



FUNDACIONES COMUNITARIAS

Ejercicio de Ciudadanía

FUNDACIONES COMUNITARIAS EJERCICIO DE CIUDADANIA

México, D. F. Julio 2003

Vivian Blair
Magdalena Rubio
Laura Sarvide






Agradecemos a la Fundación Comunitaria del Bajío, Fundación Comunitaria Dishaní, Fundación Comunitaria Regional y Fundación León, del Estado de Guanajuato, por habernos permitido acompañarlas en su proceso de fortalecimiento que fue fuente de inspiración para este cuaderno.

Agradecemos a la Fundación Charles Stewart Mott su respaldo y complicidad para realizar este ejercicio de ciudadanía.

Reconocemos las reflexiones de Susana Pla Rovira, Mireya Suárez de Villalobos, Gabriela Videla y Jaime Bolaños Cacho que aportaron a los fundamentos para las fundaciones comunitarias en México.

Gracias también a Lourdes Herrasti y Martha Sánchez Bedolla por su dedicación y empeño en la revisión del cuaderno y por la pertinencia de sus comentarios.

ÍNDICE

	INTRODUCCIÓN _____	9
	FUNDAMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS FC _____	15
	UNA CONCEPCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL _____	21
	EL FORTALECIMIENTO COMO PROCESO _____	21
	EL ENFOQUE P-O-R _____	22
	DIAGRAMA _____	22
	EL FORTALECIMIENTO DE UNA FC _____	23
	LAS DIMENSIONES DE UNA FUNDACIÓN COMUNITARIA _____	27
	DIMENSIÓN P: PROYECTO ESTRATÉGICO _____	27
	DIMENSIÓN O: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO _____	34
	DIMENSIÓN R: RECURSOS _____	44
	LOS RETOS DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS _____	57
	UNO DE LOS MAYORES RETOS: LA IDENTIDAD _____	57
	OTROS GRANDES RETOS _____	58



INTRODUCCIÓN





INTRODUCCIÓN

El cuaderno que a continuación ofrecemos está inspirado en el proceso de fortalecimiento institucional para Fundaciones Comunitarias (FC) del Estado de Guanajuato, que se llevó a cabo de octubre 2000 a marzo 2003, gracias a la sinergia lograda entre Vivian Blair y Asociados, Espiral Consultora SC, y la Fundación Charles Stewart Mott de Estados Unidos.

En el proceso de fortalecimiento utilizamos el enfoque teórico y metodológico POR (Proyecto estratégico, Organización y funcionamiento y Recursos) desarrollado por Espiral. Para llevarlo a cabo, realizamos diversos talleres, que de manera rotativa tuvieron lugar en las cuatro FC, y así mismo ofrecimos atención individualizada en cada una de las fundaciones, a través de visitas a su localidad.

El presente cuaderno lo concebimos al inicio del proceso, ya que desde entonces detectamos la necesidad de ampliar la oferta de formación y capacitación, para hacer frente a la creciente demanda de las FC en México. Sabemos que existen diversas concepciones, documentos, materiales y herramientas enfocados al quehacer, organización y funcionamiento, y procuración de fondos de estas fundaciones, y que todos ellos han sido una gran contribución para estos esfuerzos de la sociedad civil. Sin embargo, si bien son elementos necesarios y útiles, creemos que no son suficientes para lograr el fortalecimiento de las FC.

El enfoque de fortalecimiento al que hacemos referencia da especial atención al “SER” de las FC, es decir a la definición de su identidad. Sin desconocer su quehacer, atiende de manera preferente a la identificación y clarificación de lo que llamamos su



Proyecto estratégico, a lo que son y no son las FC, a su razón de ser, a lo que las hace diferentes y singulares frente a otros esfuerzos, a sus principios y valores, a con quién, en qué y dónde intervienen, y a los grandes objetivos o resultados que pretenden lograr.

Nuestra intención al elaborar y ofrecer este cuaderno es compartir la experiencia, los conocimientos y saberes acumulados hasta ahora, a fin de contribuir a la formación y fortalecimiento de las FC mexicanas. Queremos aportar para que logren mayor solidez y amplíen sus resultados, efectos e impacto en todo aquello que se proponen. Nos interesa también contribuir a que las FC sean visibles y se posicionen como una respuesta frente a las necesidades de las comunidades.

Estamos convencidas que las FC pueden fomentar una ciudadanía activa y por ello hemos producido a partir de la experiencia, un conocimiento conceptual y práctico que les sea útil a las distintas FC que se están desarrollando.

Así, este esfuerzo está dirigido, en primer lugar, a todas las FC mexicanas constituidas, así como aquellas que están por hacerlo. Mención especial merecen las cuatro FC del Estado de Guanajuato con quienes compartimos meses de intercambios, complicidades, desafíos, aciertos y desaciertos, avances, retrocesos y aproximaciones, así como la voluntad de participar en el gran desafío de su fortalecimiento. También lo ofrecemos a los asesores, consultores y consultoras de organizaciones de la sociedad civil interesados en conocer y explorar sobre el tema. Consideramos finalmente que puede ser útil para fundaciones y agencias de cooperación que deseen invertir recursos a través de programas o proyectos, es útil para los organismos gubernamentales ya sean federales, estatales o municipales, así como a estudiantes y medios de comunicación que deseen obtener información sobre ellas.

La singularidad de este cuaderno consiste en que parte de experiencias desarrolladas en México, no sólo por las FC en general y por el proceso vivido en Guanajuato, sino también por una larga experiencia en procesos de fortalecimiento institucional desarrollada con profesionistas de diversas especialidades en el campo del desarrollo social

El cuaderno ofrece aspectos conceptuales y su aplicación en las FC, e invita a la reflexión a través de preguntas útiles para la acción. Ofrece también una visión estratégica a partir de la preocupación por definir, enfocar y priorizar la identidad y el Proyecto estratégico de las FC y, así mismo, una visión operativa que pone énfasis en aspectos organizativos y materiales para la operación.

Aporta un enfoque, el enfoque POR para el fortalecimiento de las FC, desde una visión que busca la coherencia y la interconexión entre las tres dimensiones que las integran: la dimensión ideológica-conceptual que corresponde al Proyecto estratégico, la dimensión Organizativa que corresponde a la organización y el funcionamiento, y por último la dimensión material o de los Recursos que incluye tanto los recursos humanos, como los materiales y los económicos. Además, este enfoque incorpora el componente político, pues sugiere que las FC, además de lograr resultados, efectos e impacto, se deben posicionar como actoras e interlocutoras frente al sector público y privado.



Finalmente, este cuaderno es una provocación que busca que las personas involucradas en el ser y hacer de una FC valoren que ello exige de un proceso que combina saberes, método y pasión llevado a cabo por personas comprometidas con el cambio, no sólo de la sociedad, sino también cambios en uno mismo.

Queda claro que el fortalecimiento que se propone no se logra de una vez y para siempre, ya sea a través de talleres o iniciativas de capacitación puntuales, sino que es un proceso de aproximaciones sucesivas, permanente, que debe incorporarse como parte de la cultura institucional de las FC ■



FUNDAMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS FC





FUNDAMENTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LAS FC

Si nos preguntamos a qué se debe el surgimiento de las FC en México, por qué son importantes o relevantes, cuál es su aporte al cambio y cuál su singularidad con respecto a otros modelos organizativos de la sociedad civil, no encontraremos respuestas únicas pues son varias las razones que explican estos fenómenos.

De inicio, tenemos que su rápido surgimiento y crecimiento en el país obedece tanto a razones exógenas, como endógenas. Esto significa que han sido fuertemente impulsadas y animadas desde el exterior, principalmente por agencias de cooperación de Estados Unidos, pero también, que han florecido porque responden a necesidades e intereses nacionales, y porque ocupan un nicho que no está cubierto por otras formas de organización de la sociedad civil, el gobierno o las fundaciones corporativas. Creemos que las FC logran dar una respuesta a la búsqueda de nuevas alternativas para atender, desde la sociedad, las necesidades crecientes de las comunidades. Existe la esperanza de, a través de las FC, contribuir para que la brecha de desigualdad, exclusión e inequidad sea menor.

Las FC comienzan a desarrollarse en México al reconocer, con claridad y convicción, que el desarrollo social es posible a partir del impulso a procesos locales que involucren a una diversidad de actores y sectores. Este concepto logra gran aceptación al mostrar, además, su gran capacidad para adaptarse a condiciones locales.

Son varias las características que han contribuido a su florecimiento. Una de ellas es que su forma de organización contribuye a la escucha y el conocimiento colectivo. Las FC son espacios para



la interlocución, interacción y articulación entre diferentes, tanto a nivel local como regional, que reconocen las fortalezas y debilidades de cada uno y en donde se discuten una gran diversidad de asuntos de interés para la comunidad. Las FC favorecen intercambios de doble vía, entre los que tienen recursos y los que viven en condiciones de pobreza y marginación, y son espacios que permiten la capacitación y formación de ciudadanía.

Por otro lado, sus órganos de gobierno, como los consejos, son plurales, están conformados por personas de la comunidad, y reflejan el tejido social de la misma. Esta pluralidad contribuye a que toda la sociedad se sienta representada en un organismo privado, autónomo e independiente, y en el cual confía plenamente.

Las FC no representan una competencia para otras organizaciones de la sociedad civil. Su propuesta es novedosa ya que busca facilitar, fortalecer, potencializar y catalizar procesos de desarrollo comunitario y no únicamente apoyar o ejecutar proyectos. Su intención es establecer alianzas y movilizar a los diferentes sectores de la sociedad para realizar tareas que impulsen el desarrollo. Para ello, se apoyan en el deseo presente en las comunidades de ayudarse a sí misma. Así, buscan crecer y desarrollarse para atender a las comunidades, son un medio, no un fin.

Esta movilización es posible pues las FC nacen en un área geográfica determinada, en donde establecen alianzas con diferentes sectores de la sociedad a fin de que todos participen en el desarrollo de esa región, de la que conocen, a detalle, sus fortalezas, debilidades y oportunidades.

En lo que se refiere a recursos, las FC impulsan la creación de patrimonio-fondo comunitario para permitir la perdurabilidad de la inversión social y porque tienen una visión de permanencia, de largo plazo. Su principal “cliente” es el inversionista social¹ a quienes ofrecen una gama de oportunidades, fundamentadas en el conocimiento de su localidad, en las que el inversionista social puede invertir. A ellos les rinden cuentas transparentes, para lo que realiza una supervisión a fin de que las inversiones sean aplicadas correcta y eficientemente.

Con todo ello buscan que las comunidades sean más sanas, al depender más de sí mismas y que se fomente un desarrollo local a partir de los recursos económicos que se movilizan y de las alianzas que se establecen.

La intención de las FC es contribuir al cambio, no sólo porque impulsan la participación y el establecimiento de vínculos, trabajan con profesionalismo, apoyan formas de organización autónomas e incorporan nuevos actores a las tareas del desarrollo y a la consecución de recursos locales, sino también por su aporte en término de valores y principios como la generosidad, la transparencia y la honestidad.

¹ En el proceso de fortalecimiento institucional que se realizó con las fundaciones comunitarias de Guanajuato, se reflexionó sobre la pertinencia de ir utilizando el concepto de “inversionistas sociales” en vez del concepto “donantes”, con el fin de ir superando, por la vía del uso de nuevos conceptos, las prácticas paternalistas, poniendo énfasis en los activos de la comunidad y en la idea de que cuando se “invierte” socialmente todos somos beneficiados.



Con todo ello las FC contribuyen a lograr un cambio cultural que rompa con el paradigma de que el gobierno debe resolverlo todo, y con la costumbre de que las soluciones vienen de afuera. En su lugar, promueven el principio de la corresponsabilidad entre los actores políticos, económicos y sociales de la localidad y alientan a quienes tienen recursos a tomar la decisión de compartir, de aprender solidaria y creativamente, junto con otros, a resolver los problemas de la sociedad. Con su presencia crean conciencia en los grupos de poder para que faciliten mejores condiciones de vida para todos.

En síntesis, quienes estamos comprometidos con el modelo de las FC, afirmamos que al interior de toda comunidad existen individuos, grupos y organizaciones con habilidades técnicas, con recursos y voluntad para responder con creatividad y eficiencia a los problemas y desafíos locales. Esta manera de ver a las comunidades permite percibir, aún a la más devastada, no como un lugar que demanda servicios y recursos, sino como uno que cuenta con aptitudes, talentos y recursos, que pueden ser nutridos y movilizados para responder a los desafíos comunitarios.

Es importante aclarar que a este conjunto de aptitudes, talentos y recursos los llamamos “activos”. Este concepto resulta central para comprender la forma como las FC entienden su quehacer. Si bien el concepto nos lleva a pensar en activos financieros como ahorros, acciones o propiedades, es necesario, con una visión más integral, concebirlos como un conjunto de recursos que permiten, a las personas y a las comunidades, ejercer control sobre sus vidas y participar de manera más significativa y efectiva en la solución de sus problemas. Las FC buscan apalancarse en las fortalezas y capacidades que se encuentran en una comunidad, y no en las debilidades o necesidades.

Toda comunidad ostenta una combinación única de activos sobre los que puede construir su futuro. En este sentido, el concepto se abre para incluir a los individuos con su tiempo, sus talentos y capacidades, sus recursos y sus asociaciones civiles y sociales ■



UNA CONCEPCIÓN PARA EL FI





UNA CONCEPCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

EL FORTALECIMIENTO COMO PROCESO

El fortalecimiento institucional para las FC es un proceso que, como dijimos antes, supone una lógica de aproximaciones sucesivas. Su objetivo es conocer la dinámica de estas organizaciones, así como sus contradicciones, a fin de favorecer su coherencia interna y sentar las bases para su mejor posicionamiento. Desde esta concepción, el fortalecimiento se orienta a lograr una proyección institucional y el empoderamiento de las fundaciones.

En el proceso de fortalecimiento, entendemos que las instituciones están en permanente transformación, inmersas en dinámicas de oposiciones y contradicciones. Estas dinámicas se traducen en una permanente búsqueda de nuevas formas de institucionalidad, capaces de resolver los desequilibrios que provienen, tanto del interior, como del exterior. Desde esta forma de concebir a las instituciones, éstas nunca llegan a constituirse como una totalidad acabada.

Como el quehacer de las FC busca transformar el estado de cosas existentes en la sociedad, la lógica del proceso de fortalecimiento obedece no sólo a la identidad, los principios, las formas de organización y la procedencia de los recursos, sino también considera los cambios que ocurren en la sociedad, ya que estos atraviesan a las fundaciones y las empujan a incorporar ciertas modalidades de acción y de relaciones.

Es necesario tomar en cuenta que las FC contienen una dimensión política ideológica, una dimensión organizativa y una dimensión material que corresponden al Proyecto estratégico, la organización y los recursos.



El Proyecto estratégico se refiere a su manera de ver el mundo, a su apuesta social y política, es una utopía capaz de convocar a un grupo de personas para organizarse en función de propósitos y convicciones con los que se identifican. Esta dimensión constituye la base ideológica, política, conceptual y ética de las FC.

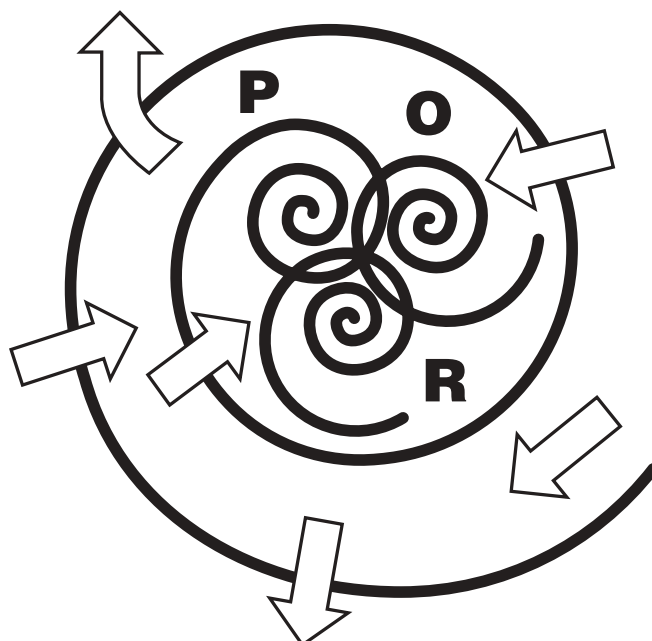
La organización es el conjunto de relaciones sociales que permiten que las FC avancen en el logro, o no, de su Proyecto estratégico. Son las relaciones internas del grupo, que se organizan y funcionan en una determinada estructura, con división del trabajo, con mecanismos para la toma de decisiones y con el ejercicio del poder al interior de la fundación. También contempla las relaciones que se establecen con el exterior, en su contexto, con otras organizaciones y actores de la sociedad con quienes colabora. Esta dimensión constituye la base organizativa-funcional de las FC.

Los recursos se refieren tanto a los recursos humanos, como a los materiales y económicos que hacen posible, o no, la realización del proyecto y el sostenimiento de la organización. Esta dimensión constituye la base material de las FC.

EL ENFOQUE P-O-R

Para realizar procesos de fortalecimiento institucional, Espiral desarrolló el enfoque POR, el cual permite acercarse a las instituciones a partir de sus tres dimensiones: Proyecto, Organización y Recursos.

Bajo este enfoque, las tres dimensiones de una fundación están ligadas entre sí y participan en un proceso dinámico, de oposiciones y contradicciones, constantemente alterado por los cambios y transformaciones internas de la fundación, así como por los cambios que se dan en el medio en el cual se insertan y participan.





Nuevas ideas y objetivos, cambios internos y externos, hacen que las dimensiones se modifiquen y generen tensiones que llevan a los miembros de las fundaciones, a replantear la forma de su organización. Así las tres dimensiones a las que nos hemos referido parecen inamovibles, son realidades inacabadas y susceptibles en constante transformaciones, y esto es justamente lo que imprime a las fundaciones su dinamismo. La coherencia entre las tres dimensiones es uno de los indicadores de fortalecimiento.

EL FORTALECIMIENTO DE UNA FC

Para llevar a cabo un proceso de fortalecimiento institucional es indispensable recordar que las fundaciones son un proceso de aproximaciones sucesivas, aceptar que son producto de un determinado momento, procesos inconclusos que transitan por diversos ciclos y dinámicas. Esto permite a los integrantes ser conscientes de su capacidad de creación y cambio.

Independientemente de la vida interna de las fundaciones y de la coherencia que logren sus tres dimensiones, que como dijimos es un indicador de una fundación fortalecida, es importante tener presente que el fortalecimiento trasciende esta esfera, para ubicarse como parte de un amplio sistema de relaciones en el que trabajan por la construcción de formas de relación más equitativas, justas y democráticas. Por ello, un segundo componente del fortalecimiento es el posicionamiento en la sociedad

Este posicionamiento se expresa en aspectos, que se construyen en el devenir del proceso institucional, tales como la identidad, autonomía, incidencia o impacto y que, en esta propuesta se ubican como los grandes retos de las fundaciones. Todos ellos trascienden la esfera de lo interno para ubicar a las fundaciones en la apuesta política con las demás organizaciones civiles y con otros actores.

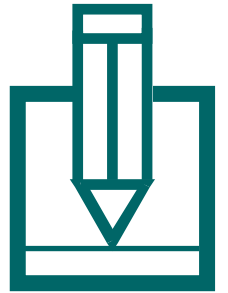
Si la institución es una totalidad inacabada, el fortalecimiento de una FC debe identificarse como un proceso permanente que permita revisarla y actualizarla para que sea capaz de atender los desafíos y las causas de la comunidad, con una perspectiva de largo plazo.

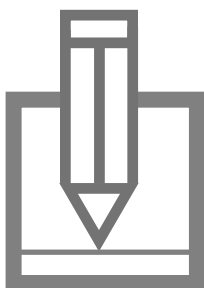
Para iniciar un proceso de fortalecimiento institucional es importante partir de un diagnóstico que permita identificar el estado de situación que guarda una FC en un momento determinado. Existen varios instrumentos para elaborar diagnósticos institucionales como el FODA (por sus siglas Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza), el recorrido histórico, o el ciclo de vida.

El FODA es una herramienta metodológica que permite identificar las fortalezas y debilidades internas de las FC, así como las oportunidades y amenazas determinadas por el contexto donde intervienen. El recorrido histórico, permite reconstruir la historia institucional para identificar los diversos acontecimientos del pasado que explican el presente de la FC y que permite pensar en el futuro. Por último, el ciclo de vida es un instrumento orientado a identificar las cinco fases por las que atraviesa una fundación: concepción, iniciación, crecimiento, fortalecimiento y decaimiento o terminación.



LAS DIMENSIONES DE UNA FC





LAS DIMENSIONES DE UNA FUNDACIÓN COMUNITARIA

DIMENSIÓN P: PROYECTO ESTRATÉGICO

La dimensión P se refiere al Proyecto estratégico de una FC. En él se definen sus características y componentes esenciales que se refieren a una manera particular de pensar y ver las cosas, a una apuesta política y a la utopía social capaz de convocar a un grupo de personas que tienen un sentido de pertenencia a una comunidad determinada para organizarse en función de propósitos con los que se identifican y comprometen.

Esta dimensión constituye la base ideológica, conceptual, política y ética de la FC. Ideológica porque contiene los valores y los ideales que constituyen su razón de ser; política porque contiene su intencionalidad y posicionamiento en el marco de las relaciones sociales en las que interviene, conceptual porque en ella se definen los conceptos, las problemáticas y temáticas de su campo de trabajo, y ética porque contiene principios y valores que orientan el quehacer de la FC.

Los componentes del Proyecto estratégico de una FC son visión, misión, valores, objetivos y estrategias y campo de intervención. Sin embargo, debido a que las FC se definen de acuerdo al contexto y a la comunidad donde surgen, cada una puede agregar otras características que le permitan elaborar su planteamiento estratégico de acuerdo a sus particularidades. Además, dependiendo del momento histórico y de su desarrollo institucional, algunas pueden optar por desplegar ciertas características, mientras que para otras, esas mismas características pueden ser el punto de llegada.



LA VISIÓN

Es una mirada al futuro. Expresa lo que la fundación pretende llegar a ser. Para su formulación una FC requiere de un análisis profundo del contexto donde interviene que le permita identificar las tendencias, las oportunidades y los riesgos. En ella, debe conjugar y sintetizar sus conocimientos, su análisis y su postura respecto a su entorno, a los actores sociales que interactúan en la comunidad, al marco conceptual referencial y a los valores que orientan su trabajo.

Es importante que las FC se visualicen como organizaciones institucionalizadas, dirigidas por voluntarios comprometidos que aspiran a fortalecer a sus comunidades, ejerciendo liderazgo en temas de amplio interés en la localidad, movilizandando recursos y desarrollando un fondo patrimonial para apoyar las iniciativas de la comunidad

A manera de ejemplo:

Algunas FC se visualizan, en el largo plazo, como instituciones consolidadas, independientes y autónomas donde exista una participación activa, comprometida y responsable de la comunidad. Como un espacio vivo y representativo de la región y como una organización activa y con espíritu ciudadano, que contará con un fondo patrimonial que permita apoyar sus proyectos. Plantean que serán promotores de nuevas organizaciones e iniciativas de la sociedad y que habrán apoyado un buen número de causas sociales y medio ambientales.

Así mismo, señalan que habrán logrado un cambio cultural en la actitud y el comportamiento de las personas y colaborado a la creación de una sociedad más justa, al satisfacer las necesidades e intereses de sus habitantes.



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- ¿Hacia dónde vamos en nuestra fundación?
- ¿Qué lectura-análisis hemos hecho en la FC respecto al entorno donde intervenimos?
- ¿Conocemos a los otros actores sociales que intervienen en la comunidad?
- ¿De qué manera comunicamos, al público en general, la visión de la fundación?



LA MISIÓN

Es una declaración que explicita del rumbo de una FC en el largo plazo. En general, expresa una utopía. En la misión, una fundación plasma su razón de ser, su cometido, su obligación ética, sus principios fundamentales, su filosofía y sus valores. Expresa la intencionalidad última por la cual fue creada. Tiene un carácter de permanencia y refleja la perspectiva común y la unidad de esfuerzos de todos los que la integran. Formular la misión de una FC es de suma importante porque constituye el pacto grupal.

La razón de ser de una FC se centra en desarrollar y construir la capacidad de respuesta de la comunidad. Al fortalecer el potencial de sus ciudadanos, organizaciones y proyectos puede responder a los desafíos y oportunidades que se presentan y logran la autodeterminación y la autogestión. Las FC fomentan el ejercicio de ciudadanía al incorporarlos como voluntarios, donantes o inversionista sociales y al lograr movilización de recursos² para desarrollar un fondo patrimonial.



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- ¿Quiénes somos? ¿Quiénes queremos ser?
- ¿Por qué y para qué estamos haciendo lo que hacemos?
- ¿Estamos logrando lo que aspiramos?
- ¿Capta nuestra misión los principios y convicciones por las que el grupo está unido?
- ¿En qué medida nuestra misión, o intención de largo plazo es compartida, entendida y asumida por todos los que participamos en la fundación?
- ¿De qué manera se involucra a las personas que participan en la razón de ser de la fundación?
- ¿Con qué obstáculos o barreras nos enfrentamos para cumplir nuestra misión?
- ¿Nuestra misión es pertinente hoy? Si no lo es ¿qué modificaciones requiere?

² Entendidos de manera amplia como el conjunto de recursos humanos con sus capacidades y habilidades, tecnológicos, materiales y financieros.



LOS VALORES

Expresan el posicionamiento de una FC. Son subjetivos y reflejan, de alguna manera, las creencias presentes en el medio cultural de la localidad donde intervienen.

A lo largo de su vida, una FC desarrolla un sistema de valores a partir de influencias culturales, personales, familiares y comunitarias. Este sistema de valores es el espejo a través del cual mira el mundo. Junto con la ética forman parte de la filosofía institucional.

Los valores son parte medular de la singularidad de cada FC, y de su modo particular de intervenir y actuar en la sociedad. Orientan el quehacer y la práctica institucional tanto en su vida interna como externa, guían la conducta del día a día y funcionan como la inspiración que hace más satisfactoria la tarea individual y colectiva. Los valores que una FC define como prioritarios deben relacionarse, de manera coherente, con su misión y objetivos.

Una FC debe ser gobernada, no sólo por políticas, sino por individuos con valores que se reflejen la excelencia en sus objetivos, estrategias y acciones

A manera de ejemplo:

<i>Respeto</i>	a las diferencias ideológicas, de género, de raza, de clase
<i>Actitud</i>	de servicio a los demás, a la comunidad y al país
<i>Diversidad</i>	en la composición de la FC a fin de lograr una visión integral
<i>Inclusión</i>	de nuevas ideas, visiones, personas y proyectos
<i>Corresponsabilidad</i>	con otros actores y sectores
<i>Transparencia</i>	en la toma de decisiones, en la asignación de recursos y en la ejecución de programas y del presupuesto



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- ¿Qué es lo que valoramos en nuestra FC?
- ¿Cuáles son los valores que transmitimos hacia el exterior?
- ¿En qué grado se ven reflejados nuestros valores en nuestro quehacer?
- ¿Cómo transmitimos nuestros valores a los diferentes grupos?



LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS INSTITUCIONALES

Los objetivos son los grandes resultados que una FC espera lograr a través de ciertas acciones y modalidades de intervención. Apuntan a enunciar las grandes directrices por las que la fundación opta para el cumplimiento de su misión³.

La formulación de los objetivos requiere de un análisis colectivo, realizado a la luz de la visión y misión, a fin de lograr integralidad en el quehacer institucional y una apropiación grupal.

Las estrategias, por su parte constituyen las guías para la acción, los caminos o rutas a seguir, los medios para la consecución de uno o varios de los objetivos de la FC.

Es importante señalar que un objetivo puede convertirse en una estrategia y viceversa, dependiendo del lugar que cada fundación le quiera dar a lo planteado, es decir si lo considera un fin, será un objetivo, pero si lo considera un medio, será una estrategia. También una misma estrategia puede ser útil y posible para uno o varios objetivos.

A manera de ejemplo:

- Objetivo 1:** Contribuir al bienestar de la comunidad
Estrategias: Captando y canalizando recursos
Desarrollando programas innovadores
Gobernando con un consejo que refleje la diversidad del tejido social de la comunidad
- Objetivo 2:** Fomentar una cultura de ciudadanía voluntaria y filantrópica
Estrategia: Promoviendo el diálogo y las alianzas
- Objetivo 3:** Contribuir al empoderamiento de la comunidad
Estrategias: Desarrollando programas innovadores
Promoviendo el diálogo y las alianzas
- Objetivo 4:** Contribuir a concientizar a la comunidad respecto a la importancia de las acciones colectivas
Estrategias: Promoviendo el diálogo y las alianzas
Desarrollando programas innovadores

³ En este enfoque los objetivos pueden ser equivalentes a las funciones que se desarrollan dentro de una FC



Objetivo 5: Consolidar un patrimonio
Estrategia: Captando y canalizando recursos

Objetivo 6: Fortalecer la capacidad institucional
Estrategia: Instituyendo espacios permanentes de fortalecimiento institucional



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

¿Quién o qué va a cambiar como resultado de lo que creemos y hacemos en nuestra fundación?

¿Cómo sabremos que esos cambios han ocurrido?

¿Qué tiene que cambiar para que nuestra fundación sea más efectiva y alcance los resultados que se ha trazado?

¿Nos están llevando nuestras rutas de acción hacia los resultados esperados?

¿En qué medida son compartidos, entendidos y asumidos nuestros objetivos por todos los que colaboramos en la fundación?

EL CAMPO DE INTERVENCIÓN

Es la definición del espacio y el tiempo en el que trabaja una FC, así como los temas o problemáticas que aborda, y los sujetos sociales con quienes trabaja o a quienes dirige sus acciones. De acuerdo a su misión, su visión y sus objetivos, una fundación elige trabajar con determinados sujetos sociales para responder a problemáticas específicas, en un espacio y tiempo delimitados.

El campo de intervención refleja la forma en que se concibe el quehacer de la fundación y aporta elementos para definir con mayor certeza la estructura organizativa. El campo de intervención se centra en cuatro elementos constitutivos:

El territorio o espacio geográfico: dónde

Los temas, contenidos o materia de trabajo: en qué

Los sujetos sociales: con quiénes

El tiempo o duración de su intervención: cuándo, cuánto



Las FC trabajan en un ámbito delimitado geográficamente, ya sea en un estado, en un grupo de municipios colindantes o en un sólo municipio, o bien en una región delimitada en términos de identidad cultural, socio-demográfica o económica.

Su principal materia de trabajo es la movilización y canalización de recursos en su sentido amplio: humanos, materiales, financieros, tecnológicos.

Trabajan con individuos de la comunidad y para la comunidad. Igual con organizaciones, que con grupos e individuos que atienden las causas sociales de la comunidad. También trabajan con inversionistas sociales, ya sean individuos/familias, instituciones, empresas y agencias de cooperación y financiamiento.

Las fundaciones comunitarias son instituciones al servicio de las causas sociales de la comunidad. En este sentido integran una visión de largo plazo y de permanencia en el tiempo, en tanto que siempre habrá causas sociales y ambientales que atender.



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

¿Tenemos clara nuestra materia de trabajo?

¿Están satisfechos con nuestro quehacer los grupos con quienes y para quienes existimos y trabajamos?

¿Hemos diseñado estrategias de vinculación o alianzas con otras organizaciones o actores que trabajan en la misma localidad?

¿Nos hemos planteado la necesidad de delimitar el periodo en el que la fundación trabajará en la comunidad o con determinados grupos?



DIMENSIÓN O: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

La organización y el funcionamiento de una FC se refieren al conjunto de relaciones sociales, a la forma organizativa que adquieren, así como a los criterios generales y acuerdos colectivos que orientan su dinámica y su quehacer

La organización constituye la base social de la fundación porque refleja el conjunto de relaciones entre todas las personas que actúan y participan en ella. Supone aspectos normativos, ya que establece responsabilidad para los integrantes del grupo, en el marco conjunto del quehacer institucional.

La organización y el funcionamiento de la fundación no existen por sí mismas, ni es conveniente diseñarlas a partir de los integrantes y de las relaciones que se pueden dar entre ellos. Es necesario definir las en el marco de la misión, de la apuesta colectiva, de los objetivos y resultados esperados. Ambas deben ser coherentes con el planteamiento estratégico de la FC y abarcar contenidos en torno a la composición grupal, la estructura organizativa y las políticas institucionales.

LA COMPOSICIÓN GRUPAL

Es la descripción y el análisis de las características de los integrantes de una fundación, de acuerdo al proyecto estratégico.

El conocimiento de la composición grupal ayuda a identificar con precisión cómo está conformado el grupo, cuál es su relación con el proyecto estratégico y cuál es la capacidad institucional para llevarlo a cabo. Facilita, así mismo, el reconocimiento y la valoración de las capacidades de cada miembro y ofrece rasgos para la identidad de la fundación comunitaria.

La descripción de la composición grupal de una FC permite identificar las características de las personas que participan tales como: la posición que ocupan en la institución, ya sea como consejero, miembros de algún comité o director ejecutivo. Ofrece también información sobre capacidades y habilidades, tanto profesionales como técnicas, del grupo y de cada uno de sus miembros, lo que ayuda a decidir sobre las formas de distribución y de ejercicio del poder al interior. Aporta, finalmente, otros datos sobre la distribución por sexo y edad, y sobre el año en cada uno se vinculó a la organización.

Una FC debe poner atención particular en que tanto la composición diversa de su consejo, como la composición del resto de los participantes, sean congruentes con el proyecto estratégico y, así mismo, debe determinar las posibilidades reales que tiene de cumplir con sus objetivos.



Para facilitar este análisis es recomendable concentrar la información sobre las características de todos los integrantes en un cuadro. Por ejemplo:

NOMBRE	PROFESIÓN TALENTOS EXPERIENCIA CONOCIMIENTO	EDAD	PUESTO	ÁREA DE TRABAJO	RELACIÓN INSTITUCIONAL	AÑO DE INGRESO
--------	--	------	--------	--------------------	---------------------------	-------------------



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- ¿Qué habilidades, conocimientos y experiencia se requieren en nuestro Consejo?
- ¿En qué grado refleja el consejo el tejido social de nuestra comunidad?
- ¿Están incluidos todos los grupos a los que la fundación sirve?
- ¿Cómo valoramos nuestro consejo?
- ¿Cómo es la relación que existe entre el consejo, la dirección y el equipo operativo?
- ¿Hay algo que cambiar para que mejoremos nuestro trabajo en equipo?
- ¿Tenemos cada persona que contribuye en la fundación clara nuestra función específica?

LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Es la forma en que una FC define la división del trabajo, establece funciones, responsabilidades y jerarquías, así como la política y los mecanismos para la toma de decisiones, todo en función de su quehacer. La estructura organizativa muestra el conjunto de posiciones en una fundación comunitaria y las relaciones de autoridad y se refleja en su organigrama.



El tema de la estructura organizativa implica la reflexión sobre: división de trabajo, niveles de responsabilidad, toma de decisiones y organigrama.

DIVISIÓN DEL TRABAJO

En una FC es importante analizar la DIVISIÓN DEL TRABAJO desde dos perspectivas: la división técnica y la división social.

La DIVISIÓN TÉCNICA DEL TRABAJO implica una cierta distribución de funciones y responsabilidades de acuerdo al perfil técnico y profesional de los integrantes, es decir, de su especialización o de su “saber hacer”. Esta división tiene que ver con los ámbitos del quehacer, según la problemática sobre la que interviene la fundación, de acuerdo a su campo de intervención. Una buena división técnica permite cumplir con la especificidad del trabajo y garantiza el funcionamiento de la fundación. Esta división debe estar directamente vinculada al proyecto estratégico de la fundación y constituyen el contenido de la tarea.

Por su parte la DIVISIÓN SOCIAL DEL TRABAJO se refiere a las relaciones de autoridad y de poder establecidas al interior de la fundación, en cada una de sus instancias. Influye en la división técnica del trabajo, ya que define el posicionamiento de las personas en función de su responsabilidad y su papel en la toma de decisiones.

NIVELES DE RESPONSABILIDAD

Se distinguen tres : directivo, ejecutivo y operativo.

El NIVEL DIRECTIVO tiene como responsabilidad central la conducción de la FC, es decir, le corresponde, entre otras, definir el proyecto estratégico y la intencionalidad de la fundación en el largo plazo, así como las políticas institucionales, las estrategias de financiamiento, y supervisar la administración eficiente de los recursos. En las FC el nivel directivo se ubica en la asamblea general de asociados y en el consejo directivo con sus comités.

El NIVEL EJECUTIVO se hace cargo de organizar y coordinar que las políticas y estrategias, definidas en instancias directivas, sean llevadas a cabo conforme lo establecido en los planes estratégicos. Su tarea principal es garantizar el cumplimiento de los objetivos. Este nivel aparece como dirección general o ejecutiva, coordinación general o ejecutiva, secretaría ejecutiva o gerencia.

El NIVEL OPERATIVO es el responsable de realizar los planes de trabajo de la organización. Ahí se desarrollan y se ponen en marcha los programas, las acciones y actividades. Suele representarse en los organigramas como áreas, ejes, departamentos, programas, proyectos o regiones según sea la decisión de cada FC.



EL CONSEJO DIRECTIVO

Uno de los bienes más valiosos de una FC es su Consejo directivo. Por su naturaleza, las fundaciones comunitarias deben contar con una asamblea de asociados y un consejo directivo. Es una exigencia legal pues deben estar constituidas como organizaciones no lucrativas, bajo la forma jurídica de asociación civil. El consejo directivo es la instancia responsable de la gobernancia de la FC.

Los integrantes del consejo directivo tienen responsabilidades personales tales como desarrollar, apropiarse y compartir el proyecto estratégico de la FC, desempeñar las funciones que les corresponden con responsabilidad, ocupar cargos directivos, prepararse para las reuniones, comprender las responsabilidades fiduciarias y actuar de manera pro-activa en la generación de recursos.

El consejo directivo de una FC está integrado por personas físicas, interesadas en participar voluntariamente ejerciendo su ciudadanía. Es importante contar con personas que aporten al consejo una diversidad de experiencias, habilidades y perspectivas, que tengan, por ejemplo, experiencia tanto en la recaudación de fondos, como en la administración, en el trabajo con el voluntariado, en aspectos legales, financieros o en temas ciudadanos. Sólo así podrá el consejo cumplir con las funciones que le corresponden. El consejo debe ser un reflejo del tejido comunitario y no de intereses particulares.

El interés en la comunidad, como totalidad, es el punto de partida y de llegada de toda FC. Para identificar a los candidatos ideales para integrar un consejo directivo se recomienda pensar en personas que:

- tengan interés activo en la comunidad
- sean conocidos y respetados en la comunidad
- tengan interés y tiempo para involucrarse en las actividades de la FC
- aporten con su perfil, con sus relaciones y contactos a la diversidad del consejo
- contribuyan con su experiencia y recursos

No existe un número ideal de miembros para integrar un consejo directivo, pero comúnmente participan entre diez y doce consejeros. Existen consejos con más de veinte miembros. Éstos pueden tener mayor potencial para el desarrollo de fondos y ser más representativos de la diversidad del tejido comunitario, pero requieren un mayor esfuerzo para la comunicación y la construcción de consensos.

Es importante definir con claridad las funciones y responsabilidades de cada integrante de acuerdo a la normatividad establecida en las leyes y conforme las necesidades de cada fundación. Al interior del consejo directivo deben existir las funciones de presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocales.



El presidente del consejo directivo tiene la representación legal de la FC y preside las reuniones del consejo. El vicepresidente lo sustituye en sus funciones, en caso necesario o a petición expresa. El tesorero, por su parte, salvaguarda el patrimonio y los recursos de la fundación, y al secretario corresponde llevar el libro de actas y responsabilizarse de registrar, de manera sistemática, las sesiones del consejo y los acuerdos tomados y, en caso dado, informar a quien corresponda. Los vocales, finalmente, colaboran con el consejo directivo en las tareas que se les encomienda. Para cumplir con su responsabilidad el consejo forma comités y, conforme avanza en su desarrollo, se apoya en un equipo operativo.

LOS COMITÉS

Son parte del Consejo. Están integrados por una o dos personas del Consejo, quienes tienen la responsabilidad de encabezarlo, también involucran a personas de la comunidad que tienen talento, experiencia y liderazgo en alguna tarea en particular, cuando existe deben incluir a representantes del equipo operativo. Muchas veces los comités incluyen representantes de algunas organizaciones civiles o sociales, quienes aportan un conocimiento particular por estar familiarizados con el funcionamiento de las organizaciones comunitarias y comprenden las necesidades y prioridades locales.

El funcionamiento de los comités debe ser ágil y flexible de acuerdo a las políticas de la fundación, y deben reunirse con suficiente periodicidad para cumplir con sus objetivos.

Estos comités se constituyen de acuerdo a las funciones y tareas de la FC. Es común que se integren los siguientes comités:

- Comité para la generación/movilización de recursos. Es líder en el proceso de desarrollo y ejecución de un plan viable de generación y movilización de recursos económicos. Incluye la tarea de recaudación de fondos operativos. Generalmente es el primer comité que forma una FC.
- Comité de aplicación de recursos. Es el que decide sobre la canalización de los recursos gestionados y de las ganancias del fondo de capital. Este proceso de aplicación de recursos se puede enriquecer al involucrar en el comité a individuos con diversas experiencias y conocimientos sobre la comunidad. Cuando una FC es grande, es recomendable conformar subcomités para atender, de forma efectiva, la diversidad de solicitudes.
- Comité de comunicación y difusión. Crea la imagen de la FC y debe posicionarla en los distintos ámbitos de la sociedad. Además es su responsabilidad informar a la comunidad, a los inversionistas sociales y al público en general sobre el ser y el quehacer de la fundación, poniendo especial énfasis en transparentar la gestión y aplicación de los recursos. También a este comité corresponde diseñar un sistema de comunicación que le permita proveer, al consejo y a todos los integrantes de la FC, de la información que requieran.



- Comité de inversión. Invierte el fondo capital dentro de los lineamientos establecidos. Así mismo, en su ámbito se discute y decide con cautela los parámetros de las inversiones que realiza una FC.
- Comité de administración general. Planea, organiza, dirige, controla y ejecuta la operación de la fundación. Para ello, desarrolla un plan de acción a fin de diseñar y establecer los sistemas requeridos para realizar las funciones administrativas y financieras de la FC

LA DIRECCION EJECUTIVA

Es el dirección ejecutiva quien asume las tareas administrativas y debe poner en marcha las actividades necesarias para lograr las metas y realizar los planes de una FC. Sus principales funciones radican en dar seguimiento a las políticas establecidas, desarrollar procedimientos y sistemas de gestión y administración, atender las prioridades establecidas en el plan estratégico diseñado por el Consejo directivo, y contratar y supervisar al equipo operativo.

EL EQUIPO OPERATIVO Y SISTEMAS DE GESTIÓN

Cuando una FC no cuenta con equipo operativo, o éste es muy limitado, los miembros del Consejo asumen las funciones ejecutivas y operativas. Es común encontrar que distintas responsabilidades sean asumidas por una misma persona o por pocas personas debido a que muchas fundaciones operan con equipos pequeños, ya sea por escasez de recursos o por decisión institucional. En este caso, es importante diferenciar la especificidad e importancia de cada nivel y explicitar funciones y responsabilidad a fin de que se tenga claridad de la función que se está desarrollando.

Al inicio de las operaciones de una FC, puede ser conveniente y económico contar con un asistente administrativo que apoye activamente al consejo. Pero es recomendable establecer, desde la primera fase, sistemas de gestión que incluyan políticas, mecanismos y procedimientos para normar la vida de una FC en proyectos, programas o departamentos como:

- Administración financiera
- Seguimiento a la aplicación de los recursos
- Inversión
- Generación de donativos o inversiones sociales o movilización de recursos
- Registro y archivos

Los sistemas pueden ser sencillos o sofisticados, pero deben estar desarrollados para apoyar las tareas y responsabilidades de la FC. Establecer mecanismos y adecuados de organización que permitan contar con una base sólida para un buen funcionamiento.



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- ¿Tenemos claridad sobre los diferentes ámbitos del quehacer de la fundación?
- ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades que emergen del quehacer técnico o de la materia de trabajo de la fundación?
- ¿Hay claridad sobre las relaciones de autoridad y poder que se establecen en la fundación?
- ¿La estructura organizativa que se refleja en el organigrama señala con precisión el nivel directivo, ejecutivo y operativo y la relación entre ellos?

LA TOMA DE DECISIONES

Existen dos momentos en la TOMA DE DECISIONES. Uno es la decisión misma, y otro el proceso que conduce a ella. Tomar una decisión significa resolver sobre un conjunto de opciones o cursos de acción mientras que el proceso se refiere a las distintas situaciones y condiciones que conducen a la elección y a la instrumentación de la opción elegida.

Hay que distinguir, en el proceso para la toma de decisiones: EL ANTES, que supone la información y las condiciones necesarias para decidir de la manera más pertinente; EL DURANTE, es decir el momento efectivo de toma de decisiones y EL DESPUÉS, que se refiere a los efectos de la decisión tomada.

Se pueden tomar decisiones de carácter ESTRATEGICO Y OPERATIVO. Las decisiones estratégicas tienen que ver con la política y la dirección de la FC, es decir, con lo que afecta al conjunto. Las operativas, por su parte, se refieren a todo lo que es necesario definir para el funcionamiento y el quehacer cotidiano.

Tomar decisiones en grupo significa un proceso de aprendizaje en el que el mayor desafío es lograr que prevalezca la congruencia con los valores y se contribuya a la funcionalidad y eficacia de una FC.

En una FC, la toma de decisiones de carácter estratégico corresponden tanto a la asamblea de socios, como al consejo directivo, mientras que las operativas recaen en el director general o ejecutivo y, en ocasiones, en los coordinadores de áreas o programas.



ORGANIGRAMA

Es la forma gráfica en que se muestra la estructura organizativa de una FC. Refleja los distintos niveles e instancias que la conforman. Muestra, gráficamente, la división técnica y social del trabajo, así como la interrelación y comunicación entre las distintas instancias.

Una vez definida la división técnica y social del trabajo (el quehacer y la toma de decisiones de la FC) se elabora el organigrama. En él se deberá identificar tanto el nivel directivo, como el ejecutivo y el operativo. En el nivel directivo se encuentra la asamblea general de socios, el consejo directivo y los diversos comités. En el nivel ejecutivo se ubica la dirección ejecutiva y, finalmente, en el nivel operativo las distintas áreas que corresponden a las funciones establecidas por la fundación.



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- ¿Quién, en la fundación, tiene la facultad para decidir sobre cuestiones de orden estratégico que afecta al conjunto?
- ¿Quién, en la fundación, tiene la facultad para decidir sobre cuestiones de orden operativo y del quehacer cotidiano?
- ¿Cuál es la política, procedimientos y mecanismos para la toma de decisiones en la fundación?
- ¿Qué diferencia hay entre democracia y democratismo en la toma de decisiones?
- ¿Tiene nuestra fundación un organigrama que refleje con claridad su estructura organizativa?

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Son lineamientos específicos que orientan la toma de decisiones para el buen funcionamiento de una FC. Dan claridad respecto a:

- *los criterios y lineamientos particulares en el tratamiento de problemas y situaciones que se repiten, una y otra vez, dentro de la fundación*
- *los mecanismos, los procedimientos, los responsables y las acciones a seguir.*



Las políticas tienen que ser coherentes con el Proyecto estratégico, y muy particularmente con los valores y principios de la fundación. Para que cumplan con su finalidad las políticas deben:

- *ser legitimadas, es decir conocidas y asumidas por todos*
- *establecerse por escrito en forma clara y precisa*
- *revisarse periódicamente*

En una FC es el consejo directivo, a través de sus diversos comités, el responsable de definir las políticas institucionales que regirán la toma de decisiones respecto al rumbo y al quehacer de la fundación. Por su parte, el nivel ejecutivo es el que define las políticas que norman la operación y la vida diaria de la fundación.

Los aspectos sobre los que es preciso formular políticas son, entre otros, lo relativo a la inversión, donativos, aplicación de los recursos, rendición de cuentas, comunicación, asuntos laborales, administrativos y financieros. Además, es necesario pensar en los procedimientos para formularlas, es decir, quiénes, cuándo y cómo las deben hacer, así como definir la forma de lograr una amplia difusión interna que permita su apropiación por parte de todos los integrantes de la FC

Las políticas son importantes porque:

- ofrecen criterios para la participación del personal en el funcionamiento de la fundación
- facilitan la delegación de autoridad
- reducen la incertidumbre y la discrecionalidad en la toma de decisiones
- evitan pérdidas de tiempo en los niveles directivos porque minimizan consultas innecesarias
- facilitan la incorporación de nuevos miembros, ya sean voluntarios o remunerados

Algunas políticas institucionales que pueden orientar el quehacer de una FC con relación a la toma de decisiones o el otorgamiento de donativos son, por ejemplo:

- La asamblea de asociados es la máxima autoridad y en ella recae la toma de decisiones respecto al rumbo estratégico de la FC
- Para la toma de decisiones el comité directivo establecerá mecanismos y procedimientos
- Una FC comunitaria apoyará exclusivamente iniciativas o causas sociales que beneficien a la propia comunidad
- La decisión última respecto al otorgamiento de donativos recae en el consejo directivo, previa recomendación del comité constituido para tal fin



- El consejo directivo establecerá un programa para otorgar donativos, que responda a las prioridades de la comunidad, así como a los intereses de los inversionistas sociales
- El consejo directivo establecerá, cada año y en función de las prioridades y los recursos movilizados, el monto y las características de los donativos.

Con relación a las políticas del nivel ejecutivo, tales como las políticas laborales, tenemos los siguientes ejemplos:

Una FC podrá establecer diferentes formas de relación con las personas que colaboran en ella, de acuerdo a las siguientes situaciones:

- contratación laboral, conforme a los marcos establecidos por la Ley Federal del Trabajo
- servicios voluntarios, a través de convenios establecidos de mutuo acuerdo, donde se especifica con claridad el aporte y responsabilidades de ambas partes
- contratación puntual para servicios profesionales externos



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

¿Cuenta nuestra FC con políticas, procedimientos y mecanismos que regulen la vida institucional?

¿Son las políticas de la fundación claras, comprendidas y asumidas por todos los integrantes?

¿Cómo son comunicadas estas políticas entre quienes colaboramos en la fundación?

¿Se regulan en la fundación aspectos administrativos, legales-fiscales, laborales, financieros, de otorgamiento de donativos e inversiones, de comunicación, de relaciones?



LA DIMENSIÓN R: RECURSOS

Los recursos de una FC se refieren al conjunto de bienes y materiales de que dispone, para hacer viable su proyecto estratégico. Está conformada por elementos humanos, materiales y económicos articulados mediante procesos administrativos eficientes.

El desarrollo de los recursos de una fundación comunitaria deben tener coherencia con el proyecto estratégico y con la organización y funcionamiento. Cualquier cambio o alteración en alguna de las dimensiones repercute y significa un cambio en las otras.

La dimensión de los recursos está compuesta por:

- Recursos humanos, que incluye a todas las personas, voluntarios o no, que participan en las actividades y programas, y que, al aportar conocimientos, experiencias, habilidades y voluntades, constituyen el elemento central para cumplir con el objeto social de las FC.
- Recursos materiales, que incluye la infraestructura, el mobiliario, el equipo y los recursos tecnológicos que facilitan el funcionamiento de las FC
- Recursos económicos, que incluye la totalidad de los fondos e inversiones destinados tanto a los proyectos de apoyo a la comunidad como aquellos necesarios para los gastos operativos.

Como la materia principal del trabajo de las FC es movilizar recursos y lograr que la comunidad invierta en si misma para contribuir al bienestar de la población, el desarrollo y análisis de esta dimensión es de vital importancia.

Los recursos no sólo son la base para el logro de los objetivos, sino que determinan, en gran medida, la permanencia y perdurabilidad de una FC. Lograr permanencia implica la sostenibilidad y ésta se alcanza, en gran parte, por el respaldo que se obtiene de la comunidad. Dicho respaldo es otorgado cuando se considera que el proyecto estratégico es pertinente y aporta al bienestar colectivo y al desarrollo local. En este sentido, la comunidad no sólo respalda a la FC sino que se apropiará de su proyecto social.

LOS RECURSOS HUMANOS

Las personas que forman parte de una FC constituyen los RECURSOS HUMANOS y, como tales, son el elemento sustantivo y motor para construir, desarrollar e institucionalizar la fundación. Los recursos humanos son los responsables de llevar a cabo las acciones necesarias para dar cumplimiento a los objetivos.



El avance en el Proyecto estratégico, y por consiguiente el cumplimiento de la misión, depende significativamente de las capacidades, las habilidades y del compromiso de las personas que colaboran⁴, sea de manera honoraria, voluntaria o remunerada. En este sentido, cuidar y procurar este desarrollo es un imperativo de cualquier FC.

El tema de los recursos humanos implica la reflexión sobre: vínculo entre las personas y la FC, la definición de puesto y perfil de los colaboradores, el proceso para seleccionar e incorporación a nuevos miembros, hasta el retiro.

VÍNCULO ENTRE LAS PERSONAS Y LA FC

El vínculo o relación que establecen las personas con una FC está determinado por una serie de motivaciones y aspiraciones. Algunas son subjetivas y se desprenden de convicciones ideológicas, filantrópicas y/o éticas, coherentes con el compromiso y las convicciones de las personas con un proyecto social determinado. Generalmente, estas motivaciones se relacionan con su proyecto de vida y con su compromiso para la construcción de una sociedad más justa.

Otras motivaciones, las objetivas, se desprenden de necesidades prácticas e inmediatas, como el desarrollo profesional y/o económico que permite conservar o mejorar el nivel de vida de la persona y su familia.

Es importante conocer y clarificar los motivos por los que las personas se vinculan a una FC. Al conocerlos, se puede identificar lo que cada uno aporta y recibe, y lo que se puede esperar de su participación. Ayuda a establecer compromisos y responsabilidades con honestidad y claridad.

PUESTO Y PERFIL

Para que una FC desarrolle su proyecto social, con profesionalismo, eficiencia y eficacia, es necesario la elaboración y definición de los perfiles de puesto.

Según la teoría de administración de recursos humanos, un puesto es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integra una unidad de trabajo específica. Por su parte, el perfil del puesto es el conjunto de características y aspectos que, entre otras cosas, definen el lugar y función ocupa en el conjunto institucional, y describen el objetivo, las funciones y las responsabilidades que le corresponden, así como las características de la persona que lo debe ocupar.

⁴ El análisis de los recursos humanos es útil para analizar los diferentes tipos de colaboradores de una fundación: consejeros, director, equipo operativo, voluntarios o personal remunerado, de tiempo parcial o tiempo completo.



Para elaborar un perfil de puesto es necesario considerar:

- nombre del puesto o cargo
- propósito del puesto
- instancia y nivel en el que se ubica
- funciones o tareas generales
- experiencia que se requiere
- aptitudes y actitudes que se recomiendan

Es recomendable realizar un análisis del conjunto de los recursos humanos -consejeros, director ejecutivo y equipo operativo- independientemente de que sean voluntarios o remunerados, y comparar su capacidad, con las necesidades y requerimientos de la fundación. Este análisis permitirá identificar el grado de competencia que existe para cumplir con la misión. Es recomendable, para enriquecer la capacidad de una fundación, elaborar este inventario a fin de diseñar acciones que permitan el desarrollo y despliegue de las capacidades de sus colaboradores.

Para llevar a cabo este análisis se recomienda:

- identificar la capacidad actual de la fundación, realizando un inventario de los recursos humanos con que se cuenta.
- identificar los recursos humanos que cada instancia –consejo, comités, puestos operativos- requiere para operar, de acuerdo al planteamiento estratégico
- identificar posibles soluciones para superar las diferencias, y definir una ruta crítica para resolverlas

DE LA INCORPORACIÓN AL RETIRO

En toda FC debe haber un proceso para vincular a los colaboradores. Este proceso inicia con la invitación y admisión de las personas, y concluye con su retiro. Independientemente de lo sistemático que sea, cada FC debe contar con criterios y mecanismos claros para cada una de las etapas por las que transitan sus miembros.

Durante el diseño y la institucionalización de una FC es necesario definir el proceso para la selección, integración, contratación o formalización, inducción, capacitación y término de la relación o retiro de las personas.

Este proceso debe ser diseñado de tal manera que permita integrar con formalidad a todos los que participan en una FC, independientemente del tipo de vínculo que se establezca y del tipo de colaborador de que se trate, sea consejero, empleado, voluntario o remunerado. Para ello, es necesario contar con una política definida, que establezca los objetivos específicos, las metas y los resultados que desean lograr, de acuerdo al proyecto estratégico. Esto permitirá formalizar y explicitar el proceso.



La selección de los recursos humanos de una FC debe ser coherente con los objetivos que se definieron en el proyecto estratégico. Esto permitirá contar con el personal y con los colaboradores, tanto para el consejo, como para los comités y el equipo operativo, que posean las habilidades, conocimientos, capacidades y relaciones que garanticen el logro de los objetivos.

EL TRABAJO VOLUNTARIO

La transición hacia una democracia demanda una ciudadanía involucrada en el quehacer de su comunidad. El Consejo, constituido por personas que optan por ejercer su ciudadanía por medio del servicio voluntario en una FC, es el activo más valioso con el que cuentan las fundaciones comunitarias. El trabajo voluntario tiene muchas ventajas, es flexible, creativo y con gran disposición y entrega. Las FC deben poner especial interés en definir y revisar con cuidado todo lo concerniente a sus colaboradores voluntarios, bajo los mismos criterios y formalidad que se recomienda para los colaboradores remunerados.

Para que la integración y colaboración del voluntario sea útil, permanente y satisfactoria, tanto para el voluntario como para la FC es necesario que el voluntario, al igual que el colaborador remunerado, se sujete a la normatividad y al ideario que seguramente existe desde antes de su llegada. Por su parte, la fundación debe estar preparada para recibirlo y ofrecerle un campo de desarrollo a fin de aprovechar de la mejor manera su disposición, su conocimiento y su tiempo.

En ese sentido es necesario:

- Revalorar el concepto de ciudadanía y posicionar el ejercicio voluntario. Es imperativo una redefinición del voluntariado, modificar la idea de que es un grupo de personas sin nada mejor que hacer. Es indispensable dejar de creer que, porque no reciben salario, no es un trabajo comprometido y de alto nivel, o peor aún, que no se puede exigir su cumplimiento.
- Institucionalización y formalización. Es necesario que la FC cumpla también con los acuerdos. Para ello, deben existir las condiciones favorables para que el impulso solidario del ejercicio ciudadano voluntario se transforme en compromiso.

El proceso para incorporar trabajo voluntario debe contemplar estrategias de:

- Captación de recursos humanos. Es importante tener cuidado de no forzar la incorporación de las personas pues, a la larga, esto no fructifica. Así mismo, se debe ofrecer, en la medida de lo posible, opciones acordes a las características y deseos de los candidatos
- Inducción. Preparar su llegada cuidadosamente, ya que ahí se logra un primer impacto que permite mantener la “buena voluntad”, introducirlo y acompañarlo durante el tiempo de adaptación
- Comunicación. A fin de mantener su tarea articulada al resto de la fundación.



- Capacitación y Perfeccionamiento. A fin de que permita la superación del personal voluntario que, junto con un sistema de agradecimientos y estímulos le permita conocer los beneficios que se obtienen gracias a su apoyo y participación. De ser posible, deben ofrecerle algunos incentivos.
- Coordinación clara. La falta de organización del voluntariado genera una frustración que hay que evitar, pues mata el impulso del colaborador. Un responsable de organizar el voluntariado puede ser de gran utilidad
- Evaluación de los resultados. Ésta se debe realizar conforme a los objetivos y metas acordados. Para ello, se requiere de acuerdos claros, a fin de poder exigir el cumplimiento de los compromisos.

Algunas ideas para profesionalizar el trabajo del voluntario o colaborador:

- establecer un acuerdo con la FC y cumplirlo con disciplina
- sujetarse a la filosofía, los principios, políticas, lineamientos que la FC maneja y a reglas establecidas para el desarrollo de sus tareas. No basta con la buena voluntad o la energía para lograr un buen funcionamiento. Con frecuencia, tanto los voluntarios, como las instituciones que los reciben, deben transformar su actitud inicial
- someterse a la estructura organizativa, al plan de actividades que ha sido diseñado de acuerdo con lo que la fundación requiere.
- asumir responsabilidad de entregar resultados a las fundaciones comunitarias y/o a las organizaciones o proyectos que se atienden.



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- ¿Conocemos los intereses y aspiraciones de las personas que colaboran en nuestra fundación?
- ¿Existe diferencia entre la capacidad actual de los recursos humanos y los que se requieren para operar?
- ¿Cómo podemos optimizar los recursos humanos?
- ¿Se han establecidos criterios que nos permitan reconocer y valorar el trabajo de todos los que participan en nuestra fundación?
- ¿Se han establecido indicadores que nos permitan medir el desempeño del trabajo de cada persona y del trabajo en equipo?
- ¿Qué concepción tenemos en la fundación sobre el trabajo voluntario?
- ¿Cómo contribuye el trabajo voluntario al logro de la misión y de los objetivos?
- ¿Cuáles son las estrategias que tenemos para identificar, contratar, involucrar, capacitar y, en caso dado, despedir al personal voluntario y no voluntario?
- ¿Cómo pueden ser más efectivos el personal contratado y el voluntariado?



LOS RECURSOS MATERIALES

Son todos los bienes –muebles o inmuebles- como oficina, equipo o mobiliario que están al servicio de las personas para cumplir con sus objetivos y misión.

Implica la reflexión sobre el espacio, el equipo y el uso racional de los recursos.

EL ESPACIO

En tanto que una FC es un espacio de y para la comunidad, su sede u oficina debe ser acogedora, convocante, céntrica, un lugar al que pueda llegar la diversidad de personas que viven en cada comunidad y que facilite la participación y la interacción.

Con frecuencia, las FC utilizan un espacio que, aunque no es el más adecuado, es al que tienen acceso, ya sea que lo hayan conseguido a través de donaciones o de préstamo, o porque se comparta con alguna otra organización no lucrativa. Cada una de estas opciones, especialmente cuando se comparte el espacio, implica ventajas, desventajas y algunos riesgos que pueden afectar la imagen de la fundación.

En la medida en que una fundación pueda tomar decisiones respecto a su propio espacio, es importante que contemple algunos elementos que realmente les permitan convertirlo en el lugar de encuentro que debe ser. Es importante que exista un espacio definido para el trabajo de los colaboradores (contratados o voluntarios) y que permita el crecimiento en un futuro mediano.

EL EQUIPO

Debe ser adecuado a las necesidades, a las características y al momento de vida de cada fundación. Es importante contar con equipo que facilite el contacto con la comunidad como son el teléfono, fax o correo electrónico, sistemas de cómputo y software adecuado, una computadora con la paquetería comercial que permita realizar un trabajo de manera profesional, y reflexionar sobre los beneficios de contar con una página web. Así mismo, es importante el entrenamiento necesario para usarlo con eficacia y eficiencia. Invertir en el equipo mínimo necesario resulta rentable, a mediano y largo plazo, pues permite un funcionamiento eficiente.

USO RACIONAL DE LOS RECURSOS

En la vida diaria de una FC, se debe impulsar una cultura de sostenibilidad que promueva un uso racional de los recursos. Reusar, reubicar, conservar y planear son estrategias para el mejor uso y aprovechamiento tanto del mobiliario como del equipo y los materiales.

Las FC deben elaborar políticas institucionales y definir mecanismos para la adquisición, la gestión, el uso, el cuidado y el mantenimiento del equipo y los materiales. El análisis y valoración de los



recursos materiales es una tarea que debe estar presente a lo largo de la vida de una FC, ya sea que inicie o que se encuentra en momento de institucionalización o de expansión.

El análisis debe identificar la capacidad actual de los recursos materiales, a partir de un inventario de los recursos y posteriormente definir la infraestructura, equipo y materiales que se desean obtener para operar en condiciones ideales. Un análisis comparativo permitirá detectar las diferencias y tomar decisiones que permitan lograr las mejoras planteadas.



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

¿El espacio que ocupamos es el adecuado para un óptimo desempeño de la fundación?

¿Contamos con un análisis de los recursos materiales disponibles y de las necesidades en términos de los requerimientos óptimos?

LOS RECURSOS ECONÓMICOS

Son el dinero, las inversiones y los fondos de que dispone y maneja una FC, y que constituyen un medio importante para cumplir con su misión. El grado de disponibilidad de recursos económicos determina el desarrollo de los planes y programas y consecuentemente el avance en el proyecto estratégico.

Los recursos económicos llevan a la reflexión sobre: movilización de recursos económicos, pasos para la movilización de recursos y fondos patrimoniales.

El papel que diferencia a una FC de otras organizaciones, es que la fundación moviliza y canaliza recursos. No sólo motiva, busca y administra recursos de distinto tipo, que han sido donados por muchas personas para fines variados, sino invierte y otorga financiamientos a la comunidad para responder a los retos y oportunidades -constantes y cambiantes- que se presentan, a fin de lograr el bienestar de sus habitantes en el largo plazo.

En términos estratégicos, el hecho de que las FC movilicen recursos -especialmente económicos- las ubica como la mejor alternativa para:



- contribuir significativamente a expandir la fuente de recursos destinada a atender las causas sociales de la comunidad y contribuir a su bienestar
- apoyar y fortalecer la capacidad de la comunidad para unirse y dar respuesta tanto a su problemática, como a las oportunidades
- proveer los medios para que los ciudadanos que deseen contribuir voluntariamente tengan la posibilidad de hacerlo
- construir un fondo patrimonial para garantizar el futuro de la comunidad
- contar con suficientes recursos para operar

MOVILIZACIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS

Implica diseñar un programa integral y amplio de actividades de mercadotecnia, y “cultivar” relaciones con inversionistas para atraer donativos/inversiones y constituir y hacer crecer un fondo patrimonial permanente. Este fondo permitirá contar con recursos tanto para realizar proyectos como para cubrir los gastos de administración. El programa contempla varias momentos: el de acercamiento, la invitación y el reconocimiento, por lo que requiere tiempo, investigación, constancia y profesionalismo.

Las FC captan recursos principalmente de personas físicas, empresas y organizaciones de la propia comunidad, aunque también se allegan recursos del gobierno y de la cooperación internacional. Sin embargo, el énfasis debe estar en la movilización de los recursos locales y en la generación de ellos a través de servicios y productos, tanto para la comunidad como para los inversionistas sociales. Es recomendable establecer políticas acerca de qué porcentaje de recursos que pueden llegar del gobierno o de la cooperación internacional, sin poner en riesgo la identidad de la fundación.

Los recursos que reciben las FC de los donantes/inversionistas sociales pueden provenir, entre otros, de:

- recursos financieros: efectivos y valores
- bienes e inmuebles
- aportaciones económicas
- usufructos y legados
- pagos de seguros
- fideicomisos

PASOS PARA LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Con una gestión efectiva de recursos, una fundación comunitaria, además de contar con dinero podrá allegarse tanto donativos en especie, como apoyo de especialistas que pondrán sus conocimientos y habilidades al servicio del proyecto estratégico de la fundación, o bien, trabajo de voluntarios capaces de desarrollar, con profesionalismo y entrega, sus tareas.



Las fuentes de financiamiento a las que tiene acceso una FC son diversas. Cada una ofrece ventajas y desventajas que deben analizarse antes de tomar la decisión de solicitarles fondos. Un análisis crítico y permanente, a la luz del proyecto estratégico y de la misión de la FC, permitirá identificar las fuentes financieras más adecuadas. Entre ellas destacan las siguientes:

- Empresas. Algunas empresas destinan recursos, no sólo económicos, para distintas causas sociales. Sus motivaciones son diversas, ya sea por convicción humanitaria y filantrópica, o para desarrollar su responsabilidad social. Algunas han creado sus propias fundaciones, otras realizan donaciones en efectivo o en especie regalando bienes o servicios producidos por la empresa, o bien aportan tiempo, talento, facilitan sus instalaciones o establecen convenios de colaboración a mediano y largo plazo
- Contribuciones personales. La obtención de recursos en efectivo, en especie o en fuerza de trabajo a través de aportaciones personales son una posible y muy importante fuente de ingresos
- Actividades productivas o negocios. Algunas organizaciones, para generar ingresos, producen bienes y servicios para la venta, realizan actividades profesionales relacionadas con los programas de la organización, ofrecen consultorías puntuales, o desarrollan actividades comerciales
- Ingeniería financiera. Existen mecanismos, con diversos grados de sofisticación, para generar y proteger el capital. Algunos ejemplos pueden ser las operaciones de contratos a futuro que garantizan tipos de cambio y tasas de interés más rentables: la conversión de moneda bloqueada y deuda externa (swaps) y la mezcla de recursos entre otros.

Es importante que una FC desarrolle un plan de movilización de recursos, con estrategias de acercamiento a las diversas fuentes y que logre crear un fondo patrimonial. El cual debe permitir planificar y organizar, en forma sistemática, los pasos para alcanzar la cantidad de recursos que se quieren conseguir y establecer un plazo para ello.

La FC que se prepare para la movilización de recursos económicos y debe considerar la necesidad de:

- Lograr una mezcla de recursos: propios y externos, que provengan de diversas fuentes, y a través de venta de productos y servicios
- Establecer una relación de confianza y transparencia con los inversionistas: agradecer, informar, cumplir con acuerdos
- Mantener cercanía a las fuentes financieras y a los inversionistas, buscando la asociación y la corresponsabilidad
- Rendir cuentas a los inversionistas y a la comunidad: transparencia en el manejo de los recursos y en las cuentas sociales.



FONDOS PATRIMONIALES

Un fondo patrimonial es un fondo a perpetuidad que provee ingresos para el beneficio de las causas sociales de la comunidad. Estos fondos son un medio para alcanzar un fin, un medio para lograr los mejores resultados para la comunidad.

En este tipo de fondos generalmente no se toca el capital. Con tiempo, compromiso, visión y energía se puede crear un fondo patrimonial permanente, que genere una fuente de ingresos creciente para programas de otorgamiento de recursos. En la medida en que se expandan los recursos y se empleen de manera eficiente lograrán un liderazgo en la comunidad.

Los fondos patrimoniales permanentes se constituyen tanto con recursos financieros –en efectivo o en valores–, como con bienes muebles e inmuebles. Una de las características de estos fondos es que, una vez integrados los recursos, no están sujetos a retiro. Los recursos son invertidos en rubros que garanticen su permanencia y mayor rendimiento, y sólo se utilizan los rendimientos que generan de acuerdo a un programa establecido y según los resultados financieros obtenidos. Un fondo permanente garantiza la perdurabilidad de las acciones tendientes al bienestar de la comunidad. El patrimonio es un mecanismo para avanzar en la sostenibilidad de las FC.

Tipos de fondos de una FC:

- Fondos patrimoniales designados. Utilizados para causas específicas
- Fondos patrimoniales no designados. A veces se le denomina como fondo comunitario y proporciona la mayor libertad, flexibilidad y responsabilidad para atender las causas más apremiantes
- Fondos patrimoniales particulares. Se originan de la voluntad de los inversionistas. Tendrá las directrices, características y limitaciones que los inversionistas determinen
- Fondos temporales. En los que los inversionistas ponen, al servicio de una FC, el usufructo o rendimientos de bienes y recursos financieros, durante un tiempo determinado y, al término del mismo, se reintegren al inversionista. Tienen las directrices, características, limitaciones y normas de operación que los inversionistas determinan, de acuerdo a la FC.
- Aplicaciones directas. Recursos económicos para acciones directas a favor de las causas sociales, ajenos a los fondos, proporcionando un valor agregado a la aplicación.



ALGUNAS PREGUNTAS PARA REFLEXIONAR:

- ¿De dónde provienen los recursos económicos de nuestra FC?
- ¿Es más del 50% lo que proviene de un solo donante o inversionista?
- ¿Los donantes o inversionistas comprometen la autonomía e independencia de la fundación?
- ¿Nuestro consejo desempeña un papel activo en la movilización de recursos?
- ¿El consejo y los comités cumplen con las tareas y los compromisos asumidos?
- ¿Requerimos fortalecer o ampliar la participación del consejo para la movilización de recursos?
- ¿Cuál es la función del nivel directivo y del operativo en la movilización de recursos?
- ¿Estamos dando pasos para crear el fondo patrimonial de la FC?



LOS RETOS DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS





LOS RETOS DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS



UNO DE LOS MAYORES RETOS: LA IDENTIDAD

Uno de los aspectos esenciales en un proceso de fortalecimiento es revisar, redefinir y precisar con claridad el concepto de identidad. Como señalamos en la introducción, en el enfoque POR se da especial atención al “SER” de las fundaciones comunitarias, es decir, a la definición de su identidad, sin que se desconozca o se de menor importancia al “QUEHACER”.

El concepto de identidad es complejo y no se define sólo a partir del Proyecto estratégico de una FC, aunque esta dimensión es, en gran parte, la que lo determina, pero tampoco se define sólo por su dimensión organizativa y funcional o por la dimensión material o de recursos. La identidad es definida por la combinación de una diversidad de aspectos provenientes de la interconexión entre las tres dimensiones, tales como:

- lo que son y lo que no son las FC
- su razón de ser o el fin último para lo cual existen
- su contribución a la sociedad
- lo que las hace diferentes a otro tipo de organizaciones similares
- los grandes resultados que quieren obtener
- los caminos o las rutas para lograrlo
- su quehacer específico
- los valores que orientan su práctica social



- la materia de trabajo, el territorio o espacio físico y los sujetos con quienes lo desarrollan
- sus metodologías
- su estructura organizativa
- sus políticas de funcionamiento
- la procedencia de sus recursos

Todos estos aspectos, que son parte de las tres dimensiones internas de las fundaciones, contribuyen a construir y definir una identidad propia, marcando su singularidad frente a otras organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, no es suficiente, ya que la identidad también se construye y define a partir de la interacción e interdependencia de las fundaciones con otros, según el contexto específico donde intervienen.

El gran reto es que las FC construyan, día a día, con toda claridad y certeza, su identidad y, en la medida en que se conciban como parte del sector no lucrativo o civil, compartan intereses, posiciones y formas autónomas de pertenencia a dicho sector.

Finalmente las FC están inmersas en una permanente danza o movimiento donde crean y recrean su personalidad, su identidad. Esta danza que se remonta a su pasado, está en su presente y seguirá en su futuro, lo cual demuestra que aquello que llamamos “identidad” se compone en realidad de un torbellino de influencias diversas, internas y externas.



OTROS GRANDES RETOS

Consideramos que una FC fortalecida es aquella que tiene potencial y capacidad para lograr los cambios culturales que se propone. Frente a ello, la pregunta que se deriva es: ¿cuáles son los retos que se le presentan?

Además de la eficiencia y eficacia necesarias para el buen funcionamiento interno de las FC y de lograr coherencia entre su planteamiento estratégico, su organización y sus recursos, las FC necesitan considerar otros retos que se desprenden del enfoque de fortalecimiento que hemos venido desarrollando y que incorpora, a diferencia de otros enfoques, un contenido político.



EL RETO DE LA AUTONOMÍA

Es la capacidad de las FC para decidir su destino en todos los ámbitos de la vida cotidiana: político, económico, sociocultural. Su reto es identificar y explicitar sus intereses particulares, frente a los intereses de los demás (por ejemplo: gobierno, donantes o inversionistas, otras organizaciones civiles, medios de comunicación, iglesias) y reconocer a los otros como entidades autónomas, con identidad, dinámicas e intereses propios. Así, la relación autónoma de las FC con los otros tiene lugar en el terreno del reconocimiento y negociación de los intereses y reglas del juego entre distintos, al reconocimiento de la diversidad, la pluralidad y las diferencias.

Ser autónomo implica y conlleva poder, en tanto se refiere a la capacidad para definir la agenda propia y conjunta de las FC, y por ello la autonomía es una condición fundamental para la negociación y alianza entre actores diferenciados.

EL RETO DEL IMPACTO

Hace referencia a los cambios sustentables y de largo plazo, producto de la intervención de las FC, en una realidad determinada. Significa valorar cómo y en qué medida se logran cambios sostenibles en las condiciones de vida y en las conductas de la comunidad, con quién trabaja y cómo estos cambios se traducen en mejoras en la población.

El reto es desarrollar indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan valorar los cambios tangibles e intangibles en la vida de las comunidades y de su gente. Para ello, es posible formular preguntas tales como: ¿Hay mejoras en la salud y la educación de la comunidad?, ¿las personas con discapacidad mejoran su calidad de vida?, ¿se logra mayor participación de la comunidad?, ¿las mujeres transforman o mejoran su condición de inequidad?

EL RETO DE LA SOSTENIBILIDAD

Las FC tienen el gran reto de permanecer o perdurar en el tiempo, debido a que cuentan con un proyecto estratégico útil para la sociedad y validado por ellas, así como con una organización consistente y con recursos suficientes. Hablar del reto de la sostenibilidad implica ser eficaces y eficientes en los programas, proyectos y acciones que emprenden, así como fortalecer sus recursos humanos y desarrollar capacidad para vincularse con su entorno y para consolidar e incrementar su interacción con otros actores, en función de lograr los cambios que se proponen. Sí bien lo financiero es un factor crucial para permanecer o perdurar, éste no debe



entenderse como un fin en sí mismo, sino como un medio. Lograr la sostenibilidad implica, como vimos antes, contar con el potencial desarrollado para lograr una base de recursos diversificados que permita no depender de una sola fuente, procurar combinar recursos locales con recursos internacionales, así como recursos privados y públicos.

EL RETO DE LA INCIDENCIA

Significa que las FC logren influir con propuestas, no sólo en la opinión pública, sino en la conformación de una nueva normativa que regule su relación con los otros actores. Es ampliar la capacidad política, técnica, económica y humana para provocar cambios en el ámbito de lo público y, por ello, en las relaciones de poder. Es colocar los temas de su interés en un amplio debate a fin de generar opinión y establecer con quienes toman las decisiones, un diálogo y una negociación comprensivos y críticos, para persuadirlos y lograr generar un efecto.

EL RETO DE LA VISIBILIDAD

Las FC deben hacerse notar, hacerse ver, lograr presencia pública en el debate de los temas de su interés, además de posicionar en la sociedad las causas que defienden. Se trata de publicitar, en el sentido de hacer público y visible, de dar a conocer y difundir ampliamente, entre todos aquellos sectores a los que desean impactar, su agenda, el trabajo que realizan a favor de las comunidades, sus logros y propuestas. El reto es fortalecer su capacidad de comunicación con la opinión pública, desarrollar estrategias para que su visión particular, sobre la problemática y sus posibles soluciones, sea incorporada y apropiada por otros actores. Importa que las FC tengan un lugar en la sociedad, se posicionen, que logren contar con características propias que las diferencien de otras organizaciones y de otros actores, posicionar su oferta, sus productos y sus servicios hacia las comunidades.

EL RETO DE LA CONGRUENCIA

Es una búsqueda gradual y permanente por transformar y lograr armonía entre las tensiones y contradicciones que se presentan entre su discurso y su hacer, entre sus conceptos del mundo y su práctica, y entre su modelo de organización interna y su comportamiento hacia el exterior. Significa también, lograr equilibrio entre las tres dimensiones constitutivas de las fundaciones comunitarias, es decir entre la P, la O y la R, y de ellas con el entorno.



EL RETO DEL PENSAMIENTO Y ACTUAR ESTRATEGICO

Consiste en identificar las oportunidades y los riesgos que el contexto presenta a las FC, y establecer, a partir de un análisis, el proyecto de largo plazo mediante la puesta en marcha de estrategias adecuadas para llevarlo a cabo, en los plazos viables. El reto es también contar con la capacidad de adecuarse a los cambios que se van presentando en el entorno, y tener claro que éstos son producto de la participación de múltiples actores, en muchas direcciones, y que las FC sólo representan una parte de esa diversidad con los que se requiere dialogar para encontrar alternativas comunes.

EL RETO DE CONSTRUIR ALIANZAS

Implica fomentar la capacidad de llegar a acuerdos de colaboración entre distintos actores para trabajar conjuntamente un plan, una acción, programas o proyectos. Éste es uno de los grandes retos de las FC pues precisamente, las fundaciones tienen como uno de sus principios el invitar a actores diversos para que se incorporen al quehacer en favor de la comunidad. Es la capacidad para compartir riesgos y beneficios, para definir con precisión las distintas funciones y la contribución de cada uno de los aliados.

EL RETO DEL LIDERAZGO

Se trata de que las FC tengan influencia, capacidad para saber guiar, conducir, ejercer poder, representar, legitimar, para facilitar procesos, clarificar conflictos, conducir grupos, perfilar vías, obtener influencia, fomentar consensos, construir y fortalecer equipos. Las FC tienen que perfilarse como organizaciones integras, creíbles, que cuentan con visión o intuición política, capaces de atraer seguidores, organizar, tomar decisiones con base en consultas y construir consensos. Las ideas, palabras o sugerencias de las FC deben ser tomadas como inspiración o guía para las demás organizaciones.

EL RETO DE NEGOCIAR

Habla de la capacidad de lograr acuerdos sobre algo que beneficia a todos. Es utilizar la negociación como instrumento para incidir en la toma de decisiones y dirigir los esfuerzos al modelo de ganar-ganar para todas las partes. Esta negociación implica ceder, cuando así sea conveniente, y cuando el punto no se considere esencial.



El reto es que las FC desarrollen capacidad para determinar y analizar la naturaleza de los conflictos, para iniciar una confrontación de manera constructiva, no atacando o descalificando a la parte opositora, para escuchar los puntos de vista de los otros y reflexionar sobre ellos, interpretarlos y devolver comprensión a la posición contraria. Es también lograr que los otros escuchen los puntos de vista de las FC, construir decisiones de consenso basadas en la habilidad de aclarar el problema, proponer y evaluar diversas soluciones, facilitar la toma de decisiones de conjunto y poner en marcha la solución acordada por las partes.

EL RETO DE RENOVARSE

Es transformarse constantemente en función de la experiencia acumulada y de las demandas cambiantes del entorno en el cual las FC intervienen. Tener una actitud y motivación favorable hacia el constante aprendizaje sobre temas y problemáticas de interés para el trabajo, sensibilidad para conocer y analizar los cambios que ocurren en el contexto, y poner en marcha mecanismos para evaluar, generar conocimiento y poder sistematizar y capitalizar las experiencias. Implica una disposición positiva al cambio y a favorecer nuevos liderazgos y relevos del personal.

EL RETO DE LA CAPACIDAD CONCEPTUAL Y TÉCNICA

Es importante que las FC se preocupen por obtener un sano balance entre sus conocimientos y saberes teóricos y técnicos, y su práctica social. Ambos abordajes son necesarios y complementarios, pues una práctica sin orientación, o que no esté referida a planteamientos conceptuales y técnicos, corre el peligro de convertirse en acción aislada, puntual y sin grandes resultados. Así mismo, la teoría o la técnica deben aplicarse continuamente a experiencias concretas. El binomio práctica-teoría es indiscutiblemente necesario como un aporte más para el fortalecimiento de las FC.

EL RETO DE LA GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS

Una de las razones de ser de las FC es la movilización de recursos. Por ello, otro reto es fortalecer su capacidad para gestionarlos, administrarlos y controlarlos. Es importante que las fundaciones diversifiquen sus fuentes de financiamiento, enfocándose, principalmente, en la gestión y obtención de recursos locales y que tengan las fuentes financieras internacionales como fuentes secundarias. Es también importante que establezcan un sistema adecuado y eficaz de administración y control de los recursos, del ejercicio presupuestal y de la rendición



de cuentas responsable, transparente y oportuna, no sólo frente a los donantes o inversionistas sociales, sino frente al público en general.

EL RETO CULTURAL

Hoy en día, el reto del cambio cultural está en el centro de los desafíos, no sólo del sector civil o no lucrativo, sino también del sector público y privado. Sin un cambio de paradigma cultural, ético, de principios y valores, el mundo seguirá transitando por las veredas de la destrucción, corrupción, engaño, explotación de unos hacia otros o de destrucción irreversible de la riqueza natural. Es imperativo fomentar una cultura de la responsabilidad social, de la transparencia, de la rendición de cuentas, de la equidad e igualdad de oportunidades, de reconocer, fomentar y apreciar las diferencias de género, etnia, clase social, afiliación política, generacional o de convicción religiosa, posiciones ideológicas, de estilos y formas de trabajo.

EL RETO DEL EJERCICIO DE CIUDADANÍA

Finalmente las FC, como muchas otras organizaciones de la sociedad civil, son oportunidades para ejercer una ciudadanía activa y responsable que va más allá de asistir a las urnas a votar, una ciudadanía que en el día a día ejerza sus derechos y cumpla con sus obligaciones cívicas. El reto es que cada FC promueva, impulse, fomente, fortalezca y ejercite la ciudadanía en cada una de las personas involucradas, se trata de dejar de ser súbditos para ser ciudadanos.

Se consultaron y sirvieron de inspiración:

Malombe Joyce. *Community Development Foundations. Emerging Partnerships*. Council on Foundations, Washington, D.C. 2000.

Sacks, Eleanor W. *El Crecimiento de las Fundaciones Comunitarias en el Mundo. Un Análisis de la Vitalidad del Movimiento de Fundaciones Comunitarias*. Council On Foundations. Washington, D.C. 2000.

Naturaleza y Propósitos de una Fundación Comunitaria. Documento elaborado por el grupo de fundaciones comunitarias, convocada por CEMEFI-SYNERGOS, Enero 2000

Espiral Consultora S.C. *Procesos de Fortalecimiento Institucional, Un Enfoque para su Abordaje*. México 2000

Community Foundations of Canada, *Principles for Community Foundations*.

Community Foundations of Canada, *The Community Foundation Difference: Describing What makes us special*.

Colección Cemefi-NCNB, *Fortalecimiento de los Consejos Directivos*

Community Foundations of Canada, *Start up Manual*



**FUNDACIONES COMUNITARIAS
EJERCICIO DE CIUDADANÍA**

Vivian Blair

tel: 52 86 43 17
vblair@vba.com.mx

Magdalena Rubio

tel: 01 777 322 57 36
m.rubio@terra.com.mx

Laura Sarvide

tel: 52 86 35 96
lauespiral@laneta.apc.org

México, D. F. Julio 2003

Agradecemos
a la Fundación Charles Stewart Mott
y del
Gobierno del Estado de Guanajuato
su apoyo para la realización de este cuaderno.

Diseño y formación tipográfica
Salvador Martínez
mascom@prodigy.net.mx

Se permite la reproducción parcial
de este material, siempre
y cuando se cite la fuente.

Si desea adquirir una copia original
de este cuaderno favor
de comunicarse a los teléfonos.

