

# El Balance Perfecto



## I. El Papel de una *Fundación Comunitaria* Como Donante



CHARLES STEWART  
MOTT FOUNDATION

AGOSTO 2008

## Cerca de casa ... cerca del corazón

A lo largo de los años, hemos llegado a aceptar un concepto sobre los impulsos generosos, que aunque es simple, también es inherente al ser humano: la filantropía comienza en la calle principal. En otras palabras, creemos que las personas apoyan causas cercanas a su hogar y su corazón.

A través de los donativos que canalizamos a los lugares de donde somos originarios, a nuestro estado, nuestro país y otras partes del mundo, hemos descubierto que las fundaciones comunitarias son vehículos poderosos — y potenciadores — que cultivan la generosidad de las personas y fomentan la construcción de comunidad.

En repetidas ocasiones, hemos sido testigos de la flexibilidad y creatividad de las fundaciones comunitarias y de otras formas de filantropía comunitaria, no solamente para canalizar recursos financieros a las organizaciones de la sociedad civil de la localidad, sino también para establecer alianzas, promover esquemas de colaboración, cultivar la vitalidad y construir fondos patrimoniales, todo en beneficio de sus comunidades en el largo plazo.

Durante los últimos 30 años, hemos otorgado más de 122 millones de dólares en subvenciones para impulsar el movimiento de las fundaciones comunitarias alrededor del mundo. Sin embargo, nuestro apoyo va más allá de los recursos. También hemos financiado el costo de la asistencia técnica que reconocidos expertos han ofrecido a las fundaciones comunitarias en lo individual, así como a las redes a las que pertenecen y a otros organismos de apoyo.

Hemos tenido la fortuna de conocer y admirar a Dorothy "Dottie" Reynolds — quien ha encabezado nuestros más recientes esfuerzos de asistencia técnica — desde que fungió como Directora Ejecutiva de la *Community Foundation of Greater Flint* (CFGF) de 1990 hasta 1997. Su energía, entusiasmo y conocimientos siempre estuvieron a la vista en nuestra ciudad natal y fueron fundamentales para el crecimiento de la CFGF.

Desde que dejó dicho cargo, ha participado como consultora para las fundaciones comunitarias que apoyamos económicamente. Desde este puesto, Dottie, quien también trabajó durante varios años para la *Columbus Foundation* en Ohio, ha ofrecido asesoría y asistencia a fundaciones comunitarias y organizaciones de apoyo en una gran variedad de países a lo largo de África, Asia, Europa y América del Norte.

Debido a la gran demanda que tiene por la especialización de sus conocimientos, decidimos compartir sus experiencias de manera más amplia a través de una serie de consulta que explora los diferentes papeles que una fundación comunitaria puede jugar, incluyendo el de donante, el de vehículo para la filantropía local y el de líder comunitario.

Esperamos que esta serie de publicaciones sea de utilidad. Sus comentarios son bienvenidos.



William S. White  
Presidente  
C.S. Mott Foundation

# Prefacio



En términos sencillos, una fundación comunitaria tiene tres funciones. Es una entidad donante. Es un vehículo para la filantropía de personas, empresas y organizaciones que se preocupan por una región geográfica en específico.

Ejerce su liderazgo en la comunidad a la que sirve como un espacio efectivo e independiente para atender la problemática y/o fomentar la creación de programas, servicios y políticas que son requeridos.

Durante la mayor parte de los casi 100 años de existencia del movimiento, las fundaciones comunitarias han construido fondos patrimoniales e invertido los rendimientos de dichos capitales para realizar donativos enfocados a las necesidades cambiantes y oportunidades de la comunidad. La construcción de fondos patrimoniales es un proceso lento y aunque sigue siendo un factor fundamental para el desarrollo de la mayoría de las fundaciones comunitarias, en años recientes se ha puesto una mayor atención a la gestión de recursos para uso inmediato.

Pero nos estamos adelantando ... así que comencemos con una versión resumida y sencilla de lo que es un relato largo y considerablemente complicado.

En los Estados Unidos, la historia del movimiento de las fundaciones comunitarias se puede dividir en tres etapas: 1) la era del “donante difunto”, en la cual el personal de programas recomendaba los donativos que se hacían con los fondos no restringidos que dichas personas habían heredado a la fundación (desde 1914 hasta finales de la década de los 80); 2) la era del “donante vivo”, durante la cual los fondos aconsejados (fondos en los cuales los donantes hacen recomendaciones sobre su aplicación) dominaron al sector (desde finales de la década de los 80 hasta mediados de la década del 2000); y 3) la era actual del “liderazgo de las fundaciones comunitarias” en la cual el personal de programas, los donantes, los ejecutivos de las fundaciones comunitarias y sus consejos directivos construyen soluciones a los problemas comunitarios y desarrollan estrategias para aprovechar las oportunidades de la comunidad.

La evolución del movimiento fuera de los Estados Unidos data de finales de los años 80 y ha seguido un camino sinuoso. Muchas de estas fundaciones comenzaron al asumir un rol de liderazgo. La mayoría ha dependido de los recursos que otorgan algunos organismos filantrópicos extranjeros para canalizarlos a sus comunidades. La creación de fondos patrimoniales ha sido aislada. La construcción de su base de donantes locales ha dependido en la combinación de los apoyos de muchas personas/familias/grupos y no en la obtención de donativos mayores de individuos adinerados.

Sin embargo, el balance perfecto que se requiere para fungir como donante, vehículo para la filantropía local y líder comunitario sucede de manera frecuente, independientemente de la localidad en la se encuentre la fundación comunitaria.

Durante la última década, he tenido el inusual privilegio de trabajar con fundaciones comunitarias en una gran variedad de entornos, tanto en los Estados Unidos como a nivel internacional. A lo largo de esta labor, he encontrado muchas más semejanzas que diferencias en su operación y agradezco la oportunidad de contar esta historia a través de mis observaciones personales y la ilustración de casos. Debo añadir que las opiniones y observaciones presentadas en esta publicación son responsabilidad de la autora y no necesariamente reflejan los puntos de vista del editor, la Fundación C.S. Mott.

Dorothy Reynolds

## El Papel de un Donante



Regalar dinero puede sonar divertido, especialmente cuando no se trata de dinero propio. Esta oportunidad de proveer recursos económicos para apoyar proyectos locales es uno de los aspectos que les resulta más atractivo a los prospectos a ocupar cargos en los consejos directivos de las fundaciones comunitarias.

Sin embargo, la verdad es que la canalización de donativos puede ser difícil, particularmente en el contexto comunitario, donde quienes toman las decisiones conocen personalmente a los solicitantes. Este es el principal motivo por el cual es tan difícil alcanzar y mantener el balance que se requiere para que la donación de recursos sea efectiva y prudente.

A diferencia de la mayoría de las fundaciones privadas en las cuales su personal puede tomar un avión a casa después de una reunión o colgar el teléfono al finalizar una conversación en la cual se autorizó o negó un donativo, aquellas personas asociadas con fundaciones comunitarias deben vivir con sus decisiones cotidianamente.

Por supuesto, encontrarse con representantes de las organizaciones beneficiarias también puede ser una experiencia gratificante. Pero hay muy poco reconocimiento al hecho de que muchas solicitudes, incluyendo algunas que valen la pena deben ser rechazadas, decepcionando a numerosas personas, si se desea que la donación de recursos sea estretégica. No es nada agradable estar en la fila del supermercado y encontrarse al director de una organización a la cual se le negó un apoyo o asistir a una fiesta y escuchar los lamentos de un consejero de una organización solicitante que no tuvo éxito en la gestión.

No obstante, la toma de decisiones difíciles para lograr que los donativos sean efectivos, forma parte de la responsabilidad en la custodia y administración de los recursos al igual que la implementación de políticas de inversión sensatas.

Seamos honestos: Casi todos en una fundación comunitaria prefieren otorgar donativos que procurar fondos. El desarrollo de recursos puede ser poco atractivo y difícil, para algunos es un suplicio. ¿Quién no prefiere dar un cheque a pedir uno?

Sin embargo, las buenas prácticas en la canalización de donativos facilitan la gestión de recursos. Una fundación comunitaria que demuestra su capacidad para otorgar donativos que realmente hacen la diferencia, no tendrá dificultad en convencer a sus donantes en potencia que es merecedora de su confianza y generosidad.

Para ser un donante efectivo se requiere contar con un profundo conocimiento de la comunidad a la que atiende la fundación, incluyendo sus necesidades y oportunidades. Un consejo directivo que refleja la composición de su comunidad es un ingrediente tan necesario para la acertada canalización de donativos como lo es la conformación de un equipo operativo sensible a las necesidades de la comunidad.

## Fundaciones comunitarias emergentes

En las fundaciones comunitarias que inician operaciones, es común que las decisiones se tomen en base a criterios tan sencillos como la división del total de los recursos disponibles entre el número de solicitudes recibidas. En el corto plazo, todos parecen estar conformes.

Esta estrategia se puede justificar argumentando que es una manera en que la fundación puede empezar a construir su reputación. Aunque estos “tiros de escopeta” de recursos no tienen grandes beneficios ni propósitos, tampoco parecen desagradar al personal ni al consejo directivo de las fundaciones comunitarias nacientes.

Sin embargo, a medida que las fundaciones crecen y maduran, la mayoría comprende la importancia de evaluar las necesidades y oportunidades de la comunidad, de decidir cuál es el mejor nicho que pueden ocupar y establecer prioridades para la canalización de donativos.

## Las asociaciones de donantes

Las asociaciones de entidades donantes como la *Community Foundation Network* o CFN (Red de Fundaciones Comunitarias) del Reino Unido o la Alianza Fronteriza de Filantropía en los Estados Unidos y México pueden ser de gran ayuda para las fundaciones comunitarias emergentes. Estas redes tienen capacidad para compartir sus experiencias y ofrecerles espacios en los cuales también pueden aprender de la experiencia de fundaciones más desarrolladas. A menudo pueden tener acceso a bolsas de recursos que no tendrían de manera individual.

Por ejemplo el *Council of Michigan Foundations* o CMF (Consejo de Fundaciones de Michigan), obtuvo y administró una bolsa multimillonaria de fondos de contrapartida para fortalecer las capacidades de las fundaciones comunitarias de Michigan mediante el desarrollo de fondos patrimoniales aconsejados por jóvenes.

En el Reino Unido la *Community Foundations Network* (CFN) es un aliado muy efectivo que ha logrado obtener fondos del gobierno para efectuar subdonaciones. Otras asociaciones de entidades donantes en el estado norteamericano de Indiana y las naciones de Polonia y Rusia, han jugado papeles similares.

La existencia de estas organizaciones ha sido crucial para el desarrollo del movimiento de las fundaciones comunitarias en el mundo y ha permitido que dichas fundaciones se desarrollen más rápidamente y tengan un mejor enfoque en sus

## Involucrando a los jóvenes

Un movimiento mundial que se está desarrollando puede contribuir a asegurar el futuro de la canalización efectiva de fondos: la participación de los jóvenes en la toma de decisiones y en algunos casos, en la procuración de fondos. El movimiento *Youth in Philanthropy* (Jóvenes en la Filantropía) en los Estados Unidos y las iniciativas juveniles llamadas “*YouthBank*” que están surgiendo en Irlanda del Norte, Rusia y Bosnia, incrementan la esperanza de que las generaciones futuras de donantes sean más sofisticadas y efectivas.

La Fundación Comunitaria Mozaik en Sarajevo, Bosnia en alianza con la *Community Foundation for Northern Ireland (CFNI)*, ha ampliado el desarrollo de los “*YouthBank*” — iniciativas juveniles para el financiamiento de proyectos — en ese país. Mozaik gestionó apoyo para el programa a nivel local con cinco gobiernos municipales y más de 50 jóvenes están siendo capacitados como donantes. Antes de este proyecto, CFNI trabajó con la Fundación Comunitaria de Tuzla (también en Bosnia) para establecer un exitoso *YouthBank* en esta ciudad.

No solo se están empezando a involucrar en la filantropía, sino que también en comparación con sus mayores, los jóvenes están a la vanguardia en cuanto a sus intereses globales se refiere. Prueba de ello, son los intercambios entre los *YouthBank* de Rusia e Irlanda del Norte así como entre el *Youth Advisory Committee* (Comité Asesor Juvenil) de las ciudades de Berks County, Pennsylvania y Togliatti, Rusia.

Esto es apenas el comienzo de un movimiento internacional de jóvenes en la filantropía al cual se le augura un gran futuro.

programas de canalización de donativos mucho más pronto que si lo hubieran intentado hacer por sí solas.

### **La edad y la ubicación hacen una gran diferencia**

A lo largo del siglo pasado, el desarrollo de las fundaciones comunitarias fue irregular, tanto en el tamaño como en la cantidad de recursos administrados.

Las fundaciones con mayor antigüedad casi todas ubicadas en los Estados Unidos — cuentan con una gran cantidad de fondos discrecionales. Las fundaciones de reciente creación, en particular aquellas que fueron beneficiadas por la explosión económica de los años 90 o fueron establecidas durante ese tiempo, están integradas principalmente por fondos aconsejados, los cuales permiten al donante o asesor designado recomendar los donativos para aquellos solicitantes que cumplen los requisitos.

Este es un gran contraste con otros países. Con la excepción de Canadá (donde las fundaciones comunitarias surgieron a partir de 1914), el modelo era un vehículo para la filantropía muy poco conocido a nivel internacional hasta finales de la década de los 80.

La mayoría de las fundaciones comunitarias localizadas fuera de los Estados Unidos se ubican en comunidades donde sus habitantes no han tenido la oportunidad de acumular riqueza. Sin embargo, muchas han logrado gestionar recursos con gobiernos y otras fuentes como empresas o fundaciones privadas que les otorgan fondos para hacer subdonaciones.

No obstante, la dependencia en los recursos de fuentes externas a la comunidad local, también tiene sus desventajas.

Una de ellas es la medida en que la fundación comunitaria se desvía de sus áreas prioritarias de atención al aceptar dichos recursos. Frecuentemente significa que las fundaciones comunitarias deben de bailar al son que les toque el donante, ya sea una fundación privada o una dependencia gubernamental. El dicho “Poderoso caballero es don dinero” puede volverse realidad.

Las fundaciones comunitarias también pueden distraerse de la tarea de procurar fondos, debido a que es más atractivo otorgar donativos que solicitarlos. Si no logran gestionar recursos locales, están a expensas de la continua generosidad del gobierno, de las fundaciones privadas o de las empresas. A la postre, quizás nunca logren gestionar recursos que sean realmente discrecionales y que les permitan ser autosuficientes.

La propia naturaleza de los Estados Unidos como país es, en parte, la causa por la cual el ritmo de desarrollo de las fundaciones comunitarias ha sido dispar, ya que sus habitantes son de distintas culturas y tradiciones. La expansión de las fundaciones comunitarias se ha dado de manera errática, dependiendo de la región y la disponibilidad de los recursos filantrópicos.



En contraste, el desarrollo de la mayoría de las fundaciones comunitarias fuera de los Estados Unidos ha sido completamente intencional. El movimiento se ha extendido debido a que algunas fundaciones privadas y otros organismos se han interesado en apoyar a entidades donantes que puedan sostener al sector filantrópico con el paso del tiempo, factor que muchos consideran esencial para la democracia.

## La fundación comunitaria como donante

Independientemente de su ubicación, las fundaciones comunitarias apoyan una gran variedad de áreas de enfoque programático. Es común que otorguen recursos a causas como arte y cultura, desarrollo comunitario, educación, medio ambiente, servicios de salud y asistencia social. Sin embargo, también existen variaciones.

### *Justicia Social*

A diferencia de las fundaciones estadounidenses, el movimiento internacional muestra un enfoque más intenso en el desarrollo comunitario y la justicia social.

En años recientes, una nueva área de interés programático que se ha venido desarrollado en las fundaciones de EE.UU. es la justicia social. Sin embargo, vale la pena mencionar que se pueden encontrar conceptos de justicia social en enfoques más tradicionales de canalización de recursos.

### **Trabajando por la paz**

A nivel internacional, la *Community Foundation for Northern Ireland (CFNI)* ha jugado un importante papel en la etapa posterior al conflicto político en ese país y ha sido reconocida ampliamente por su participación para lograr la justicia social.

Un ejemplo es el financiamiento que ha otorgado para el desarrollo de proyectos de reintegración y construcción de paz, llevados a cabo por grupos de ex prisioneros encarcelados por motivos políticos, tanto republicanos como lealistas. La credibilidad de la CFNI le permitió convocar a representantes de ambos grupos para dialogar sobre una gran variedad de aspectos, incluyendo la participación para lograr transformar el conflicto.

Actualmente la CFNI coordina el grupo de *Foundations for Peace* (Fundaciones

por la Paz), el cual congrega a varias fundaciones internacionales que realizan activismo y se ubican en comunidades afectadas por conflictos. Como parte de su programa para fomentar la paz, la CFNI proporcionó capital semilla para la organización *Justice for the Forgotten* (Justicia para los Olvidados), un grupo de víctimas y sobrevivientes de dos ataques con bombas en Irlanda del Norte. El donativo fue utilizado para cabildear a favor del reconocimiento de sus necesidades y para que sus demandas de información y apoyo fueran escuchadas.

Otros apoyos en materia de justicia social de la CFNI incluyen proyectos con jóvenes y el apoyo proactivo al desarrollo de oportunidades laborales en comunidades que han sido excluidas o relegadas como resultado del conflicto o la discriminación.



Por ejemplo, en el 2007, la *San Francisco Foundation* efectuó 119 donativos por un total de 1.5 millones de dólares, cifra que se incrementó en 93,000 dólares provenientes de fondos aconsejados. Estos donativos tenían el objetivo de fomentar la acción cívica y la participación democrática.

En el 2002, la *Boston Foundation* creó la *Civic Engagement Initiative* (Iniciativa de Participación Cívica), un esfuerzo apartidista para incrementar el voto en las ciudades de Boston y Chelsea. Esta iniciativa ha financiado a más de una docena de proyectos de organizaciones de base para incrementar el padrón de votantes y fomentar el voto a favor de iniciativas como la vivienda asequible, la educación pública de calidad, la creación de empleos y los servicios públicos.

#### *Reducción de la pobreza*

Un tema que se maneja de manera habitual en los círculos internacionales, es que las fundaciones comunitarias ofrecen opciones para la reducción de la pobreza. Aunque este es un objetivo noble que vale la pena, no deja de ser un gran reto.

Una fundación comunitaria puede apoyar programas que mejoran la calidad de vida o ayudan a las personas a aumentar su autosuficiencia, salud o educación. También, puede hacer la diferencia cuando la propia fundación o sus donatarias movilizan recursos adicionales, ayudan a establecer nuevas fuentes de fondeo o influyen en las políticas públicas.

Pero debemos de tomar en cuenta que las ideas poco convencionales sobre el grado en que las fundaciones comunitarias tienen la capacidad para reducir la pobreza, pueden inducir al error.

#### *Educación*

En los Estados Unidos, la oferta de becas universitarias se ha vuelto un interés primordial para muchas fundaciones comunitarias, especialmente debido a que el costo de la educación superior se ha elevado y el apoyo gubernamental ha disminuido.

En otros países en los que el gobierno cubre el costo de la educación superior, es menos común que las fundaciones apliquen recursos para el financiamiento de becas.

#### *Arte y cultura*

Algunos críticos de las fundaciones comunitarias en los Estados Unidos señalan que gran parte de sus donativos son destinados al apoyo de organizaciones elitistas (como orquestas sinfónicas, museos de arte, compañías de ballet y otras similares). Este interés en las artes también es exagerado por el gran número de fondos aconsejados por el donante que se destinan a este fin.

En realidad, las organizaciones artísticas y culturales en los Estados Unidos dependen en gran medida del apoyo del sector privado, una condición desconocida en muchas partes del mundo donde el arte y la cultura cuentan con altos niveles de apoyo gubernamental.

### *Donativos para gasto operativo*

Aunque las fundaciones comunitarias se caracterizan a sí mismas como un medio que ayuda a mantener la salud del sector no lucrativo, muy pocas otorgan apoyos para cubrir el gasto operativo o efectúan donativos multianuales para apoyar las operaciones de una organización en particular.

La visión generalizada es que los recursos filantrópicos son escasos y se deben invertir como capital de riesgo en una comunidad, antes que destinarse a cubrir el gasto operativo. Yo misma he defendido esta preocupación ya que la considero auténtica, por lo menos hasta cierto grado.

Por otro lado, sé que las entidades donantes también han actuado de manera irresponsable a lo largo de los años mediante el financiamiento de organizaciones pequeñas que atienden una sola causa y que no pueden conseguir apoyo a largo plazo. Algunas veces, esta parece ser una manera más fácil de atender un problema en particular que intentando que otras organizaciones atiendan una gran variedad de causas y beneficiarios. Esta posibilidad puede aparecer como una estrategia un poco torpe, pero es algo para pensar.



En diferentes partes del mundo, las fundaciones comunitarias emergentes, se preocupan frecuentemente por sus escasos recursos, esperando el día que tengan la capacidad de canalizar donativos que realmente hagan la diferencia. Lo que es

verdaderamente importante para una fundación comunitaria es que se visualice a sí misma de una manera realista y determine cuál es el papel que puede jugar para mejorar la vida de las personas en su área de influencia con base en su actual nivel de desarrollo.

Sin embargo, “hacer la diferencia” tiene diversas interpretaciones.

Aunque la fundación otorgue financiamiento para colocar alumbrado público, estatuas o remodelar un centro comunitario, su papel es importante porque la decisión para llevar a cabo dicho proyecto surgió de la comunidad y en muchos casos, también los recursos. Hay muy pocas cosas que dotan a una comunidad de más capacidades.

### **Algunos obstáculos**

Las fundaciones comunitarias no operan de manera aislada y pueden ser afectadas por las restricciones legales y los convencionalismos locales.

Por ejemplo, en algunos países como México, las leyes que regulan el registro de las organizaciones de la sociedad civil son tan estrictas que las fundaciones comunitarias encuentran pocas organizaciones susceptibles de recibir apoyo, lo que las ha llevado a tomar la decisión de operar algunos proyectos por sí mismas.

En los Estados Unidos muchas fundaciones comunitarias están tan preocupadas por las restricciones del gobierno federal al cabildeo político que han optado por evitar cualquier actividad que se asemeje al cabildeo.



Otro obstáculo puede presentarse cuando una solicitud de recursos se encuentra fuera de las normas aceptables para la comunidad. Cada fundación comunitaria debe de estudiar las implicaciones de cada una de sus decisiones de apoyo en relación a las normas de su comunidad.

Debido a que las fundaciones comunitarias dependen de las comunidades donde se ubican para su sostenimiento económico, no pueden ser más progresistas o conservadoras que las personas y las áreas geográficas a las que sirven.

### **En síntesis**

En mi experiencia, las fundaciones comunitarias del mundo no se diferencian de manera sustancial ya que su objetivo primordial es mejorar la vida de los habitantes de sus comunidades. Seguramente algunas de sus estrategias son distintas pero los resultados esperados son los mismos.

La utilidad de esta flexible herramienta — la fundación comunitaria — se sigue comprobando sin importar su ubicación geográfica. Un donativo de una fundación comunitaria puede imprimir el sello de garantía a un proyecto, a través del cual logra obtener financiamiento adicional. De esta forma el papel que juega una fundación comunitaria como vehículo para la filantropía de la localidad, es una importante herramienta que potencia las capacidades de toda una comunidad.

La falta de recursos no debe de desanimar al consejo y personal de una fundación. En lugar de lamentarse acerca de sus escasos recursos y dejar de revisar una propuesta bien sustentada para un proyecto, la fundación debe definir cuál es el papel que puede jugar para asegurar el éxito de dicho proyecto.

Es posible que la principal virtud de una fundación comunitaria en su papel de donante sea el proceso a través del cual un grupo de personas comunes toman decisiones sobre el destino de los recursos aportados por otras personas comunes, no el producto final.

Son personas con los pies en la tierra, quienes tienen la oportunidad de moldear este terreno.

En un mundo burocrático, plagado de reglas y reglamentos, esto es verdaderamente reconfortante y permite a las personas tener un poco de sentido de control sobre sus vidas. ¿Qué más podemos pedir?

Un número limitado de copias de esta publicación (y otras en la serie) se puede obtener a través del sitio de internet de la Fundación Charles Stewart Mott ([mott.org](http://mott.org)). Cada publicación también puede descargarse del sitio de internet.



#### **CRÉDITOS DE PRODUCCIÓN**

Diseño: Olmsted Associates, Inc. Flint, Michigan

Ilustración: Alla Dubrovich, Grand Blanc, Michigan

Impresión: Riegle Press, Davison, Michigan

Título en inglés: The Balancing Act



US • MEXICO  
BORDER PHILANTHROPY PARTNERSHIP  
ALIANZA FRONTERIZA DE FILANTROPÍA  
MÉXICO • EEUU

Este reporte es una publicación original de la Charles Stewart Mott Foundation. Fue traducida al español por la Alianza Fronteriza de Filantropía-México-EE.UU. (AFF)

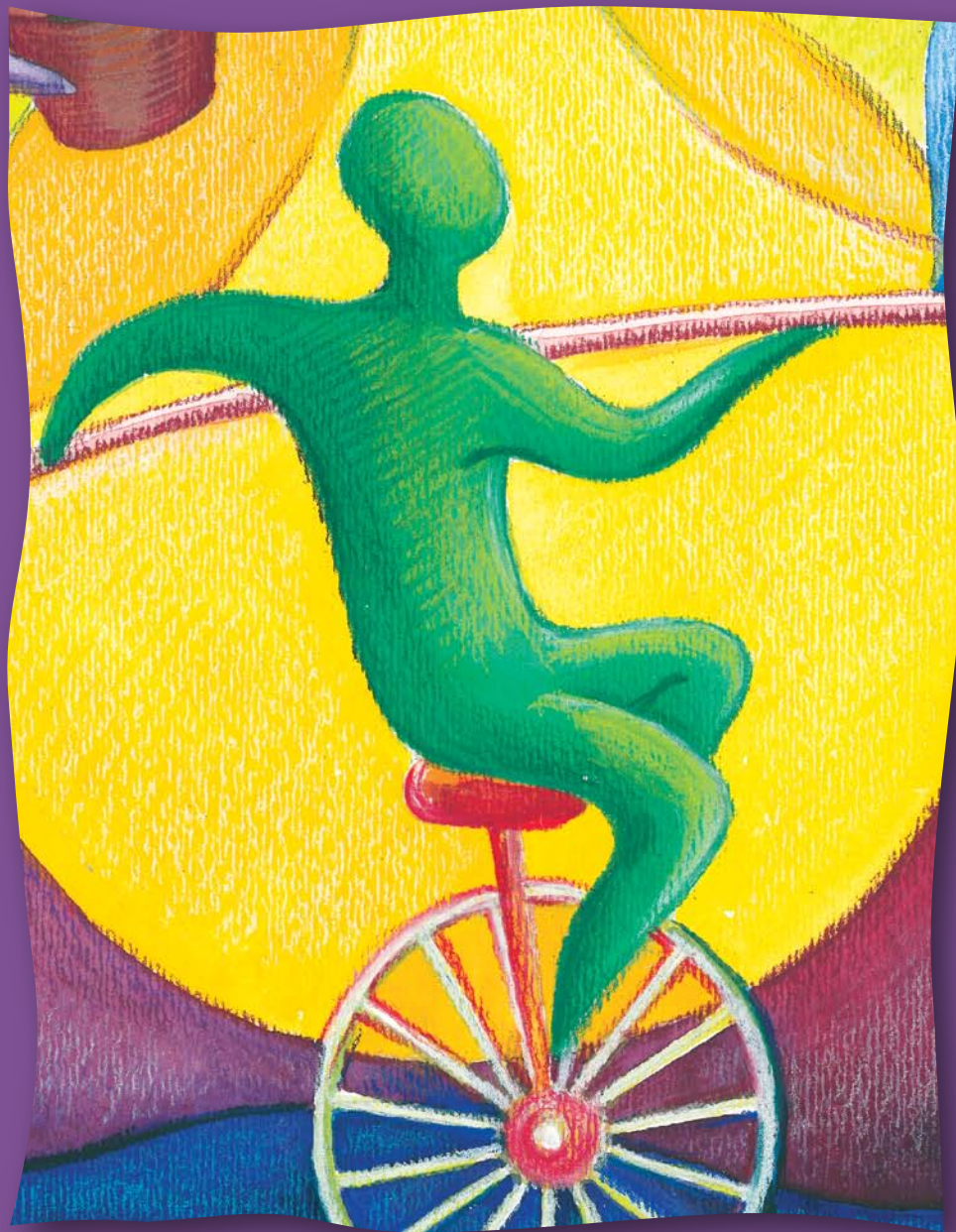
La AFF es una organización de membresía que agrupa a instituciones filantrópicas y personas que trabajan por las comunidades fronterizas o que tienen algún interés en la región. Los miembros de la AFF potencian los recursos existentes para la solución de problemas fronterizos complejos gestionando nuevos recursos filantrópicos, asegurando que los donativos existentes sean más efectivos y promoviendo el liderazgo en la región. Para mayor información sobre la AFF y conocer cómo puedes participar, visita [www.alianzafronteriza.org](http://www.alianzafronteriza.org)



**Charles Stewart Mott Foundation**

Mott Foundation Building  
503 S. Saginaw St., Ste. 1200  
Flint, MI 48502-1851  
Sitio de internet: [Mott.org](http://Mott.org)  
Correo electrónico: [info@mott.org](mailto:info@mott.org)  
Teléfono: 810.238.5651  
Fax: 810.766.1753  
Correo electrónico para las publicaciones:  
[publications@mott.org](mailto:publications@mott.org)

# El Balance Perfecto



## II. El Papel de una *Fundación Comunitaria* como *Vehículo Filantrópico*



CHARLES STEWART  
MOTT FOUNDATION

SEPTIEMBRE 2008

## Cerca de casa ... cerca del corazón

A lo largo de los años, hemos llegado a aceptar un concepto sobre los impulsos generosos, que aunque es simple, también es inherente al ser humano: la filantropía comienza en la calle principal. En otras palabras, creemos que las personas apoyan causas cercanas a su hogar y su corazón.

A través de los donativos que canalizamos a los lugares de donde somos originarios, a nuestro estado, nuestro país y otras partes del mundo, hemos descubierto que las fundaciones comunitarias son vehículos poderosos — y potenciadores — que cultivan la generosidad de las personas y fomentan la construcción de comunidad.

En repetidas ocasiones, hemos sido testigos de la flexibilidad y creatividad de las fundaciones comunitarias y de otras formas de filantropía comunitaria, no solamente para canalizar recursos financieros a las organizaciones de la sociedad civil de la localidad, sino también para establecer alianzas, promover esquemas de colaboración, cultivar la vitalidad y construir fondos patrimoniales, todo en beneficio de sus comunidades en el largo plazo.

Durante los últimos 30 años, hemos otorgado más de 122 millones de dólares en subvenciones para impulsar el movimiento de las fundaciones comunitarias alrededor del mundo. Sin embargo, nuestro apoyo va más allá de los recursos. También hemos financiado el costo de la asistencia técnica que reconocidos expertos han ofrecido a las fundaciones comunitarias en lo individual, así como a las redes a las que pertenecen y a otros organismos de apoyo.

Hemos tenido la fortuna de conocer y admirar a Dorothy “Dottie” Reynolds — quien ha encabezado nuestros más recientes esfuerzos de asistencia técnica — desde que fungió como Directora Ejecutiva de la *Community Foundation of Greater Flint* (CFGF) de 1990 hasta 1997. Su energía, entusiasmo y conocimientos siempre estuvieron a la vista en nuestra ciudad natal y fueron fundamentales para el crecimiento de la CFGF.

Desde que dejó dicho cargo, ha participado como consultora para las fundaciones comunitarias que apoyamos económicamente. Desde este puesto, Dottie, quien también trabajó durante varios años para la *Columbus Foundation* en Ohio, ha ofrecido asesoría y asistencia a fundaciones comunitarias y organizaciones de apoyo en una gran variedad de países a lo largo de África, Asia, Europa y América del Norte.

Debido a la gran demanda que tiene por la especialización de sus conocimientos, decidimos compartir sus experiencias de manera más amplia a través de una serie de consulta que explora los diferentes papeles que una fundación comunitaria puede jugar, incluyendo el de donante, el de vehículo para la filantropía local y el de líder comunitario.

Esperamos que esta serie de publicaciones sea de utilidad. Sus comentarios son bienvenidos.



William S. White  
Presidente  
C.S. Mott Foundation

# Prefacio



En términos sencillos, una fundación comunitaria tiene tres funciones. Es una entidad donante. Es un vehículo para la filantropía de personas, empresas y organizaciones que se preocupan por una región geográfica en específico.

Ejerce su liderazgo en la comunidad a la que sirve como un espacio efectivo e independiente para atender la problemática y/o fomentar la creación de programas, servicios y políticas que son requeridos.

Durante la mayor parte de los casi 100 años de existencia del movimiento, las fundaciones comunitarias han construido fondos patrimoniales e invertido los rendimientos de dichos capitales para realizar donativos enfocados a las necesidades cambiantes y oportunidades de la comunidad. La construcción de fondos patrimoniales es un proceso lento y aunque sigue siendo un factor fundamental para el desarrollo de la mayoría de las fundaciones comunitarias, en años recientes se ha puesto una mayor atención a la gestión de recursos para uso inmediato.

Pero nos estamos adelantando ... así que comencemos con una versión resumida y sencilla de lo que es un relato largo y considerablemente complicado.

En los Estados Unidos, la historia del movimiento de las fundaciones comunitarias se puede dividir en tres etapas: 1) la era del “donante difunto”, en la cual el personal de programas recomendaba los donativos que se hacían con los fondos no restringidos que dichas personas habían heredado a la fundación (desde 1914 hasta finales de la década de los 80); 2) la era del “donante vivo”, durante la cual los fondos aconsejados (fondos en los cuales los donantes hacen recomendaciones sobre su aplicación) dominaron al sector (desde finales de la década de los 80 hasta mediados de la década del 2000); y 3) la era actual del “liderazgo de las fundaciones comunitarias” en la cual el personal de programas, los donantes, los ejecutivos de las fundaciones comunitarias y sus consejos directivos construyen soluciones a los problemas comunitarios y desarrollan estrategias para aprovechar las oportunidades de la comunidad.

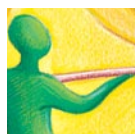
La evolución del movimiento fuera de los Estados Unidos data de finales de los años 80 y ha seguido un camino sinuoso. Muchas de estas fundaciones comenzaron al asumir un rol de liderazgo. La mayoría ha dependido de los recursos que otorgan algunos organismos filantrópicos extranjeros para canalizarlos a sus comunidades. La creación de fondos patrimoniales ha sido aislada. La construcción de su base de donantes locales ha dependido en la combinación de los apoyos de muchas personas/familias/grupos y no en la obtención de donativos mayores de individuos adinerados.

Sin embargo, el balance perfecto que se requiere para fungir como donante, vehículo para la filantropía local y líder comunitario sucede de manera frecuente, independientemente de la localidad en la se encuentre la fundación comunitaria.

Durante la última década, he tenido el inusual privilegio de trabajar con fundaciones comunitarias en una gran variedad de entornos, tanto en los Estados Unidos como a nivel internacional. A lo largo de esta labor, he encontrado muchas más semejanzas que diferencias en su operación y agradezco la oportunidad de contar esta historia a través de mis observaciones personales y la ilustración de casos. Debo añadir que las opiniones y observaciones presentadas en esta publicación son responsabilidad de la autora y no necesariamente reflejan los puntos de vista del editor, la Fundación C.S. Mott.

Dorothy Reynolds

# El papel de un vehículo para la filantropía



Una de las funciones más importantes de una fundación comunitaria es la de servir como vehículo para la filantropía de personas, empresas y organizaciones de la localidad. Este atributo ha posicionado a dichas fundaciones como mecanismos para el sostenimiento de programas desarrollados por organizaciones de la sociedad civil y ha permitido que las fundaciones comunitarias sean uno de los modelos de filantropía con más rápido crecimiento a nivel mundial.

En los Estados Unidos, este crecimiento fue tan vertiginoso a fines de la década de los 80 hasta los 90, que les fue difícil mantener un adecuado equilibrio entre la canalización de donativos, el desarrollo de recursos y el ejercicio del liderazgo en la comunidad. Cuando los directores de las fundaciones comunitarias se reunían, la primera pregunta que hacía un colega a otro no era “¿Cuál es la diferencia que has hecho en tu comunidad?” sino “¿A cuánto ascienden tus activos?”

La flexibilidad de las fundaciones comunitarias ha sido un punto clave en su rápido crecimiento. Otros factores como su capacidad para aceptar casi cualquier tipo de donativo (efectivo, títulos de crédito, inmuebles, derechos de minería y hasta ganado o animales en algunas partes del mundo), su habilidad para satisfacer casi cualquier interés de los donantes, su responsabilidad en la custodia y administración de los fondos y sus estructuras de gobierno independientes, han contribuido al éxito del movimiento de las fundaciones comunitarias.

## Fondos patrimoniales permanentes

En sus inicios, las fundaciones comunitarias fueron creadas para separar la administración del capital de los fideicomisos de los rendimientos generados por dichos fideicomisos. Tradicionalmente, las fundaciones comunitarias se han enfocado a los fondos patrimoniales a perpetuidad. Esto las distingue de otras actividades filantrópicas comunitarias. Ser un importante vehículo a través del cual los donantes pueden devolver algo a su comunidad, sigue siendo uno de los tres componentes de mayor importancia en la misión de una fundación comunitaria exitosa. Los otros dos son fungir como donante y ejercer su liderazgo en la comunidad para la atención de necesidades cambiantes.

Indiscutiblemente, los fondos patrimoniales permanentes permiten a las fundaciones comunitarias tener una fuente de ingresos estable para atender necesidades futuras. Debido a que la fundación cuenta con una fuente segura de ingresos para cubrir sus gastos administrativos y programáticos, no está sujeta a la voluntad de un donante en particular y goza de cierto grado de independencia en su quehacer atendiendo las necesidades de la comunidad.

Históricamente, las fundaciones comunitarias en los Estados Unidos han enfocado sus esfuerzos a la construcción de fondos patrimoniales. Los rendimientos de dichos fondos han permitido a las fundaciones responder a las necesidades de la comunidad a través de los donativos que otorgan. Esto fue particularmente evidente en periodos en los que el mayor incremento de los activos de las fundaciones fue gracias a legados. En los Estados Unidos, los fondos discrecionales de la mayoría de las fundaciones comunitarias han sido recibidos por éstas después de la muerte de sus donantes.

Una práctica común de las fundaciones comunitarias es fijar montos mínimos para que un donante establezca un fondo con su nombre. Esto permite al donante o a otra persona o entidad elegida por el donante, gozar de cierta inmortalidad, ya que los donativos se hacen a nombre del fondo. Esto puede resultar atractivo para personas sin herederos o para quienes eligen no dejar la totalidad de sus bienes a sus herederos.

Es importante recalcar que los beneficios de los fondos a perpetuidad se extienden a lo largo de muchas generaciones. Los alcaldes y cabildos municipales van y vienen, los líderes sociales pueden ser generosos o mal intencionados, pero los fondos a perpetuidad establecidos en el pasado, continúan dando frutos en el presente y a futuro. Además, la bonanza de los tiempos de prosperidad, genera ingresos para financiar programas sociales en tiempos difíciles.

Es muy común en los Estados Unidos que las fundaciones comunitarias cuenten con fondos permanentes que benefician a una organización en específico. La fundación comunitaria sirve de protección, preservando y protegiendo los recursos patrimoniales de posibles arranques del consejo directivo de una organización, cuyos miembros pueden ver los recursos como un fondo para emergencias si estuvieran bajo su resguardo.

La fundación comunitaria también puede modificar el destino de los fondos patrimoniales, en caso de que la organización beneficiaria original se disuelva o cambie su misión de manera sustancial. De esta forma, a los donantes se les asegura que la causa que les preocupa — o alguna otra muy similar — continuará recibiendo apoyo a perpetuidad.

Por ejemplo, la *Columbus Foundation* (Ohio) contaba con un fondo patrimonial a beneficio de un hospital que atendía la tuberculosis. Cuando el hospital cerró sus puertas, el órgano de gobierno de la fundación nombró como beneficiario de los rendimientos del fondo al capítulo local de la *American Lung Association* (organización dedicada a la promoción de la salud mediante la prevención de enfermedades pulmonares).

La estabilidad que una fundación comunitaria aporta al sector no lucrativo, su flexibilidad al aceptar donativos, la posibilidad de establecer fondos que satisfacen las necesidades filantrópicas de los donantes de la localidad, su eficiencia así como su responsable administración y custodia de los bienes, son factores que se combinan para hacerla un socio esencial en la filantropía comunitaria.

Aunque la construcción de fondos patrimoniales no resuelve todas las necesidades sociales de una comunidad, en casi cualquier localidad del mundo hay

### **Beneficios para los donantes de fondos permanentes.**

- La satisfacción de los impulsos generosos de los donantes que desean “devolver algo” a su comunidad.
- La satisfacción de saber que un donativo efectuado en determinado momento en el tiempo, proporcionará ingresos a perpetuidad, ya que la fundación invertirá dichos recursos con la finalidad de que no pierdan su valor.
- La posibilidad de designar el objetivo para el cual se establece el fondo permanente, acompañada de la certeza de que la fundación comunitaria tiene la responsabilidad de modificar dicho objetivo, si éste llegara a volverse obsoleto con el tiempo.
- El reconocimiento a perpetuidad al donante o a la persona en cuyo nombre se estableció el fondo.
- La certeza de que las decisiones sobre el uso de los rendimientos del fondo, tan remotamente en el futuro como se pueda imaginar, recaerán en un grupo de ciudadanos de la localidad que entenderán las necesidades y oportunidades de la comunidad.



un lugar para el desarrollo de fundaciones comunitarias y sus fondos patrimoniales a perpetuidad.

A medida que el impulso para construir fundaciones comunitarias se extiende más allá de América del Norte, el enfoque inmediato en el desarrollo de fondos permanentes empieza a ser menos práctico. Debido a que los donantes en muchos países no tienen la oportunidad de alcanzar niveles de riqueza considerables, a que las organizaciones del sector social no pueden invertir sus recursos en instrumentos especulativos y que las necesidades de los habitantes de las comunidades son urgentes, los recursos que se reúnen deben de aplicarse de inmediato.

Esto no significa que no existan fondos patrimoniales fuera de Norteamérica, sino que se ha puesto un especial énfasis en la obtención de recursos de otras fundaciones o gobiernos para efectuar subdonaciones, mismos que se aplican de manera inmediata.

### **Fondos aconsejados por el donante**

Los fondos aconsejados por el donante han sido un producto básico en los portafolios de muchas fundaciones comunitarias norteamericanas.

En los Estados Unidos, un fondo aconsejado es deducible de impuestos por el donante en el año en el que fue establecido, independientemente de que el capital o los rendimientos sean distribuidos a lo largo de varios años. La fundación comunitaria tiene la responsabilidad de asegurar que la recomendación del donante sobre la aplicación de su fondo sea para una causa que es coherente con la misión de la fundación. Además, como en cualquier donativo efectuado por una fundación, su consejo directivo debe aprobar las sugerencias de los donantes sobre la manera en que se distribuyen los recursos.

Sin embargo, es importante recalcar que existen fundaciones comunitarias que no han buscado construir este tipo de fondos, optando por enfocarse únicamente en la adquisición de recursos patrimoniales a perpetuidad para uso discrecional.

La mayoría de las fundaciones comunitarias más grandes y exitosas han logrado recabar cantidades significativas de los recursos que administran como resultado de su afán por crear fondos aconsejados por los donantes y trabajar con ellos durante toda su vida, mientras que los animan a incluir a la fundación en sus planes de sucesión de bienes.

Existe una importante discrepancia conceptual entre las fundaciones que han ignorado el desarrollo de fondos aconsejados por el donante y aquellas que los buscan activamente. Las primeras tienden a ver a la fundación comunitaria preponderantemente como una entidad donante, las segundas se sienten satisfechas con el concepto de la fundación comunitaria como vehículo que facilita que los donantes de la localidad puedan alcanzar sus objetivos filantrópicos.

Algunas fundaciones comunitarias requieren que los fondos aconsejados por el donante permanezcan en su patrimonio a perpetuidad, mientras que otras exhortan la distribución tanto del capital como de sus rendimientos. Frecuentemente, este último enfoque resulta en una mayor interacción con donantes y ofrece más recursos para atender las necesidades inmediatas de la comunidad.

Sin embargo, la mayoría de las fundaciones comunitarias en los Estados Unidos se encuentran en un punto medio, promoviendo el desarrollo de fondos aconsejados por el donante a la vez que incrementan activamente sus recursos patrimoniales con el objetivo de efectuar donaciones irrestrictas y tener la

posibilidad de apoyar una amplia variedad de causas.

Como apuntamos anteriormente, los fondos aconsejados ofrecen a la fundación comunitaria la oportunidad de desarrollar relaciones con las personas. A través de estas relaciones, podrán multiplicar sus donativos iniciales cuando estas personas incluyan a la fundación en sus planes de sucesión de bienes.

Durante el tiempo que participé con la *Columbus Foundation* a mediados de los años 80, descubrimos que dos tercios de las personas que habían establecido fondos aconsejados, habían incluido a la fundación en sus testamentos.

(Debido a que la fundación tenía más de 40 años en ese tiempo, muchos de sus primeros donantes ya habían fallecido.)

Los fondos aconsejados por el donante cobraron fuerza en los años 90, cuando muchos donantes jóvenes contaban con recursos significativos pero no deseaban establecer sus propias fundaciones privadas.

Muchas fundaciones comunitarias aprovecharon esta situación y enfocaron sus esfuerzos de gestión de recursos a la creación de fondos aconsejados. De hecho, muchas de ellas casi abandonaron las estrategias tradicionales para la construcción de fondos patrimoniales permanentes enfocando sus energías a este propósito.

Esto ha sido ampliamente cuestionado en varios ámbitos y es etiquetado por algunos como el “modelo americano” debido a la percepción de que los fondos aconsejados por el donante son canalizados únicamente a programas que le interesan a los donantes acaudalados y no atienden las necesidades de la comunidad o de los más pobres.

Generalmente, las fundaciones comunitarias comparten con estos donantes las solicitudes de apoyo para las cuales no cuentan con suficientes recursos discrecionales. Debido a que las fundaciones conocen a estos donantes y sus intereses, frecuentemente esta estrategia es efectiva para financiar causas importantes para la comunidad.

Desde principios de los años 90, los fondos aconsejados comerciales — que ofrecen las empresas operadoras de fondos de inversión como “fondos filantrópicos comerciales” — han representado nuevos retos para las fundaciones comunitarias. Es difícil que éstas logren mejores rendimientos que los fondos que se manejan en los portafolios de inversión de grandes empresas como *Fidelity* o *Vanguard*. Tampoco tendrán la capacidad de procesar las recomendaciones de donativos tan rápidamente como los proveedores comerciales.

Por otra parte, las fundaciones comunitarias conocen a sus comunidades y al sector no lucrativo, por lo que pueden ofrecer al donante información y conocimientos de gran valor. Esta seguirá siendo la principal ventaja de las fundaciones comunitarias sobre los fondos comerciales.

Debido a que las operadoras de fondos de inversión no tienen como objetivo la construcción de fondos patrimoniales permanentes, la totalidad de sus fondos aconsejados pueden ser distribuidos — no únicamente sus rendimientos — lo cual es altamente valorado por muchos donantes que establecen ese tipo de fondos. Sin





embargo, las fundaciones comunitarias son flexibles, pudiendo autorizar donativos del capital de un fondo aconsejado y no solamente de sus rendimientos. Esto permite que una cantidad de dinero significativa pueda ser aplicada para atender causas de la comunidad en el corto plazo.

Muchas fundaciones han desarrollado programas muy bien organizados que promueven entre sus donantes el apoyo a causas específicas de la comunidad. Estos esfuerzos, los cuales también incrementan la interacción entre las fundaciones y los donantes, parecen estar funcionando bien.

En la *Community Foundation for Greater*

*Atlanta*, por ejemplo, el personal se familiariza con las organizaciones sin fines de lucro de la localidad cuando les otorga donativos provenientes de fondos discrecionales y después comunica a los donantes el impacto logrado por estas organizaciones beneficiarias, promoviendo que las apoyen. De esta manera, los donativos efectuados con fondos discrecionales se complementan significativamente mediante aportaciones provenientes de fondos aconsejados por el donante.

Los fondos aconsejados por los donantes aún no han cobrado auge fuera de Norteamérica, pero sí existen en otros países. La fundación comunitaria de Togliatti, Rusia, ha creado varios fondos aconsejados por empresas. En el Reino Unido, las fundaciones comunitarias permiten a los donantes involucrarse en mayor grado con las decisiones sobre la aplicación de los donativos. Por ejemplo, los donantes pueden decidir recibir información sobre propuestas pendientes, seleccionar los proyectos sujetos de apoyo de una lista de organizaciones preseleccionadas que le proporciona la fundación o nominar organizaciones para que reciban apoyo. Estos donantes también pueden reunirse con personal de la fundación para dialogar sobre otros intereses filantrópicos a futuro.

### **Cómo se crean los vehículos**

Una vez que una fundación comunitaria ha desarrollado políticas para la aceptación de donativos, que ha creado políticas de inversión que establecen los rangos de rendimiento así como la mezcla de instrumentos y que ha establecido políticas sobre el tipo de fondos que ofrecerá, se encuentra preparada para lanzarse de lleno a la gestión de recursos en cantidades importantes.

### **Beneficios de los fondos aconsejados para las fundaciones comunitarias**

Los donantes de fondos aconsejados en las fundaciones comunitarias, son una fuente de prospectos a efectuar donativos planeados. Estos donantes trabajan con el personal de la fundación y su consejo directivo a medida que hacen recomendaciones sobre la distribución de recursos de sus fondos y aprenden a respetar a la fundación a la vez que desarrollan confianza en su custodia y administración de bienes.

Debido a que la construcción de fondos patrimoniales permanentes requiere que la fundación comunitaria se enfoque a la gestión de donativos mayores, ésta descubre que el tiempo que pasó colaborando estrechamente con los donantes en vida para ayudarlos a alcanzar sus sueños filantrópicos, puede resultar en donativos planeados de cantidades importantes. Es vital que la fundación comunitaria dialogue con estos donantes sobre la importancia de continuar cumpliendo sus deseos filantrópicos a perpetuidad; las fundaciones exitosas lo hacen.

Las estrategias para el desarrollo de recursos de las fundaciones comunitarias pueden variar en diferentes partes del mundo. Estas pueden incluir desde urnas colocadas en lugares estratégicos de Ucrania para recabar monedas hasta la solicitud a través de asesores financieros de alto nivel en Norteamérica y el Reino Unido. El único elemento que estas estrategias tienen en común es la petición. Si las solicitudes se hacen de manera frecuente y estratégica, el dinero llegará.

Por lo general, los miembros del consejo directivo juegan un importante papel en el desarrollo de recursos, ya que aportan credibilidad y tienen la responsabilidad fiscal. En el consejo se deben incluir personas que tengan conexiones con prospectos a donantes y todos los miembros deben tener la disposición de fungir como embajadores de la fundación y presentarla como la mejor opción para recibir donativos.

En Norteamérica, los esfuerzos exitosos de desarrollo de recursos se basan en las relaciones personales. Dichas relaciones pueden forjarse entre la fundación comunitaria y un donante, una empresa o un asesor financiero. Esto distingue a la fundación comunitaria de otras organizaciones como Fondo Unido, las cuales también movilizan grandes cantidades de recursos principalmente a través de campañas masivas en empresas para captar donativos de los empleados. Esta es una estrategia mucho menos individualizada que las que regularmente emplean las fundaciones comunitarias.



De hecho, la mayoría de las fundaciones comunitarias en Norteamérica y el Reino Unido evitan competir con otras organizaciones e instituciones en cuanto a procuración de fondos se refiere. Evitan llevar a cabo eventos especiales como rifas o torneos de golf para obtener recursos. En su lugar, se enfocan en la gestión de donativos mayores, concentrando sus esfuerzos de desarrollo en prospectos con capacidad económica para donarlos. Aunque los donativos pequeños son bienvenidos, el personal de la fundación no le dedica mucho tiempo o energía a su gestión.

Frecuentemente las actividades de desarrollo de recursos en los Estados Unidos, se enfocan a la obtención de donativos a través de abogados, contadores públicos certificados, asesores financieros, corredores de bolsa y proveedores de servicios fiduciarios. Estos profesionales tienen clientes con recursos económicos que pueden compartir. Por lo regular, ellos conocen sus inclinaciones filantrópicas, comprenden las implicaciones fiscales y los apoyan en sus trámites para la sucesión de bienes.

Si estos asesores profesionales entienden la flexibilidad de una fundación comunitaria así como su responsabilidad en la custodia y administración de los recursos y además comprenden que la fundación no es una organización como cualquier otra sino un vehículo a través del cual donar, tendrán la confianza para dialogar sobre estos aspectos con sus clientes. Esta estrategia ha resultado exitosa en Canadá y el Reino Unido.

En otras partes del mundo, los beneficios fiscales asociados con los donativos no son atractivos y las oportunidades para acumular riqueza, aún modesta, no son



tan comunes. Por ello, la mayor parte de las actividades de desarrollo de recursos se enfoca en la solicitud de donativos pequeños a personas, en la gestión de montos mayores ante empresas, en la obtención de subsidios de gobiernos locales o en la búsqueda de subvenciones de fundaciones privadas.

Para fomentar la filantropía local, las fundaciones privadas que otorgan subvenciones a las fundaciones comunitarias fuera de Norteamérica, requieren de la gestión local de fondos de contrapartida. En países como Alemania, Polonia, Rusia, Eslovaquia, Sudáfrica y Zimbabue, los arduos esfuerzos para desarrollar recursos han resultado en la creación de fondos patrimoniales permanentes. Los recursos aportados por fundaciones privadas también han servido como capital semilla para financiar costos administrativos y crear fondos para subdonaciones con las cuales se difunde el modelo de fundación comunitaria.

A través de los esfuerzos de las fundaciones Ford y Charles Stewart Mott, del Banco Mundial, del *European Foundation Centre* (Centro de Fundaciones Europeas) y de la organización *Worldwide Initiative for Grantmaker Support* o WINGS (Iniciativas Mundiales de Apoyo a Donantes), se creó el *Global Fund for Community Foundations* (Fondo Global para las Fundaciones Comunitarias), el cual ha ofrecido recursos como capacitación y asistencia técnica, así como pequeños apoyos económicos para capital semilla en apoyo al desarrollo de las fundaciones comunitarias en varias regiones del mundo.

A medida que las economías de las naciones continúan creciendo y la riqueza es más abundante, las fundaciones comunitarias en Europa Central y del Este, la antigua Unión Soviética, el Medio Oriente, la África subsahariana, Asia y Centro y Sudamérica, estarán muy bien posicionadas para incrementar sus recursos y su capacidad para canalizar apoyos.

### **En síntesis**

Ya sea que una fundación comunitaria construya fondos permanentes o gestione recursos para su canalización inmediata, esta debe de ser una decisión de su consejo directivo. Los fondos patrimoniales permanentes son concebidos como una parte integral de la definición de lo que es una fundación comunitaria. Pero posiblemente, una definición más práctica requeriría que las actividades de desarrollo de recursos de la fundación se enfoquen a ofrecer un vehículo para canalizar los donativos de ciudadanos, empresas y organizaciones de la localidad, aunque los resultados finales sean fondos patrimoniales permanentes o recursos de aplicación inmediata.

Existen argumentos que apoyan ambos posicionamientos. Sin embargo, los cambios en las circunstancias pueden influenciar la estrategia a seguir en las distintas etapas del ciclo de vida de una fundación comunitaria. Pero si el objetivo final es la sustentabilidad, no hay duda que es preferible la creación de fondos patrimoniales permanentes. En cualquier caso, las fundaciones comunitarias han demostrado ser vehículos flexibles y efectivos que tienen el potencial de ayudar a las comunidades a sacar partido de las oportunidades y atender sus necesidades.

Esto se ha demostrado en diversas partes del mundo. Por ahora solo nos queda esperar el continuo crecimiento, expansión y evolución de esta importante forma de filantropía.

Un número limitado de copias de esta publicación (y otras en la serie) se puede obtener a través del sitio de internet de la Fundación Charles Stewart Mott ([mott.org](http://mott.org)). Cada publicación también puede descargarse del sitio de internet.



#### **CRÉDITOS DE PRODUCCIÓN**

Diseño: Olmsted Associates, Inc. Flint, Michigan

Ilustración: Alla Dubrovich, Grand Blanc, Michigan

Impresión: Riegle Press, Davison, Michigan

Título en inglés: The Balancing Act



US • MEXICO  
BORDER PHILANTHROPY PARTNERSHIP  
ALIANZA FRONTERIZA DE FILANTROPÍA  
MÉXICO • EEUU

Este reporte es una publicación original de la Charles Stewart Mott Foundation. Fue traducida al español por la Alianza Fronteriza de Filantropía-México-EE.UU. (AFF)

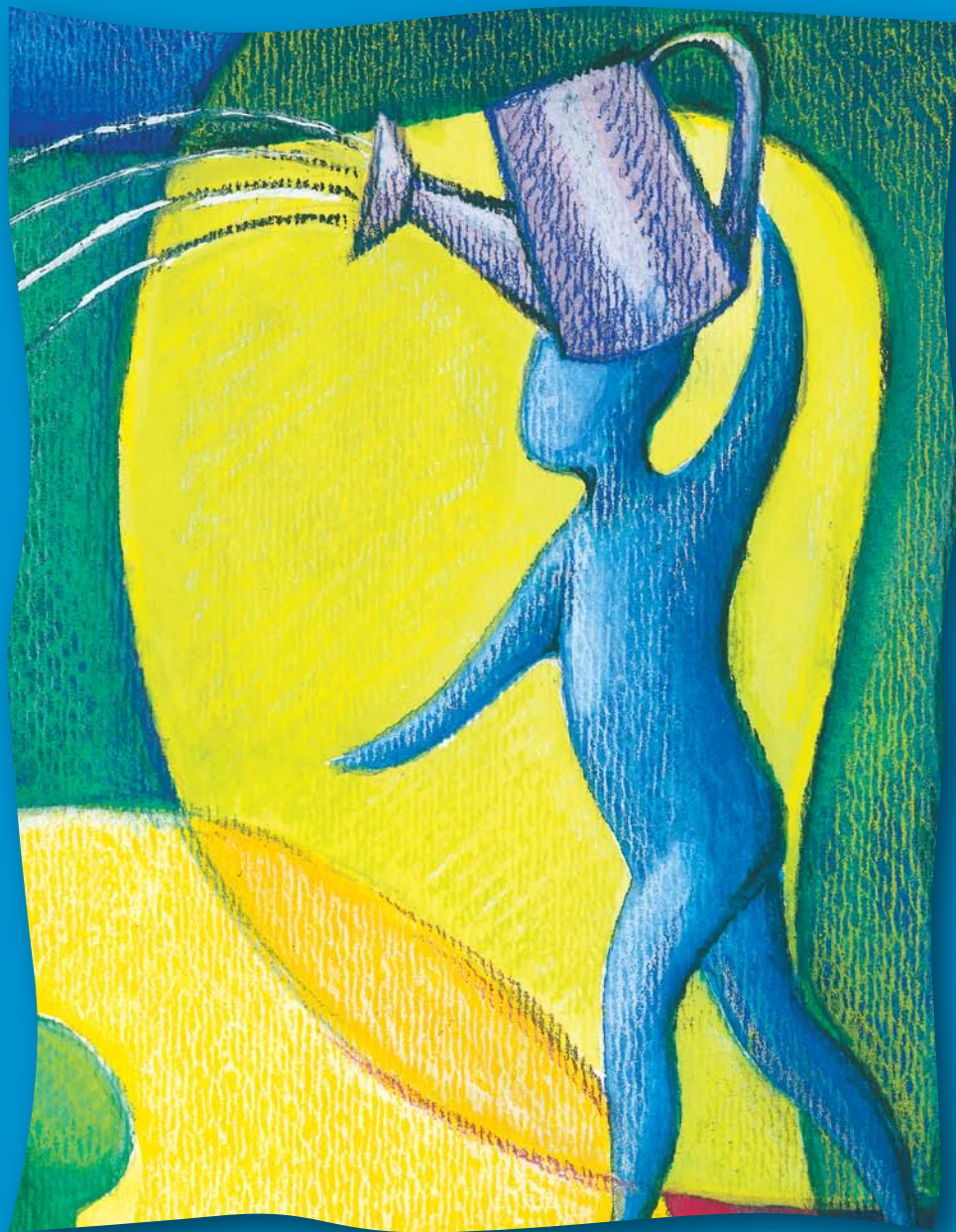
La AFF es una organización de membresía que agrupa a instituciones filantrópicas y personas que trabajan por las comunidades fronterizas o que tienen algún interés en la región. Los miembros de la AFF potencian los recursos existentes para la solución de problemas fronterizos complejos gestionando nuevos recursos filantrópicos, asegurando que los donativos existentes sean más efectivos y promoviendo el liderazgo en la región. Para mayor información sobre la AFF y conocer cómo puedes participar, visita [www.alianzafronteriza.org](http://www.alianzafronteriza.org)



**Charles Stewart Mott Foundation**

Mott Foundation Building  
503 S. Saginaw St., Ste. 1200  
Flint, MI 48502-1851  
Sitio de internet: [Mott.org](http://Mott.org)  
Correo electrónico: [info@mott.org](mailto:info@mott.org)  
Teléfono: 810.238.5651  
Fax: 810.766.1753  
Correo electrónico para las publicaciones:  
[publications@mott.org](mailto:publications@mott.org)

# El Balance Perfecto



## III. El Papel de una *Fundación Comunitaria* como *Líder* en su *Comunidad*



CHARLES STEWART  
MOTT FOUNDATION

OCTUBRE 2008

## Cerca de casa ... cerca del corazón

A lo largo de los años, hemos llegado a aceptar un concepto sobre los impulsos generosos, que aunque es simple, también es inherente al ser humano: la filantropía comienza en la calle principal. En otras palabras, creemos que las personas apoyan causas cercanas a su hogar y su corazón.

A través de los donativos que canalizamos a los lugares de donde somos originarios, a nuestro estado, nuestro país y otras partes del mundo, hemos descubierto que las fundaciones comunitarias son vehículos poderosos — y potenciadores — que cultivan la generosidad de las personas y fomentan la construcción de comunidad.

En repetidas ocasiones, hemos sido testigos de la flexibilidad y creatividad de las fundaciones comunitarias y de otras formas de filantropía comunitaria, no solamente para canalizar recursos financieros a las organizaciones de la sociedad civil de la localidad, sino también para establecer alianzas, promover esquemas de colaboración, cultivar la vitalidad y construir fondos patrimoniales, todo en beneficio de sus comunidades en el largo plazo.


Durante los últimos 30 años, hemos otorgado más de 122 millones de dólares en subvenciones para impulsar el movimiento de las fundaciones comunitarias alrededor del mundo. Sin embargo, nuestro apoyo va más allá de los recursos. También hemos financiado el costo de la asistencia técnica que reconocidos expertos han ofrecido a las fundaciones comunitarias en lo individual, así como a las redes a las que pertenecen y a otros organismos de apoyo.

Hemos tenido la fortuna de conocer y admirar a Dorothy "Dottie" Reynolds — quien ha encabezado nuestros más recientes esfuerzos de asistencia técnica — desde que fungió como Directora Ejecutiva de la *Community Foundation of Greater Flint* (CFGF) de 1990 hasta 1997. Su energía, entusiasmo y conocimientos siempre estuvieron a la vista en nuestra ciudad natal y fueron fundamentales para el crecimiento de la CFGF.

Desde que dejó dicho cargo, ha participado como consultora para las fundaciones comunitarias que apoyamos económicamente. Desde este puesto, Dottie, quien también trabajó durante varios años para la *Columbus Foundation* en Ohio, ha ofrecido asesoría y asistencia a fundaciones comunitarias y organizaciones de apoyo en una gran variedad de países a lo largo de África, Asia, Europa y América del Norte.

Debido a la gran demanda que tiene por la especialización de sus conocimientos, decidimos compartir sus experiencias de manera más amplia a través de una serie de consulta que explora los diferentes papeles que una fundación comunitaria puede jugar, incluyendo el de donante, el de vehículo para la filantropía local y el de líder comunitario.

Esperamos que esta serie de publicaciones sea de utilidad. Sus comentarios son bienvenidos.



William S. White  
Presidente  
C.S. Mott Foundation

# Prefacio



En términos sencillos, una fundación comunitaria tiene tres funciones. Es una entidad donante. Es un vehículo para la filantropía de personas, empresas y organizaciones que se preocupan por una región geográfica en específico.

Ejerce su liderazgo en la comunidad a la que sirve como un espacio efectivo e independiente para atender la problemática y/o fomentar la creación de programas, servicios y políticas que son requeridos.

Durante la mayor parte de los casi 100 años de existencia del movimiento, las fundaciones comunitarias han construido fondos patrimoniales e invertido los rendimientos de dichos capitales para realizar donativos enfocados a las necesidades cambiantes y oportunidades de la comunidad. La construcción de fondos patrimoniales es un proceso lento y aunque sigue siendo un factor fundamental para el desarrollo de la mayoría de las fundaciones comunitarias, en años recientes se ha puesto una mayor atención a la gestión de recursos para uso inmediato.

Pero nos estamos adelantando ... así que comencemos con una versión resumida y sencilla de lo que es un relato largo y considerablemente complicado.

En los Estados Unidos, la historia del movimiento de las fundaciones comunitarias se puede dividir en tres etapas: 1) la era del “donante difunto”, en la cual el personal de programas recomendaba los donativos que se hacían con los fondos no restringidos que dichas personas habían heredado a la fundación (desde 1914 hasta finales de la década de los 80); 2) la era del “donante vivo”, durante la cual los fondos aconsejados (fondos en los cuales los donantes hacen recomendaciones sobre su aplicación) dominaron al sector (desde finales de la década de los 80 hasta mediados de la década del 2000); y 3) la era actual del “liderazgo de las fundaciones comunitarias” en la cual el personal de programas, los donantes, los ejecutivos de las fundaciones comunitarias y sus consejos directivos construyen soluciones a los problemas comunitarios y desarrollan estrategias para aprovechar las oportunidades de la comunidad.

La evolución del movimiento fuera de los Estados Unidos data de finales de los años 80 y ha seguido un camino sinuoso. Muchas de estas fundaciones comenzaron al asumir un rol de liderazgo. La mayoría ha dependido de los recursos que otorgan algunos organismos filantrópicos extranjeros para canalizarlos a sus comunidades. La creación de fondos patrimoniales ha sido aislada. La construcción de su base de donantes locales ha dependido en la combinación de los apoyos de muchas personas/familias/grupos y no en la obtención de donativos mayores de individuos adinerados.

Sin embargo, el balance perfecto que se requiere para fungir como donante, vehículo para la filantropía local y líder comunitario sucede de manera frecuente, independientemente de la localidad en la se encuentre la fundación comunitaria.

Durante la última década, he tenido el inusual privilegio de trabajar con fundaciones comunitarias en una gran variedad de entornos, tanto en los Estados Unidos como a nivel internacional. A lo largo de esta labor, he encontrado muchas más semejanzas que diferencias en su operación y agradezco la oportunidad de contar esta historia a través de mis observaciones personales y la ilustración de casos. Debo añadir que las opiniones y observaciones presentadas en esta publicación son responsabilidad de la autora y no necesariamente reflejan los puntos de vista del editor, la Fundación C.S. Mott.

Dorothy Reynolds

## El papel de un líder comunitario



Debido a su experiencia de trabajo con una variedad de donantes, organizaciones de la sociedad civil, donatarias y dependencias gubernamentales, por lo general el personal y consejo directivo de una fundación comunitaria cuenta con conocimientos especializados sobre los asuntos que preocupan a su comunidad. Esto les otorga una perspectiva más amplia que la de otras organizaciones.

Adicionalmente, ya que estas fundaciones no dependen de campañas anuales para gestionar recursos, tienen una visión de largo plazo sobre el bienestar comunitario además de cierto posicionamiento que les permite ocuparse de asuntos espinosos y correr riesgos.

Durante años, muchas fundaciones calificaban su papel en asuntos difíciles como el de facilitadores o actores neutrales. Pero recientemente, este papel se describe mejor como el de “líder comunitario”. Esta posición más asertiva refleja la situación actual por la que atraviesa el sector.

Un líder comunitario puede definirse como una persona u organización que identifica un problema, tiene un sentido general del resultado deseado y conduce un proceso que integra una amplia gama de intereses comunitarios. Finalmente, esto tiene como resultado el consenso sobre el método que se utilizará para lograr un resultado en particular. A veces, para ejercer este liderazgo, actúa como convocante para reunir a los distintos elementos de la comunidad. En otras ocasiones, la fundación comunitaria impulsa el proceso para lograr un objetivo deseado.

Las fundaciones comunitarias regularmente se describen a sí mismas como “actores neutrales”. Por supuesto, se puede afirmar que esta no es una descripción exacta ni una postura deseable para la mayoría de las fundaciones comunitarias, ya que pueden y deben ver más allá de sus propios intereses. Aunque son y deben de ser independientes, de manera general, pueden y deben ser promotores de los mejores resultados para las comunidades a las que sirven.

Es obvio que las fundaciones comunitarias deben tener cuidado para evitar realizar acciones que puedan ofender a la comunidad en general o a un segmento significativo. Por ello, a menudo se requiere construir consensos y acuerdos.

Existen varios aspectos a considerar en este papel de liderazgo.

### La idoneidad del liderazgo

El liderazgo implica que el personal y el consejo directivo de la fundación tienen una visión comunitaria y nociones generales del resultado deseado de cierta situación.

Cuando se está considerando la participación en algún asunto, el consejo y personal deben preguntarse si la fundación tiene el interés o nivel de experiencia requerido, aspectos importantes para determinar si es apropiado que asuma el liderazgo.

Lógicamente, este papel sólo deberá asumirse cuando exista un acuerdo claro de que dicha acción es apropiada. También pueden existir otras preocupaciones como el conflicto o la dualidad de intereses, la posibilidad de enredarse en asuntos político partidistas, la compatibilidad con los donativos que otorga la fundación y otros intereses programáticos.

La fundación comunitaria y sus representantes deben tener la capacidad de asumir el liderazgo con propiedad. Esto significa que deben estar dispuestos a hacerse a un lado si el logro del objetivo deseado significa dar todo el crédito a otros.

El dirigente del esfuerzo debe ser una persona respetable con grandes habilidades, ser un líder sin buscar el estrellato y gozar de una buena reputación en la comunidad. Si al líder le interesa figurar a nivel personal, entonces él o ella y en consecuencia la fundación, pueden parecer estar interesados en beneficiarse a sí mismos.

## La capacidad de liderazgo

El ser orillado a ocupar un papel de liderazgo, ya sea por que la persona inició el esfuerzo o por que se le solicitó asumirlo, puede distraer tiempo, recursos económicos y energía de las operaciones diarias de una fundación comunitaria. Sin embargo, una institución con suficientes recursos y personal puede contrarrestar la pérdida de la total atención del miembro del personal o del consejo que funge como líder.

Aparte de los recursos humanos, una fundación comunitaria debe considerar si es apropiado dirigir parte de su financiamiento u otros recursos programáticos a este proyecto. Una fundación puede financiar de manera proactiva un esfuerzo comunitario para solucionar algún problema y/o puede gestionar recursos adicionales de fuentes externas. Su capacidad económica convierte a la fundación comunitaria en un líder muy atractivo, pero el hecho de aceptar un papel de liderazgo y proporcionar financiamiento puede resultar en nuevas invitaciones a liderar proyectos que la fundación no podrá aceptar.

La fundación comunitaria debe buscar el balance adecuado cuando actúa como líder para evitar caer en la trampa de convertirse en una operadora de programas. Aunque la operación de programas se está volviendo más frecuente entre las entidades donantes, esta actividad en exceso puede poner en riesgo la flexibilidad y habilidad de una fundación comunitaria para responder a las necesidades o circunstancias cambiantes de su comunidad.

Debido a que no depende solamente de un grupo en particular del sector privado o del financiamiento gubernamental, la fundación comunitaria puede ser un buen facilitador en espacios donde la independencia es valiosa. Su liderazgo puede ser de particular trascendencia en contextos que requieren de un puente entre comunidades acaudaladas y comunidades en situación de pobreza. También existen situaciones en las que se deben construir puentes entre los intereses públicos y privados.

En los Estados Unidos hay varios ejemplos valiosos de este tipo de liderazgo:

- ▶ En la primavera del año 2001, un conflicto civil estalló en Cincinnati como resultado de la muerte de un joven afroamericano a manos de la policía. Inicialmente, el alcalde estableció la asociación *Cincinnati Community Action Now (CAN)* para mejorar las relaciones entre la policía y la comunidad y crear más oportunidades para las minorías. Después de un año de resultados variados, CAN reclutó a la *Greater Cincinnati Foundation* para convocar a 15 fundaciones locales y otros donantes en una coalición que gestionó 7 millones de dólares y creó la organización *Better Together Cincinnati*. Los primeros donativos fueron asignados en el 2003. Uno de los resultados más significativos ha sido el financiamiento del *Community/Police Partnering Center* (Centro de Alianzas Comunidad / Policía), el cual ha cambiado de manera radical las actitudes de



los oficiales de policía en la comunidad. La fundación comunitaria también proporcionó capital semilla para un programa de fomento a las empresas propiedad de minorías, mismo que es operado actualmente por la cámara de comercio de la localidad.

- ▶ Nuevo México es el estado norteamericano con mayor índice de desnutrición infantil. La *Albuquerque Community Foundation*, en coordinación con la *McCune Charitable Foundation* y la *PNM Foundation*, encabezan una campaña para reducir la desnutrición infantil en dicho estado. Utilizando una variedad de medios de comunicación, la campaña busca formar conciencia sobre la problemática y movilizar recursos de personas, empresas y otras fundaciones a beneficio del banco de alimentos *Road Runner*. Además la *New Mexico Community Foundation* y la *New Mexico Coalition of Community Foundations* (Coalición de Fundaciones Comunitarias de Nuevo México) también han jugado papeles importantes en este esfuerzo. De esta forma, el liderazgo de la fundación comunitaria fungió como gestor de recursos adicionales además de alertar a la población de un persistente problema a nivel estatal.
- ▶ La *Community Foundation of Greater South Woods County* localizada en la región central del estado norteamericano de Wisconsin, está ubicada en un área rural donde una importante empresa que generaba una gran cantidad de empleos cerró sus puertas, con lo cual además se experimentó una reducción en la demanda de arándanos, su principal producto agrícola. Esta fundación, que era relativamente nueva, instituida en 1994 y con activos menores a los 20 millones de dólares, se asoció con la *Heart of Wisconsin Business and Economic Alliance* (Alianza Empresarial y Económica del Corazón de Wisconsin) para lanzar la *Community Progress Initiative* (Iniciativa para el Progreso de la Comunidad), un programa a tres años para fomentar el desarrollo económico de la comunidad. A través de este esfuerzo de base, se involucró a los ciudadanos en el dialogo para lograr el desarrollo comunitario mediante el control local. Esta iniciativa también dio como resultado que la compañía procesadora de arándanos *Ocean Spray Cranberries, Inc.* decidiera expandir sus operaciones locales, creando 100 nuevos empleos en la región. De acuerdo con las declaraciones de *Ocean Spray*, la *Community Progress Initiative* fue un factor de gran peso en esta decisión.

### **Asumiendo las consecuencias**

Hay momentos en los que las consecuencias del liderazgo, ya sean intencionales o accidentales, pueden poner a una fundación comunitaria en una posición incómoda. Un donante mayor, un prospecto o un integrante del consejo directivo pueden estar en desacuerdo u oponerse al resultado que la fundación comunitaria ayudó a obtener.

Por ejemplo, una fundación comunitaria ubicada en la región del Medio Oeste de Estados Unidos, pertenecía a una coalición de organizaciones preocupadas por la niñez. Esta alianza se oponía a una iniciativa de ley que hubiera permitido la portación de armas ocultas. Varias organizaciones renunciaron a la coalición porque sus consejeros temían represalias por parte de sus donantes mayores.

Sin embargo, la fundación comunitaria permaneció firme en su decisión a pesar de que varios de sus consejeros tenían preocupaciones similares. Finalmente

la iniciativa no fue aprobada y a pesar de que la postura de la fundación en este asunto podía haber sido muy controvertida, la fundación comunitaria ha continuado su crecimiento a un ritmo acelerado.

Hay ocasiones en las cuales los esfuerzos para construir consensos o resolver problemas complejos son fracasos lamentables. Sin embargo, la fundación comunitaria debe enfocarse a una visión de largo plazo y no juzgar sus éxitos o fracasos en el corto plazo.

Las actividades de liderazgo no deben emprenderse sin la debida planeación y discusión; además, siempre debe existir un alto grado de conformidad de los consejeros con la decisión de que la fundación asuma el papel de convocante o líder. Por lo general, una fundación comunitaria descubrirá que es mejor actuar y fracasar que evitar correr riesgos

## **La relevancia del liderazgo**

El liderazgo siempre ha sido una de características de las fundaciones comunitarias. De hecho, la *Cleveland Foundation*, fundada por destacados líderes sociales hace cien años, puso en práctica una estrategia de liderazgo comunitario durante sus primeros cinco años de vida, ya que no tenía los suficientes recursos que le permitieran otorgar donativos. Durante este periodo, sus líderes dedicaron mucha energía a mejorar la infraestructura de las organizaciones de la sociedad civil en Cleveland y a desarrollar un mecanismo de financiamiento apoyado en la comunidad para ofrecer financiamiento al sector.

También organizaron una red de casas para inmigrantes, las cuales eran organizaciones de asistencia social que se fundaron a principios del siglo 20 para integrar a los inmigrantes a la vida en los Estados Unidos. Estas casas existían en las grandes ciudades en el Este y el Medio Oeste. Hoy en día, las casas que aún operan se han transformado en organizaciones que brindan servicios sociales integrales a las minorías que habitan en sectores marginados.

A principios de este siglo, el enfoque en el liderazgo resurgió en gran medida debido a las críticas (documentadas en dos reportes) sobre las fundaciones comunitarias que en los años 90, pusieron en grave riesgo su liderazgo debido a que se concentraron en la realización de esfuerzos para incrementar sus recursos y atender las necesidades de sus donantes en vida.

En el 2004, un estudio del *Chapin Hall Center for Children* de la Universidad de Chicago titulado: “Community Change Makers: The Leadership Role of Community Foundations” (Agentes de Cambio en la Comunidad: El Papel de Liderazgo de las Fundaciones Comunitarias), recibió poca atención.

Sin embargo, el sector realmente escuchó y tomó nota en el 2005 con el lanzamiento del reporte “*On the Brink of New Promise: The Future of U.S. Community Foundations*” (Al Filo de la Nueva Promesa: El Futuro de las Fundaciones Comunitarias de los Estados Unidos) elaborado por las compañías *Blueprint Research & Design* y *Monitor Company Group*. Este informe recomendaba — en un lenguaje muy directo — que las fundaciones comunitarias debían modificar su enfoque en las necesidades de los donantes y poner mayor atención a un papel con potencial de ser más importante, el de líder de su comunidad.

Con base en aspectos como el aumento de la competencia del sector comercial y los adelantos tecnológicos que permiten a las personas efectuar donaciones a las



organizaciones de la sociedad civil de manera directa e inmediata, los autores del reporte Lucy Bernholz, Katherine Fulton y Gabriel Kasper afirman que:

“Las fundaciones comunitarias en lo individual y como sector necesitarán de un liderazgo creativo y audaz para prosperar en los tiempos que vienen. Una gran parte de la actitud que ha llevado al sector a este punto, debe ser reemplazada por un nuevo conjunto de supuestos sobre sus prioridades, operaciones y la definición de lo que consideran cómo el éxito.”

Ambos reportes citan el acceso, agilidad, credibilidad y conocimiento local de las fundaciones comunitarias como valiosos atributos de su liderazgo. Apuntan que las fundaciones comunitarias tienen diversos recursos financieros, intelectuales e institucionales, son independientes y deben dar respuesta, no responsabilizarse, de las comunidades a las que sirven.

Desde que se publicaron estos reportes, el *Community Foundations Leadership Team* (Grupo de Liderazgo de Fundaciones Comunitarias) del *Council on Foundations*, otorgó un donativo a la organización *CFLeads* (*Community Foundations Leading Change*) para implementar un programa de desarrollo del liderazgo. De la mano con el *Community Strategies Group* (Grupo de Estrategias Comunitarias) del *Aspen Institute*, *CFLeads* inició dos redes de liderazgo en las que participan 16 fundaciones comunitarias.

Adicionalmente, el *National Task Force on Community Leadership* (Fuerza Nacional de Tarea en Liderazgo Comunitario), un grupo de 30 líderes en la filantropía, ha sido creado como un esfuerzo de alto perfil para fomentar el liderazgo comunitario al nivel individual de las fundaciones comunitarias y como sector. (Para mayor información, consulte [www.cof.org](http://www.cof.org))

## **El desarrollo fuera de los Estados Unidos**

El movimiento de las fundaciones comunitarias sigue siendo tan nuevo en muchas regiones fuera de los EU, que la mayoría de estas fundaciones han enfocado su atención a la gestión de recursos y/o a la canalización de donativos. Sin embargo, algunas han ejercido un importante liderazgo en el desarrollo comunitario y económico, lo cual ha permitido que estas fundaciones construyan su identidad y la confianza de sus comunidades.

Sin embargo, podemos argumentar que su función principal — y la más importante — en cuanto a liderazgo se refiere, es el desarrollo de la filantropía local, que se sustenta en los donativos de personas y organizaciones comunes. Especialmente en Europa del Este / Central, la antigua Yugoslavia y la Unión Soviética, el papel de las fundaciones comunitarias como vehículos para la filantropía local es una importante forma de ejercer su liderazgo.

Algunos ejemplos sobresalientes del liderazgo de las fundaciones comunitarias fuera de los Estados Unidos incluyen:

- ▶ La asociación de entidades donantes *Community Foundations of Canada* (CFC), actualmente edita un reporte de calificaciones titulado “Vital Signs” (Signos Vitales), el cual fue iniciado originalmente por la *Toronto Community Foundation* en el 2001 y ofrece una radiografía de la salud social de Canadá en general. Este chequeo anual, llevado a cabo por 11 fundaciones comunitarias a lo largo de Canadá, evalúa la vitalidad de la comunidad, identifica tendencias significativas y califica por lo menos 10 indicadores críticos que miden la calidad de vida.

Las fundaciones comunitarias y otros organismos, han utilizado los resultados de dichos reportes para incrementar el apoyo a ciertas actividades locales. Por ejemplo, a través del informe *Vital Signs 2007*, la *Kitchener and Waterloo Community Foundation* se percató que los niveles de alfabetización en sus comunidades se encontraban abajo del promedio. A raíz de esto, la fundación efectuó un donativo multianual para un programa de alfabetización. En Ottawa, el reporte *Vital Signs 2006* reveló un índice de apoyo para las artes más bajo que en otras regiones. El resultado fue un incremento en el financiamiento para las artes por parte de la comunidad local.

- ▶ En Ucrania, la Fundación Donetsk City “Dobrota” (Bondad) es una organización filantrópica que ofrece servicios completos. Dobrota reúne información y actualiza su base de datos de 7,000 donantes y aliados; mantiene comunicación con prospectos de manera regular y negocia con los que responden, solicitando su participación en programas sociales. Dobrota otorga donativos a instituciones que ofrecen servicios de salud, a organizaciones que desarrollan programas educativos y de asistencia social y a las que atienden a personas con capacidades diferentes. Adicionalmente, ofrece apoyos directos a personas indigentes. A través de estas acciones, Dobrota pone el ejemplo para que toda la sociedad desarrolle una cultura de participación ciudadana. La fundación vive su lema: “Hacer el Bien nos Concierna a Todos.”
- ▶ La Fundación Comunitaria de Tuzla (CFT), establecida en el 2003, fue la primera fundación comunitaria en Bosnia y Herzegovina. Coordina las actividades del YEPP — *Youth Empowerment Partnership Program* (Programa en Alianza para Facultar a los Jóvenes) — como un programa transnacional que involucra a los jóvenes en la identificación de problemas a nivel local, nacional y regional que preocupan a la sociedad a través de conferencias, talleres y otras formas de capacitación. También coordina el programa para jóvenes *Youth Bank*. Una de las actividades más importantes de YEPP ha sido el establecimiento y mantenimiento de un centro comunitario, el cual se ha convertido en un lugar de reunión muy popular entre quienes se preocupan por el desarrollo de la sociedad civil así como para muchas organizaciones sin fines de lucro. El programa *Youth Bank* en el cual grupos de jóvenes recomiendan donativos para atender las necesidades de su comunidad, fue desarrollado con apoyo de la *Community Foundation for Northern Ireland*.

El sector de las fundaciones comunitarias en el Reino Unido tiene un alto nivel de desarrollo y una variedad de actividades de liderazgo. Algunos ejemplos:

- ▶ En respuesta a los altos índices de actividad de las pandillas, la *Community Foundation for Merseyside* (CFM) se acercó con el departamento de policía de Merseyside para crear el *Merseyside Youth Transformers Program* (Programa de Jóvenes Transformadores de Merseyside). A manera de distracción, este programa piloto ofreció actividades educativas y recreativas a más de 10,000 jóvenes, resultando en la reducción de comportamiento antisocial en un 11%. Con base en la evaluación de los programas llevados a cabo por parte de la CFM, se está trabajando en el desarrollo de un modelo nacional para las fundaciones comunitarias que experimentan problemas con pandillas y violencia callejera en sus comunidades.



- ▶ Preocupados por la salud de los hombres de mediana edad, en el 2001 la *Community Foundation Serving Tyne & Wear and Northumberland* lanzó una campaña multianual para fomentar cambios en el estilo de vida. A través de una campaña masiva de relaciones públicas con la imagen de un personaje llamado *Idle Eric*, promovía pequeños cambios en el estilo de vida. Durante 2004 y 2005, la campaña invitaba a los hombres a caminar para hacer ejercicio. En los años 2006 y 2007, el enfoque era nutrición, salud sexual, actividad física, tabaquismo, drogas, alcohol, auto exploración y salud mental. En el 2006, una clínica local se enfocó a la atención de los habitantes de zonas rurales. En el 2007 la campaña se enfocó en los beneficios de tomar agua y se distribuyeron 15,000 botellas de agua a los equipos locales de futbol. La fundación también otorgó varios donativos pequeños por un total de 18,000 libras a organizaciones de la localidad para el desarrollo de actividades para una vida saludable.
- ▶ La *Community Foundation for Northern Ireland* (CFNI) se ubica en una categoría aparte. Funció como líder en el desarrollo del movimiento de los *Youth Banks* y a través de la canalización extensiva e inclusiva de donativos, ayudó a reunir a grupos opositores durante los años del conflicto político. Actualmente la CFNI coordina la red de *Foundations for Peace* (Fundaciones por la Paz), un organismo internacional que ofrece membresía y se dedica a promover la paz en regiones de conflicto.

### En síntesis

Las fundaciones comunitarias son líderes por naturaleza, en algunas ocasiones convocando y en otras emprendiendo procesos para resolver problemas comunitarios o aprovechar las oportunidades de la comunidad. El sector ha aceptado los retos planteados en el reporte “*On the Brink of New Promise*” con gran entusiasmo, así que todo parece indicar que este papel seguirá expandiéndose en los Estados Unidos. En otros países, muchas fundaciones comunitarias están asumiendo roles de liderazgo en sus comunidades y otras están siguiendo el ejemplo a medida que su presencia en las comunidades se torna más visible y adquieren mayor experiencia.

El hecho de asumir el papel de líder, puede incrementar el presupuesto operativo de una fundación debido a que se puede requerir contar con más personal. Sin embargo, considero que al obtener mayor visibilidad, la fundación puede atraer más donantes.

Seguramente, ser algo más que una organización que proporciona servicios a sus donantes y que “hace sentir bien” a las personas a través de sus donativos tiene sus riesgos. Pero estos riesgos palidecen en comparación con lo que se puede lograr. Los ejemplos incluidos en esta publicación son sólo una muestra del enorme potencial que tienen las fundaciones comunitarias para ejercer su liderazgo dentro del creciente movimiento actual. Encuentro difícil identificar consecuencias negativas para las fundaciones comunitarias que asumen roles de liderazgo para hacer de sus comunidades y el mundo, lugares más justos y sostenibles.

Un número limitado de copias de esta publicación (y otras en la serie) se puede obtener a través del sitio de internet de la Fundación Charles Stewart Mott ([mott.org](http://mott.org)). Cada publicación también puede descargarse del sitio de internet.



#### **CRÉDITOS DE PRODUCCIÓN**

Diseño: Olmsted Associates, Inc. Flint, Michigan

Ilustración: Alla Dubrovich, Grand Blanc, Michigan

Impresión: Riegle Press, Davison, Michigan

Título en inglés: The Balancing Act



US • MEXICO  
BORDER PHILANTHROPY PARTNERSHIP  
ALIANZA FRONTERIZA DE FILANTROPÍA  
MÉXICO • EEUU

Este reporte es una publicación original de la Charles Stewart Mott Foundation. Fue traducida al español por la Alianza Fronteriza de Filantropía-México-EE.UU. (AFF)

La AFF es una organización de membresía que agrupa a instituciones filantrópicas y personas que trabajan por las comunidades fronterizas o que tienen algún interés en la región. Los miembros de la AFF potencian los recursos existentes para la solución de problemas fronterizos complejos gestionando nuevos recursos filantrópicos, asegurando que los donativos existentes sean más efectivos y promoviendo el liderazgo en la región. Para mayor información sobre la AFF y conocer cómo puedes participar, visita [www.alianzafronteriza.org](http://www.alianzafronteriza.org)



#### Charles Stewart Mott Foundation

Mott Foundation Building  
503 S. Saginaw St., Ste. 1200  
Flint, MI 48502-1851  
Sitio de internet: [Mott.org](http://Mott.org)  
Correo electrónico: [info@mott.org](mailto:info@mott.org)  
Teléfono: 810.238.5651  
Fax: 810.766.1753  
Correo electrónico para las publicaciones:  
[publications@mott.org](mailto:publications@mott.org)