forma parte de un esfuerzo más amplio del Ministerio para trabajar con organizaciones asociadas de manera equitativa. Según palabras de Anke Van Dam, compañera de trabajo de Marinka en el ministerio, “Aceptamos que podemos estar de acuerdo o en desacuerdo pero lo vemos como una forma de reconocer los conocimientos técnicos de organizaciones como éstas y como una forma de garantizar la colaboración de los fondos de mujeres y de que adquieran un sentido de titularidad”. Ejemplos como el del ministerio resaltan el hecho de que donantes externos pueden trabajar con organizaciones de financiamiento consolidadas y confiables y de carácter más local, y considerarlas auténticas asociadas en la entrega de donaciones.

“LIBERAR” A SUS SOCIAS MEDIANTE DONACIONES DE APOYO GENERAL

Por definición, las donaciones de apoyo general devuelven el poder a las socias locales al liberarlas de las restricciones de proyectos fijos y permitirles decidir cómo usar los fondos con base en su propio juicio. Asimismo, como pueden crear espacios muy eficaces para el crecimiento del liderazgo local y para que las organizaciones alejen su atención del donante y la dirijan hacia las prioridades e intereses de la comunidad que sirven, logran generar confianza en el público al tiempo de canalizar energías y recursos locales.

Los fondos de apoyo general han constituido por mucho tiempo una de las estrategias importantes del Fondo de los Hermanos Rockefeller para apoyar a la filantropía comunitaria. Al respecto, Hope Lyons, representante de la fundación, comenta: “Ofrecer apoyo general brinda a las donatarias la flexibilidad que necesitan, es una muestra de confianza en la relación y facilita los procesos tanto para el donante como para la donataria ya que no se requiere aprobar cambios al propósito del donativo cada vez que la donataria enfrente desafíos locales que debe superar. Permite también que nuestra participación con las donatarias resulte más profunda y más sustancial y nos ayuda a responder apropiadamente a las áreas de interés que pudieran tener.”

“ES POSIBLE QUE NECESITE TRANSCURRIR UN TIEMPO ANTES DE LLEGAR AL PUNTO DONDE SE VALOREN LAS PERSPECTIVAS INTERNAS Y LOS CONOCIMIENTOS DE UNA COMUNIDAD ESPECÍFICA Y SE LES CONSIDERE FUENTE DE SABIDURÍA PARA ORIENTAR LA TOMA DE DECISIONES.”

Los fondos flexibles otorgados como apoyo general por el Fondo de los Hermanos Rockefeller permiten a donatarias como el Foro de Iniciativas Cívicas (FIQ, por sus siglas en inglés) la posibilidad de abordar cuestiones de profundo interés para la comunidad y promover la participación civil, a la vez de aumentar su capacidad interna y eficiencia operativa. Fundado en 2001 por jóvenes activistas de base comunitaria después de la guerra de Kosovo, además de ofrecer donaciones, FIQ ha trabajado intensamente para promover la ciudadanía, la práctica democrática y el desarrollo sostenible en el casi siempre impredecible entorno de posguerra de ese país.

El 17 de febrero de 2018, Kosovo celebró diez años de independencia. A lo largo de esa década, FIQ extendió sus programas de donaciones para promover el activismo cívico y la participación comunitaria y utilizó su posición para llevar cuestiones de interés local a escala nacional e internacional. Dajana Berisha, directora ejecutiva de FIQ, explicó: “Los fondos de apoyo general otorgados por el Fondo de los Hermanos Rockefeller han contribuido en mucho al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias como mecanismos para exigir transparencia, acercar a la ciudadanía a quienes toman las decisiones y germinar nuevas ideas, nuevos enfoques y metodologías que orientan el diseño de políticas nacionales.”

APOYAR EL OTORGAMIENTO PARTICIPATIVO DE FINANCIAMIENTO Y CONFIAR EN LA TOMA DE DECISIONES

Otorgar donaciones de manera participativa es una forma de transferir el poder de toma de decisiones de financiamiento a los miembros de la comunidad. Si bien no se le ha definido formalmente, para los fines de este artículo y para inspirar una comprensión más universal, la definiremos aquí como asignación de donaciones que cede el poder de tomar decisiones sobre financiamiento a las comunidades que una fundación pretende servir.

La Iniciativa de África Oriental sobre Salud y Derechos Sexuales (UHAI EASHRI), el primer fondo africano de activismo indígena y el más grande del continente, apoya los derechos humanos de personas trabajadoras del sexo comercial y de minorías sexuales y de género. El personal y la junta directiva de UHAI tienen raíces profundas dentro de la comunidad. Su directora ejecutiva, Wanja Muguongo, describe a la iniciativa con las siguientes palabras: “Como personas cuir y trabajadoras del sexo comercial, quienes formamos parte de UHAI pertenecemos al movimiento. Nuestro papel consiste en proporcionar recursos a los activistas en campo en los siete países de África Oriental donde entregamos donaciones.”

Fundada como donante participativa, UHAI responde a una desconexión percibida entre el activismo en campo y la forma en que se financia. Previamente, las decisiones de financiamiento tendían a quedar en manos de organizaciones ubicadas fuera de la región con sus consiguientes efectos negativos colaterales. Wanja comenta: “Las donaciones para comunidades queer se destinaban básicamente para apoyo de emergencia, situación que no contribuía a solucionar los problemas más profundos de personas a quienes en general se les considera criminales en sus países de origen. Peor aún, frecuentemente todo ello promovía la competencia entre activistas que a su vez contribuía a la fragmentación de esfuerzos. Fue en ese momento en que las revolucionarias en campo se preguntaron si no convendría más que las activistas tomaran las decisiones.” De esa manera, en 2007, surgió la idea de formar UHAI.

El enfoque participativo que utiliza UHAI para entregar donaciones en la actualidad incluye un comité de revisión por pares constituido exclusivamente de trece activistas trabajadoras sexuales y personas queer de África Oriental. Una vez al año, UHAI lanza una convocatoria general para recibir propuestas. Aunque la función del personal consiste en descartar todo lo inelegible, las propuestas las revisan grupos

de integrantes del comité, quienes deciden dónde se enviará el financiamiento. Como secretariado, el personal de UHAI ofrece asesoría adicional e información de contexto y por la diversidad de idiomas que existen dentro de la comunidad, se asegura también de que los materiales de las propuestas se traduzcan y que intérpretes apoyen al comité revisor en sus reuniones. Las decisiones de financiamiento del comité son definitivas, como comenta Wanja: “nuestro personal nunca enmienda aquello que aprueba el comité y nuestra junta directiva sólo ratifica sus decisiones”.

Como sigue creciendo el interés en la asignación participativa de fondos, se ha creado una auténtica oportunidad para que se establezca como práctica dominante, aunque también existe el riesgo de que las características que la distinguen y la convierten en algo tan poderoso se diluyan entre las instituciones donantes, excepto en las más flexibles. Al respecto, Wanja añade: “Existe el peligro de que el término participativo se convierta en la palabra de moda. No todas las instituciones de financiamiento se formaron para ser igual de hábiles que nosotras, pero los grupos que financiamos tienden a ser pequeños y jóvenes y operan en un entorno muy cambiante, donde sus enemigos y los problemas se transforman día con día. Por lo tanto, UHAI y nuestro enfoque participativo de asignación de donaciones son eficaces debido a nuestra flexibilidad”.

Dicho enfoque participativo de donaciones requiere mucho trabajo y disposición y capacidad de los donantes para acoger complejidades y riesgos y ceder su propio poder de toma de decisiones, a la vez de apreciar el valor del proceso como fin en sí mismo. Ése es el caso en particular de personas que toman decisiones de conformidad con dicho enfoque y representan a comunidades marginadas o excluidas y que quizás también en otras ocasiones sintieron impotencia y desconfianza o sus voces no fueron escuchadas al interactuar con donantes. Es posible que necesite transcurrir un tiempo antes de llegar al punto donde se valoren las perspectivas y los conocimientos de una comunidad específica y se les considere fuente de sabiduría para orientar la toma de decisiones. Como observa Chris Cardona de la Fundación Ford, “quizás esa realidad consta de las mismas percepciones que tenemos como personal de la fundación. Frecuentemente nos contratan por nuestros conocimientos técnicos sobre contenidos; las disposiciones que nos quitan el poder y posicionan a otras personas como las verdaderas expertas pueden llegar a percibirse como amenaza consciente o inconscientemente. Es importante examinar ese sesgo implícito y pensar de qué manera se pueden tomar las mejores decisiones al tiempo de combinar y centrarse en las competencias locales junto con las perspectivas externas”²⁶

¿DESEA APRENDER MÁS SOBRE LA ASIGNACIÓN PARTICIPATIVA DE DONACIONES?

Otorgar donaciones de forma participativa es una manera de atender los desequilibrios de poder que con frecuencia surgen en las prácticas de financiamiento convencionales. En vez de que donantes externos o paneles de personas expertas decidan qué se financiará, esa responsabilidad se transfiere a integrantes del grupo objetivo mismo, que son especialistas en sus propias comunidades y pueden contribuir al proceso con conocimientos profundos, experiencia personal y valiosas reflexiones. Además de alterar la noción de “población beneficiaria pasiva”, la asignación participativa de donaciones promueve una cultura de rendición de cuentas entre pares por las decisiones de financiamiento efectuadas.^{27,28}

GrantCraft creó una guía integral sobre el tema que se publicará en el verano de 2018. Suscríbese para recibir actualizaciones en el sitio web.

INVERTIR EN SISTEMAS QUE FOMENTEN EN LA COMUNIDAD NUEVAS FORMAS DE DAR Y LA MOVILIZARSE

En numerosos mercados emergentes y países en vías de desarrollo, la infraestructura de donaciones, en especial la de microfinanciamiento colectivo, se encuentra todavía poco desarrollada. Sin embargo, la combinación de innovaciones en el espacio de transferencias de dinero (como el sistema M-Pesa de Kenia, instalado en teléfonos móviles) y el surgimiento de comunidades en línea, generado por las redes sociales, significa que actualmente existen más oportunidades para movilizar personas y recursos a gran escala. Las inversiones de donantes para la creación de arquitectura de sistemas eficaces de donación pueden asegurar rendimientos duraderos porque aumentan el flujo de fondos hacia la sociedad civil y nuevas formas más inmediatas y horizontales de rendición de cuentas entre la sociedad civil y el público en general.

“**LAS COMUNIDADES PUEDEN SER DESORDENADAS Y COMPLEJAS Y MUY POCO PARECIDAS AL IDEAL ROMÁNTICO. EN EFECTO, NO SON ESTÁTICAS, ARMONIOSAS NI HOMOGÉNEAS, SINO ESPACIOS DONDE SE CONJUGAN DISTINTAS PERSPECTIVAS”.**

¿QUÉ SON LOS CÍRCULOS DE DONACIÓN?

Los círculos de donación constituyen otro mecanismo para promover la práctica de dar como forma de participación y acción colectiva. Crean un espacio para que las personas se reúnan, establezcan un fondo común con su dinero y contribuyan a una causa compartida. A pesar de su “surgimiento” relativamente reciente como expresión específica de la filantropía comunitaria organizada, la esencia de los círculos se remonta a las tradiciones culturales y sociales de altruismo, reciprocidad y solidaridad, siempre presentes, de una forma u otra, en comunidades de todo el mundo.

En Estados Unidos, los círculos de donación han resonado en particular en las comunidades afrodescendientes por permitirles reconocer sistemas históricos de ayuda y apoyo mutuos (también conocidos como “vecinos ayudándose entre sí”) y para replantear la filantropía como propuesta más accesible y democrática que puede impulsar el cambio social.²⁹ Más recientemente y con el apoyo de The Funding Network del Reino Unido y la Fundación Charles Stewart Mott, los círculos han sido adoptados por CPO de Europa Central y Oriental y en Sudáfrica, como parte del nuevo tejido social para la donación organizada y la participación ciudadana. Nick Deychakiwsky, de la Fundación Mott, explicó: “Frecuentemente se asocia a la filantropía con personas adineradas que dan fondos, pero sabemos que es mucho más que eso. Los círculos de donación...convocan a las personas para que consideren de manera colectiva con qué contribuir y con cuánto y por qué es importante, y ese tipo de esfuerzo es muy poderoso.” Reiterando ese sentimiento, una mujer que acudía por primera vez a un círculo de donación organizado a favor de la diáspora rumana en Bruselas (y que dirigía una CPO en Palestina) comentó: “¡Los círculos de donación son la filantropía del futuro! No sólo se trata de personas muy importantes que entregan cheques enormes sino de la ciudadanía común y corriente que se reúne para encontrar soluciones”.³⁰

Además de ofrecer una opción para desmitificar a la filantropía al volverla más accesible al público en general y al tiempo en que el espacio para la sociedad civil se reduce en muchos países, los círculos de donación también pueden desempeñar un papel estratégico apoyado a organizaciones que trabajan en temas “incómodos”. Por ejemplo, en el contexto de Hungría, una de las fundadoras de una CPO de ese país comenta que los círculos tienen el potencial de convertirse en algo cada día más importante porque “los fondos recaudados en eventos permiten que operen esas organizaciones y se aborden temas de esa naturaleza. Si bien asistir a un evento consiste por lo general en involucrarse con cuestiones y organizaciones locales, también existe la posibilidad de realmente obtener mucho más: saber que somos miembros de una comunidad global de donantes que piensan y actúan a nivel local.”^{31,32}

La Fundación Aga Khan, con la colaboración de USAID, creó la Iniciativa Yetu en Kenia para fortalecer la voz y la influencia comunitarias mediante apoyo dirigido a crear capacidad en organizaciones comunitarias locales. Yetu, que significa “nuestro” en Kiswahili, ayuda a organizaciones de la sociedad civil a realizar campañas comunitarias y compartir sus historias con públicos más extensos de ese país. Entre las herramientas y enfoques que utilizan se encuentra una plataforma en línea (yetu.org), con la cual la población keniana puede brindar apoyo a organizaciones de la sociedad civil local mediante microfinanciamiento colectivo. En una entrevista, Megan McGlynn Scanlon, de la Fundación Aga Khan, explicó lo siguiente: “Trabajamos muy de cerca con organizaciones kenianas para saber qué motiva a la población del país a dar y a qué tipo de programas de donaciones y de llamados responden o no. Desde el punto de vista técnico nos centramos en fortalecer capacidad y recursos locales, aunque nuestro

éxito se basa en nuestra capacidad de establecer relaciones de confianza, en realizar este viaje de descubrimiento conjuntamente con las organizaciones, en llegar al núcleo de las cuestiones que importan a la población de Kenia”. Para finales de 2017, las organizaciones locales de la sociedad civil que participan en Yetu habían recaudado conjuntamente casi \$600 mil dólares estadounidenses en recursos financieros y en especie entre individuos, negocios kenianos y el gobierno local. Para la mayoría, dicho esfuerzo fue su primera experiencia de recaudación de fondos.

FACILITAR LA CREACIÓN CONJUNTA DE AGENTES DE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y DESPUÉS HACERSE A UN LADO

A veces la forma correcta de ayudar a grupos locales a establecer su propia voz, influencia y prioridades de

financiamiento consiste en que las instituciones donantes colaboren en la creación de nuevas organizaciones dirigidas y financiadas a nivel local.

“LAS INVERSIONES DE DONANTES PARA LA CREACIÓN DE ARQUITECTURA DE SISTEMAS EFICACES DE DONACIÓN PUEDEN ASEGURAR RENDIMIENTOS DURADEROS.”

En la década de los años noventa, un grupo de habitantes de Kenia se reunió para idear un nuevo tipo de organización que pusiera a las comunidades a cargo de su propio desarrollo.³³ El impulso que llevó a la creación de la Fundación para el Desarrollo Comunitario de Kenia (KCDF, por sus siglas en inglés) consistía en explorar nuevas formas de desarrollo comunitario y de mayor sostenibilidad en ese país. Para ese entonces y a pesar de los considerables flujos de ayuda internacional para el desarrollo que recibía el país, más de la mitad de la

población vivía por debajo de la línea de pobreza. La idea de una fundación pública evolucionó para acumular recursos financieros permanentes para el beneficio a largo plazo de las comunidades de Kenia.

Desde el principio, quienes crearon a la fundación y sus donantes acordaron que sin importar qué forma adoptaría el organismo que iban a formar, necesitaría funcionar de manera autónoma, independiente y a largo plazo, al tiempo de priorizar la construcción de una base de donantes locales. El proyecto no sería otro ejercicio de desarrollo cuya existencia dependería de que los donantes siguieran participando y mostrando interés.

Sin embargo, lo anterior no significaba que los donantes no se encontraran profundamente involucrados desde el principio. Desde etapas tempranas, la Fundación Ford ofreció oportunidades para la realización de visitas de aprendizaje y exposición que incluían asesorías y participación de especialistas en diversos grupos de aprendizaje entre pares

FILANTROPÍA COMUNITARIA Y JUSTICIA SOCIAL: ¿UNA FOMA SILENCIOSA DE TRANSFERIR EL PODER?

Como donantes, trabajamos en temas muy diversos, unos más controversiales y difíciles de comprender que otros, y que a veces generan hostilidad y oposición entre autoridades, distintos públicos e incluso organizaciones establecidas de la sociedad civil. De igual manera, ya sea que hablemos de actitudes hacia las personas Dalit en la India, de grupos LGBTQI de Uganda o de refugiados en Italia, sabemos que extremadamente difícil que actores externos produzcan por sí mismos un cambio sistémico y de largo plazo, en particular en las normas y los comportamientos comunitarios. De hecho, incluso resaltar esos temas puede terminar por empeorar la situación de esos grupos vulnerables al atraer hacia ellos atención no deseada.

En el transcurso de 2016 y 2017, el GFCF invitó a CPO asociadas de todo el mundo a participar en un programa que se centraba en cuestiones candentes, no populares o que causaban divisiones en sus comunidades. Existía el sentir de que muchas CPO, aunque trabajan con éxito en la recaudación de dinero local para cuestiones menos controvertidas de interés para la comunidad en general, también trabajaban para encontrar maneras, frecuentemente discretas, de superar las divisiones y las injusticias en el corazón de sus comunidades. Utilizaban también el capital generado por su reputación, mismo que ganaron porque se les consideraba organizaciones que ofrecían amplios beneficios comunitarios; que se acercaban y participaban con poblaciones marginadas, excluidas y divididas con la loable intención de integrarlas al resto de la comunidad. Como ejemplo de lo anterior, mencionaremos que, en Brasil, el Instituto Comunitário Grande Florianópolis (ICom) decidió llevar a cabo una serie de actividades asociadas con el creciente problema de personas sin hogar de esa ciudad, que la comunidad en general había tendido a ignorar o a rechazar. ICom trabajó con un grupo de “becarios de investigación” en situación de calle para que aplicaran encuestas, identificaran las causas de la existencia de personas sin hogar en la ciudad y formaran parte del proceso para encontrar soluciones. Aunque el objetivo inmediato del proyecto eran las personas sin hogar, el propósito secundario, pero más estratégico, consistía en superar la gran desconfianza y el estigma producidos por la indigencia en la comunidad en general al involucrarse con “el problema” y de esa manera, humanizarlo.

en los temas de filantropía y desarrollo comunitarios, tanto en Estados Unidos como en África. Mientras tanto, la oficina en Nairobi de la Fundación Aga Khan proporcionó espacio para oficinas y fungió como agente fiscal para esa nueva institución. Como “socias de incubación”, Katharine Pearson Criss, representante en ese entonces de la Fundación Ford y ex directora de una fundación comunitaria estadounidense, y Mirza Jahani, la entonces directora ejecutiva de Aga Khan, fueron integrantes de la primera junta directiva de KCDF. Con todo, las donantes tuvieron que lidiar con limitaciones de tiempo pues ambas debían obedecer el mandato de rotar la junta directiva cuando KCDF adquiriera su personalidad jurídica y registro de parte del gobierno de Kenia. Al respecto, Katharine comentó: “Siempre que ayudamos a formar una nueva institución, debemos reflexionar hasta qué punto hemos de involucrarnos en el proceso de desarrollo. En ocasiones, alejarse demasiado pronto puede ser irresponsable si las circunstancias no son adecuadas para la consolidación de una organización pero en el caso de KCDF, siempre tuvimos claro nuestro propósito a largo plazo: transferirle conocimientos y competencias técnicas porque no nos correspondía dirigirla”.

ACCIÓN A SEGUIR

Elija una de las formas de financiamiento antes mencionadas, como la de crear incentivos para promover donaciones locales, y explore con sus colegas de la institución cómo podrían utilizarla para promover la filantropía comunitaria y medir los resultados.

Veinte años después, los activos de KCDF se valuaban en 800 millones de chelines kenianos (USD 7,92 millones). La Fundación ha promovido la práctica de fortalecer recursos también entre sus asociadas, a la vez de ayudar a las comunidades a establecer sus propios fondos locales para tomar las riendas de su futuro.³⁴ Para las donantes, financiar ese tipo de procesos puede requerir tiempo y un equilibrio entre intervenir y no intervenir. Quizás lo más importante, según Katharine, es que “una vez que has dado dinero, debes dejarlo ir. Ni aquello que se crea ni el proceso utilizado para ello les parecerán perfectos a todos. Lo único que podemos controlar es la forma en que nos involucramos.”

NO CEDA EL PODER... ¡COMPÁRTALO!



PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ¿Cuando financia el establecimiento de nuevas instituciones comunitarias, de ser el caso, ¿cómo participa en el proceso de desarrollo? ¿Qué le ayuda a determinar la manera de obtener el equilibrio correcto entre cuándo intervenir y cuándo no?
- ¿Qué se requeriría para que su institución apoye círculos de donación o CPO locales, entre otras prácticas de otorgamiento participativo de donativos? ¿Cómo manejaría las inquietudes, posiblemente las de la junta directiva, sobre el riesgo que implica devolver a miembros de la comunidad el poder de tomar decisiones sobre la asignación de financiamiento?
- ¿Bajo qué circunstancias otorga su organización donativos de apoyo general? Considerar el marco de la filantropía comunitaria en lo tocante a recursos, capacidades y confianza, ¿le lleva a pensar de manera diferente acerca de esos criterios?



Alineación de los valores y la práctica de la filantropía comunitaria dentro de su institución de financiamiento

En ocasiones es bueno para nosotros, como donantes, colocar un espejo ante nuestras prácticas internas y reflexionar en la forma en que trabajamos con nuestras socias donatarias y el grado en que dichas prácticas devuelven poder, generan verdaderas colaboraciones y sustentan nuestros valores institucionales.

A continuación, presentamos algunas ideas para lograrlo:

- Hablar de la filantropía comunitaria dentro de su organización: en qué consiste, si algunas de sus socias ya la practican y por qué se considera importante.
- Examinar los procesos de debida diligencia para determinar si son consistentes con el enfoque de la filantropía comunitaria.
- Insertar el enfoque de la filantropía comunitaria—o uno dirigido por la comunidad—en su estrategia organizativa general.

HABLAR DE LA FILANTROPÍA COMUNITARIA DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN: EN QUÉ CONSISTE, SI ALGUNAS DE SUS SOCIAS YA LA PRACTICAN Y POR QUÉ SE CONSIDERA IMPORTANTE

Resulta difícil introducir la óptica de la filantropía comunitaria cuando no se articula un marco o enfoque específico que funcione en su organización. Todo se complica aún más si no habla de ello para nada. Megan McGlynn Scanlon, de la Fundación Aga Khan, explicó: “Para nosotros los enfoques que subrayaban la importancia del sentido de titularidad de la comunidad, su autosuficiencia y sustentabilidad han constituido el núcleo de nuestra labor por varias décadas, mucho antes de que empezáramos a llamarles filantropía comunitaria. Para ayudarnos a determinar qué queremos decir en realidad con

ese término y qué enfoques funcionan, nos hemos dedicado a reflexionar en ello profundamente.” Para ese fin, la Fundación elaboró hace poco un documento interno sobre filantropía comunitaria, el significado que tiene para la institución y cómo embona en su teoría de cambio. Asimismo, ha organizado webinarios internos en distintas oficinas de país para analizar el concepto y vincularlo a las distintas partes de su trabajo.

En pocas palabreas, encuentre la forma de divulgar la filantropía comunitaria internamente, dentro de su organización, a nivel del personal y de la junta directiva, para crear un mayor sentido de aceptación y de consistencia en el enfoque. Quizás suceda que no ha considerado en toda su extensión a esa socia donataria que habló de sus esfuerzos de recaudación de fondos locales o los estilos de toma de decisiones que usan con las comunidades. Posiblemente, ¡ya existen dentro de su red de donatarias muchos ejemplos de prácticas y estrategias que buscan transferir el poder y aumentar los recursos locales! Promueva espacios para hablar de ello a fin de que quienes participan en la conversación por primera vez reciban orientación sobre el concepto y sobre su valor. Posteriormente, de ser posible, hable abiertamente de su enfoque con quienes se encuentran fuera de su organización de financiamiento. Por ejemplo, cree una página en su sitio web donde describa cómo incorporó a la filantropía comunitaria dentro de sus actividades de asignación de donaciones o comparta con sus colegas de otras fundaciones los recursos que haya desarrollado para catalizar la discusión interna, a fin de que puedan utilizarlos a su vez para iniciar conversaciones en sus instituciones.

EXAMINAR LOS PROCESOS DE DEBIDA DILIGENCIA PARA DETERMINAR SI SON CONSISTENTES CON EL ENFOQUE DE LA FILANTROPÍA COMUNITARIA

Quizás los donantes hablen de la influencia de las comunidades y de que las organizaciones locales rindan cuentas y sean transparentes para generar confianza en la gente de la localidad y motivarla a dar. Sin embargo, cuando consideran sus propios procesos de debida diligencia, llegan a descubrir en repetidas ocasiones que logran todo menos lo anterior. Dese tiempo para determinar qué necesita realmente para asignar donaciones y muestre disposición para cambiar cuando algún elemento del proceso o de la documentación solicitada no lleve al logro de un objetivo claro. Lo anterior no significa bajar sus estándares o apearse a criterios poco claros para las donaciones. Por el contrario, mostrar mayor intencionalidad en sus procesos de debida diligencia no sólo demuestra una mejor compartición del poder con sus socias donatarias sino que promueve el tipo de transparencia y rendición de cuentas requerido para atraer—y mantener—la motivación de dar a escala local.

“CUANDO SE EMPIEZA A ENTENDER QUE LOS RECURSOS INTERNOS SON IGUAL O MÁS IMPORTANTES QUE LOS EXTERNOS, SE EMPIEZA A TRANSFERIR A LA COMUNIDAD EL PODER SOBRE LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS Y LA TOMA DE DECISIONES EN MATERIA DE DESARROLLO QUE DURANTE MUCHO TIEMPO TUVIERON LOS DONANTES Y OTROS ACTORES EXTERNOS A ELLA.”

La Fundación de los Hermanos Rockefeller, por ejemplo, revisó su proceso de asignación de donaciones en 2008 y efectuó cambios importantes. Hope Lyons explicó: “Solíamos pedir muchísima información pero desde entonces hemos disminuido nuestros requisitos para que todo tenga un propósito y para que nuestros procesos de debida diligencia expresen nuestro compromiso hacia la debida diligencia responsable y la confianza en nuestras donatarias sin dejar de respetar su tiempo y el papel que desempeñan al efectuar su trabajo.” Durante la revisión, el personal de la Fundación se planteó cómo minimizar los aspectos onerosos de su proceso de solicitud y elaboración de informes, en especial en el caso de donatarias ubicadas fuera de Estados Unidos. Hope añadió: “Otorgamos donaciones en un contexto global y creemos que, como donantes, nuestro papel consiste en lograr que nuestras donatarias internacionales cumplan de la manera más sencilla posible requisitos tales como responsabilidad por los gastos, que establece como obligatorios el Servicio de Impuestos

Internos (IRS, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos.” La Fundación creó un sitio web donde las donatarias pueden acceder fácilmente a la información que necesitan para gestionar sus donaciones, misma que incluye cuatro preguntas que deben abordar en sus informes narrativos. En el sitio, la Fundación invita a las donatarias a acercarse a su contacto de programa para obtener orientación, acción que a su vez establece un tono de “puertas abiertas” con ellas. Las preguntas sirven para exhortar a las donatarias a relatar sus propias historias: sus avances hacia el logro de objetivos generales y los relacionados con el uso del donativo; si los fondos se gastaron de la manera esperada, y su opinión sobre el impacto y el valor del proyecto y las lecciones aprendidas en el transcurso. Se proporcionan plantillas para el informe financiero (aunque no son obligatorias si la donataria cuenta con otro formato que prefiera emplear) y como orientación para solicitar la transferencia electrónica de los fondos del donativo, es decir, proporcionan a las donatarias instrucciones claras sobre la información requerida por la Fundación.

En general, la transparencia y la claridad y la disminución del número de informes innecesarios hacia “arriba” y hacia “afuera” pueden enviar un mensaje importante sobre quién debe rendir cuentas y a quién. Cuando los donantes externos piensan un poco menos en la manera en que las donatarias deben rendir cuentas hacia “arriba”, es decir, a ellos, y consideran cómo apoyarlas a rendir cuentas hacia “afuera”, es decir, hacia los grupos locales (tanto donantes como población atendida), eso constituye en sí mismo una transferencia significativa de poder.

INSERTAR EL ENFOQUE DE LA FILANTROPÍA COMUNITARIA—O UNO DIRIGIDO POR LA COMUNIDAD—EN SU ESTRATEGIA ORGANIZATIVA GENERAL

Otra forma de alinear sus valores y práctica en el ámbito de la filantropía comunitaria consiste en incorporarla a su enfoque general.

El nuevo marco estratégico de 2015 a 2021 del Gran Fondo de Lotería (BLF, por sus siglas en inglés) del Reino Unido consta tan solo de dos páginas. En palabras de su ejecutiva en jefe, Dawn Austwick: “Lo podemos resumir todavía más; en pocas palabras, se trata de ‘poner a la gente al mando’. De eso parte todo lo demás: queremos empezar con las propuestas de la gente, no con las cosas que no tienen. También partimos de creer que las personas y las comunidades son las mejor posicionadas para resolver sus problemas, aprovechar las oportunidades y superar los retos. Nuestro trabajo consiste en apoyarlas para lograrlo.”³⁵

ACCIÓN A SEGUIR

Elija una idea sobre cómo podría su institución alinear mejor los valores y la práctica de la filantropía comunitaria y plantéela en una reunión de personal.

Después del devastador terremoto de Nepal de 2015, el BLF decidió poner en práctica sus principios sobre “poner a la gente al mando” y prometió £2 millones (\$2,77 millones de dólares americanos) para ayudar a las comunidades afectadas de ese país y tomó la decisión deliberada de diseñar un proceso con el cual organizaciones de base comunitaria más pequeñas y menos conocidas podrían solicitar financiamiento con mayor facilidad. Como otorga donaciones a ONG del Reino Unido, el personal de BLF buscó organizaciones que demostraran contar con relaciones sólidas y de largo plazo con socias locales ubicadas en Nepal. En cuanto a la entrega de las donativos, dicho esfuerzo implicó reducir muchos de los procesos empleados en programas anteriores y quizás

más burocráticos. Para esa ocasión, el personal del Fondo trabajó más de cerca con las organizaciones finalistas en la elaboración de propuestas y se desecharon o disminuyeron significativamente reglas, matrices, criterios y fechas límite que en ocasiones habían obstaculizado el financiamiento. Por otra parte, en vez de fijar objetivos y resultados específicos, bastó ofrecer orientación a grandes rasgos en torno a los principios y a la visión de “poner a la gente al mando” para garantizar que los proyectos se alinearan a las aspiraciones.³⁶ El director ejecutivo de Phase Nepal, Jiban Karki, a cargo del proceso de solicitudes presentadas a BLF, comentó lo siguiente: “Se sentía más como una conversación, donde las perspectivas de las organizaciones locales realmente se tomaban en cuenta.” Ese respeto por lo local y la necesidad de actuar de manera flexible ante necesidades cambiantes se extendió hacia los donaciones mismos. Jiban mencionó también que “la estación de monzones fue en especial difícil este año y tuvimos que limitar todos los desplazamientos del personal, hecho que tendrá impacto en el proyecto, pero ser flexibles significa que tenemos tiempo para recuperarnos para asegurar el impacto”.³⁷

PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ¿Cuán alineados se encuentran los valores y la práctica de la filantropía comunitaria dentro de su institución donante? ¿Qué aspectos del alineamiento son los más sólidos? ¿Cuáles los más débiles? ¿Por qué?
- ¿Qué se requeriría —y qué le ayudaría— para iniciar internamente una conversación sobre filantropía comunitaria? ¿De qué manera se podría plantear mejor el tema para que sus colegas vean el valor que tiene para su institución y como práctica inteligente en general?
- ¿Existen formas específicas con las cuales usted podría incorporar los valores de la filantropía comunitaria a la práctica, como parte de su estrategia organizativa? ¿Cómo y en qué puntos?



Fortalecimiento del campo de la filantropía comunitaria

Quizás al leer este artículo piense que nuestro mensaje es que los donantes deben renunciar al poder. Pero no es así. Por el contrario, creemos que necesitan compartirlo y transferirlo.

Abandone prácticas y comportamientos que le lleven a “ejercer poder” sobre sus donatarias y busque adoptar enfoques de “compartir el poder” que transformen la manera en que donantes ubicados fuera de las comunidades se involucren con ellas desde adentro. Aprópiase de su poder como donante: usted aporta dinero y por ello, para bien o para mal, las personas prestarán atención a sus palabras y a sus acciones. Utilice su voz de donante para promover métodos de trabajo nuevos y diferentes, con los cuales se puedan emplear las donaciones para reactivar los recursos locales. Forme parte de esa nueva narrativa. Use su influencia para hacer de la filantropía comunitaria la nueva norma y contribuir a ese campo emergente.

A continuación, se presentan algunas acciones para lograrlo:

- Etiquetar las publicaciones que haga en las redes sociales con el hashtag #ShiftThePower.
- Crear espacios para hablar abiertamente con sus colegas sobre la filantropía comunitaria y el poder.
- Invertir en el fortalecimiento de la base de evidencias.
- Trabajar de manera colaborativa para transferir el poder.

SEGUIR LAS CONVERSACIONES ETIQUETADAS CON #SHIFTTHEPOWER Y VER A QUÉ OTRAS CUESTIONES LE LLEVAN

#ShiftThePower fue el llamado a sumarse a la acción con motivo de la Cumbre Global sobre Filantropía Comunitaria (CGFC) de 2016, de gran popularidad en Canadá, Kenia y Sudáfrica y que alcanzó a 37,5 millones de usuarios. Desde entonces, el GFCF ha seguido utilizando el hashtag para mantener y extender la conversación y a su grupo de apoyo. También lo han adoptado en otras partes del ámbito de la filantropía comunitaria y el desarrollo, quienes buscan reformar y transformar sistemas y prácticas actuales, hecho que revela el hambre que existe por actuar de manera diferente en el ámbito del desarrollo a distintos y múltiples niveles.

CREAR ESPACIOS PARA HABLAR CON SUS COLEGAS SOBRE LA FILANTROPÍA COMUNITARIA Y EL PODER

Si su institución forma parte de una asociación de donantes o si se le presenta la oportunidad de organizar la sesión de una conferencia, piense en cómo presentar la filantropía comunitaria—como concepto y como práctica—a otros donantes. En ocasiones, los espacios exclusivos para donantes llegan a crear el tipo exacto de entorno en el cual se pueden plantear cuestiones desafiantes (como hemos mencionado antes, los temas del poder, la responsabilidad y el riesgo) y compartir y celebrar las experiencias derivadas de experimentos ¡y las de éxito! Use su creatividad para lograrlo! Por ejemplo, un grupo de donantes de la Cumbre Global de Filantropía Comunitaria de 2016 organizó una sesión interactiva llamada “Intervenciones efectivas”, durante la cual dramatizaron las prácticas buenas y malas diseñadas para compartir el poder con socias donatarias locales y después dedicaron tiempo a reflexionar sobre la situación real de ese momento. Asimismo, tenga a la mano su matriz de activos, capacidades y confianza o ejemplos del uso de métricas expandidas que miden cifras a la vez de resultados menos tangibles y más sutiles en caso de que alguien pida la palabra y le diga “Sí, ya lo estamos haciendo” (y usted esté muy seguro de que no es así) o le pregunte “¿cómo sabe si puede confiar o no en una organización?” o “¿cómo monitorea y evalúa la filantropía comunitaria?”

INVERTIR EN FORTALECER LAS DECISIONES BASADAS EN EVIDENCIAS

La literatura académica en filantropía comunitaria—y en particular en filantropía comunitaria como agente perturbador y de transferencia del poder—todavía no ha profundizado mucho en el terreno, hecho que quizás no sorprenda por su relativa novedad como ámbito global organizado. Si lo hemos de tomar en serio, esa situación debe cambiar. La transformación ha comenzado pero lentamente; existen estudios de caso e informes de investigación elaborados por profesionales y simpatizantes, basados frecuentemente en

¿QUÉ TIPO DE SESIÓN PUEDE DIRIGIR?

Algunos donantes se reunieron en la Cumbre Global de Filantropía Comunitaria de 2016 y diseñaron una sesión para dramatizar escenarios de la filantropía comunitaria y después pidieron a las personas participantes que los analizaran.

A continuación se presenta un fragmento del diálogo.

LA ACTRIZ A *representa a la Sra. Eva Lucionaria, presidenta del Consejo de la Fundación de la Familia Lucionaria, con sede en el país de Zog.*

EL ACTOR B *representa al Sr. Tim Idez, oficial de programas de la Fundación de la Familia Lucionaria.*

A: *Tim, creo que necesitamos un nuevo fondo que pueda apoyar el desarrollo de la filantropía comunitaria en todo Zog. Sólo necesitamos pensar en cómo formarlo.*

B: *Para empezar, creo que sería bueno mapear el ecosistema existente, enterarnos de la situación actual mediante consultas locales y después otorgar unos donativos de montos pequeños a las organizaciones comunitarias que operan localmente.*

A: *Ésa es una buena opción, pero para acelerar las cosas qué te parece si le pedimos al Sr. de Monedas —¿cuál es su primer nombre? Ah, sí, Costales— que se integre al Consejo y dirija el fondo. Parece saber cuál es la situación actual de Zog.*

B: *¿Y qué hay de nuestra red de personas voluntarias que trabajan en todo Zog? ¿Qué te parece si usamos la red para promover la participación local para el avance del nuevo fondo?*

A: *Ay, no. Creo que es muchísimo trabajo. Tim, ya me cansaste otra vez; estoy exhausta. ¿Nos tomamos un descanso y lo seguimos pensando pero con Martini en mano?*

La conversación anterior ejemplifica el caso de una fundación que desea crear un nuevo fondo para apoyar el desarrollo de la filantropía comunitaria en su región. ¿Cuál es la mejor manera de lograrlo? [Se pidió a todos los participantes que consideraran varias opciones.] No dude en utilizar el escenario anterior e incorporarlo a una sesión dirigida por usted para invitar a la gente a pensar y a hablar de la filantropía comunitaria en conferencias de cualquier parte del mundo.

datos recabados cuidadosamente, así como en la abundante experiencia obtenida en campo. Como donante, no se limite a plantear preguntas, invierta también en profundizar en el tema y en encontrar respuestas. Con ello, ayudará a fortalecer los fundamentos intelectuales del campo al igual que la práctica.

TRABAJAR DE MANERA COLABORATIVA PARA TRANSFERIR EL PODER #SHIFTTHEPOWER

Ciertamente, el poder no sólo se trata de quién tiene el dinero. De hecho el poder se puede manifestar de numerosas maneras y no necesariamente genera divisiones, en particular cuando se reconocen y valoran los recursos y bienes no financieros. La misma Alianza Global para la Filantropía Comunitaria (GACP, por sus siglas en inglés) constituye una colaboración de diversos actores que cuentan con distintas herramientas y recursos y que se reúnen porque se interesan en promover el avance de la filantropía comunitaria dentro de sus propias instituciones y en influir en otros actores de la filantropía y el desarrollo para que sigan su ejemplo.

Como lo han observado los integrantes de GACP, las colaboraciones pueden ayudar a fortalecer el campo de actores y poseen un valor intrínseco para quienes participan en ellas. Por ejemplo, en un documento reciente de la GACP en el que se reflexiona sobre los esfuerzos de colaboración,³⁸ Hope Lyons explica que los considera un poderoso “ejercicio para contener al ego; la apertura a asociarnos produce una curiosidad genuina además de la habilidad y la disposición a explorar perspectivas y experiencias diferentes; establece equidad y respeto... y siembra valor para influir en cuestiones de importancia para todas las partes interesadas”.

En pocas palabras, encuentre socios cuya aspiración sea pensar y trabajar de otra manera, que vean a la filantropía comunitaria como posible agente de cambios significativos y se encuentren preparadas para exigir y que les exijan no comprometer ese objetivo.

ACCIÓN A SEGUIR

Elabore una lista de sus cinco colegas donantes más importantes de distintas instituciones de financiamiento para iniciar con ellos una conversación en filantropía comunitaria (les puede enviar este artículo como guía). Posteriormente, programe algunas reuniones con ellos.



PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ¿Cómo puede usar su posicionamiento e influencia como donante para involucrar a otros actores en la conversación? Por ejemplo, ¿de qué manera dirigiría una sesión o apoyaría la elaboración de un artículo, revisado por pares, sobre filantropía comunitaria con el fin de difundirla?
- ¿Con qué herramientas y recursos cuentan usted y su institución para fortalecer el campo de la filantropía comunitaria? Por ejemplo, ¿de qué manera podría vincular su práctica de comunicaciones —o la de su institución— a conversaciones en redes sociales sobre filantropía comunitaria?
- ¿Cómo pueden usted y su institución fortalecer el ámbito?

10 CONSEJOS PARA QUE DONANTES BILATERALES INCORPOREN LOS PRINCIPIOS DE LA FILANTROPÍA COMUNITARIA

Las organizaciones bilaterales y multilaterales operan bajo una serie única de limitantes y oportunidades para la promoción del desarrollo de bases populares y de la compartición del poder. Preguntamos a las integrantes bilaterales de la GACP que podían aconsejar a instituciones similares que tratan de superar sus circunstancias y fortalecer sus enfoques de filantropía comunitaria. A continuación, presentamos sus recomendaciones.

CRITERIOS A CONSIDERAR CON LAS DONACIONES

- 1 Crear espacios que permitan a las comunidades supervisar la forma en que las socias donantes reciben los fondos.
- 2 Pedir a las socias donantes desde etapas tempranas que elaboren planes sobre la forma en que usarán y saldrán de la relación de financiamiento (a fin de orientar la inversión hacia aquello que se construye con la relación y no sólo hacia aquello que compra el gran donante).
- 3 Desarrollar con las socias donantes un entendimiento compartido del ecosistema (sus recursos colectivos, capacidad difusa, grado de confianza entre actores) y la forma en que se espera que sus esfuerzos conjuntos lo transformen.
- 4 Cuando sea posible (y probablemente más de una vez), esclarecer los límites de la relación de financiamiento (en especial el final esperado) para que las socias donantes no sientan que se les acompaña sólo mientras se considera conveniente.
- 5 Publicar una declaración de valores del donante—en convocatorias y al otorgar los donativos—que refleje los principios de la filantropía comunitaria y cómo se alinean a su misión institucional.

RESPECTO DEL DISEÑO DE PROYECTOS Y DEL LENGUAJE EMPLEADO

- 6 Dedicar tiempo a vincular a las donatarias con compañías locales y otras organizaciones de la sociedad civil—en particular, con quienes atiendan cuestiones dentro de la misma comunidad, aunque no necesariamente los mismos temas.
- 7 Invitar a compartir perspectivas y diversidad no sesgadas por el financiamiento; crear consejos asesores con partes interesadas de la comunidad a quienes no les afecten los flujos de financiamiento para que puedan contribuir con sus reflexiones.
- 8 Reservar algo de apoyo para responder a necesidades comunitarias que descubran las donatarias.
- 9 Ubicar consistentemente el impacto esperado del esfuerzo más allá del alcance del donativo y anclarlo en los aspectos que benefician a la comunidad.
- 10 Ayudar a las donatarias a cimentar los objetivos del programa en impactos comunitarios viables con los fondos otorgados.

Conclusión

Como mencionamos desde un principio, este artículo se dirige a donantes. Buscamos que lo lean personas cuyo trabajo diario incluye analizar detenidamente entornos complejos (frecuentemente desde lejos) y considerar factores y contextos múltiples y diversos, al igual que examinar montañas de información de donaciones; personas que después deben emitir opiniones (que combinen lo inmediato con los aspectos que requieren mayor consideración) respecto a qué se financiará, por qué, cómo, por cuánto tiempo y en qué términos.

Ah, y que después también necesitan prepararse para explicar opciones, decisiones y recomendaciones a sus colegas, pares, juntas directivas e incluso al público en general. Por lo tanto, este documento dedica bastantes secciones al “cómo” del financiamiento (herramientas, tácticas, estilos de trabajo) a la vez que invita a sus lectores a considerar si existen elementos en su práctica actual que se beneficiarían de una perspectiva más amplia, que se extienda más allá de la óptica o imperativos institucionales, que en ocasiones pueden considerarse limitados o encontrarse muy enfocados en cuestiones particulares. En ese sentido, la perspectiva de la filantropía comunitaria ofrece a donantes una manera de lograr lo anterior al proporcionar una extensión—o una capa más—a su práctica actual: ya sea al buscar ventajas y recursos que puedan dar valor y autenticidad a los programas, o al considerar sistemas de mayores dimensiones dentro de los cuales se otorgan donaciones o al mirar al futuro hacia un cambio social sólido y perdurable, y hacia sistemas y estructuras que puedan garantizar que dicho cambio ocurra y permanezca.



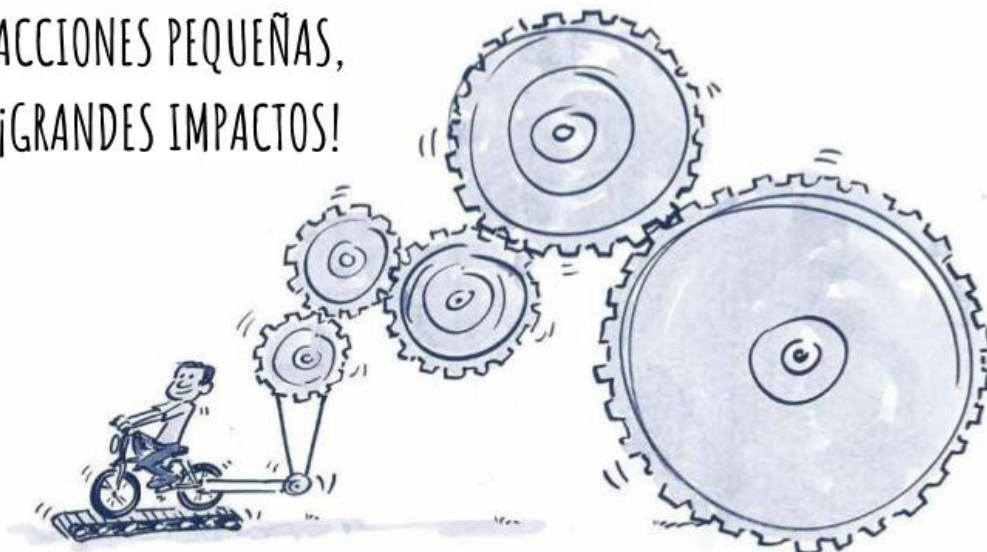
**UN ÁRBOL CRECE FUERTE POR SUS RAÍCES,
NO POR SUS SEMILLAS.”**

Proverbio africano

Finalmente, las buenas noticias para las instituciones donantes son que la filantropía comunitaria brinda la posibilidad de preocuparse menos por cuestiones como la transparencia, la rendición de cuentas, la sostenibilidad, el sentido de titularidad y la supervisión. Además de implicar nuevos tipos de controles y contrapesos internos que surgen cuando la gente de la comunidad local comienza a dar, o cuando se toman decisiones de financiamiento más arraigadas en las necesidades de la comunidad. Esto permite asumir una transición gravitacional gradual y constante que permite alejarse de la dependencia de actores externos y de sus recursos para acercarse a las comunidades y a sus recursos locales.

Se trata de mezclar sistemas...soltar las riendas...transferir el poder.

ACCIONES PEQUEÑAS,
¡GRANDES IMPACTOS!



20 lecturas sobresalientes en filantropía comunitaria

- 1. A Different Kind of Funder? Why and How Funders Support Community Philanthropy**
(¿Un tipo diferente de donante? ¿Cómo y por qué los donantes apoyan a la filantropía comunitaria?)
- 2. A Different Kind of Wealth: Mapping A Baseline of African Community Foundations**
(Un tipo diferente de riqueza: Mapeo inicial de fundaciones comunitarias africanas)
- 3. Building Community Philanthropy in Vietnam: Understanding the Experiences and Expectations of Donors to the LIN Centre for Community Development**
(Fortalecimiento de la filantropía comunitaria en Vietnam: Cómo entender las experiencias y expectativas de los donantes del Centro LIN de Desarrollo Comunitario)
- 4. Charity is Good But Justice is Better—Keynote Address from Ambassador James Joseph to the Global Summit on Community Philanthropy**
(La beneficencia es buena pero la justicia es mejor. Discurso de apertura del Embajador James Joseph en la Cumbre Global de Filantropía Comunitaria)
- 5. Community Foundations—The Mott Foundation Experience**
(Fundaciones comunitarias: La experiencia de la Fundación Mott)
- 6. Community Philanthropy: A Brave New Model for Development Funding?**
(Filantropía comunitaria: ¿Un modelo nuevo y valiente para el financiamiento del desarrollo?)
- 7. Community Philanthropy: A Way Forward for Human Rights?**
(Filantropía comunitaria: ¿Un avance en derechos humanos?)
- 8. Community Philanthropy, The Context, Concepts and Challenges—A Literature Review**
(Filantropía comunitaria, su contexto, conceptos y desafíos: Revisión de la literatura)
- 9. Durable Development—Time to Do Things Differently**
(Desarrollo perdurable: Es hora de hacer las cosas de otra manera)
- 10. How One Woman Is Challenging the Status Quo in International Aid**
(Cómo desafía una mujer el statu quo en el ámbito de la ayuda internacional)
- 11. It's Time for Human Rights Organisations to Harness the Power of Local Giving—and for Funders to Support Them to Do So**
(Es hora de que las organizaciones de derechos humanos aprovechen el poder de las donaciones locales y de que las instituciones donantes las apoyen para lograrlo)
- 12. More than the Poor Cousin—The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm**
(¿Más que el primo pobre? El surgimiento de las fundaciones comunitarias como un nuevo paradigma de desarrollo)
- 13. Oxfam Scandal Must Force Aid Sector to Finally Address Its Own Power**
(El escándalo de Oxfam debe forzar al sector de la ayuda a confrontar finalmente su propio poder)
- 14. #ShiftThePower: The Rise of Community Philanthropy**
(#ShiftThePower: El surgimiento de la filantropía comunitaria)
- 15. The Case for Community Philanthropy**
(El argumento a favor de la filantropía comunitaria)
- 16. The Little Development Engine That Could**
(El pequeño motor del desarrollo que lo logró)
- 17. The New Generation of Community Foundations**
(La nueva generación de fundaciones comunitarias)
- 18. The Value of Community Philanthropy**
(El valor de la filantropía comunitaria)
- 19. When Scarcity Drives Innovation, People Become a Community Foundation's Biggest Asset: A View From Brazil**
(Cuando la escasez impulsa la innovación, la gente se vuelve el mayor recurso de una fundación comunitaria: Una perspectiva de Brasil)
- 20. When Size Matters: The Phenomenon of Community Foundations in Small Towns and Rural Areas of Russia**
(Cuando el tamaño sí importa: El fenómeno de las fundaciones comunitarias en pequeños poblados y áreas rurales de Rusia)

Notas al final

1. Buffett, P. and J. (mayo 2016). The Buffett Family: Philanthropy Must Shift Power to Others (La Familia Buffett: La filantropía debe transferir el poder a los demás). Time Magazine. Disponible en: time.com/4317855/mothers-day-buffett-giving
2. La Cumbre Global de Filantropía Comunitaria se llevó a cabo en Johannesburgo, Sudáfrica, en diciembre de 2016, con la participación de 400 delegados de 62 países de todo el mundo. Posteriormente, se publicó una edición especial de The Foundation Review (2017 “Full Issue,” Vol. 9: Issue 4, Article 1) sobre “Global Community Philanthropy” (Filantropía Comunitaria Global) en septiembre de 2017. Tanto la reunión como la publicación son ejemplos del continuo surgimiento global de este campo.
3. Hodgson, J., and Knight, B. (29 noviembre 2016). #ShiftThePower: The Rise of Community Philanthropy (#ShiftThePower: El surgimiento de la filantropía comunitaria). Alliance Magazine. Disponible en: alliancemagazine.org/feature/shiftthepower-rise-community-philanthropy
4. Burns y Worsley (2015) identifican tres elementos clave requeridos para provocar y mantener un cambio sistémico: participar; aprender a identificar qué cambio se necesita y qué es posible lograr, y establecer relaciones y redes para difundir ideas e inspirar acciones. La presencia de esos tres elementos produce intervenciones adecuadas que intensifican un sentido de titularidad en las partes interesadas y la sostenibilidad de los resultados. Ver Burns, D., & Worsley, S. (2015). Navigating Complexity in International Development. Rugby, U.K.: Practical Action Publishing.
5. La Alianza Global para la Filantropía Comunitaria (GACP) es un ejemplo de la diversidad de donantes que existen en la actualidad: la Fundación Charles Stewart Mott, el Fondo de los Hermanos Rockefeller y la Fundación Ford, todas ellas del sector privado; USAID y la Fundación Interamericana son agencias de financiamiento bilateral del gobierno estadounidense; la Fundación Aga Khan de carácter operativo, y la GACP pertenece al sector público. Para obtener mayor información sobre GACP, visite: globalfundcommunityfoundations.org/about-the-gacp
6. Community philanthropy? I Didn't Know I was Doing It! (¿Filantropía comunitaria? ¡No sabía que ya la practicaba!) CASA habla de #ShiftThePower con socios de base popular en Brasil. (30 enero 2018). Disponible en: globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2018/1/30/community-philanthropy-i-didnt-know-i-was-doing-it-casa-talk.html
7. Se define capital social como “aquellos recursos inherentes a las relaciones sociales que facilitan la acción colectiva. Entre los recursos del capital social se encuentran la confianza, las normas y las redes de asociación que representan a cualquier grupo que se reúne de manera consistente para un fin en común. Una norma de una cultura que cuenta con elevado capital social es la reciprocidad, que promueve la negociación, la posibilidad de transigir y el pluralismo político. Otra norma es creer en la igualdad entre ciudadanos y ciudadanas, que fomenta la creación de grupos transversales.” Se puede encontrar mayor información sobre conceptos, términos y referencias clave en la página web de G. David Garson sobre la teoría del capital social, localizada en: sites.hks.harvard.edu/saguaro/web%20docs/GarsonSK06syllabus.htm
8. Knight, B. and Hodgson, J. (1 junio 2010). More Than the Poor Cousin? The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm (¿Más que el primo pobre? El surgimiento de las fundaciones comunitarias como nuevo paradigma de desarrollo). Issue Lab, Foundation Center. Disponible en: issuelab.org/resource/more-than-the-poor-cousin-the-emergence-of-community-foundations-as-a-new-development-paradigm.html
9. The Case For Community Philanthropy: How the Practice Builds Local Assets, Capacity, and Trust—and Why It Matters (El argumento a favor de la filantropía comunitaria: De qué manera la práctica crea recursos, capacidad y confianza a nivel local y por qué es importante). Publicación conjunta de la Fundación Aga Khan en Estados Unidos, la Fundación Charles Stewart Mott, el Fondo Global para Fundaciones Comunitarias y el Fondo de los Hermanos Rockefeller. Disponible en: issuelab.org/resource/the-case-for-community-philanthropy-how-the-practice-builds-local-assets-capacity-and-trust-and-why-it-matters.html
10. Wilkinson Maposa, S. (enero 2017). A Different Kind of Funder? Why and How Funders Support Community Philanthropy (¿Un tipo diferente de donante? ¿Cómo y por qué los donantes apoyan la filantropía comunitaria?). Global Fund for Community Foundations and Johnson Center at Grand Valley State University, pp. 4–5.
11. Voices of Dementia Take Over Twitter at Comic Relief (Las voces de la locura se apoderan de Twitter en Comic Relief). (26 febrero 2015). Disponible en: comicrelief.com/news/voices-dementia-take-over-twitter-comic-relief
12. Wilkinson Maposa, S. (enero 2017). A Different Kind of Funder? Why and How Funders Support Community Philanthropy (¿Un tipo diferente de donante? ¿Cómo y por qué los donantes apoyan a la filantropía comunitaria?). Global Fund for Community Foundations and Johnson Center at Grand Valley State University, p. 10.
13. Para mayor información sobre el programa de trabajos locales, visite: usaid.gov/partnership-opportunities/ngo/localworks
14. Allan, C., and Dupree, S. (agosto 2017). Resilient Funders (Donantes resilientes). Global Greengrants.
15. Se puede encontrar más información sobre las prácticas de aprendizaje entre pares/fortalecimiento comunitario de la Fundación de la Familia Segal en: segalfamilyfoundation.org
16. Se puede encontrar más información sobre los esfuerzos de la IAF para fortalecer el aprendizaje entre pares y las redes de acción en su plan estratégico que puede consultar en: iaf.gov/about-the-iaf/reporting-and-accountability/strategic-plan-3840
17. Se presenta un ejemplo de espacios de aprendizaje entre pares de la Fundación Ford en: scalingwhatworks.org/events/strategic-co-funding-program/session-a-case-studies/pooled-funding/215-the-challenge-fund-for-journalism
18. Doing an Open Space: A Two Page Primer (La práctica del Espacio Abierto: Manual de dos páginas). Disponible en: openspaceworld.org/files/tmnfiles/2pages.htm
19. Se puede encontrar más información sobre el aprendizaje emergente en: signetconsulting.com/concepts/emergent_learning.php
20. Se puede encontrar más información sobre la práctica de la IAF en: iaf.gov/about-the-iaf/at-a-glance-3798
21. Haití es uno de los lugares donde la IAF ha ayudado a facilitar la movilización de recursos locales mediante ESPWA. Para obtener mayor información al respecto, visite: espwa-haiti.org/project/launching-the-haiti-community-foundation
22. Se puede encontrar más información sobre la acción de base popular llevada a cabo para salvar al Museo Nacional de Sarajevo en: facebook.com/JasamMuzej-952858684780362
23. Stiglitz, J., Sen, A., and Fitoussi, J. P. Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress (Informe de la Comisión de Medición de Desempeño Económico y Avance Social). Disponible en: ec.europa.eu/eurostat/documents/118025/118123/Fitoussi+Commission+report
24. Knight, B., and Hodgson, J. (1 junio 2010). More Than the Poor Cousin? The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm (¿Más que el primo pobre? El surgimiento de las fundaciones comunitarias como un nuevo paradigma de desarrollo), p. 7.
25. Los cuatro fondos de mujeres regionales del sur son: el Fondo de Desarrollo de Mujeres Africanas, el Fondo Mujeres del Sur (Latinoamérica y el Caribe), el Fondo de Mujeres del Sur de Asia (Asia) y AYNI o Fondo de Mujeres Indígenas.
26. Gibson, C., & Cardona, C. (5 febrero 2018). Opinion: Giving Outsiders More Power Can Help Grant Makers Solve Problems (Opinión: Dar más poder a personas externas puede ayudar a donantes a resolver problemas). Chronicle of Philanthropy. Disponible en: philanthropy.com/article/Opinion-Foundations-Can-Solve/242438

27. En los próximos meses se publicará en GrantCraft más información sobre el otorgamiento participativo de donativos. Suscríbese para recibir actualizaciones en: grantcraft.org/user/registration
28. Puede encontrar más información sobre el otorgamiento participativo de donativos en otras regiones, como el realizado por el Fondo Semillas en Latinoamérica, en: openglobalrights.org/participatory-grantmaking-helps-to-shift-power-relations-in-mexico
29. Puede encontrar más información sobre los círculos de donación dentro de comunidades afrodescendientes de Estados Unidos en el sitio web de Community Investment Network en: thecommunityinvestment.org
30. 2,000 Kilometres From Home, Romanian Expats Build Giving Community in Belgium (A 2.000 kilómetros de casa, expatriados rumanos crean una comunidad de donación en Bélgica). (13 diciembre 2017). Disponible en: globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2017/12/13/2000-kilometres-from-home-romanian-expats-build-giving-commu.html
31. Puede encontrar más información sobre los círculos de donación en Estados Unidos en: Bearman, J., Carboni, J., Eikenberry, A., and Franklin, J. (14 noviembre 2017). The Landscape of Giving Circles/Collective Giving Groups in the U.S. (El panorama de los círculos de donación/Grupos de donación colectiva en Estados Unidos). Collective Giving Research Group. Disponible en: scholarworks.iupui.edu/handle/1805/14527
32. Puede encontrar más información sobre los círculos de donación internacionales en el sitio web de The Funding Network en: thefundingnetwork.org.uk
33. Our History (Nuestra historia). Sitio web de la Fundación Kenya Community Development. Disponible en: kcdf.or.ke/index.php/about-us/our-history
34. Fact Sheet 2014–15. Sitio web de la Fundación Kenya Community Development. Disponible en: kcdf.or.ke/index.php/about-us/fact-sheet#asset-development
35. Austwick, D. (24 marzo 2015). Putting People in the Lead (Poner a la gente al mando). Blog del Big Lottery Fund. Disponible en: bigblog.org.uk/2015/03/24/people-in-the-lead
36. Manion, C. Southern Civil Society in the Lead: Putting Local People in the Lead (La sociedad civil del sur como líder: Poner al mando a la gente de la localidad). Bond, p. 3. Disponible en: bond.org.uk/sites/default/files/6_southern_civil_society_in_the_lead.pdf
37. Ibid, p.5. Las citas aquí presentadas se tomaron de un estudio de caso de Nepal
38. Hundal, S., and Tennyson, R. (diciembre 2016). Shifting the Power: How can Working in Partnership Help? (Transferir el poder: ¿Cómo puede contribuir a ello el trabajo colaborativo?). Partnership Brokers Association. Disponible en: globalfundcommunityfoundations.org/information/shifting-the-power-how-can-working-in-partnership-help.html

ACERCA DE CANDID

Foundation Center y GuideStar unieron sus fuerzas en 2019 para convertirse en Candid, una organización sin fines de lucro. Cada año, millones de organizaciones sin fines de lucro invierten billones de dólares en todo el mundo. Candid descubre de dónde viene ese dinero, a dónde va y por qué es importante. A través de la investigación, la colaboración y la capacitación, Candid conecta a las personas que desean cambiar el mundo con los recursos que necesitan para hacerlo. Las herramientas de datos de Candid sobre organizaciones sin fines de lucro, fundaciones y subvenciones son las más completas del mundo. Obten más información en candid.org,



GRANTCRAFT
by **Candid.**

Para consultar otros artículos de la Serie de Liderazgo y otros materiales de la serie GrantCraft, visite grantcraft.org.