



¿Más que el  
pariente pobre?  
La emergencia de  
las fundaciones  
comunitarias  
como nuevo  
paradigma del  
desarrollo.

Jenny Hodgson  
y Barry Knight



## Contenido

Introducción	2
Resumen	2
Fuentes de información	4
Definiendo el territorio	4
Ubicación	5
Jóvenes y pequeñas	5
El tamaño no lo es todo; las funciones son más importantes	6
Construyendo comunidades activas	7
Involucrando a la comunidad	9
Las fundaciones comunitarias y la justicia social	10
Los pequeños donativos como una herramienta para el desarrollo	11
Financiamiento y gestión de recursos	12
Conclusiones	15
¿Qué sigue?	16

## Introducción

Este trabajo presenta los hallazgos de un estudio de línea de base en el que se analizaron 50 solicitudes de donativos presentadas por diversas organizaciones al Global Fund for Community Foundations. A través de la información obtenida durante el proceso de análisis de las solicitudes de donativos, aprendimos nuevas lecciones sobre la situación del sector, de lo que puede contribuir en términos de resultados e impacto y formulamos distintas hipótesis para continuar impulsando el trabajo de esta naturaleza.

Este trabajo sugiere que la filantropía comunitaria puede jugar un importante papel en la creación de un nuevo paradigma del desarrollo. Está basado en un grupo de donatarias a las que se dará seguimiento como parte del proceso de evaluación que el Global Fund for Community Foundations lleva a cabo.

## Resumen

Desde hace tiempo, la filantropía comunitaria ha sido vista como el “pariente pobre” dentro del amplio sector filantrópico pero esta percepción debe cambiar. Nuestro reporte plantea que la filantropía comunitaria y las fundaciones comunitarias, más que encontrarse al margen, actualmente están emergiendo como piezas clave en el extenso campo del desarrollo internacional.

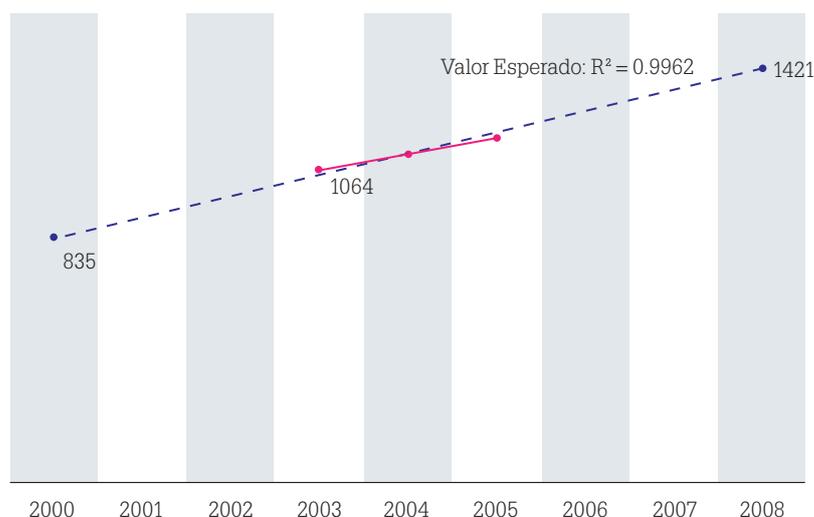
Por muchos años se ha sugerido que las comunidades deben involucrarse de manera activa en su propio desarrollo. Esta visión surgió en los años 40, a medida que los poderíos coloniales empezaron a planear la transferencia de poder a los estados emergentes, y se expresó plenamente en los años 60 en Estados Unidos durante la llamada “Guerra contra la Pobreza”, un esfuerzo gubernamental cuando el leitmotiv era lograr la “máxima participación posible”. La teoría dictaba que los habitantes de una comunidad debían apropiarse de los programas de desarrollo y confiar en las instituciones que llevaban a cabo dichos programas; en caso contrario, las ‘frías burocracias’ se adueñarían del desarrollo.

Desafortunadamente, la idea de “comunidad” ha estado sujeta a las tendencias cambiantes en la práctica del desarrollo y nunca ha logrado echar raíces. Esto se debe en parte porque es una idea difícil de implementar, se tiene poca claridad sobre los términos empleados, existen dificultades para encontrar organizaciones comunitarias sólidas que lleven a cabo los programas, y a la escasa comprensión sobre cómo evaluar el impacto. Por estas razones, aparentemente todos están de acuerdo con la noción de “comunidad”, aunque en realidad no sea así. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que

los programas sociales diseñados desde “arriba” sin el involucramiento de la comunidad, no logran brindar beneficios duraderos.

Este trabajo busca documentar un acontecimiento significativo – la emergencia de las fundaciones comunitarias a lo largo de más de 15 años en una gran diversidad de países en vías de desarrollo de bajos y medianos ingresos – desde Brasil hasta Tailandia y desde Sudáfrica hasta Azerbaián. La evidencia obtenida del análisis de estas fundaciones –admitimos que se trata de un grupo pequeño – señala la creciente relevancia del desarrollo comunitario formulado desde las bases. Esto marca un distanciamiento de las estrategias “desde arriba” de muchos gobiernos y programas internacionales de ayuda y se acerca a un “desarrollo liderado por las personas”.

### El crecimiento de las fundaciones comunitarias



El crecimiento de las fundaciones comunitarias en el mundo se ilustra en la gráfica “El crecimiento de las fundaciones comunitarias”. El análisis de la tendencia muestra que el incremento es estable y que en promedio, se crean 70 fundaciones comunitarias cada año<sup>1</sup>. El número total a nivel global se ha más que duplicado en una década.

El sector de las fundaciones comunitarias en los países en vías de desarrollo y en las economías emergentes del este de Europa sigue siendo relativamente nuevo y pequeño en términos económicos. Sin embargo, la presente investigación arroja que este sector emergente realiza una importante labor para lograr incrementar la confianza de la comunidad, promover la participación ciudadana, atender problemas relacionados con la justicia social y acrecentar el papel que juegan los activos de la comunidad. Si estos procesos se llevaran a cabo de manera sistemática, esto podría dar como resultado un nuevo paradigma del desarrollo internacional.

## Fuentes de información.

Para la elaboración de este reporte se analizaron tres principales fuentes:

- 1** La experiencia del Global Fund for Community Foundations acumulada durante cuatro años otorgando pequeños donativos (US\$ 5,000 a US\$ 50,000) a 121 fundaciones comunitarias, otras entidades donantes locales, organizaciones de apoyo al sector filantrópico y asociaciones en 41 países a lo largo Latinoamérica, África, Medio Oriente, Asia y Europa del este;
- 2** Los resultados de evaluaciones parciales y finales realizadas al proceso de canalización de recursos del Global Fund for Community Foundations del 2006 al 2008;
- 3** Datos provisionales y empíricos arrojados por una nueva estrategia para la recolección de datos que el Global Fund for Community Foundations piloteó durante su periodo de asignación de donativos 2009. Se recabaron datos “demográficos” de los formatos de solicitud de las 49 fundaciones comunitarias y organizaciones de apoyo que fueron invitadas a presentar una solicitud completa<sup>2</sup>. También se pidió a los solicitantes que evaluaran los resultados de su trabajo mediante la asignación de calificaciones a sus prioridades con base en una serie de indicadores desarrollados por el Global Fund for Community Foundations. A esto siguieron entrevistas a profundidad con 37 organizaciones (incluyendo aquellas que recibieron recursos y algunas cuyas solicitudes fueron rechazadas).

Estamos conscientes de que, en relación con la totalidad de las fundaciones comunitarias del sector, nuestro estudio está sesgado hacia organizaciones relativamente pequeñas y ubicadas en países en desarrollo. Sin embargo, este reporte es un primer paso hacia un análisis más amplio que nos encontramos planeando con la finalidad de obtener información sobre el sector de manera más sistemática. Aunque la información que presentamos es provisional, nos ofrece un panorama sobre las tendencias que se están manifestando en el sector, de manera más notoria en los países del sur.

## Definiendo el territorio

De manera general, las organizaciones que se encuestaron para la elaboración de este reporte se encuentran en alguno de los siguientes cuatro grupos:

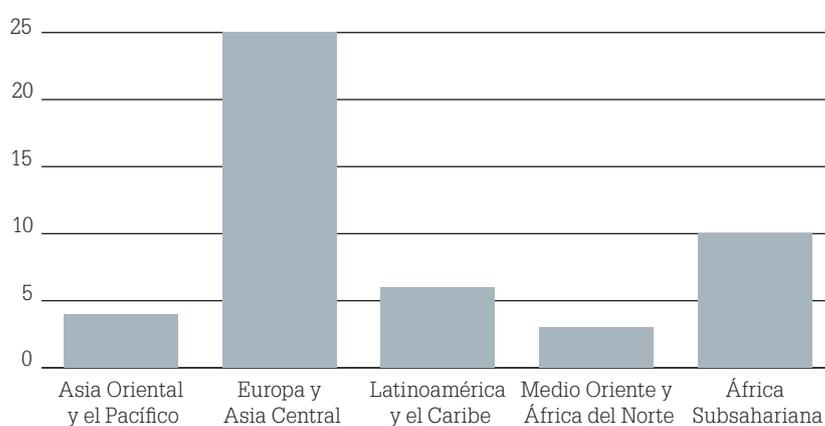
- 1** Fundaciones comunitarias: establecidas (en algunos casos con apoyo internacional) con una deliberada vocación al cumplimiento de ciertos “principios” universales de las fundaciones comunitarias que en general fueron adaptados al contexto local.
- 2** Entidades donantes locales, en algunos casos nacionales: establecidas principalmente con financiamiento internacional y que se encuentran explorando la promoción de la filantropía local como una estrategia para lograr su sustentabilidad a largo plazo e incrementar su legitimidad y el apropiamiento de la comunidad;
- 3** Iniciativas que pueden describirse como de naturaleza “similar a las fundaciones comunitarias”: poseen características y valores afines a los de las fundaciones comunitarias, buscan construir sobre la cultura de liderazgo y filantropía existente o sobre actividades existentes a través de la “lente” de una fundación comunitaria;

- 4 Un pequeño grupo (7) de organizaciones de apoyo al sector filantrópico (en su mayoría organizaciones con membresía), que participan de manera activa en el desarrollo de las fundaciones comunitarias de un país o región específica.

El grupo es muy variado en términos de edad, tamaño y contexto local. A pesar de esta diversidad, todas las organizaciones comparten la misma combinación de funciones básicas bajo un mismo techo institucional: canalización de recursos, desarrollo de la filantropía local y realización de una compleja variedad de tareas como “constructores de puentes”.

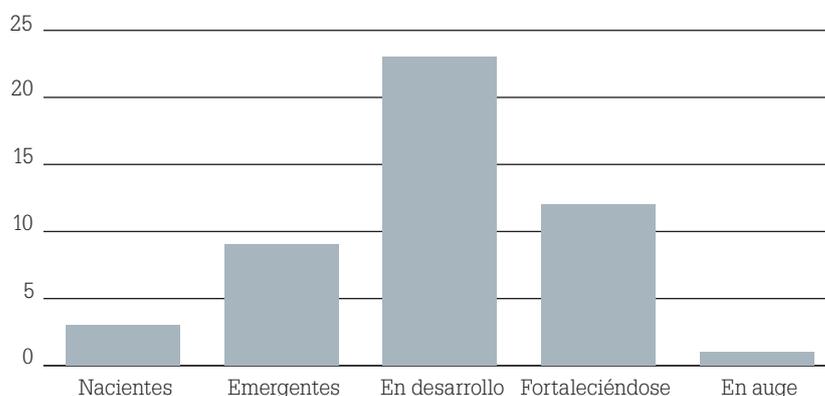
## Ubicación

La distribución geográfica de las organizaciones encuestadas se muestra en la siguiente gráfica.



## Jóvenes y pequeñas

Todas las fundaciones comunitarias encuestadas para este análisis fueron establecidas después de 1992, la edad mediana era de cuatro años, y tres quintas partes de ellas fueron establecidas hace cinco años o menos<sup>3</sup>. Se les preguntó a las fundaciones en qué etapa de desarrollo se encontraban. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica.

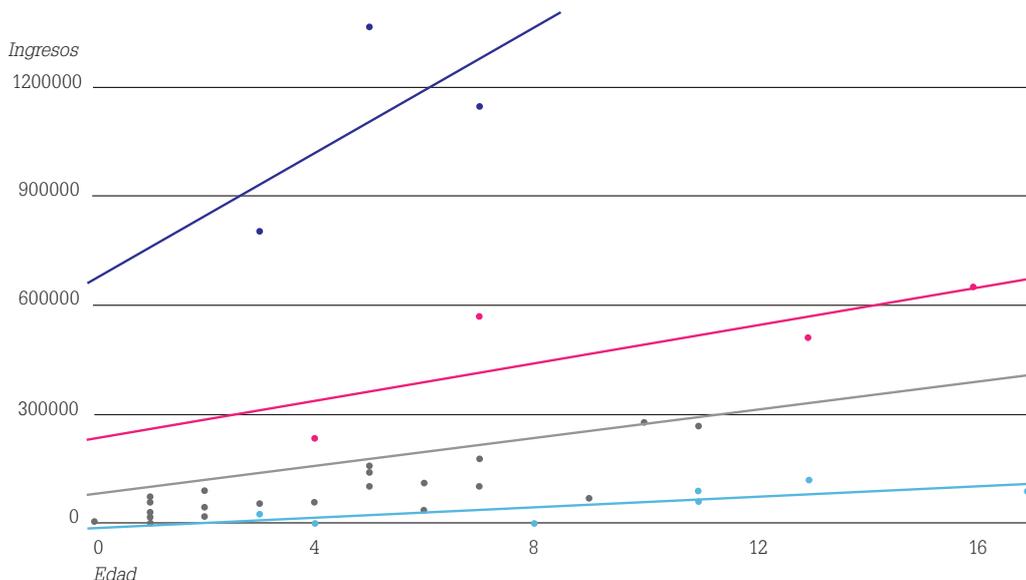


La gráfica muestra claramente que las fundaciones se ven a sí mismas en las primeras etapas del desarrollo.

Además de ser organizaciones jóvenes, estas fundaciones comunitarias también contaban con modestas cantidades de recursos económicos. Con la excepción de unas cuantas organizaciones con un ingreso anual superior a los US\$ 750,000 – 1 millón, tres cuartas partes contaban con ingresos inferiores a los US\$ 155,000 y la mitad con menos de US\$ 65,000. Los ingresos de una cuarta parte eran inferiores a los US\$ 23,000.

Encontramos una correlación estadística significativa entre la cantidad de años de existencia de una organización y su nivel de ingresos, pero el efecto de la antigüedad sobre los ingresos no representó un factor importante.

### Edad e ingresos

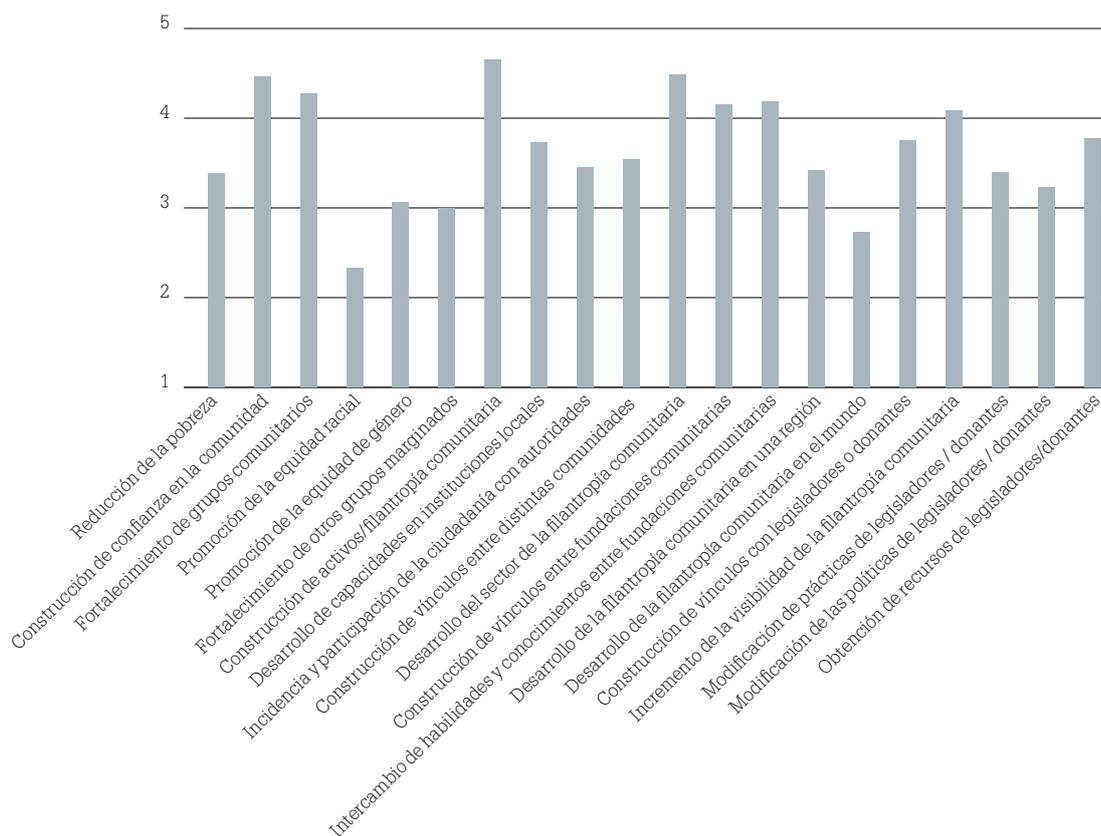


Esta tendencia se puede observar en la gráfica de puntos. Cada punto representa una fundación, posicionada de acuerdo a su antigüedad y nivel de ingresos, mismos que se señalan en el eje correspondiente. La tendencia general se observa en la línea negra, la cual demuestra un incremento lento y gradual. Sin embargo, este crecimiento gradual oculta variaciones significativas – la línea en azul oscuro muestra una trayectoria alta, la línea roja una trayectoria promedio y la línea azul claro representa al grupo de organizaciones que obtuvieron poca mejoría en sus ingresos con el tiempo.

### El tamaño no lo es todo; las funciones son más importantes

Encontramos que el tamaño de una fundación comunitaria era menos importante que el papel que juega en su comunidad. Solicitamos a los entrevistados que evaluaran dicho papel y lo calificaran en orden de importancia<sup>4</sup>. En la siguiente gráfica se muestran los resultados. Las calificaciones representan los promedios en una escala de 5 puntos en la que 1 es 'muy bajo' y 5 es 'muy alto'.

## Importancia de las diferentes funciones



Es notable que todas las respuestas ubicadas en el quintil superior (todas aquellas calificadas con 4 ó más), incluyen la palabra ‘comunidad’, mientras que ninguna de las que se ubican en el quintil inferior (calificaciones de 3.25 o menos) la incluyen. Resulta evidente que las funciones clave para las fundaciones en este grupo se enfocan en aspectos como generación de confianza, de solidaridad, de activos y de capacidades en las comunidades.

Estos hallazgos fueron confirmados a través de entrevistas con representantes de dichas organizaciones. Aunque la canalización de donativos es una actividad clave para casi todas las organizaciones entrevistadas – y una característica que las distingue de otras organizaciones de la sociedad civil de su comunidad – la mayoría de ellas percibía que su papel más importante consistía en maximizar los activos de la comunidad.

## Construyendo comunidades activas

Una función determinante y central de las fundaciones comunitarias es la construcción de vínculos entre los diversos elementos de una comunidad para promover la confianza pública y estimular una cultura filantrópica a nivel local. Al jugar este papel, los empleados de las fundaciones comunitarias entrevistadas percibían que su trabajo consistía en fomentar que las personas participaran de manera más activa en su propio desarrollo, impulsadas por la noción de que “las personas pueden hacer las cosas por sí mismas”. También comentaron sobre cómo buscaron abatir los altos niveles de apatía y falta de participación ciudadana en sus comunidades al “lograr que las personas se hicieran cargo de sus propias vidas”, en las palabras de uno de los entrevistados.

Al enfatizar el papel que juega la filantropía local como un recurso para el financiamiento de iniciativas locales de base, las fundaciones comunitarias se encontraron ante el reto de intentar cambiar de forma radical la manera tradicional de pensar, particularmente buscando superar la percepción de la comunidad que se veía a sí misma únicamente como receptora. Esto se observó concretamente en contextos en los que la ayuda internacional había creado una cultura de dependencia, así como en los países de Europa del este en los que el gobierno tradicionalmente había ejercido el poder de manera descendente a través estructuras verticales. Algunas fundaciones promovieron que sus donatarias buscaran fondos de contrapartida como una manera de incrementar el sentido de pertenencia local y la confianza de las personas – o en las palabras de un entrevistado, “cambiando la manera en que se miran a sí mismos y a los demás”.

Muchas fundaciones también comentaron sobre el importante papel que juegan para demostrar que las instituciones efectivas pueden fortalecer las relaciones comunitarias y las iniciativas de desarrollo local. En contextos en los que la confianza pública no existe o ha sido erosionada por la corrupción, esto equivalía a restaurar la confianza pública en las instituciones. En otros casos, las organizaciones se encontraban explorando la manera de introducir nuevos enfoques institucionales y moldearlos para adaptarlos a la cultura tradicional. Una organización que trabaja con grupos indígenas en Latinoamérica pretendía establecer una fundación comunitaria como una medida para crear conciencia sobre el valor de las estructuras institucionales dentro de su comunidad. En otro caso en Asia central, el esquema institucional de la fundación comunitaria se había establecido como una herramienta efectiva *dentro* de las estructuras tradicionales de gobernanza y cultura de la generosidad.

La mayoría de las fundaciones comunitarias hicieron énfasis en la importancia de su función como entidades donantes locales independientes, libres de cualquier influencia de un benefactor o grupo de interés en particular. Esta percepción de independencia también fue mencionada por otros entrevistados que se veían a sí mismos jugando un papel único como convocantes y articuladores de los diversos actores de su comunidad. Muchos describieron este papel como el de “facilitadores comunitarios”, el cual no necesariamente buscaron activamente en sus inicios, sino que se fue desarrollando a medida que empezaron a construir relaciones como entidades donantes y gestores de recursos locales. Los pequeños donativos a diversos actores de la comunidad permitieron a las fundaciones comunitarias desarrollar relaciones de confianza mutua con otras organizaciones y grupos locales, construir una base de conocimiento sobre las necesidades de la localidad y fortalecer las capacidades de dichos grupos. Esto – aunado al manejo efectivo y transparente de los recursos – también incrementó su credibilidad entre otros sectores de la sociedad (incluyendo al gobierno, donantes locales y público en general) y fortaleció su posición de “constructores de puentes”. Un entrevistado describió a su fundación comunitaria como “la organización a la cual la gente acude”. Una fundación comunitaria relativamente joven del sureste de Asia comentó “somos conocidos como los convocantes cuando hay que resolver problemas difíciles”.

## Involucrando a la comunidad

Todos los entrevistados coincidieron en que la aceptación por parte de la comunidad había sido fundamental para su trabajo. En las palabras de una organización, “No puedes ser una fundación comunitaria si la comunidad no se involucra contigo”. Sin embargo, la combinación de un sector emergente con la poca cantidad de fundaciones comunitarias significaba que la ciudadanía en general no estaba concientizada y muchas organizaciones también describieron las dificultades que habían tenido para explicar su labor ante la comunidad. Es difícil transmitir conceptos como el de “filantropía”, especialmente cuando históricamente ha habido una desconfianza hacia el concepto (por ejemplo, en los países socialistas de antaño donde se asocia con “donativos forzosos” o “voluntariado obligatorio”), o en contextos donde las tradiciones de ayuda y apoyo mutuo (como en culturas en las que las personas se unen en grupos de aportaciones voluntarias para apoyarse cuando requieren cubrir gastos funerarios o ahorran a través de las llamadas “tandas”, por ejemplo) representan un respaldo social de gran importancia para las comunidades pobres y no son consideradas como financiamiento para el “desarrollo”. La canalización de donativos también era considerada como una práctica nueva y que generalmente se asociaba con los programas de las grandes organizaciones internacionales de cooperación al desarrollo.

A pesar de estos obstáculos, casi todas las fundaciones comunitarias (96 por ciento) habían implementado una serie de estrategias enfocadas a la promoción de diversas formas de participación, incluyendo mecanismos proactivos de canalización de donativos para poder beneficiar a grupos informales o marginados, eventos públicos para procurar fondos o promover el voluntariado y la colaboración de las personas a través de mecanismos para la toma de decisiones de la misma fundación comunitaria (como los comités dictaminadores de propuestas, entre otros esquemas). Otras estrategias empleadas por las fundaciones comunitarias para escuchar, aprender y construir confianza en su comunidad incluían foros de organizaciones de la sociedad civil, financiamiento a iniciativas impulsadas por jóvenes, consultas comunitarias, reuniones con los habitantes de las aldeas y sistemas de monitoreo comunitario. En algunos casos, la noción de “comunidad” en sí misma era un término controversial: esto ocurrió de manera particular en los casos de las fundaciones comunitarias que atendían a grupos marginados por el resto de la “comunidad”. También representó un problema en otros contextos, en los cuales las presiones sociales y económicas limitaban en algunos casos el significado del concepto de comunidad.

Todos los entrevistados enfatizaron la importancia de la participación comunitaria en los distintos aspectos de su trabajo. Sin embargo, esto no siempre se trasladó a sus estructuras de gobierno. Solamente el 57 por ciento contaba con procesos abiertos de selección para elegir a sus consejeros directivos y sólo el 50 por ciento contaba con periodos definidos de servicio para sus consejeros. Una explicación para la aparente debilidad en esta área es que la mayoría de las organizaciones en el grupo era de reciente creación. Durante la crucial y vulnerable fase inicial, cuando la fundación comunitaria establecía su reputación, el apoyo de un consejo directivo pequeño, elegido cuidadosamente y conformado por personas respetadas – en ocasiones vinculadas al fundador – quienes tenían una amplia comprensión del concepto y ofrecieron legitimidad a la fundación, fue esencial. A medida que la fundación se involucraba con la comunidad en otros aspectos de su operación, un consejo reclutado estratégicamente apoyaba y protegía el espacio que la organización buscaba ocupar para sí misma al mismo tiempo en que se concientizaba a la comunidad en general y se trabajaba en la aceptación del modelo. Varias organizaciones que habían tenido consejos con estas características en

sus inicios, se estaban preparando para una transición hacia la integración de consejos más balanceados y representativos de la comunidad.

En el tema de los consejos directivos, es importante señalar que observamos varios casos en los que las fundaciones comunitarias habían sido establecidas a través de procesos facilitados por externos – frecuentemente con apoyo económico internacional – cuyas estructuras de gobierno tendían a estar organizadas con mayor formalidad, pero en los cuales la fundación comunitaria seguía luchando para definir su rumbo estratégico debido a la diversidad de experiencias y nivel de comprensión del concepto por su consejo directivo, el cual en teoría, era representativo.

## Las fundaciones comunitarias y la justicia social

Nuestra investigación muestra que las fundaciones comunitarias están construyendo capital social en las comunidades a las que benefician – la participación ciudadana y el incremento en la confianza de la comunidad son temas recurrentes.

A través de nuestra encuesta también investigamos hasta qué punto las fundaciones comunitarias atendían los problemas estructurales o de raíz en el tema de justicia social. Hicimos preguntas sobre cómo las organizaciones donatarias entendían el significado de “justicia social”, si éste era un término utilizado comúnmente, si tenía connotaciones negativas y en su caso, qué alternativas empleaban. También aplicamos una metodología que estaba siendo desarrollada por el Grupo de Trabajo de Filantropía para la Justicia Social y la Paz.<sup>5</sup> El Grupo de Trabajo sugiere que el concepto de “justicia social” es una idea muy general que no logra cobrar un verdadero significado a menos que se analice en términos de alguna corriente de pensamiento específica como “derechos humanos” o “transformación estructural”.<sup>6</sup> Desde este análisis, desarrollamos 6 enunciados específicos para definir el concepto de justicia social (sin emplear este término) y preguntamos si tenían algún grado de relación con los resultados del trabajo de la fundación en una escala de cinco puntos.

Resultó evidente que para un 17.6 por ciento de los entrevistados, el concepto de “justicia social” tenía ciertas connotaciones negativas e interpretaciones que hicieron que su uso fuera problemático. Esto fue particularmente notorio en contextos post socialistas donde se asocia con la ideología comunista la cual postulaba la priorización del bienestar colectivo sobre el individual. Al mismo tiempo, aún y cuando el término “justicia social” no tenía este tipo de connotación, la mayoría de las personas (58.8 por ciento) prefirió emplear otro concepto. Mientras que muchos de los entrevistados se sentían cómodos entendiendo y aplicando el concepto dentro de ciertos círculos (como con colegas y redes de fundaciones comunitarias, donantes internacionales, etc.), la mayoría sentía que era algo muy abstracto para poder ser empleado de manera útil en relación con las necesidades inmediatas o que podía ser un peligro por ser un concepto que tenía el potencial de tornarse divisivo o político para los distintos actores de la comunidad. Un entrevistado lo resume de la siguiente forma:

“No usamos el concepto de ‘justicia social’ directamente, pero es un principio importante que guía nuestro trabajo. La gente tiende a asociar el concepto con la política lo cual no es una buena idea en nuestro país y debemos tener cuidado de permanecer apartidistas.”

Sin embargo, a pesar de las dudas sobre el concepto, cuando se trataba el tema del trabajo sustancial sobre justicia social, los entrevistados generalmente daban buenas calificaciones a los seis enunciados propuestos por el Grupo de Trabajo de Filantropía para la Justicia Social y la Paz. Éstos se muestran en la siguiente tabla en la cual el rango de calificaciones es del 1 al 5 (1 = bajo y 5 = alto).

<i>Criterio de justicia social</i>	<i>Promedio</i>	<i>Desviación estándar</i>
Estructuras que aseguran una distribución equilibrada de los beneficios de los bienes públicos y privados	3.58	1.23
Todas las personas cuentan con seguridad en un marco de derechos	3.71	1.35
Los grupos marginados se encuentran protegidos a través del estado de derecho	3.74	1.21
Las personas y los grupos tienen voz en los problemas que los afectan	4.39	0.88
Todas las culturas reconocen que sus normas no dominan a las demás	3.58	1.2
El mercado opera de manera que beneficia a todos.	3.48	0.89

Es muy notorio que el criterio con más alta calificación es “Las personas y los grupos tienen voz en los problemas que los afectan . . .”. Esto concuerda con nuestros hallazgos previos sobre el empoderamiento de las comunidades.

También es importante recalcar que una de las más altas calificaciones en uno de los seis criterios predice una alta calificación en el resto.<sup>7</sup> Esto significa que hay un hilo conductor coherente detrás de estos seis criterios – los cuales pueden en su conjunto llamarse justicia social o tener un nombre distinto, pero que son consistentes con las ideas de la justicia social. Otros análisis sugieren que hay dos conceptos que coinciden en todas las fundaciones comunitarias de este grupo. Hay un grupo que enfatiza la seguridad, los derechos, la ley, la participación y la tolerancia; y un segundo grupo de fundaciones que hace énfasis en las estructuras que aseguran resultados igualitarios y que el mercado debe trabajar para todos. El primero de estos grupos parece estar más interesado en factores sociales y el segundo en factores económicos.<sup>8</sup>

## Los pequeños donativos como una herramienta para el desarrollo

Los pequeños donativos representaban una de las maneras en que las fundaciones comunitarias podían ofrecer visibilidad a las organizaciones sin fines de lucro y a otros grupos comunitarios de base ante las empresas y el sector empresarial de una manera abierta y transparente. Generalmente, los donativos iban de la mano con una gran variedad de actividades, incluyendo el desarrollo de capacidades, el fortalecimiento del liderazgo comunitario, etc. – y fungían como el medio para alcanzar un fin, no un fin en sí mismos.

La mayoría de las organizaciones contaba con pequeños presupuestos para efectuar donativos, y por consiguiente, los donativos que otorgaban también eran pequeños. Tomando el rango de donativos desde el más pequeño hasta el más cuantioso, la mediana fue de US\$ 350 a US\$ 2,500. El percentil 25 fue de US\$ 110 a US\$ 1,000 y el percentil 75 de US\$ 700 a US\$ 12,850.

Sin embargo, esto no necesariamente representaba una desventaja. Muchos de los pequeños grupos que las fundaciones comunitarias apoyaban, nunca antes habían recibido donativos y habrían tenido dificultades para obtener montos mayores. El proceso de solicitar y administrar pequeños donativos fue, en sí mismo, un proceso de desarrollo para muchos grupos comunitarios. Aún en los casos en los que los costos de la transacción resultaron ser más altos que el monto del donativo, las organizaciones los percibieron como una inversión a largo plazo. Uno de los entrevistados describió la manera en que los pequeños donativos habían dado la oportunidad a grupos informales de formalizar sus actividades hasta el punto en el cual ya contaban con la capacidad de gestionar sus propios recursos directamente sin ayuda de la fundación comunitaria. Otros enfatizaron los efectos de empoderamiento que los pequeños donativos podían tener para lograr el apropiamiento local de los proyectos, además de la importancia de los fondos irrestrictos. En las palabras de uno de los entrevistados, “Descubren lo que quieren hacer después de que reciben recursos”.

De manera similar, el uso de los pequeños donativos con requisitos sencillos y comprensibles para la elaboración de los informes, aunado a una variedad de apoyos en materia de fortalecimiento institucional, también significa que tuvieron la posibilidad de desarrollar relaciones más horizontales, menos jerárquicas con sus donatarias y socias, las cuales se basaban en algo más que el dinero. Un entrevistado percibía la accesibilidad y cercanía de su fundación con los grupos a los que apoyaba como pieza clave de su identidad institucional: no eran donantes a los que la gente “les temía”. Los pequeños donativos también servían como una estrategia efectiva para acortar distancias entre las personas y los programas convencionales de desarrollo. Varios entrevistados describieron cómo los grandes proyectos que normalmente son desarrollados por un grupo de OSC más profesionales, parecían distantes y abstractos para las comunidades locales.

## **Financiamiento y gestión de recursos**

Aunque las fuentes de financiamiento de este grupo de fundaciones variaban significativamente, de cierto modo todas habían empezado a desarrollar una base de donantes locales. En un extremo del espectro encontramos un grupo de fundaciones administradas profesionalmente, establecidas y financiadas por donantes internacionales, las cuales buscaban desarrollar una base de donantes locales como estrategia para asegurar su sustentabilidad financiera a largo plazo (particularmente en los casos en los que los donantes internacionales se encontraban analizando estrategias de salida) y para incrementar el sentimiento de pertenencia a la comunidad. En el otro extremo se encontraban iniciativas de base, establecidas en su totalidad con recursos locales (y para las que el Global Fund for Community Foundations era su primer y único donante internacional), las cuales tendían a ser menos formales en su manejo y tenían problemas con el reto de equilibrar la falta de recursos con las necesidades apremiantes de la comunidad. La mayoría de las fundaciones comunitarias se encontraban en un grupo ‘medio’, con éxito en la gestión de recursos locales e internacionales.

La siguiente tabla muestra la importancia de los distintos tipos de financiamiento. Identifica fuentes internacionales, del gobierno federal o local, empresas, personas y otras fuentes, y se relaciona con la proporción de su presupuesto que proviene de cada una de dichas fuentes en 39 de las organizaciones de este estudio.

### Proporción del presupuesto por fuente de financiamiento

<i>Fuente de financiamiento</i>	<i>0%</i>	<i>1–24%</i>	<i>25–49%</i>	<i>50–74%</i>	<i>75% ó más</i>	<i>Total</i>
Internacional	8	6	11	6	8	39
Gobierno federal o local	18	15	0	4	2	39
Empresas	10	18	7	2	2	39
Personas	5	28	3	2	1	39
Otras	21	14	1	3	0	39

Nota: los números en la tabla representan el número de organizaciones en cada una de las categorías. N = 39.

Sin que el tamaño o el contexto fuera un factor relevante, las organizaciones enfrentaban muchos de los mismos retos cuando se trataba de gestionar recursos a nivel local. Una razón era la novedad del modelo de la fundación comunitaria, tanto en términos de sus fines como de sus funciones. De la misma manera que en ocasiones la práctica de canalizar recursos no se había establecido como algo cotidiano, las fundaciones comunitarias que buscaban construir fondos patrimoniales también tenían dificultades para explicar el concepto. Un fondo patrimonial puede asegurar la independencia y sustentabilidad a largo plazo de una fundación comunitaria y representa un recurso que puede ser empleado para responder a las necesidades cambiantes de una comunidad. Sin embargo, para muchos resultaba difícil convencer a los donantes locales a contribuir a un fondo patrimonial en el cual los donativos serían invertidos y solamente un pequeño porcentaje proveniente de los intereses obtenidos sería distribuido. En las palabras de un encuestado de un país del sur de África, la reacción de las personas era: “¿Para qué invertir en fondos patrimoniales cuando hay tanta pobreza en la actualidad?”

Un poco menos de la mitad de las organizaciones había establecido un fondo patrimonial (22 de 49). Dichos fondos tendían a ser de pequeños en cantidad: la mediana era de US\$ 32,500, el rango intercuartil fue de US\$ 13,750 a US\$ 107,000, y el de mayor cuantía fue de US\$ 927,000.

La historia de un país también influía en las actitudes y suposiciones que las personas tenían sobre la filantropía local y la procuración de fondos. Por ejemplo, la noción de filantropía organizada como un espacio para la acción individual resultaba difícil de inculcar, particularmente en contextos con una dependencia histórica en el gobierno o en agencias de desarrollo internacional como proveedores principales que satisfacían sus necesidades básicas. El director de una fundación comunitaria de reciente creación ubicada en el este de África describió que aunque los miembros de la comunidad tenían la costumbre de contribuir económicamente en casos específicos como bodas y funerales, cuando se les pedía que donaran a alguna causa como los niños vulnerables, la gente solía percibir su atención como una responsabilidad del gobierno. Otro de los

entrevistados comentó sobre el reto de cambiar la percepción de las personas en su contexto local, en el cual había una gran dependencia en la ayuda internacional y en donde la comunidad se había “acostumbrado a verse como el receptor, sin valorar sus propios recursos”. Sin embargo, la historia, cultura y religión de algunas comunidades también favoreció la existencia de experiencias positivas en la gestión de recursos, lo cual fue aprovechado por muchas fundaciones comunitarias para impulsar sus esfuerzos de procuración de fondos a nivel local. En el sureste de Asia, por ejemplo, una fundación comunitaria emergente describió cómo “las personas participan como voluntarios debido al altruismo pero también porque a cambio reciben ‘bondad’ según dicta la filosofía budista”.

El asunto de la confianza – o la desconfianza – fue otro de los mayores obstáculos para la construcción de una base de donantes locales. En sus intentos de procuración de fondos a nivel local, muchas fundaciones comunitarias en un inicio enfrentaron problemas para disipar las dudas sobre sus verdaderas intenciones. Una vez más, las experiencias anteriores de la filantropía organizada en gobiernos post comunistas influían en el profundo escepticismo del público sobre los motivos detrás de los intentos para reactivarla. De manera similar, en contextos en los que había altos niveles de corrupción, era muy frecuente la desconfianza generalizada hacia las instituciones de todo tipo las cuales eran vistas como poco transparentes, que beneficiaban únicamente sus integrantes y susceptibles al abuso.

Quizás no es de sorprender que debido a la falta de familiaridad con la noción de filantropía institucionalizada, muchos donantes potenciales – cuando tenían la intención de donar – prefirieran contribuir directamente con las causas sin pasar por lo que ellos consideraban como un intermediario costoso.

Como explicaba el representante de una fundación comunitaria de Europa del este, “las personas no entienden la necesidad de una organización profesional y no les gusta donar para cubrir gastos administrativos.” En muchos casos, las fundaciones comunitarias se encontraban en una situación sin salida. Les resultaba difícil procurar recursos para canalizar como donativos porque los donantes potenciales querían saber con exactitud a dónde iba su dinero, sin embargo, sin estos recursos, las fundaciones comunitarias se veían en dificultades para financiar cierto tipo de proyectos comunitarios concretos y visibles que tenían la posibilidad de demostrar la efectividad de este enfoque. Como organizaciones de “segundo piso” (un nivel más arriba de los beneficiarios directos de los proyectos) también era difícil que se asociara a las fundaciones comunitarias directamente con los logros de los proyectos apoyados. No obstante, muchos comprendían que tomaría tiempo construir el tipo de relaciones de confianza que podrían dar como resultado el desarrollo de una base de donantes diversos y se vieron en la necesidad de implementar estrategias temporales para acortar la distancia hacia sus objetivos – como por ejemplo, involucrando primero a las personas como voluntarias en las actividades de la fundación comunitaria, o presentando un portafolios de proyectos preseleccionados a donantes potenciales. Otros pensaban que simplemente se trataba de aumentar gradualmente el nivel de conciencia y la confianza de la comunidad y de predicar con el ejemplo. El director de una fundación describió la manera en la que él mismo había trabajado como voluntario durante los dos primeros años y esto le había ayudado a convencer a las personas que sus intenciones eran buenas. En las palabras de otro director: “las personas necesitan un empujón para empezar a cambiar su actitud . . . . La confianza es muy importante: solamente se construye si haces lo que prometiste que harías.”

La gestión de donativos locales de la comunidad en general representaba un mayor reto para aquellas fundaciones comunitarias que trabajaban con grupos minoritarios.

Por ejemplo, en países del este y centro de Europa, resultaba muy difícil procurar recursos a nivel local para atender la problemática de los pueblos gitanos o romaníes; otro problema “difícil” era el de los migrantes ilegales. En otras regiones, las fundaciones comunitarias que trabajan con comunidades “invisibles” (generalmente comunidades indígenas) enfrentaban retos similares cuando se acercaban a donantes locales. En esos casos, las fundaciones comunitarias frecuentemente confiaban en el financiamiento internacional – y en algunos casos en la filantropía de la diáspora – para poder atender la problemática.

Para muchas fundaciones comunitarias, su principal fuente de financiamiento en sus inicios eran las empresas locales, cuando las podían convencer del valor de trabajar con una fundación comunitaria como una opción que les aminoraba la carga administrativa y que les garantizaba que sus recursos serían aplicados de manera más efectiva. Aunque la solicitud de donativos a personas representaba un reto en la mayoría de los contextos, muchos de los entrevistados enfatizaron la importancia de este tipo de apoyo para garantizar una verdadera apropiación de la fundación. Uno de los entrevistados comentó que la filantropía comunitaria no debería ser vista como una “elegante tienda de joyería para las élites” sino un “producto de consumo . . . disponible en cualquier supermercado.”

## Conclusiones

Nuestro estudio sugiere varias líneas de trabajo para futura exploración y desarrollo. A continuación describimos dichas líneas como propuestas para nuevas investigaciones:

- 1** Las fundaciones comunitarias pueden ser una pieza faltante en el rompecabezas del desarrollo internacional. Hay un creciente debate que cuestiona si la ayuda realmente llega a los sectores de la población hacia los cuales está dirigida. Los recursos de los organismos internacionales están sujetos a ser captados por las élites, por lo que los fondos no llegan a las organizaciones de base. Las fundaciones comunitarias ofrecen un mecanismo para llegar a quienes más lo necesitan, al mismo tiempo que ofrecen apropiamiento local, liderazgo y rendición de cuentas.
- 2** Las fundaciones comunitarias desarrollan la confianza como una de sus prioridades. Este es un componente vital para reducir la pobreza. Es poco probable que las personas que no se sienten vinculadas con otras y que desconfían de sus instituciones sean capaces de combatir la pobreza en sus comunidades. Hay una creciente comprensión acerca del papel que juegan las actitudes y comportamientos de las personas en las comunidades, con la idea de que el “sentido de pertenencia a una comunidad” es un factor clave para lograr el éxito de los programas de desarrollo.
- 3** El dinero local tiene un alto valor. Aunque los montos sean pequeños, es importante que las personas de una comunidad contribuyan con sus propios recursos a la solución de sus propios problemas. El desarrollo comunitario es mucho más que únicamente dinero, y aún así, las pequeñas cantidades de dinero son invaluable.
- 4** Finalmente, al efectuar pequeños donativos y construir relaciones con organizaciones de base, las fundaciones comunitarias pueden jugar un importante papel al dar voz a los habitantes de la comunidad, incluyendo a los más pobres. Aunque el concepto de “justicia social” resultaba desagradable para la mayoría de las fundaciones comunitarias en este grupo, su finalidad principal era permitir que “las personas y los grupos tengan voz en los problemas que los afectan”.

## ¿Qué sigue?

Estamos conscientes que este es un trabajo pequeño y limitado. Se tiene planeado continuar esta investigación con la finalidad de ampliar nuestros conocimientos sobre el grupo de donatarias actuales conforme se desarrollan y agregar nuevas organizaciones a medida que se acerquen a nosotros.

También nos gustaría que otras personas participen en el dialogo, por lo que las invitamos a enviar sus comentarios sobre este trabajo a Jenny Hodgson al correo [jenny@globalfundcf.org](mailto:jenny@globalfundcf.org).

## Notas

- 1 El análisis de tendencias se base en cinco conjuntos de datos presentados en cinco ediciones del Reporte del Estado Global de las Fundaciones Comunitarias del 2000 al 2008 ([www.wingsweb.org](http://www.wingsweb.org)).
- 2 Una organización fue invitada a someter dos propuestas para distintos proyectos, por lo que la cantidad total de solicitudes de financiamiento fue de 50, mismas que fueron presentadas por 49 organizaciones.
- 3 Las primeras fundaciones comunitarias fuera de los Estados Unidos y Europa fueron establecidas en Europa del este, México y el sur de África a mediados de los años 90.
- 4 La elección de los indicadores se derivó de las evaluaciones del trabajo del Global Fund for Community Foundations (2006–8). Los indicadores fueron seleccionados mediante el análisis de una variedad de fuentes, incluyendo diversas publicaciones sobre el tema de capital social y las evaluaciones realizadas por el Banco Mundial a los proyectos de desarrollo. Se eligieron indicadores de tres tipos principales, cada uno de ellos relacionado con los objetivos del Global Fund for Community Foundations. El primer tipo de indicadores evaluaba el impacto en las comunidades específicas. El segundo medía la construcción del sector de filantropía comunitaria a nivel regional o global. El tercero medía el impacto en las políticas y prácticas de legisladores y las personas con recursos económicos.
- 5 En el 2007, el Grupo de Trabajo de Filantropía para la Justicia Social y la Paz (*Working Group on Philanthropy for Social Justice and Peace*) fue convocado por Christopher Harris, Oficial Senior de Programas sobre Filantropía de la Fundación Ford para promover la reflexión y construir consensos sobre el significado de la filantropía para la justicia social y la paz, identificar herramientas (nuevas o existentes) para evaluar con mayor efectividad el impacto de nuestro trabajo y profundizar y ampliar la red de personas interesadas en lograr un incremento y mejora en los apoyos que las entidades donantes otorgan a proyectos que promueven transformaciones estructurales en pro de la justicia. Ver: <http://p-sj.org/node/68>.
- 6 Ruesga, G.A. y Puntteney, D. (Marzo 2010). Social Justice Philanthropy: An Initial Framework for Positioning this Work. Grupo de Trabajo de Filantropía para la Justicia Social y la Paz.
- 7 Alfa de Chronbach = 0.73
- 8 Estos hallazgos se basan en el análisis de los componentes principales aplicando una rotación de factores varimax. A pesar de tratarse de una cantidad pequeña de números, los resultados fueron claros y los dos factores explicaron dos terceras partes de la desviación.



El Global Fund for Community Foundations (GF CF) es una entidad donante de base que trabaja para promover y apoyar a instituciones dedicadas a la filantropía comunitaria alrededor del mundo. Trabaja con fundaciones comunitarias en lo individual y con otras entidades donantes y sus redes, con un enfoque particular en países de medianos y bajos ingresos. El GF CF apoya a estas instituciones en su fortalecimiento y crecimiento a través de pequeños donativos, asistencia técnica y espacios para la vinculación, para que así puedan alcanzar su potencial como vehículos para el desarrollo local desde de bases.

El Global Fund for Community Foundations desarrolló su modelo para la canalización de recursos integrando mecanismos de evaluación a sus sistemas administrativos, por lo que todos los procedimientos del proceso de canalización de recursos nos proporcionan retroalimentación para la evaluación. El GF CF agradece el apoyo de los siguientes donantes durante los años 2009 y 2010 quienes hicieron posible la elaboración del presente reporte – y todo el trabajo que hay detrás del mismo:

Fundación Ford  
Fundación Charles Stewart Mott  
Fundación W.K. Kellogg  
Rockefeller Brothers Fund  
Fundación King Baudouin

## **Global Fund for Community Foundations**

EISA Building  
Ground Floor  
14 Park Road  
Richmond  
Johannesburgo 2092  
República de Sudáfrica

[www.globalfundcf.org](http://www.globalfundcf.org)  
[info@globalfundcf.org](mailto:info@globalfundcf.org)

Registrada bajo las leyes de Irlanda del Norte con el No. NI073343.

Organización sin fines de lucro registrada bajo el número XT18816

En la República de Sudáfrica registrada como una organización de la Sección 21.

2010/000806/08

Publicado por The Global Fund for Community Foundations. Derechos reservados.

**Este reporte fue impreso en papel acreditado por el FCS por ser proveniente de recursos sustentables.**



[www.globalfundcf.org](http://www.globalfundcf.org)

*Junio 2010*