

Comunalia

Alianza de Fundaciones
Comunitarias de México

Guía para las Fundaciones Comunitarias de México:
La Propuesta de Comunalia

Rodrigo Villar.

Guía para las Fundaciones Comunitarias de México: La Propuesta de Comunalia

Rodrigo Villar
en colaboración con
Comunalia
México, Junio 2016



Tabla de contenido

Mensaje de la Presidencia.....3

Introducción.....5

Características.....7

1. Origen.....8

1.1 La Identidad Territorial

2. Filosofía Institucional.....11

2.1 Autonomía

2.2 Gobernanza

2.3 Permanencia

3. Interacción con la comunidad y otros actores.....18

3.1 Liderazgo social

3.2 Movilización de recursos

3.3 Valor al donante

3.4 Donaciones

3.5 Transparencia y rendición de cuentas

4. Razón de ser y hacer.....33

4.1 Desarrollo

4.2 Incidencia en políticas públicas

Conclusiones.....39

Referencias.....40

Acerca de Comunalia.....41

Agradecimientos.....43

Mensaje Presidencia

En lo personal, es un honor el presidir Comunalia en esta etapa donde hemos pasado de la integración, planeación e implementación de muchos aprendizajes, a una etapa de fortalecimiento, crecimiento organizado y, lo más importante, participación con propuestas efectivas, medibles, con gran impacto, y sobre todo, con excelentes resultados.

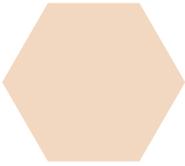
Comunalia está celebrando su quinto aniversario de constitución legal este 2016, es justo reconocer el esfuerzo, perseverancia y, sobre todo, la visión de un pequeño grupo de ciudadanos comprometidos con el desarrollo comunitario de nuestro país, que se reunieron durante varios años para cristalizar un sueño: buscar el bien común, con el único objetivo de crear, no sólo una red, sino la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México.

En Comunalia, tenemos muy claro la diferencia de conceptos entre red y alianza; nosotros hemos creado la primer Alianza de Fundaciones Comunitarias en México. Simplemente bajo la definición de una red, sólo seríamos una más de muchas que ya existen en el sector. Una red, como tal, sirve para conectar puntos y mantener contacto entre los miembros; ésta fue la parte sencilla del proceso de formación, unirnos, platicar y organizarnos para hacer algo juntos. El mayor reto estaba en formar verdaderas alianzas entre sus miembros, era una línea de acción en el tema de nuestra planeación estratégica y, también, era un concepto que se daba por hecho por ser miembro. Este reto en mente fue lo que cimentó a Comunalia desde su creación.

Fueron realmente todos los integrantes de las fundaciones quienes le apostaron a este proyecto: desde el presidente de consejo, los directivos, los que hacen el trabajo de campo y todo el personal que labora dentro de cada una de las fundaciones socias. Integrantes que están comprometidos con Comunalia, como es su compromiso con las Fundaciones Comunitarias a las que pertenecen: somos orgullosamente una alianza en toda la expresión de la palabra.

Comunalia tiene mucho más que aportar a México. Lo entendemos perfectamente porque así lo vivimos a diario, desde nuestras comunidades, que la clave del éxito está en la colaboración. Por eso, vamos a seguir impulsado fuertemente el desarrollo comunitario desde los grupos de base, seguiremos colaborando con todos los sectores que impulsan al desarrollo del país. No podemos buscar cambios sin participar, debemos de incidir en políticas públicas, debemos de colaborar con el sector empresarial, con la academia, y del mismo modo, hacerlo con los tres niveles de gobierno, en cada una de nuestras comunidades.

Tenemos muchos retos como Mexicanos, vivimos en una economía global donde las acciones de unos afectan a muchos. Hoy en día, somos ciudadanos del mundo estamos viviendo la etapa del internet, donde todos estamos conectados e



interactuamos de manera inmediata, tenemos grandes herramientas de aprendizaje con modelos innovadores, con resultados de gran impacto que son replicables, si tenemos la voluntad de seguir buscando un bien común.

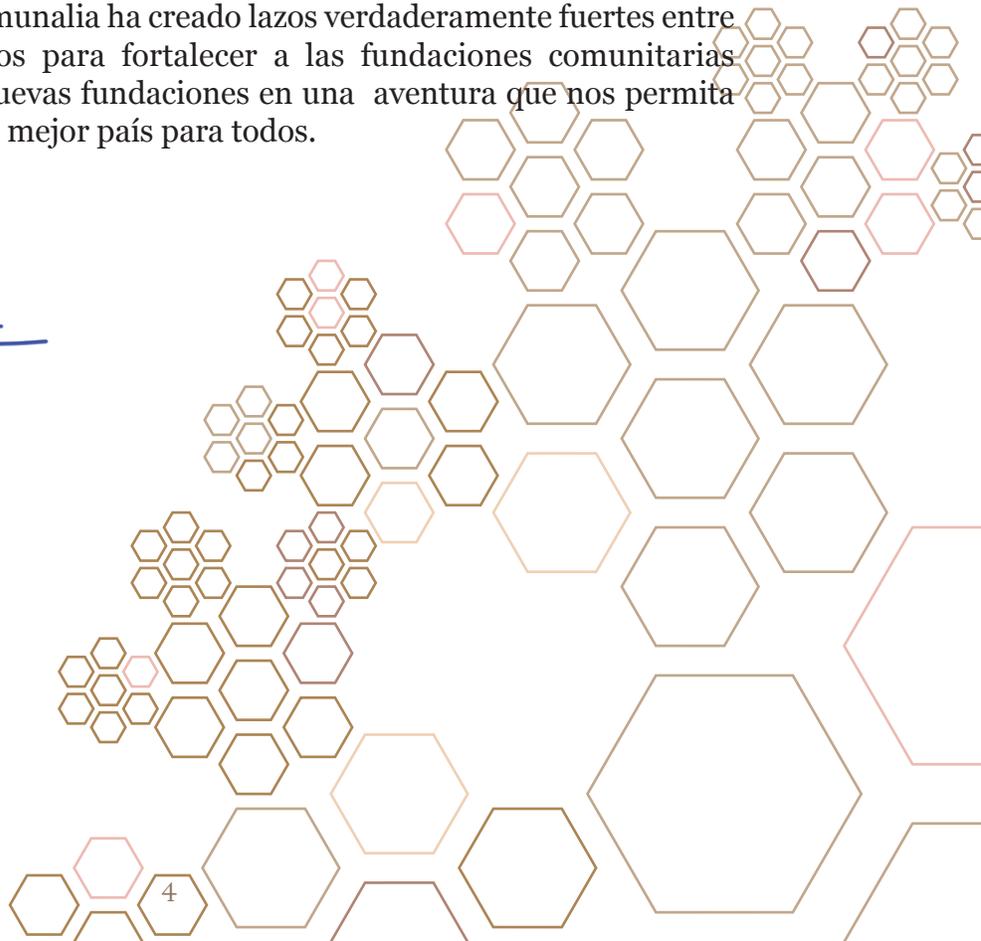
Mi reconocimiento a ese pequeño pero poderoso grupo de fundaciones comunitarias, formado por ciudadanos que les movía la idea de trabajar en red, como una verdadera alianza. Gracias a las fundaciones comunitarias que, en el 2011, decidieron unirse para dar formalidad a nuestro movimiento y crear el modelo mexicano, enfrentándose a muchos obstáculos, rompiendo paradigmas, pensando en grande, pero diferente, integrando gente con capacidad y experiencia invaluable, apostándole a grandes retos con resultados increíbles. Gracias a cada uno de ellos y a los que, en el camino, se han ido integrando. Hemos logrado posicionar a Comunalia a nivel nacional e internacional, pero lo más importante, hemos creado una verdadera Alianza de Fundaciones Comunitarias en México.

Este documento, “Guía para las Fundaciones Comunitarias de México: la propuesta de Comunalia”, da cuenta de este trabajo de alianza, de reflexión, de construcción, de equipo, de compartir talento, experiencias, que se hizo realidad gracias al aporte de cada uno de nuestros miembros, participando activamente en las reuniones regionales y a la confianza de nuestros inversionistas, Fundación Inter-Americana, Fundación Charles Stewart Mott y a Fundación ADO.

Comunalia es el compromiso y la visión de muchas personas involucradas en aportar sus capacidades, emociones y experiencias a nuestro país, por el futuro y el bien común de nuestra gente. Comunalia ha creado lazos verdaderamente fuertes entre nuestros miembros; estamos para fortalecer a las fundaciones comunitarias mexicanas y acompañar a nuevas fundaciones en una aventura que nos permita cambiar vidas y construir un mejor país para todos.

Sinceramente,

Juan Carlos Ruiz Campillo
Presidente



Introducción

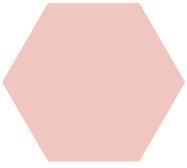
A nivel internacional, existen diversas definiciones sobre las fundaciones comunitarias. Esto, más que un problema, es muestra de la diversidad de contextos, enfoques y dinámicas que tiene este importante movimiento. Las fundaciones comunitarias no son un formato único sino una respuesta organizacional a intereses, cultura e historia local, lo cual conduce a la proliferación de una amplia diversidad de formas de organización (Jenny Hodgson, J; Knight, B & Mathie, A 2012: 4). En ese sentido no es casual que algunos de los elementos de las definiciones de una fundación comunitaria coincidan, mientras otros difieran de manera importante. Como bien dice Eleanor Sacks:

“Ninguna fundación comunitaria es exactamente igual a otra, ya que se constituyen de acuerdo con las tradiciones locales, la historia y la cultura, con el fin de satisfacer las necesidades de las zonas donde surgen. Incluso en regiones donde se han establecido desde hace muchos años, se han desarrollado una diversidad de estructuras e intereses.” (Citada en Maidana, D. y Cassano, D. 2008: 53)

La literatura predominante sobre fundaciones comunitarias proviene de Estados Unidos y Canadá, donde se han expandido más este tipo de fundaciones y, sólo recientemente, está surgiendo una literatura alternativa que acompaña el surgimiento de este tipo de organizaciones en otras regiones del mundo (Jenny Hodgson, J; Knight, B & Mathie, A 2012: 4). Parte de esta nueva literatura no establece una visión normativa de lo que deben ser las fundaciones o un paradigma regional de las mismas, sino que busca entender sus características a partir de lo que son y quieren ser las fundaciones en cada región.

Este acercamiento es lo que propone, por ejemplo, el Atlas de las Fundaciones Comunitarias, el cual mapea las diferentes características de una muestra de 478 fundaciones comunitarias de diversas regiones del mundo e incluso compara las diferencias de las características por regiones. Con el análisis de esa información, se concluye que lo distintivo de una fundación comunitaria es el agregado de diferentes características de una organización que típicamente (y enfatizan el “típicamente” pues no hablan en términos absolutos de criterios para incluir o excluir) responde a la gente y necesidades locales, juega un papel clave en la construcción de confianza, inclusión y equidad en el territorio donde trabaja y, a la vez, fortalece las capacidades de la sociedad civil y la construcción de activos para el beneficio de la comunidad (Knight, B. 2014: 4-5).

Siguiendo esta búsqueda de identidad propia y como aporte al movimiento internacional de fundaciones comunitarias, la Alianza de Fundaciones Comunitarias de México, Comunalia, desde su primer año de conformación, se dio a la tarea de esbozar las características que sus miembros consideraban relevantes para las fundaciones comunitarias de México. Pasados cinco años y con una



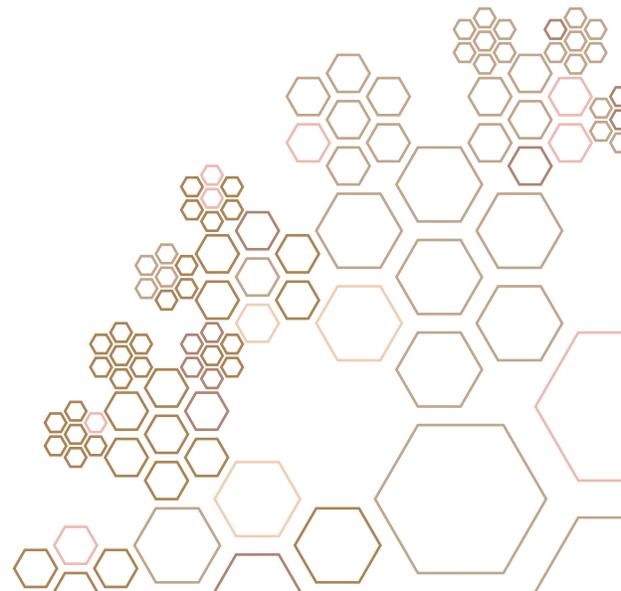
amplia experiencia acumulada, los miembros de Comunalía revisaron las características en un ejercicio colectivo de reflexión. Para esto, se realizaron dos talleres: uno en Mérida (febrero 18 y 19, 2016) y otro en Ciudad Juárez (marzo 17 y 18, 2016).

El resultado de estos talleres y del trabajo del Consejo Directivo de Comunalía permitieron establecer una nueva propuesta de características. Esta nueva propuesta es la que se presenta en este documento.

Parafraseando a Barry Knigh, citado atrás, las características propuestas para las fundaciones comunitarias de México son aquellas que “típicamente” tiene una fundación comunitaria en el país, pues el peso y énfasis de una u otra característica varía entre las fundaciones, de acuerdo al contexto histórico y a la dinámica local en la que desarrollan sus actividades. En ese sentido, el propósito de establecer un conjunto de características no es el de excluir o incluir a una fundación particular en un grupo, sino el de proponer una identidad y un horizonte compartido que permita orientar las prácticas de las fundaciones y sus propuestas de mejoramiento continuo.

Estas características seguirán siendo uno de los temas centrales para el aprendizaje colectivo de los miembros de Comunalía. Ayudarán a poner el foco en áreas que pueden ser objeto de documentación, intercambio de experiencias, propuestas de formación para nuevos equipos operativos de las fundaciones comunitarias actuales y de aquellas que se quieran constituir en el futuro. Por tanto, las audiencias de este documento son, tanto los consejos y equipos operativos de las actuales fundaciones que hacen parte de Comunalía, como aquellas que no hacen aún parte de esta alianza y aquellas organizaciones que se quieran conformar en el futuro como fundaciones comunitarias.

En lo que sigue del documento, se define cada una de las características, se explica su importancia y se ejemplifica con prácticas de los miembros de Comunalía.



Características

En esta sección, se describe una a una de las características consideradas por los miembros de Comunalía como definitorias de lo que es una fundación comunitaria en México. Estas características están clasificadas en cuatro componentes; origen, filosofía institucional, interacción con otros actores, y razón de ser y hacer. (Ver Gráfico No. 1)

Características y componentes de las Fundaciones Comunitarias

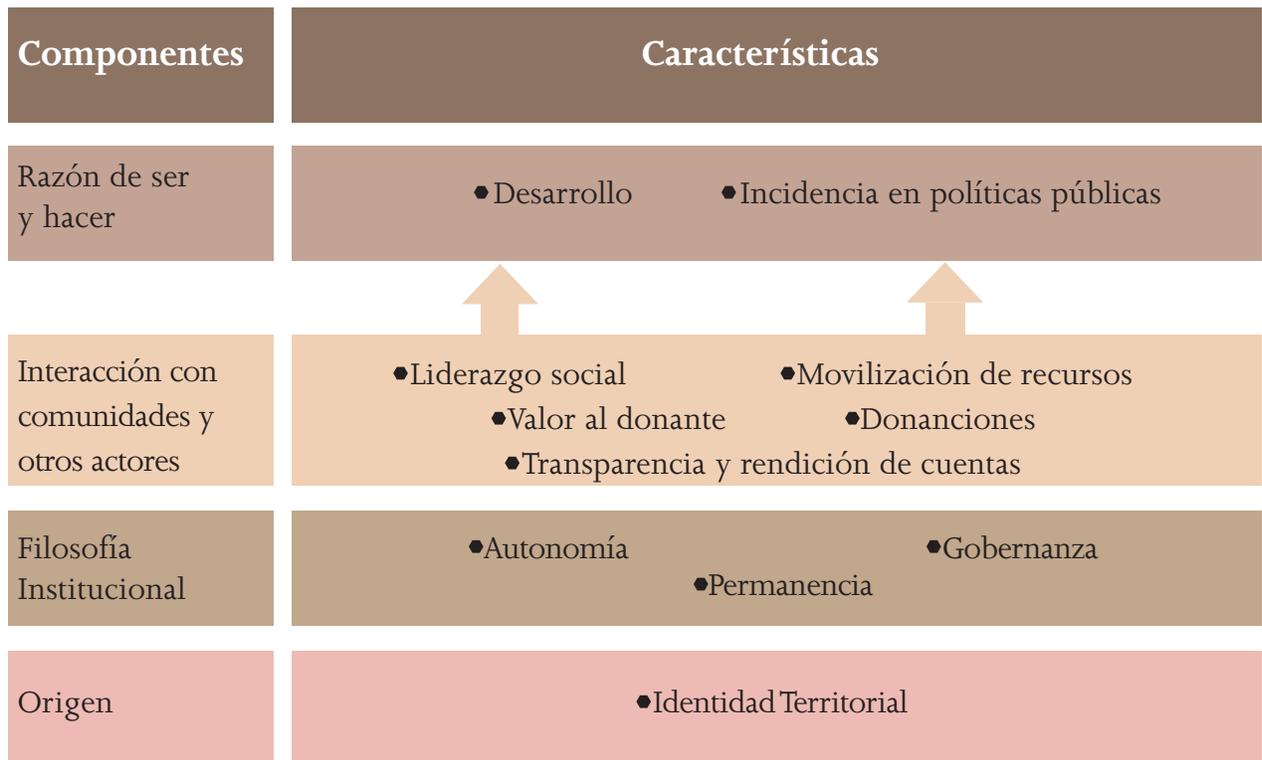
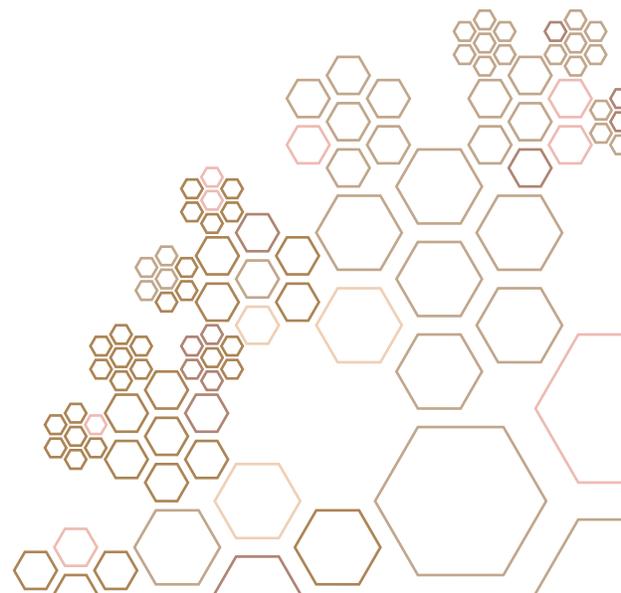


Gráfico No.1



1. Origen

El primer componente de las características es el del origen de las fundaciones. La característica propuesta para este componente es la identidad territorial, pues como se verá en la descripción, un elemento distintivo de una fundación comunitaria, en relación a otro tipo de fundaciones (familiar, empresarial, independiente, etc.), es su vocación territorial y su énfasis en el trabajo con la población de un área geográficamente determinada.

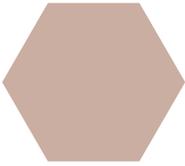
1.1 La identidad territorial

Identidad territorial. Trabajan prioritariamente con la población de un área geográficamente determinada

Una de las características fundamentales de las fundaciones comunitarias, en México y a nivel internacional, es su enfoque de trabajo territorial. El trabajo con la población de un territorio es lo que da identidad a una fundación comunitaria; dicho territorio puede ser un municipio, un estado, un conjunto de estados o una región específica del país. Al interior de Comunalia todas las fundaciones han identificado un territorio para el desarrollo de sus programas, pero la dimensión de este territorio varía de fundación a fundación. Para algunas, como la Fundación Comunitaria Malinalco, el territorio seleccionado para sus programas es el municipio de Malinalco. Para otras, como la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), la del Empresariado Yucateco (FEYAC) o la Fundación Comunitaria de Puebla, el territorio es un estado: Chihuahua, Yucatán y Puebla, respectivamente. Otras, como la Fundación Comunitaria del Bajío, identificó la región del Bajío como su área geográfica de trabajo o la Fundación Punta de Mita que decidió concentrarse en tres localidades de Bahía de Banderas, las cuales pertenecen a dos estados, Nayarit y Jalisco.

Ahora bien, este enfoque territorial no necesariamente significa que las fundaciones limitan su trabajo a las personas que actualmente viven en el territorio, sino que en algunos casos lo amplían a personas que tuvieron su origen en dicho territorio pero que ahora viven en otro lugar. Esta ampliación en la definición es de gran importancia, especialmente en un país como México, donde la migración interna y externa es de gran importancia. Es entonces la identidad territorial como factor cultural, más que la geografía la que define el alcance del trabajo de las fundaciones comunitarias en México.

Siguiendo ese alcance cultural de la identidad territorial, algunos miembros de Comunalia trabajan más allá del territorio geográfico seleccionado. La Fundación Comunitaria del Bajío (FCB) es un buen ejemplo; esta Fundación inició actividades en 1997. Su misión es “fomentar y promover el desarrollo local, con la participación



de la sociedad civil, vinculando los sectores social, académico, empresarial y gubernamental en la movilización de recursos para el bienestar comunitario”. Su labor la ha focalizado en 10 municipios y 15 comunidades rurales del Bajío donde promueve y apoya procesos de transformación social con equidad y justicia, a través del desarrollo de las personas y la construcción de comunidades autogestivas.

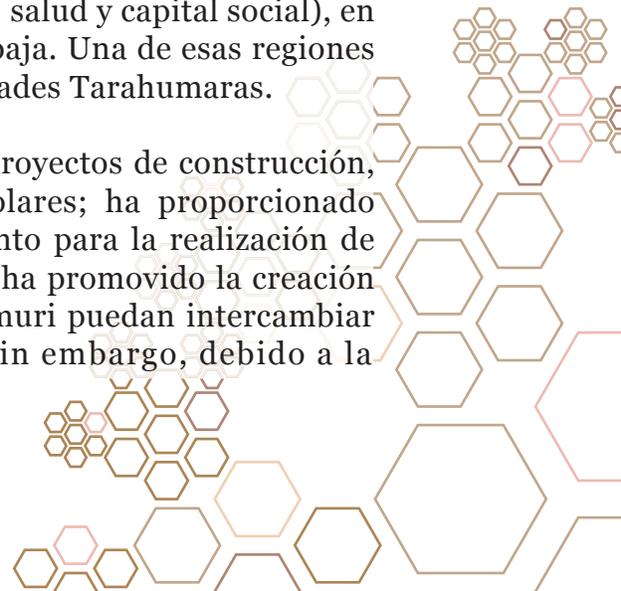
Los municipios y comunidades donde trabaja la FCB son de alta migración, lo cual ha conducido a que la Fundación busque generar condiciones de desarrollo en dichos territorios y complemente sus esfuerzos con procesos de reunificación familiar a través del apoyo de migrantes para su regreso o de vinculación de estos con sus territorios de origen. Este enfoque ha llevado a la FCB a trabajar con población migrante del Bajío en Carolina del Norte, Estados Unidos, donde se han asentado parte de estos migrantes. En diversos condados de ese Estado, la FCB tiene relación con grupos de Guanajuatenses, a los cuales los vincula entre sí y con diferentes organizaciones que están en contacto con la FCB. Por otro lado, la FCB desarrolla iniciativas en colaboración con el Instituto del Migrante de Guanajuato. Conjuntamente con este instituto y con las familias de los migrantes, la FCB ha invertido en diversos proyectos comunitarios, en aspectos que van desde los diagnósticos comunitarios participativos hasta iniciativas de arte, cultura y deporte.

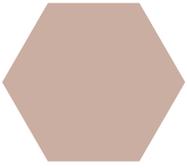
Además del contacto directo con los migrantes, la FCB tiene convenios con tres universidades de Carolina del Norte (The University of North Carolina at Chapel Hill, North Carolina State University and Duke University) y con el Center for International Understanding. Con estas instituciones, se desarrollan diversas iniciativas para que, en Carolina del Norte, se entienda mejor el fenómeno migratorio y para movilizar a sectores políticos, sociales y empresariales en torno actividades que beneficien a los migrantes latinos.

La Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), es otro ejemplo donde el interés por el bienestar de la población los ha llevado a trabajar más allá del territorio de origen de dicha población. FECHAC desarrolla diversos programas en tres áreas de intervención (educación, salud y capital social), en las 10 regiones del Estado de Chihuahua donde trabaja. Una de esas regiones es la Sierra Madre, en los territorios de las comunidades Tarahumaras.

En la región serrana, la FECHAC ha desarrollado proyectos de construcción, reconstrucción y equipamiento de albergues escolares; ha proporcionado asistencia técnica, recursos financieros y seguimiento para la realización de proyectos de agua y sustentabilidad alimentaria, y ha promovido la creación de Centros de Trueque, para facilitar que los Rarámuri puedan intercambiar artesanías por alimentos y productos básicos.¹ Sin embargo, debido a la

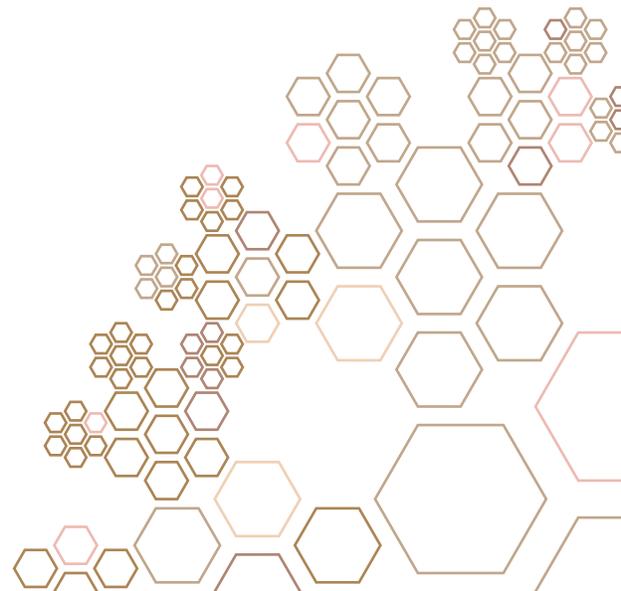
¹ Ver: <http://www.fechac.org/web/proyecto.php?p=24>





migración al interior del Estado, la FECHAC decidió desarrollar programas específicos o promover la integración a los programas generales de la Fundación en los asentamientos urbanos donde los Tarahumaras se han establecido, como la Ciudad de Chihuahua o Ciudad Juárez.

Otro elemento que está presente en la definición, es la flexibilidad en relación al alcance territorial. Si bien todas las fundaciones miembros de Comunalia han seleccionado un territorio específico para el desarrollo de su trabajo, en algunos casos optan por trabajar transitoria o permanentemente en lugares más allá del municipio, estado o región seleccionada. Ya sea, porque no existe una fundación comunitaria en un territorio aledaño o porque se presenta una buena oportunidad de expandir un programa a otros lugares, las fundaciones deciden ampliar su trabajo más allá de los límites territoriales. De ahí que se enfatice en la definición el trabajar “prioritariamente” con la población de un área geográficamente determinada.



2. Filosofía Institucional

El componente de filosofía institucional está integrado por cuatro características: autonomía, gobernanza, rendición de cuentas, permanencia. Estas características constituyen la base de las orientaciones, valores, principios y criterios de acción que dan forma a las fundaciones comunitarias y rigen su dinámica de acción.

Veamos, a continuación, cada una de estas características.

2.1 Autonomía

Autonomía. Preservan la filosofía institucional frente a los grupos de interés.

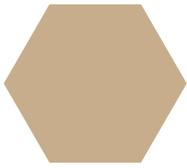
La autonomía es una característica clave para el buen funcionamiento de una fundación comunitaria, pues dado su papel de agente convocante y vinculante del conjunto de sectores de una comunidad, requiere tener una buena relación con todos los sectores y, a la vez, evitar estar al servicio particular de alguno de ellos. Con cada uno de los diferentes sectores debe tener diálogos, recibir aportes y retroalimentación, pero no puede servir a ninguno exclusivamente o ser controlado por alguno de estos sectores. En ese sentido, preservar, tener clara y guiar sus decisiones por la filosofía institucional (misión, visión, orientación programática), le permite a la fundación mantener la autonomía frente a todos los grupos de interés.

Dicho de otra manera, la autonomía se relaciona con la capacidad del órgano de gobierno y de las estructuras funcionales de las fundaciones para tomar decisiones, teniendo en cuenta los intereses y propuestas de los grupos de interés, pero siguiendo siempre con firmeza su propia visión, orientaciones, valores, normas, planes, programas y procedimientos.

La garantía de la autonomía depende básicamente de la existencia de un órgano de gobierno plural, con capacidad de dialogar con diferentes sectores y con mecanismos de consulta, para tener en cuenta los diferentes puntos de vista de la comunidad en la toma de decisiones de la fundación.

Un buen ejemplo del manejo de la autonomía, por parte de una fundación comunitaria, es Comunidar. Inició formalmente sus actividades en el 2012 pero, desde el 2011, sus fundadores realizaron consultas con diversos sectores de Monterrey, para recibir sugerencias sobre temas claves para la comunidad. Las preguntas que guiaron estas consultas fueron:

1. ¿Cómo fomentar una cultura en donde los problemas sociales sean reconocidos por la comunidad y sus integrantes busquen resolverlos sin esperar soluciones externas?



2. ¿Cómo unir los esfuerzos de las organizaciones civiles y vincularlas entre sí?
3. ¿Cómo aprovechar la solidaridad de las personas para formar nuevas generaciones con mayor compromiso ciudadano?

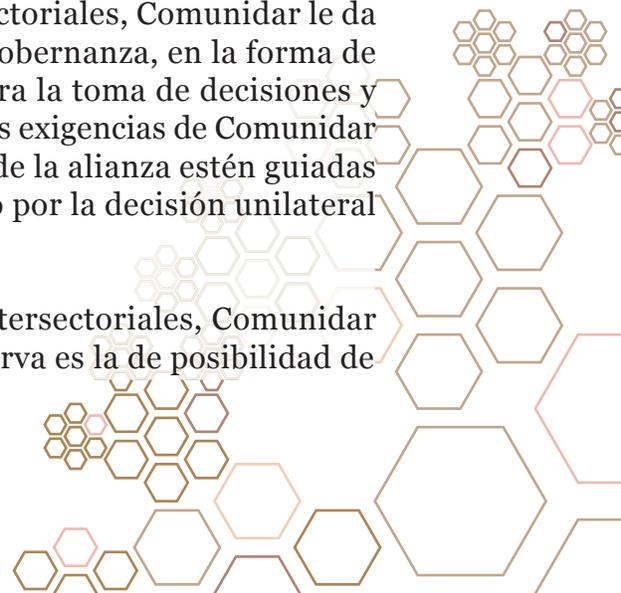
Estas consultas marcaron lo que sería el derrotero futuro de Comunitar: vincularse, consultar y apoyar a los diferentes sectores de Monterrey, pero mantener la autonomía frente a todos ellos. Con esta orientación en mente, Comunitar propuso una misión y unas líneas estratégicas para la Fundación. La misión dice: “brindar oportunidades para que las personas y organizaciones interesadas en el desarrollo de Monterrey y su área metropolitana aporten recursos y participen en torno a las soluciones que requiera la comunidad para mejorar la calidad de vida de sus presentes y futuras generaciones.”. Las líneas estratégicas son:

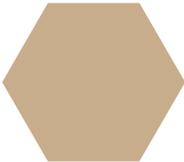
1. “Fomentar una cultura de inversión social estratégica, enfocándonos a las causas con una visión de largo plazo”
2. “Fomentar la participación ciudadana para crecer de manera sostenible”
3. “Incrementar el impacto social de la inversión midiendo los resultados de los proyectos”

La misión, las líneas estratégicas y los valores de Comunitar han marcado su actuar y han servido como criterios para la toma de decisiones sobre los fondos y proyectos presentados a la Fundación. Para una fundación comunitaria que mantiene vínculos con diferentes sectores de la sociedad, ha sido fundamental contar con una filosofía institucional clara que guíe su accionar y le permita relacionarse con muchos actores y, a la vez, no depender de ninguno de ellos para su toma de decisiones.

Este mismo principio de autonomía está presente en la forma como se estructuran los fondos que apoya Comunitar. Trabaja con diversos tipos de fondos (de incubación para proyectos sociales, de inversión social, memoriales y de talento). Estos fondos son una manera de respaldar iniciativas ciudadanas y destinar recursos al sector social, para que mejore su inversión en la comunidad. Cuando los fondos son producto de alianzas intersectoriales, Comunitar le da mucha importancia a la creación de un órgano de gobernanza, en la forma de comité o consejo; a la elaboración de un manual para la toma de decisiones y al establecimiento de reglas claras de operación. Estas exigencias de Comunitar son claves para que el funcionamiento y decisiones de la alianza estén guiadas por una filosofía institucional propia del fondo, y no por la decisión unilateral de alguno de los aliados.

En el Consejo o Comité de los fondos de alianzas intersectoriales, Comunitar tiene voz pero no voto. La única decisión que se reserva es la de posibilidad de





veto, en cuanto a los proveedores seleccionados, para de esa manera evitar conflictos de intereses. Con estos criterios, Comunitar garantiza que el fondo sea efectivamente orientado por la alianza, y que el criterio de autonomía oriente sus decisiones, sin que ninguno de los aliados de manera unilateral, o alguno de los proveedores del fondo, capturen el manejo del mismo.



2.2 Gobernanza

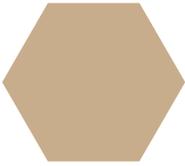
Gobernanza. Poseen un gobierno formal, plural y participativo y cuentan con mecanismos de consulta amplios e inclusivos que orientan la toma de decisiones de la fundación.

La gobernanza de una fundación comunitaria necesita de dos condiciones básicas. Por un lado, requiere de un órgano de gobierno activo y plural, donde participen personas conocedoras y comprometidas con la comunidad, con diversos puntos de vista. Esta diversidad es central para que las decisiones del Consejo sean el resultado de una discusión informada, y enriquecida por diferentes visiones que permitan sopesar distintas alternativas para enfrentar los retos de la comunidad.

Junto a este gobierno participativo, es importante que las fundaciones cuenten con mecanismos de consulta abiertos a los diferentes grupos de interés, de manera que las diversas voces de la comunidad sean consideradas en los procesos de toma de decisiones de la fundación. Dados los diversos sectores, organizaciones y grupos hacia los que se dirigen los programas y proyectos de una fundación comunitaria, es imposible contar con un Consejo Directivo que pueda representar al conjunto de actores de una comunidad. Por esta razón, el contar con mecanismos de consulta ad hoc para los diferentes programas es una estrategia que permite al Consejo, y al conjunto del personal de una fundación, tener en cuenta la voz de los diversos grupos de interés participantes en los programas y, a su vez, irle tomando el pulso a los mismos en el curso de los proyectos.

Estos mecanismos de consulta deben ser amplios, en el sentido de contar con la participación de los diferentes sectores involucrados en el programa o proyecto, e inclusivos, en el sentido de proponerse activamente la participación de grupos u organizaciones que suelen no estar presentes en los diálogos y procesos de concertación de la comunidad.

En relación a la conformación de los Consejos, varios miembros de Comunalía han desarrollado estrategias para ampliar la diversidad de sus miembros y así,



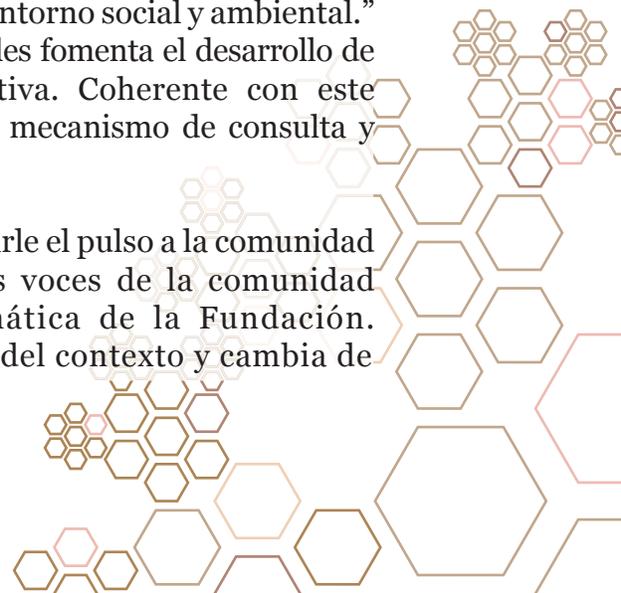
enriquecer y complementar los puntos de vista durante los procesos de toma de decisiones. Un ejemplo de los cambios en la gobernanza para ampliar la pluralidad, es el de la Fundación del Empresariado Sonorense A. C. (FESAC). La FESAC fue creada en 1997, por un grupo de líderes empresariales de Sonora, con la misión de “Generar bienestar social, apoyando y acompañando a las organizaciones de la sociedad civil en la procuración del desarrollo comunitario sustentable”.

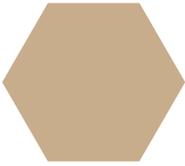
Desde su creación hasta el 2004, el gobierno y, por tanto, la orientación de la Fundación, estuvo a cargo de un Consejo Directivo conformado exclusivamente por líderes empresariales. En el 2004, FESAC consideró importante hacer una reforma estatutaria para permitir que junto a los líderes empresariales, el Consejo pudiera tener consejeros ciudadanos. Es decir, líderes de organizaciones sociales o representantes del sector académico. Con esta medida, la FESAC buscaba diversificar el consejo y, de esa manera, lograr una mayor pluralidad en la discusión y, en la toma de decisiones institucionales y programáticas de la Fundación. Con la participación de los Consejeros Ciudadanos en la gobernanza, FESAC se ha ganado la confianza y el respaldo a su trabajo, por parte de otros sectores, y ha mostrado en la práctica que es una Fundación que trabaja en la comunidad, para la comunidad y con la comunidad, siempre orientada desde sus mismos actores.

Una situación similar a la de los cambios en el Consejo de la FESAC, los tuvo la Fundación Comunitaria del Bajío. La gran mayoría (90%) del Consejo de esta Fundación estuvo constituido en sus inicios por empresarios. Teniendo en cuenta que algunos temas importantes para la comunidad no eran incluidos en las reflexiones del Consejo, optaron por diversificar la mesa directiva y hacerla más mixta, de manera que entraran nuevos temas y reflexiones en la conversación del Consejo y, de esa manera, se ampliara la visión sobre los retos, desafíos y alternativas de la comunidad.

En relación a los mecanismos de consulta, un interesante ejemplo es el Consejo Comunitario creado por la Fundación Comunitaria Malinalco (FCM). La FCM fue creada en el 2007, con la misión de “mejorar la calidad de vida, a través de programas que fortalecen la preservación de nuestro entorno social y ambiental.” Trabaja en 42 comunidades de Malinalco, en la cuales fomenta el desarrollo de una ciudadanía local activa, participativa y propositiva. Coherente con este propósito, la Fundación estableció, en el 2013, un mecanismo de consulta y deliberación, el Consejo Comunitario.

La creación de este Consejo tuvo como propósito tomarle el pulso a la comunidad en diferentes temas y garantizar que las diversas voces de la comunidad estuvieran presentes en la planeación programática de la Fundación. Este Consejo se ha ido adaptando a las demandas del contexto y cambia de





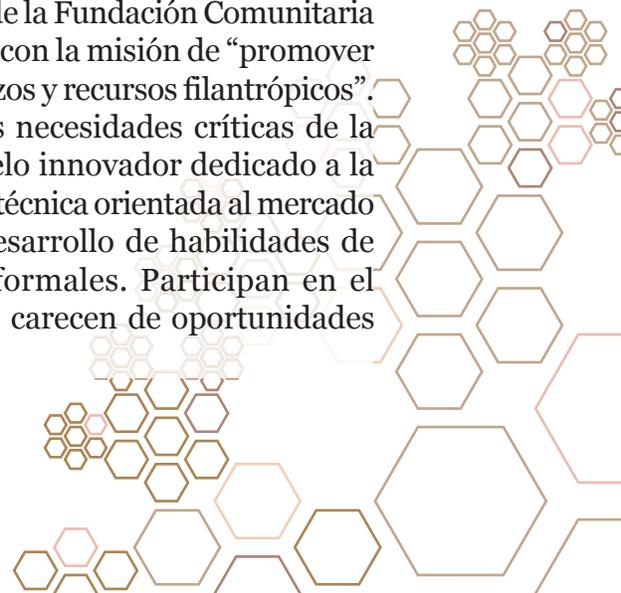
composición de acuerdo a los temas sobre los cuales se quiere deliberar. El último Consejo fue convocado en torno al tema de seguridad. Gracias a la reflexión, intercambio de ideas y propuestas de los participantes de dicho Consejo, el resultado fue un proyecto de creación de un Observatorio Ciudadano liderado por Imaginalco, un programa con jóvenes, promovido por la misma FCM. Otro tema sobre el cual fue convocado un Consejo Comunitario, fue el de la cultura forestal. Para este, se invitaron a los diferentes actores de la comunidad relacionados con el tema, para informales sobre la especies adecuadas a la región, promover su uso y recibir retroalimentación en temas relacionados con el manejo de bosques.

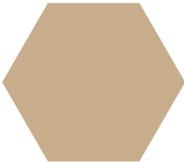
Otro mecanismo de consulta con actores claves de la comunidad es la constitución de consejos consultivos. Una de las fundaciones miembro de Comunalía que estableció un consejo de este tipo es la Fundación Merced Querétaro (FMQ). La FMQ fue creada en 1999 y constituida legalmente en el 2001. Una de sus orientaciones centrales es promover el trabajo conjunto entre los sectores social, gubernamental, empresarial y académico para sus diversos programas. Buscando identificar las ideas y propuestas de diferentes sectores para tenerlas en cuenta en su planeación programática, la Fundación constituyó un consejo consultivo en el año 2014. El consejo está compuesto de 15 personas de diferentes sectores, tales como el industrial, educativo, turístico, comercial, construcción y de la comunicación. Se reúnen 4 veces al año para tratar diversos temas y retroalimentar a la Fundación con sugerencias y propuestas para su trabajo.

Gracias al Consejo Consultivo, la FMQ ha desarrollado diversas iniciativas. Entre ellas: una planeación estratégica, el replanteamiento estratégico del modelo de negocio y una revisión de la estructura organizacional y de operación de la fundación. Gracias a la labor y compromiso de los miembros del consejo consultivo, la FMQ también ha logrado movilizar diversos donativos en dinero y especie, así como apoyo para participación en eventos y prestamos de espacios físicos para presentaciones.

En otros casos, las fundaciones han creado mecanismos de consulta a nivel de programas específicos. Es el caso del Programa Desafío de la Fundación Comunitaria Frontera Norte (FCFN). La FCFN fue creada en el 2002 con la misión de “promover la mejora de Ciudad Juárez a través de la suma de esfuerzos y recursos filantrópicos”. Entre los diversos programas dedicados a atender las necesidades críticas de la comunidad esta el Programa Desafío. Este es un modelo innovador dedicado a la empleabilidad juvenil, en el cual se integran la formación técnica orientada al mercado local, el uso del deporte como herramienta para el desarrollo de habilidades de empleo y la colocación de los jóvenes en empleos formales. Participan en el programa jóvenes en situación de vulnerabilidad que carecen de oportunidades de estudios.²

²Ver <http://fcfn.org/desafio/>





El modelo inicial de Desafío fue creado por Partners of the Americas (POA) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), bajo el nombre “A Ganar”. La FCFN lo adaptó a las condiciones de Ciudad Juárez, y lo ha ido ajustando a partir de las lecciones aprendidas durante su implementación. Una de las estrategias para este proceso de mejora ha sido la realización de consultas con los diversos grupos de interés del Programa (jóvenes, instituciones educativas y empresas). La información y sugerencias derivadas de estas consultas se utilizan para hacer ajustes y mejoras al modelo. El modelo mejorado ha sido reconocido como una de las once prácticas promisorias de prevención del delito por el Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana y el Programa para la Convivencia Ciudadana de la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID).



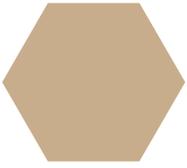
2.3 Permanencia

Permanencia. Cuenta con visión y estrategias de sostenibilidad, innovación y adaptabilidad que garantizan su permanencia

Las fundaciones comunitarias se crean con la idea de permanecer en el tiempo y así poder realizar un trabajo de largo plazo en beneficio de la población del territorio donde operan. Para esto, deben trazarse una estrategia de sostenibilidad y tener una fuerte capacidad de adaptación a los cambios de contexto, de manera que puedan aprovechar las oportunidades que se les ofrece y superar los retos que enfrentan.

La estrategia de sostenibilidad se relaciona, en parte, con la creación mecanismos financieros (fondo patrimonial, fondos de reserva, etc.) y de movilización de recursos, pero de manera más importante, se relaciona con la capacidad adaptativa de la fundación para mantenerse fiel a la misión a pesar de los cambios de contexto. Esta capacidad implica el consultar permanentemente y escuchar con atención a los diferentes grupos de interés, responder a sus demandas y a los retos planteados, adaptándose a los cambios e innovando de manera continua en los programas y servicios ofrecidos por la fundación.

Un buen ejemplo de esta capacidad adaptativa y de una muy buena estrategia de sostenibilidad para permanecer en el tiempo, es el de Corporativa de Fundaciones. Corporativa de Fundaciones (CF) es una fundación comunitaria creada en 1999. Tiene como misión el “atender la problemática crítica de nuestra comunidad, impulsando el fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) dedicadas al bienestar comunitario, emprendiendo acciones en conjunto con personas, empresas comprometidas y organismos públicos y privados,



que contribuyan a su sustentabilidad, para un mejor desarrollo social.”

Para Corporativa de Fundaciones, la sostenibilidad como organización fue fundamental desde sus inicios, por lo cual ha tenido como orientación prioritaria, el mantener una diversificación de estrategias que contribuyan a la permanencia institucional y a la consecución de distintas fuentes de ingresos sostenibles a mediano y largo plazo.

Uno de los factores de éxito para su permanencia ha sido el contar con *champions* de la fundación, es decir, con personas con liderazgo moral (no necesariamente funcional), vinculados a la vida institucional de Jalisco, los cuales han contribuido significativamente al financiamiento de las actividades de la Fundación. Estos vínculos de los *champions* han sido esenciales, pues una estrategia de sostenibilidad requiere estar plenamente contextualizada, a partir de conocer la realidad de los distintos públicos de interés de la organización, sus necesidades y expectativas.

Por otro lado, en la medida en que una organización preste servicios pertinentes para la comunidad, como lo ha hecho CF, a lo largo de sus años de existencia, esta mantienen su vigencia y por lo tanto, encuentran esquemas que permiten su sostenimiento. La evaluación y actualización sistematizada tanto de la oferta de valor de la organización como de sus estrategias de financiamiento han sido claves para CF en su proceso de adaptación y renovación continua.

La transparencia y rendición de cuentas ha sido otro factor crítico para la sostenibilidad de la Fundación. Esto es especialmente cierto en un entorno de generalizada desconfianza de la sociedad hacia sus instituciones. La presentación de información financiera, contable, fiscal y operativa son prácticas incorporadas por CF, las cuales le han generado un incremento en la confianza en el quehacer de la Fundación y en el buen uso de sus recursos, lo cual, a su vez, se ha traducido en una mayor disponibilidad de las personas e instituciones de aportar económicamente para la sostenibilidad de la Fundación y sus programas.

Por último, la estrategia integrada y coordinada de comunicación de CF ha sido indispensable para refrendar la transparencia, la rendición de cuentas y, en general, la actitud dialógica con los públicos de interés de la organización.

Gracias a este conjunto de esfuerzos e iniciativas, CF ha visto crecer las oportunidades de coinversión y prestación de servicios del ámbito gubernamental, la participación de las organizaciones privadas lucrativas como inversionistas y clientes, y la contribución de los usuarios de los servicios con cuotas de recuperación.



3. Interacción con la comunidad y otros actores

Junto a una sólida filosofía institucional, las fundaciones comunitarias requieren una gran claridad y alineación de sus diferentes acciones de interacción con la comunidad y con otros actores. Este tercer componente incluye cinco características: el liderazgo social de las fundaciones comunitarias, el conjunto de procesos relacionados con la movilización de recursos, el valor que le agregan las fundaciones al donante, los programas de donaciones, y las estrategias de transparencia y rendición de cuentas a los diversos grupos de interés. Veamos una por una.

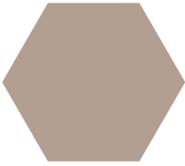
3.1 Liderazgo social

Liderazgo social. Asumen y cultivan el liderazgo en su territorio

Las fundaciones comunitarias, para lograr sus propósitos en el territorio, requieren promover el trabajo colaborativo. No pueden desarrollar sus programas de manera aislada, ni trabajar solas. En la promoción del trabajo coordinado, las fundaciones, a veces, asumen el liderazgo en su territorio, otras veces, ayudan a formar nuevos liderazgos y, en otras ocasiones, apoyan las orientaciones de líderes ya existentes. En cualquiera de estas facetas, las fundaciones comunitarias siempre están buscando involucrar a diversos grupos y sectores de la comunidad en la solución colectiva de los problemas que les atañen.

Son variados, los papeles de las fundaciones comunitarias en la promoción de la colaboración y de la acción colectiva. En algunas ocasiones, actúan como convocantes de diversos grupos de la comunidad para buscar soluciones conjuntas; en otras ocasiones, son los productores de información que difunden en la comunidad, para poner temas en la agenda pública y apoyar la movilización de diferentes sectores en torno a dichos temas; en otros casos, utilizando su reconocimiento y legitimidad, actúan como puentes y articuladores para crear espacios de diálogo y reflexión entre diferentes actores sobre proyectos claves para la comunidad; en otras ocasiones, su papel es más de facilitadores y promotores de redes, alianzas y otras formas de colaboración, necesarias para catalizar los cambios sociales que se requieren en la comunidad; en otros casos, son los generadores de innovaciones sociales que diseñan y prueban para que, posteriormente, sean escaladas por otros actores de la propia comunidad o de otros territorios; en otros casos más, son los referentes y colaboradores para diversas organizaciones que quieren emprender acciones benéficas en el territorio.

Estos variados papeles son los que les dan a las fundaciones comunitarias, un lugar especial en los territorios donde operan y, a la vez, contribuyen al fortalecimiento continuo de los lazos comunitarios y del capital social que se requiere para la coordinación entre las diversas organizaciones e instituciones del territorio.



Un buen ejemplo de la labor de liderazgo en un territorio es la realizada por la Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC), en torno a la promoción de consejos de la sociedad civil. La FEYAC inició sus actividades en el 2009, promovida por un grupo de empresarios del Estado de Yucatán, quienes decidieron unir sus esfuerzos para enfrentar los retos y necesidades de la población de Yucatán. La misión que se propusieron fue el “Generar las condiciones para el desarrollo social, económico y humano de los habitantes del Estado de Yucatán más necesitados, a través del fortalecimiento y la concertación de acciones entre los sectores público, privado y social.” Como se puede deducir de la misma misión, ya le establece, al equipo operativo y a los consejeros, la necesidad de ejercer un liderazgo en el Estado, para facilitar puentes, convocar sectores y articular esfuerzos en pos del desarrollo.

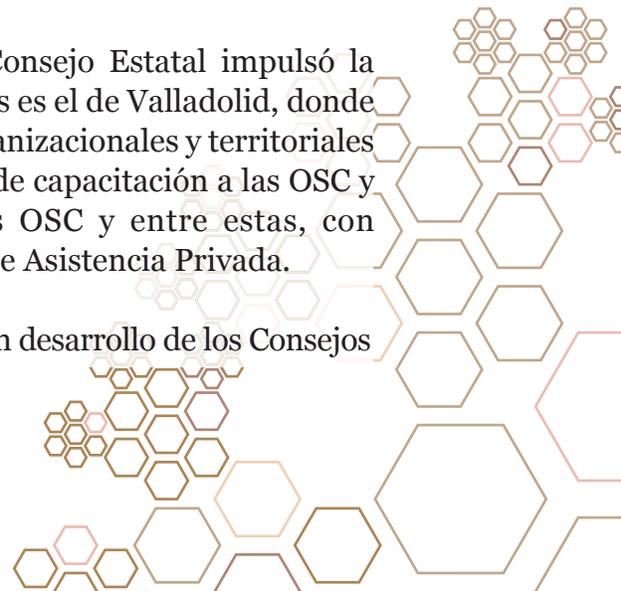
Son muchas, las iniciativas lideradas por FEYAC para avanzar en su misión. Una de ellas, la promoción del Consejo Estatal Consultivo de Organizaciones de la Sociedad Civil. Entendiendo que el desarrollo, fortalecimiento y trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil, son parte fundamental de la creación de condiciones para un desarrollo social sostenible en el Estado, la FEYAC se dio a la tarea de impulsar dicho Consejo. El objetivo propuesto para este Consejo es:

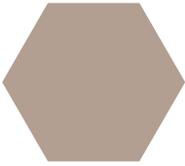
“Promover en un foro privado y permanente... con el fin de lograr el desarrollo unido de las organizaciones de la sociedad civil a nivel regional y, con ello, participar activamente en el logro de mejores estándares de vida de las comunidades.”

El Consejo Estatal apoya a las OSC con diagnósticos para identificar las áreas de oportunidad y promover sinergias y diversas formas de trabajo colaborativo entre ellas, y de las OSC con empresas y gobierno. Por otro lado, el Consejo ha desarrollado una estrategia de capacitación para generar las capacidades centrales para el trabajo en las agendas compartidas identificadas. El Consejo sirve, también, como mecanismo para difundir las convocatorias dirigidas a las OSC para presentar proyectos que puedan realizar con fondos gubernamentales y no gubernamentales.

Para garantizar una buena labor en el Estado, el Consejo Estatal impulsó la creación de consejos regionales. Uno de estos Consejos es el de Valladolid, donde se han elaborado directorios de OSC, diagnósticos organizacionales y territoriales para priorizar temas, se han implementado procesos de capacitación a las OSC y se han establecido alianzas estratégicas entre las OSC y entre estas, con instituciones públicas como la SEDESOL y la Junta de Asistencia Privada.

El liderazgo de FEYAC ha sido fundamental para el buen desarrollo de los Consejos





Consultivos. La convocatoria, la asesoría, la movilización de recursos, el apoyo técnico y especialmente, la articulación de sectores y la facilitación para establecer puentes entre diversas instituciones públicas y privadas requirió de la visión, legitimidad, capacidad y apoyo continuo que solamente podía dar una entidad líder como FEYAC.

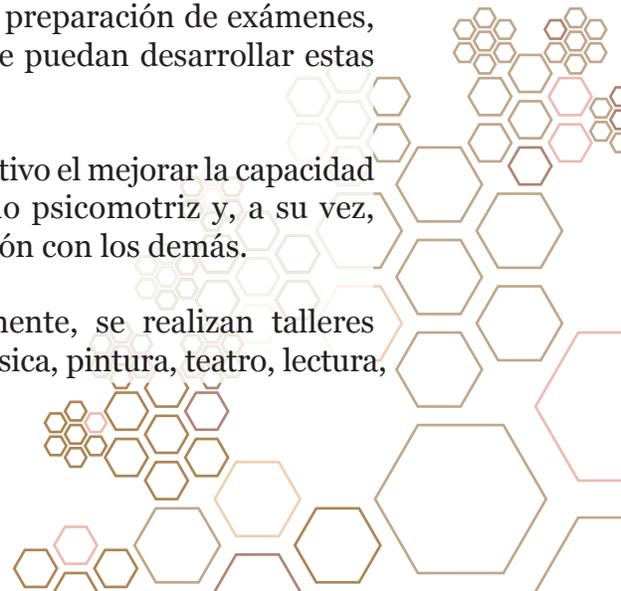
Otro buen ejemplo de liderazgo es el Programa Ampliando el Desarrollo de los Niños (ADN), desarrollado por la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC). Este programa es una importante innovación social que se ha ido expandiendo, no sólo en diferentes ciudades del Estado Chihuahua, sino ha traspasado las fronteras de Chihuahua y se está implementado en otros estados. El Programa ADN, se inició en el 2007 con pilotos en tres escuelas, el apoyo de tres OSC y un número de 395 estudiantes beneficiarios. En el ciclo escolar 2015 - 2016, el Programa se había expandido a 75 escuelas, de 11 municipios del Estado, beneficiando 7,772 niños y niñas, con una inversión de Fechac de más de 36 millones de pesos. Dados los buenos resultados del Programa y la buena sistematización de sus procedimientos, otras fundaciones, como la Fundación del Empresariado Yucateco, A.C. (FEYAC), lo está replicando con mucho éxito a lo largo del Estado de Yucatán.³

El Programa se desarrolla en las escuelas, en horario extendido de cuatro horas, durante todo el ciclo escolar. Participan alumnos en desventaja social y/o situación vulnerable de preescolar, primaria y secundaria. Sus principales componentes son: nutrición, centro de tareas, actividades físicas y lúdico-formativas. Veamos estos componentes:

- **Nutrición:** En este componente se realiza un diagnóstico del estado nutricional de los niños y jóvenes. Con este diagnóstico, se elaboran menús apropiados y se informa, educa y capacita a los padres y educadores para promover buenos hábitos alimenticios. Al término del ciclo escolar, se vuelve a realizar el diagnóstico de manera que se pueda medir los avances.
- **Centro de tareas:** A través de este componente, se acompaña y asesora a los niños y jóvenes en la realización de sus tareas y en la preparación de exámenes, buscando generar la disciplina y habilidades para que puedan desarrollar estas actividades.
- **Actividades físicas:** Este componente tiene como objetivo el mejorar la capacidad de coordinación de los niños y jóvenes, su desarrollo psicomotriz y, a su vez, contribuir a lograr una mayor integración e interacción con los demás.
- **Actividades lúdico- formativas:** En este componente, se realizan talleres culturales y artísticos, con actividades como danza, música, pintura, teatro, lectura,

³

<http://www.fechac.org/pdf/informes/informe2015.pdf>



artes plásticas, manualidades, canto, ajedrez, etc.

La apropiación del modelo, por parte de los padres, es un factor central del éxito del Programa, por lo cual la comunicación continua sobre los avances y logros y actividades de refuerzo que pueden realizar los padres, es una actividad clave del Programa.

3.2 Movilización de recursos

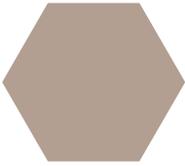
Movilización de recursos. *Generan confianza para la atracción de recursos principalmente locales, para la óptima inversión social.*

La movilización de recursos está en el corazón del quehacer de las fundaciones comunitarias, pues es fundamental, tanto para la sostenibilidad de las fundaciones como para garantizar el continuo funcionamiento de los diversos programas orientados a la transformación de la comunidad. Como puede verse en la Tabla No. 1, elaborada por los miembros de Comunalía, la movilización de recursos locales no se limita a la movilización de recursos financieros, sino que considera otros activos comunitarios esenciales para el desarrollo de las comunidades. De acuerdo a los diferentes propósitos de las actividades de las fundaciones, sean estos asistenciales, orientados al desarrollo de base, o dirigidos a incidir en las políticas públicas o a la promoción de una mayor cultura filantrópica, se requieren diversos tipos de recursos, entre ellos: dinero, talento humano, capacidad de gestión organizacional, movilización de relaciones, establecimiento de puentes y vínculos entre personas y organizaciones, articulación de líderes, organizaciones e instituciones en torno a propósitos comunes, creación de condiciones para la incubación de nuevas organizaciones en el territorio o recursos en especie de variados tipos.

Tabla No. 1
Los componentes de la movilización de recursos

	Intención	Forma	Origen	Manejo
Movilización de recursos	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia - Desarrollo de base - Incidencia - Cultura Filantrópica 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinero - Talento - Información - Infraestructura - Gestión - Relaciones - Vinculación - Articulación - Incubación - Especie 	<ul style="list-style-type: none"> - Local - Regional - Nacional - Internacional - Público - Privado 	Fondos: <ul style="list-style-type: none"> - Aconsejados - Genéricos - Etiquetados - Contrapartida - Patrimonial - Irrestricto

Fuente: Comunalía



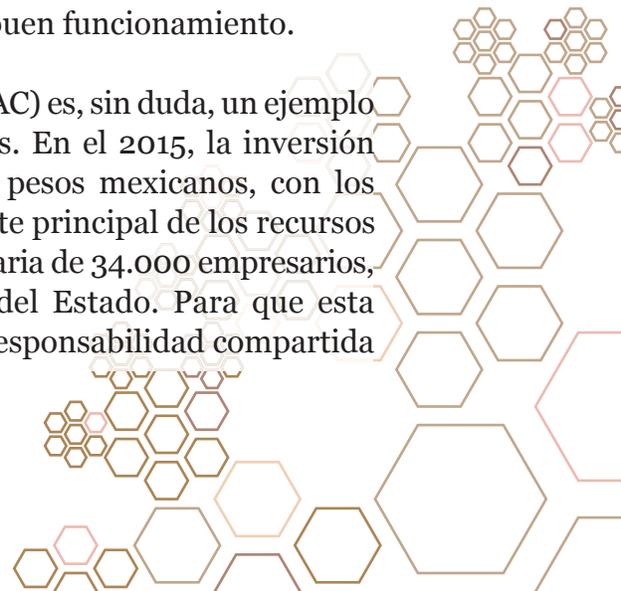
La procedencia de esos recursos es variada. Puede ser local, regional, nacional e internacional, y de fuentes tanto privadas como públicas. La mezcla de estas diferentes fuentes es la regla, pero para las fundaciones comunitarias, como vehículo filantrópico de la comunidad, la presencia de recursos locales es fundamental, pues expresa el apoyo y reconocimiento a su trabajo por parte de las personas, empresas, e instituciones de la localidad.

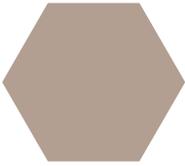
En ese sentido, una orientación central de las fundaciones comunitarias, es la de tener recursos de la comunidad para la comunidad, o en términos más amplios, atraer recursos locales y de otras fuentes para la transformación positiva de la comunidad. Una orientación que enfatiza la importancia de los activos locales para la transformación local está muy bien sintetizada en una frase de la Black Belt Community Foundation de Alabama: “tomar de lo que se tiene para construir lo que se necesita”. Hodgson, J.; Knight, B. & Mathie, A. 2012:14)

Dado el papel que tienen las fundaciones comunitarias como promotoras de las organizaciones en la comunidad, y de generadoras de ambientes favorables para estas organizaciones, es importante que su estrategia de movilización de recursos evite generar competencia con otras Organizaciones de la Sociedad Civil del territorio, se oriente a encontrar un nicho específico para obtener los recursos donde la fundación haga diferencia y agregue valor en la vida organizacional del territorio.

El desarrollo de los diferentes fondos que maneja una fundación comunitaria, ya sean estos parte de la estrategia de sostenibilidad de la fundación (fondo patrimonial) o fondos para sus programas de donación y desarrollo de programas (aconsejados, genéricos, etiquetados, irrestrictos, de contrapartida), son interdependientes de los otros recursos, no financieros, que moviliza la misma fundación (talento, información, relaciones, vínculos, infraestructura, etc.) y especialmente, están estrechamente vinculados a la confianza con los diferentes grupos de interés, y con la legitimidad y relevancia del trabajo que desarrollan las fundaciones en el territorio donde operan. En ese sentido, el balance entre los recursos financieros y no financieros de una fundación es una clave de su buen funcionamiento.

La Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC) es, sin duda, un ejemplo de una estrategia exitosa de movilización de recursos. En el 2015, la inversión total de la Fundación ascendió a \$204,815,335.00 pesos mexicanos, con los cuales se cofinanciaron 535 proyectos sociales. La parte principal de los recursos de la Fundación proviene de la contribución extraordinaria de 34.000 empresarios, a través del impuesto de nómina de las empresas del Estado. Para que esta recaudación funcione, FECHAC logró un modelo de responsabilidad compartida





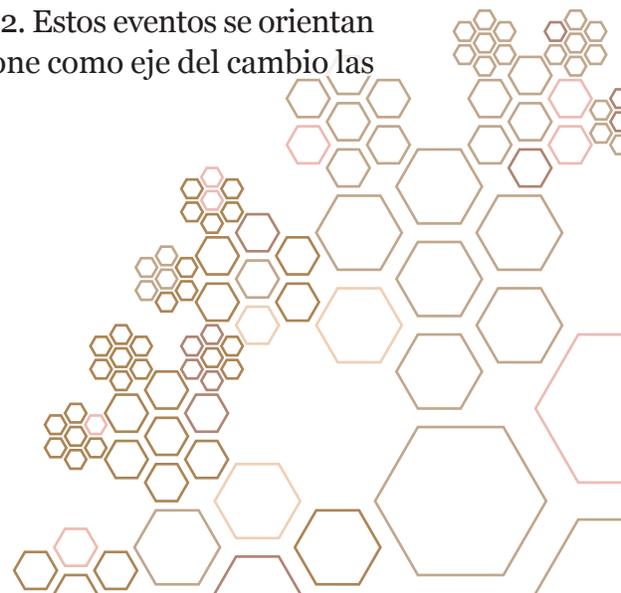
donde los empresarios aportan recursos financieros y trabajo voluntario, el gobierno estatal de Chihuahua recauda las aportaciones a través de su Secretaría de Hacienda y el Congreso del Estado emite el decreto que hace posible el funcionamiento del modelo.

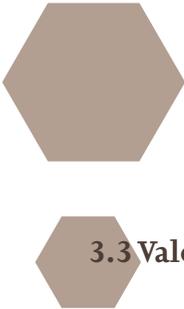
En el 2015, el aporte de los diversos aliados de FECHAC representó un 13.42% de los recursos aportados por los empresarios. Por otro lado, los 130 consejeros de la Fundación, la cual está organizada por capítulos en las 9 principales ciudades del Estado, aportaron, además de sus recursos financieros, su tiempo y talento, totalizando 20,410 horas de trabajo voluntario.⁴ El trabajo voluntario de los consejeros es uno de los grandes activos de la Fundación, pues su talento, contactos y esfuerzo, son fundamentales para el buen funcionamiento de los programas, para la movilización de recursos institucionales, para el establecimiento de alianzas con otras organizaciones y para la facilitación de relaciones con las autoridades y entidades públicas.

A este conjunto de recursos financieros y no financieros aportados directamente por la Fundación, hay que sumarle los aportados en contrapartida por las organizaciones beneficiarias de los proyectos. Esta contrapartida es variable de acuerdo al proyecto, pero ha ido creciendo en el tiempo.

Otro interesante ejemplo de movilización de recursos es el de la Fundación Comunitaria Malinalco. En este caso, se trata de un estrategia de movilización de recursos no financieros denominada Fondo de Información que busca poner los activos comunitarios al servicio del desarrollo de Malinalco. Este es un fondo para compartir información sobre diversos temas relevantes para el territorio. Para movilizar este Fondo, la Fundación realiza mini cumbres sobre temas específicos, a las cuales invita a las instituciones que tengan la información pertinente sobre el tema y que estén dispuestas a compartir con otros actores de la comunidad que requieren dicha información. La Fundación ha realizado mini cumbres en diferentes temas. Una reciente fue sobre la regeneración de suelos, la mini cumbre del aprendizaje al servicio de la comunidad Ecodiálogos 2. Estos eventos se orientan con la metodología de la Indagación Apreciativa que pone como eje del cambio las fortalezas, capacidades y activos locales.

⁴Ver <http://www.fechac.org/pdf/informes/informe2015.pdf>





3.3 Valor al donante

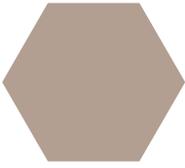
Valor al donante. Generan valor agregado a la inversión social de los donantes

Las fundaciones comunitarias tienen una doble función. Por un lado, juegan un papel clave en el apoyo a la estructuración de demandas de las comunidades y, por otro, ayudan a los donantes en sus procesos de inversión social. En ese sentido, las fundaciones comunitarias son agentes claves para proveer información y promover los vínculos necesarios para que las inversiones sociales sean relevantes, pertinentes y eficaces para la comunidad, para que los donantes puedan obtener el máximo beneficio social y satisfacción personal de sus donaciones. Para esto, las fundaciones informan al donante sobre las necesidades y oportunidades cambiantes de la comunidad, le asesoran sobre las mejores opciones de inversión en torno a las causas que pretende apoyar, le acompañan en el proceso de reflexión y toma de decisiones, le dan opciones flexibles de inversión y de administración de fondos para facilitar su inversión.

Como bien lo sintetiza la Fundación Comunitar, cuando se refiere al valor agregado que le dan las fundaciones a los donantes, “de lo que se trata es de enriquecer lo que quiere el donante” y “hacer realidad su sueño filantrópico”. Comunitar se ha convertido en el poco tiempo de existencia en una organización que cuenta con información clave sobre la comunidad, sus activos, necesidades y oportunidades; capaz de servir de puente entre los donantes y las organizaciones de Monterrey; articuladora de líderes, organizaciones y donantes en torno a causas importantes para la comunidad y a proyectos de alto impacto social. Este conjunto de características que le dan valor a la inversión social, los presenta Comunitar de manera muy clara en su página web. Dice Comunitar que los beneficios que le ofrece a los inversionistas son⁵los siguientes:

- *“Trabajo Profesional:* Personal con amplia experiencia en el sector social y gestión organizacional suficiente y capacitado en el manejo de proyectos.
- *Un Consejo Directivo comprometido:* que asegura que los proyectos sean en pro del desarrollo social de nuestra región y de alto impacto, a la vez que garantiza un estándar de conducta ética que se incorpora todas las prácticas organizacionales.
- *Buen manejo de los recursos:* Alto nivel de responsabilidad, integridad, transparencia y rendición de cuentas de los donativos recibidos y de la aplicación de los mismos. Protegemos el capital y rendimiento a largo plazo.
- *Transparencia y rendición de cuentas:* Reportes periódicos de aplicación de los

⁵Tomado de: <http://www.comunitar.org/2beneficios.php>



recursos y resultados del proyecto. Disponibles al público y auditados por la firma KPMG.

- *Deducibilidad de impuestos.*
- *Administración simplificada:* Procesos sencillos que facilitan la operación del proyecto.
- *Atención personalizada:* donde el formato de donativo es de acuerdo a necesidades y preferencias.
- *Rendición de cuentas de los fondos de proyectos:* Apoyo en la elaboración de reportes de rendición de cuentas para el inversionista social.
- *Comunicación continua con el inversionista social:* para asegurar el éxito del proyecto al contar con apoyo disponible para temas como capacitación, consejo y asistencia técnica y así incrementar la calidad del proyecto.”

Por su lado, la Fundación Merced Querétaro es una fundación comunitaria que fomenta la responsabilidad social y la cultura de solidaridad para mejorar las comunidades de Querétaro. Para fomentar la solidaridad y promover las sinergias entre sectores, la Fundación sirve de puente y ofrece importantes servicios a los donantes para agregar valor a sus inversiones. Dice la Fundación:⁶

“En Fundación Merced Querétaro, somos un puente para la comunidad, promovemos la participación ciudadana y la vinculación entre todos para mejorar la calidad de vida de los que menos tienen.

Buscamos enlazar a las empresas o individuos que desean realizar prácticas de responsabilidad social y las organizaciones de la sociedad civil quienes requieren del apoyo de otros agentes para atender sus múltiples carencias. Es por ello, que nuestros programas unen estas dos necesidades, brindando un beneficio mutuo.

Con nuestro servicio de Asesoría Filantrópica, apoyamos a las empresas para que se involucren con la comunidad a través de actividades como:

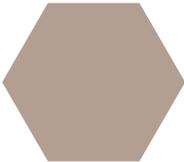
- *Movilización de recursos*
- *Fondos de Inversión Social*
- *Programa padrino*
- *Vinculación con OSC*

Con estos servicios, FMQ hace un traje a la medida de la empresa para unir estas oportunidades con las necesidades, brindando un beneficio mutuo.

Cabe señalar que en el caso de la canalización de donativos en especie, FMQ

⁶Tomado de: <http://fundacionmerced.org/servicios-a-empresas/fmq-como-puente/>





cuenta con una base de datos de necesidades materiales de las organizaciones afiliadas, con la cual se identifica a las que pudieran aprovechar mejor dicho donativo y las contacta para que la misma OSC recoja el donativo y entregue un recibo deducible”.

Como se puede deducir, de la oferta de la Fundación Merced Querétaro, el conocimiento de la problemática social que tiene la Fundación, el mapeo de OSC del territorio, las capacidades de gestión y administración de recursos, así como su función de articulador, son fundamentales para generar valor al inversionista social y a las empresas que trabajen en alianza con la Fundación.

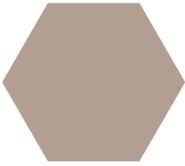


3.4 Donaciones

Donaciones. Otorgan donativos a organizaciones e instituciones que promueven una transformación positiva de la comunidad.

Contar con un programa de donativos que contribuya a generar cambios positivos en las comunidades donde operan las fundaciones, es otra de las características claves de una fundación comunitaria. Los donativos son parte integral del conjunto de las acciones de una fundación comunitaria, por lo cual están interconectados con otros programas que desarrollan las fundaciones. En ese sentido, los donativos no se limitan a conectar a las organizaciones de la comunidad con recursos financieros para sus proyectos, sino que buscan también fortalecer a las organizaciones y los vínculos entre ellas, razón por lo cual las fundaciones suelen complementar sus donativos con procesos de acompañamiento.

Los programas de donativos de las fundaciones comunitarias se acomodan a las características de las organizaciones del territorio donde operan, y a los propósitos generales de la intervención de la fundación. Una variable clave que tienen en cuenta las fundaciones para el diseño de sus programas de donativos, es la densidad organizacional en el territorio donde trabajan. En los casos donde la densidad organizacional es baja, la formación, incubación y fortalecimiento de OSC, se convierten en actividades prioritarias y suelen preceder a los programas específicos de donaciones. En los casos de mediana y alta densidad organizacional, se facilita la creación de los programas de donativos, pues están dadas las condiciones para la recepción y buen uso de los donativos por parte de las organizaciones.



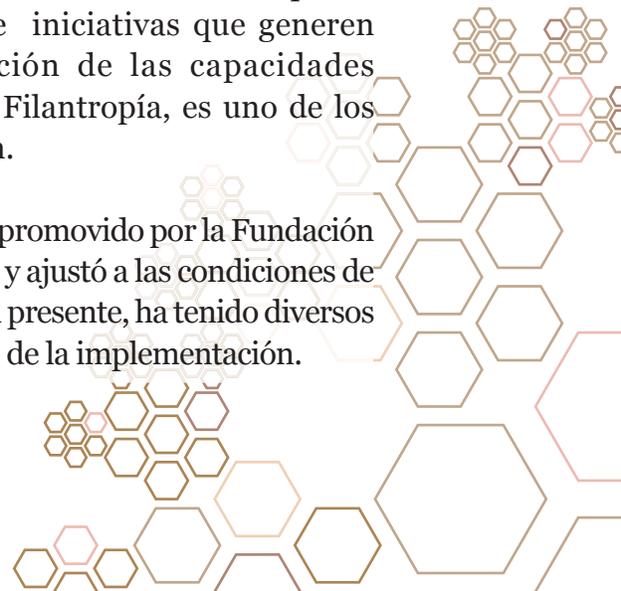
Por ejemplo, la Fundación Punta de Mita (FPM) desarrolló un mecanismo innovador para poder apoyar iniciativas en una región, donde las organizaciones formales son muy escasas, pero existen grupos de personas o colectivos que al no ser donatarias autorizadas, no pueden recibir directamente los donativos. La FPM inició sus labores en el 2006, con la misión de mejorar la calidad de vida de las comunidades de la región de Punta de Mita / Riviera Nayarit / Bahía de Banderas, de forma sustentable, fortaleciendo al sector cívico en áreas de desarrollo comunitario, educativo, ambiental y salud. La Fundación cuenta con programas de apoyo a la comunidad, organizados en cuatro áreas de trabajo: educación, salud, desarrollo comunitario y medio ambiente.

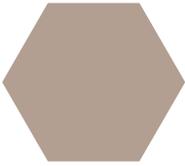
En su trabajo de desarrollo comunitario, la FPM se encontró con una variedad de grupos que no son donatarios autorizados y que, por tanto, tienen muchas dificultades de encontrar recursos. En lugar de obligarles a su formalización y posterior adquisición de su estatus de donataria autorizada, la FPM crea los Fondos de Desarrollo Comunitario desde los cuales administra los recursos y se asegura formal y logísticamente, con profesionales calificados, de que se realicen todas los procesos y gestiones administrativas del grupo.

En el caso de los grupos que tienen interés en formalizarse la FPM, actúa como incubadora y los asesora en temas de constitución legal, estatutos, gestión administrativa, etc., de manera que puedan tener las capacidades necesarias y la orientación para su formalización.

Otro caso de un Programa de donativos en una región de baja densidad de organizaciones, es la del Programa Jóvenes y Filantropía de la Fundación Comunitaria Frontera Norte (FCFN). LA FCFN fue creada en el 2002 como “Una organización sin fines de lucro, catalizadora del desarrollo de Ciudad Juárez y canalizadora de recursos filantrópicos hacia nuestra comunidad.” Para la FCFN, la juventud es un actor fundamental para el desarrollo de Ciudad Juárez, por lo cual un eje central de su acción es el desarrollo de iniciativas que generen oportunidades para el desarrollo y la consolidación de las capacidades individuales y colectivas de la juventud. Jóvenes y Filantropía, es uno de los programas de la Fundación orientado a esta población.

El modelo inicial del Programa Jóvenes y Filantropía, fue promovido por la Fundación Comunitaria de Vancouver (Canadá). La FCFN lo adaptó y ajustó a las condiciones de Ciudad Juárez. El Programa se inició en el 2004 y, hasta el presente, ha tenido diversos ajustes derivados de los aprendizajes surgidos en el curso de la implementación.





El eje del Programa es la formación de líderes para que creen Consejos Juveniles en los territorios donde trabajan y la entrega, a estos Consejos, de una donación (capital semilla) para proyectos formulados colectivamente, que respondan a las necesidades de la comunidad. Con la capacitación y los recursos semilla para los proyectos, se espera que, en el curso del proceso, se empodere el Consejo y tenga las capacidades necesarias para continuar autónomamente con sus actividades, de manera que la presencia de la FCFN vaya disminuyendo.

Los pasos metodológicos del Programa son los siguientes:

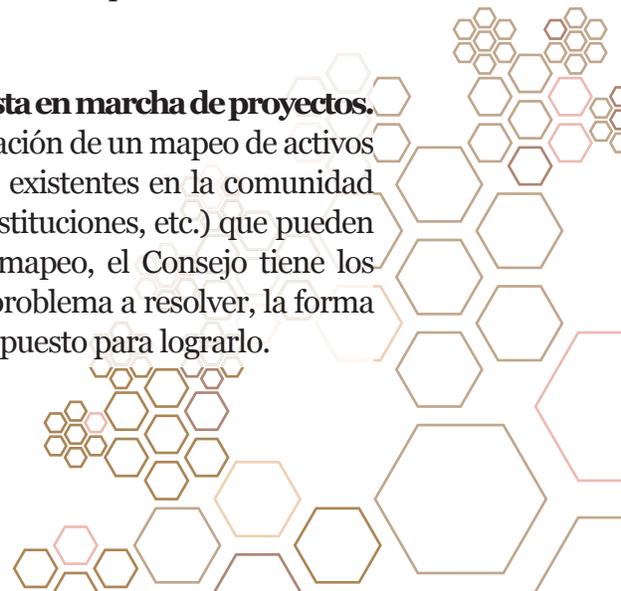
1. Selección de los Jóvenes Integrales (JOVI). Los JOVI son jóvenes entre 21 y 30 años, cuya función principal es ser promotores y facilitadores de la creación y dinámica de los Consejos Juveniles. A este grupo de jóvenes, se les capacita y apoya económicamente con un parcialidad para sus estudios, y se les acompaña en sus actividades con el Consejo.

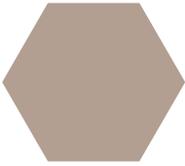
2. Capacitación a los JOVIS. La capacitación de los jóvenes promotores se centra en temas tales como: protagonismo juvenil, manejo de conflictos, identificación de activos comunitarios, comunicación, trabajo en equipo, facilitación de grupos. Con esta capacitación, se busca que puedan liderar en sus Consejos Juveniles, el diseño, ejecución y evaluación de proyectos comunitarios.

3. Formación y capacitación de los Consejos Juveniles. El reto fundamental de cada uno de los jóvenes promotores es la formación de un Consejo Juvenil (CJ). Este Consejo deberá tener como mínimo 10 participantes. Para su conformación, el joven líder realiza una convocatoria pública en espacios comunitarios del territorio donde trabaja e invita casa a casa a otros jóvenes a participar.

Una vez conformado el Consejo, se elige el gobierno (presidente, secretario y tesorero) y se nombra un reportero que documenta y difunde los avances y logros de Consejo. El Consejo se da un nombre y establece una identidad con su slogan y logotipo. Los miembros del Consejo reciben capacitación, por parte del líder, en los temas que este fue formado por el Programa.

4. Identificación de activos comunitarios, diseño y puesta en marcha de proyectos. La primera tarea que asume el Consejo Juvenil es la realización de un mapeo de activos comunitarios. Es decir, un mapeo de todas las fortalezas existentes en la comunidad (organizaciones, líderes, talentos, iniciativas colectivas, instituciones, etc.) que pueden potencializarse con un proyecto comunitario. Con este mapeo, el Consejo tiene los elementos para diseñar un proyecto, el cual especifica el problema a resolver, la forma de hacerlo, los objetivos y actividades, los insumos y presupuesto para lograrlo.





Una vez confirmado el Consejo y con el proyecto diseñado, ya la FCFN puede realizar una donación, en forma de capital semilla. El Consejo se compromete a conseguir un aporte de coinversión de, al menos, un 10% del aporte de la FCFN. Este aporte puede ser propio o resultado de las alianzas que establezca con otras organizaciones. En el curso de la ejecución del proyecto, la Fundación continua apoyando al Consejo a través de diversas actividades de acompañamiento.

5. Formación de redes. La FCFN considera que, junto al trabajo de integración de cada Consejo, es importante generar intercambios y vínculos con otros Consejos para aprender unos de otros, y para realizar actividades conjuntas. En ese sentido, la formación de redes, el intercambio de experiencias y la articulación de esfuerzos para abordar temáticas comunes se convierten en actividades complementarias apoyadas por la FCFN para fortalecer a los Consejos.

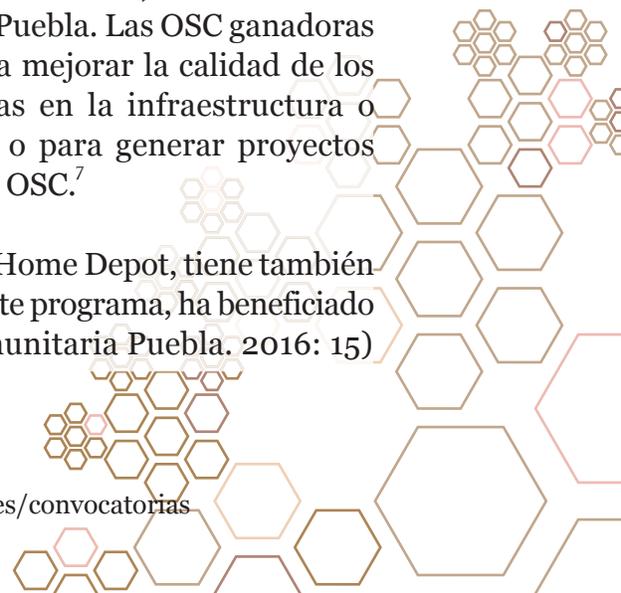
6. Evaluación y sistematización de información. Junto al desarrollo de los proyectos de los Consejos y los vínculos que establecen con otros, la FCFN promueve la sistematización de avances y logros de cada Consejo. La Fundación cuenta con una plataforma donde se organizan las fichas técnicas de los proyectos, sus procesos de avance y los informes financieros.

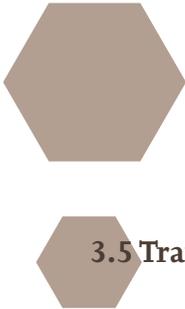
Como puede verse por esta breve descripción, la estrategia de donaciones en la FCFN, por un lado, se adecua a un contexto de baja densidad organizacional entre los jóvenes de Ciudad Juárez y, por otro, integra las donaciones a la estrategia general de la Fundación de empoderar a la población y promover acciones colectivas diseñadas, ejecutadas y evaluadas por los mismos grupos juveniles.

Un programa de donativos orientado a OSC legalmente constituidas, organizado como concurso y convocatoria abierta, es el que anualmente realiza la Fundación Comunitaria Puebla, con la empresa Volkswagen de México y el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz Similares y Conexos Volkswagen de México. La convocatoria se hace con el nombre de “Un Día para el Futuro”. Esta convocatoria está dirigida a OSC que sean donatarias autorizadas que atiendan a niños y niñas vulnerables (huérfanos, enfermos, en situación de calle, etc.), en edades entre 0 a 18 años, del Estado de Puebla. Las OSC ganadoras del concurso pueden usar los recursos otorgados para mejorar la calidad de los servicios prestados a niños y niñas, realizar mejoras en la infraestructura o equipamiento de las instalaciones de la institución, o para generar proyectos productivos que contribuyan a la sostenibilidad de las OSC.⁷

La Fundación Comunitaria Puebla, en alianza con The Home Depot, tiene también un programa de donaciones en especie para OSC. Con este programa, ha beneficiado a más 50 OSC del Estado de Puebla. (Fundación Comunitaria Puebla. 2016: 15)

⁷ Tomado de: <http://www.fcpuebla.org/index.php/actualizaciones/convocatorias>





3.5 Transparencia y rendición de cuentas

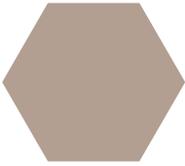
Transparencia y rendición de cuentas. Informan a los grupos de interés, incluidas las comunidades que apoyan, con documentos públicos de rendición de cuentas tales como:

- 1.- estados financieros auditados,
- 2.- informes de actividades,
- 3.- resultados programáticos

La transparencia y la rendición de cuentas son características claves para que las fundaciones comunitarias puedan contar con la legitimidad y confianza que requieren ante sus diversos grupos de interés. Estos grupos de interés van desde las comunidades, donde se realizan los programas, hasta los donantes que aportan recursos para dichos programas, y todos requieren contar información clara sobre lo que hace la fundación (informe de actividades), sobre los resultados que logra la fundación con las actividades y programas (resultados programáticos), y sobre los recursos que utiliza para el desarrollo de los programas (estados financieros auditados). Sin la legitimidad que dan la transparencia y la rendición de cuentas, sería imposible liderar los cambios sociales y movilizar los activos comunitarios.

Haciendo públicos los informes de actividades, los resultados programáticos y los estados financieros, el alcance de la transparencia y la rendición de cuentas de las fundaciones comunitarias que integran Comunalía, siguen los buenos estándares planteados por Grantcraft de “compartir lo que se hace, cómo se hace y la diferencia que se produce, de manera franca, oportuna y fácilmente comprensible”(Grantcraft, 2014: 3). Y, específicamente, con los recursos financieros, Comunalía propone, no sólo compartir información financiera, sino ir más allá de la ley mexicana sometiéndose a una auditoría externa, y ofrecer los estados financieros auditados de manera que pueda garantizar su veracidad ante el público.

La presentación pública de esta información, es una práctica extendida entre los miembros de Comunalía. Esta presentación va, desde tener un informe en la página web de la fundación, para que cualquier ciudadano pueda tener acceso, hasta realizar eventos públicos con el conjunto de grupos de interés y la prensa para presentar los informes a la sociedad. Varias fundaciones tienen también la práctica de poner a disposición de los grupos y organizaciones con las que trabajan, la información necesaria sobre procedencia de recursos, expectativas, propuestas de trabajo y resultados esperados, de manera que las comunidades



cuenten con información particular sobre los programas en los que se involucran.

Un buen ejemplo de transparencia y rendición de cuentas, es el de Corporativa de Fundaciones (CF). La información sobre la filosofía institucional, el quehacer y los variados programas que tiene Corporativa, los resultados de los mismos, los estados financieros dictaminados y la información para entrar en contacto con la Fundación, están disponibles en la página web de la Fundación⁸. El informe anual de actividades, de acceso público en la página web, presenta información muy clara sobre la filosofía institucional de la Fundación (misión, visión, valores, sistema y política de calidad), los programas y servicios que desarrolla, los montos y beneficiarios de la inversión social, los principales proyectos ejecutados, los momentos destacados del año, los estados financieros auditados y la composición de su órgano de gobierno y su equipo operativo.⁹

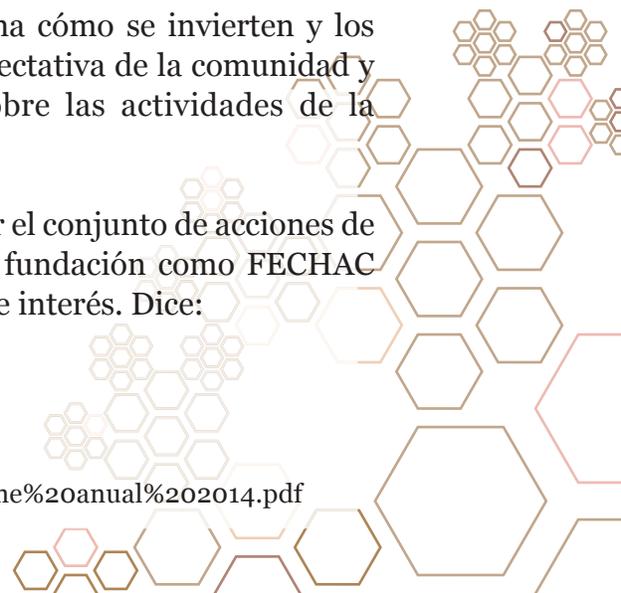
Además de mantener la información accesible al público a través de internet y de las publicaciones que realiza la Fundación, anualmente hace una presentación de sus actividades y resultados donde participan los diferentes grupos de interés.

Junto a la presentación pública de informes, varios miembros de Comunalía han desarrollado estrategias específicas de rendición de cuentas para los beneficiarios de sus proyectos. Un interesante ejemplo de este ejercicio de transparencia, es el de la Fundación Punta de Mita (FPM). En el área de salud, la FPM ha apoyado, desde el 2013, el mantenimiento de un Centro Deportivo para promover la convivencia sana en las comunidades de la región. En este Centro, donde se imparten clases de diversos deportes, se ha brindado servicios a más de 300 usuarios. Sin embargo, algunos de los usuarios consideraban que el aporte de la FPM al Centro era poco en relación al dinero que, suponían, tendría la Fundación. La desinformación sobre los recursos aportados al Centro empezó a generar tensiones entre la Fundación y los usuarios del Centro. Ante esta situación, la FPM decidió hacer un ejercicio de transparencia de cuentas ante la comunidad. El presentar claramente las cifras invertidas, la forma cómo se invierten y los planes de inversión futuras, ayudó a esclarecer la expectativa de la comunidad y contribuyó para generar nuevamente confianza sobre las actividades de la Fundación.

Para terminar con esta sección, vale la pena transcribir el conjunto de acciones de transparencia y rendición de cuentas que realiza un fundación como FECHAC para generar confianza y seguridad ante sus grupos de interés. Dice:

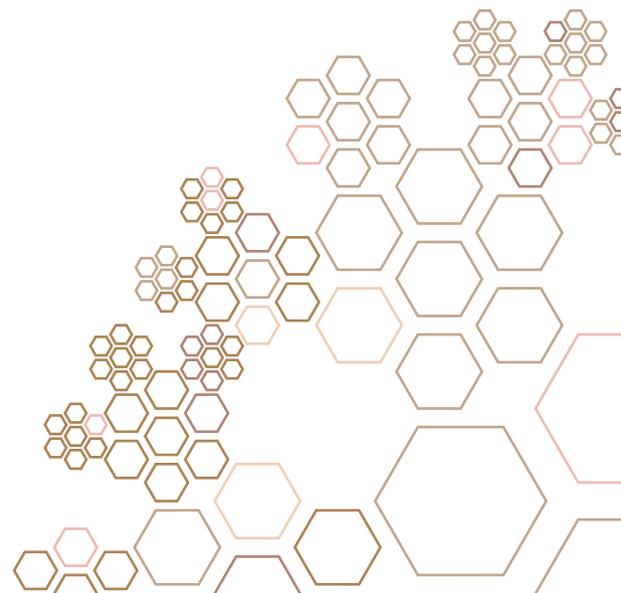
⁸ Ver <http://www.vivirparacompartir.org>

⁹ Ver <http://www.vivirparacompartir.org/images/2015/Informe%20anual%202014.pdf>



1. “ Somos una organización inscrita en Ichitaip, considerando a nuestro sitio web como uno de los más transparentes.
2. Cumplimos con los requisitos establecidos por la Auditoría Superior del Estado en el Índice de Transparencia.
3. Asumimos nuestras obligaciones fiscales y contables como Donataria Autorizada ante el SAT.
4. Somos auditados por un despacho de Auditoria Externa, México Global Alliance (MXGA).
5. Publicamos trimestralmente los estados financieros del Fideicomiso en los periódicos de mayor circulación en el estado.
6. Mensualmente, enviamos nuestros estados financieros a la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado y al Congreso del Estado.
7. Anualmente, realizamos un informe público de actividades en las 9 ciudades principales del estado, en el que alrededor de 1,500 personas reciben de primera mano los datos sobre las inversiones que se realizan.
8. Enviamos cada mes un resumen de acciones realizadas en todo el estado, por medio de un boletín electrónico a más de 5,600 contactos.
9. Periódicamente actualizamos nuestro sitio en Internet, donde ofrecemos información precisa, abierta y de forma sencilla para nuestros más de 24 mil visitantes mensuales.
10. Cada día enviamos un comunicado a los medios de comunicación en el estado, con lo que en 2015, se generaron poco más de 2,600 notas de prensa sobre el trabajo de Fechac.”¹⁰

¹⁰ Ver: <http://www.fechac.org/pdf/informes/informe2015.pdf>



4. Razón de ser y hacer

La razón de ser o propósito de las fundaciones comunitarias, es el cuarto componente. En este componente, se han clasificado dos características estrechamente vinculadas: la generación de condiciones para el desarrollo de las comunidades y la incidencia en políticas públicas.

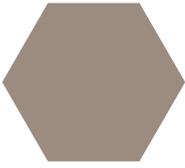
4.1 Desarrollo

Desarrollo. Apoyan y promueven procesos que generan condiciones para la participación social en la transformación positiva de la comunidad

El fin último o razón de ser de una fundación comunitaria, es el generar las condiciones necesarias para el desarrollo de las comunidades donde operan. Todas sus actividades se realizan para establecer, de manera participativa, visiones de futuro que orienten las acciones de los diversos actores de las comunidades donde operan; construir o fortalecer las capacidades y activos de las diversas organizaciones e instituciones del territorio; fomentar los vínculos de cooperación de líderes, organizaciones, instituciones públicas y gobierno para que, de manera coordinada, puedan responder a los retos y oportunidades que se les presentan y participar activamente en la transformación positiva de sus comunidades.

Para generar las condiciones de desarrollo de las comunidades, las fundaciones comunitarias utilizan múltiples estrategias, entre ellas: promover diagnósticos participativos; apoyar procesos de planeación local con participación de diversos actores; generar información sobre los temas relevantes de la comunidad; desarrollar programas de fortalecimiento de organizaciones; fomentar el trabajo colaborativo en torno a proyectos de interés común; promover la creación de redes y alianzas; apoyar proyectos elaborados por las organizaciones de la comunidad; movilizar recursos locales y externos para los diversos proyectos de impacto social; diseñar, desarrollar y evaluar proyectos pilotos que puedan ser replicados posteriormente por otras organizaciones o por el gobierno local; participar en comités locales para discutir y promover temas centrales para el futuro de la comunidad; promover y participar en foros públicos, etc.

Son múltiples, los ejemplos de los miembros de Comunalía sobre sus estrategias para promover el desarrollo. En una recopilación de buenas prácticas realizada unos años atrás, se ilustraron diversas iniciativas orientadas al desarrollo de base. Estas prácticas fueron clasificadas de acuerdo al alcance de las mismas: líderes, organizaciones, redes y alianzas, desarrollo intersectorial. De esa manera, es posible encontrar, entre los miembros de Comunalía, prácticas exitosas orientadas a la formación y apoyo de líderes comunitarios; otras, a la generación

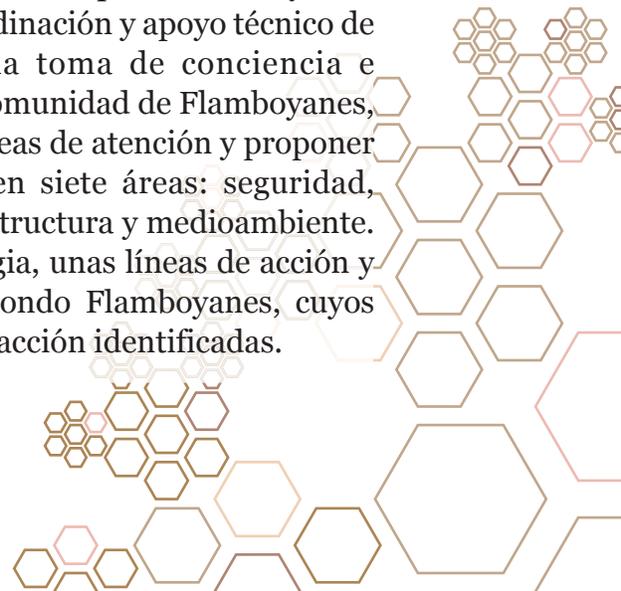


de capacidades de organizaciones y al apoyo de sus proyecto colectivos; otras más orientadas al desarrollo local, con estrategias de vinculación de actores, creación de diagnósticos y planes comunitarios y otras, orientadas a temas específicos, como la educación. (Ver Villar, R. y Comunalia 2014: 17-54)

Además de las prácticas documentadas en el documento antes mencionado, algunas más ilustran la importancia que le dan las fundaciones comunitarias en articular el conjunto de sus actividades para generar las condiciones básicas de desarrollo de una comunidad. Uno de estos ejemplos, es el proyecto de la Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC) denominado “Intervención comunitaria participativa e integral en Campestre Flamboyanes, desarrollado en Progreso, Yucatán”. En este caso, el deseo inicial de un grupo de donantes era de colaborar con Flamboyanes, una zona de alta violencia, a partir de una serie de proyectos propuestos por los mismos donantes. La primera idea de los donantes fue la de construir un centro comunitario. Conocedores de la importancia del trabajo en Flamboyanes y de los factores de sostenibilidad y éxito en el trabajo comunitario, FEYAC sugiere a los donantes que se piense en un proceso participativo de largo plazo e incluyan a diferentes actores de la comunidad en el diagnóstico, diseño e implementación de los proyectos. Esta aproximación, necesaria en cualquier proceso comunitario, era especialmente importante tratándose de una comunidad estigmatizada, excluida y considerada como el “foco rojo de violencia de Yucatán”.

Con esta visión en mente y con la aceptación de los donantes, FEYAC apoyó un diagnóstico comunitario participativo. Este diagnóstico derivó en un plan y en un conjunto de proyectos claves para generar las condiciones de desarrollo de Flamboyanes. Con este plan en mano, FEYAC emprendió un amplio proceso de movilización de recursos y facilitó el establecimiento de puentes entre diferentes actores influyentes en el territorio. Veamos, con un poco más detenimiento, este proceso.

El Diagnóstico Comunitario Participativo en la localidad de Campestre Flamboyanes, se realizó en los primeros meses del 2015, bajo la coordinación y apoyo técnico de la FEYAC. El objetivo de este diagnóstico era la toma de conciencia e investigación de la propia realidad, por parte de la comunidad de Flamboyanes, para analizar las causas de los problemas, priorizar áreas de atención y proponer alternativas de solución. De ese diagnóstico, surgen siete áreas: seguridad, educación, salud, niñez y juventud, economía, infraestructura y medioambiente. Para cada una de estas áreas, se propone una estrategia, unas líneas de acción y un conjunto de proyectos. Igualmente, se creó el Fondo Flamboyanes, cuyos recursos son invertidos de acuerdo al plan y líneas de acción identificadas.





El fortalecimiento de los lazos sociales, el uso de activos comunitarios, el desarrollo de capacidades de acción colectiva, la promoción de un sentido de pertenencia, la integración social y la coordinación interinstitucional, se propusieron como criterios transversales para el conjunto de los proyectos. Con esto, se buscó fortalecer el protagonismo comunitario y superar la lógica clientelar prevalente en el desarrollo de proyectos en la zona. (FEYAC, 2016: 2-16)

Otro ejemplo es la estrategia de desarrollo local participativo de la Fundación Comunitaria del Bajío (FCB). Los ejes de trabajo de la FCB son: desarrollo económico, desarrollo social, salud, medio ambiente y patrimonio intangible. En los diferentes municipios y comunidades rurales del Bajío, donde trabaja la FCB, promueve y apoya procesos de transformación social con equidad y justicia, para lo cual ha desarrollado una metodología de planeación participativa que involucra, activamente, a la comunidad en el diagnóstico, planeación y diseño de los planes de desarrollo local. Esta metodología tiene los siguientes pasos: acercamiento a la comunidad; análisis de la ubicación y las características de la comunidad; establecimiento de alianzas con los actores sociales y del compromiso de la comunidad; integración de los equipos de trabajo; realización de asambleas comunitarias para analizar colectivamente sus problemas, establecer prioridades y definir rutas de acción; reuniones con actores; formación de grupos de trabajo; definición de objetivos para las iniciativas; integración de compromisos; generación de propuestas. Todos los pasos de este proceso de desarrollo local son altamente participativos, buscando con esto, la apropiación y control del proceso por parte de la comunidad.

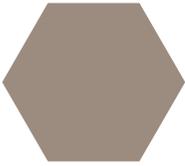
Los planes de desarrollo local que surgen de este proceso son de largo plazo (5 años) y orientan todo el proceso de movilización de recursos, generación de alianzas y coordinación interinstitucional en torno a los planes. Para esto, la FCB actúa como puente, articulador y promotor, ante diferentes públicos que pueden aportar recursos tangibles e intangibles para contribuir a hacer posible los planes elaborados con la comunidad y, además, acompaña a las comunidades en el proceso mismo de implementación de los planes.

4.2 Incidencia en políticas públicas

Incidencia en políticas. Participan en procesos de incidencia en políticas públicas, claves para el desarrollo de la comunidad

Un aspecto central para establecer condiciones adecuadas para el desarrollo de un territorio, es la incidencia en políticas públicas. Las políticas públicas favorables





que generan mayores opciones de participación cívica, así como las que contribuyen al bienestar de las poblaciones de un territorio, son esenciales para la transformación positiva de las comunidades. En ese sentido, el trabajo de las fundaciones comunitarias no puede limitarse a la acción directa con las poblaciones de una comunidad, sino que requiere de su participación en el debate público y en el desarrollo de estrategias para influir en la toma de decisiones de los gobiernos y los órganos legislativos.

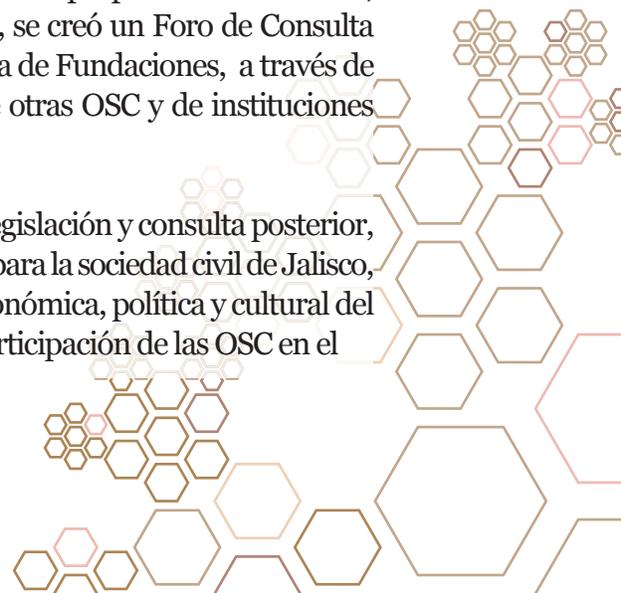
La incidencia en políticas públicas, por parte de una fundación comunitaria, puede ser directa o indirecta. Es decir, el equipo operativo o los consejeros de una fundación pueden incidir directamente en la deliberación pública y desarrollar estrategias para poner en la agenda temas, o cambiar políticas públicas. Pero, por otro lado, las fundaciones comunitarias pueden desarrollar programas de fortalecimiento, para que las organizaciones de la sociedad civil y los líderes de la comunidad tengan mejores elementos para su propia participación en las diferentes fases de la política pública.

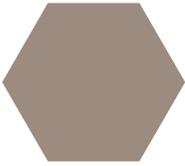
Por otro lado, las fundaciones comunitarias pueden fomentar la creación de espacios de concertación pública, promover la creación de puentes entre las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno local, generar información relevante para establecer diálogos ilustrados y argumentos sólidos para contribuir en las diferentes fases de las políticas públicas.

Un importante ejemplo de incidencia es la participación de Corporativa de Fundaciones en la promulgación de la Ley Estatal para el Fomento y Participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Esta Ley fue aprobada por el Congreso del Estado de Jalisco, el 18 de julio del 2014, después del esfuerzo de diez años de análisis, deliberación, coordinación y redacción de propuesta de un importante número de OSC e instituciones públicas de Jalisco (CESJAL, ITESO, IJAS, Indesol Delegación Jalisco, Secretaría de Desarrollo Humano, Red Espiral), con las cuales Corporativa de Fundaciones jugó un importante papel.

Este conjunto de entidades establecieron, en el 2012, una mesa de trabajo para elaborar una propuesta de legislación. En esta mesa, se analizaron opciones de normas, se estudiaron propuestas y se logró, después de meses de reflexión, generar una propuesta consensuada, la cual fue enviada al Congreso del Estado. Posteriormente, se creó un Foro de Consulta que inició labores en el 2014, en el cual participó Corporativa de Fundaciones, a través de su Director General, conjuntamente con representantes de otras OSC y de instituciones públicas.

El intenso trabajo de análisis, elaboración de propuesta de legislación y consulta posterior, permitió que se aprobara una ley con importantes beneficios para la sociedad civil de Jalisco, que estimula la participación ciudadana en la vida social, económica, política y cultural del Estado; fomenta las actividades de las OSC; promueve la participación de las OSC en el





diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas; genera estímulos fiscales y subsidios para las OSC; fomenta la coordinación interinstitucional y crea mecanismos de articulación entre los poderes del Estado, los municipios y las OSC. Este conjunto de aspectos de la nueva legislación, crea un ambiente favorable para las OSC, y para la articulación y establecimiento de sinergias entre ellas y las instituciones públicas, en torno a temas relevantes para el desarrollo del Estado (Corporativa de Fundaciones, 2014).

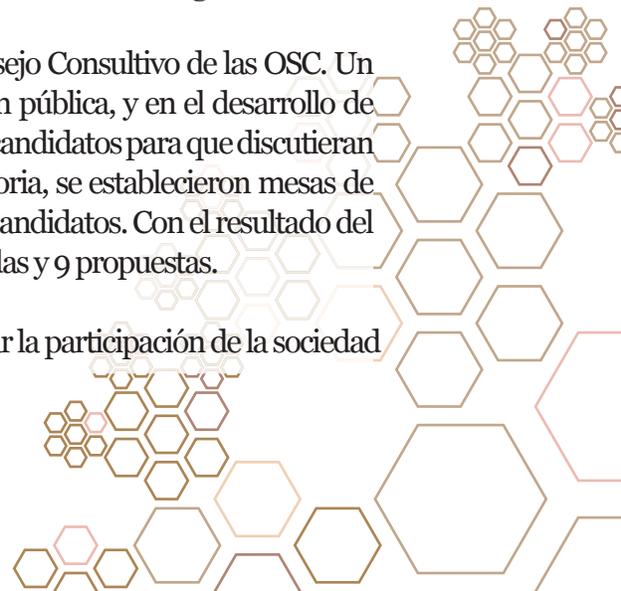
Otro interesante ejemplo de incidencia en políticas públicas, es el desarrollado por la Fundación Comunitaria Cozumel (FCC). Desde su creación, en 1991 hasta el presente, la Fundación ha trabajado en mejorar la calidad de vida de la gente de Cozumel, a través de la implementación de diversos programas y proyectos con alto impacto social. La misión de la FCC es “contribuir a las causas sociales que promuevan el desarrollo y eleven la calidad de vida de la comunidad cozumeleña.” Sus objetivos estratégicos son:

1. Impulsar y promover programas y proyectos dirigidos a la solución de las necesidades comunitarias, que permitan el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y grupos vulnerables.
2. Movilizar, multiplicar, y canalizar recursos a organizaciones de la sociedad civil.

Para cumplir con sus objetivos, la FCC estableció tres líneas de acción: educación, salud y desarrollo comunitario. En esta última línea, la Fundación trabaja con la idea de fortalecer a las OSC y desarrollar las capacidades que requieren estas organizaciones para que sus iniciativas y proyectos sean más efectivos. Junto a los procesos de fortalecimiento y apoyo de proyectos de OSC, la Fundación ha desarrollado varias iniciativas de incidencia en política pública, para crear ambientes favorables para el trabajo de la sociedad civil. Uno de ellos, es el Acuerdo de San Gervasio. Este es un acuerdo establecido en el 2007, por el cual se crea un fondo municipal para apoyar proyectos sociales de OSC. El fondo financia el 60% del valor total de los proyectos. El 40% restante, lo financian entre la Fundación Cozumel y los aportes de diversas empresas. Se busca, con este acuerdo, que los tres sectores (gobierno, OSC y empresas) trabajen de manera solidaria y concertada en el desarrollo de Cozumel. Es un acuerdo intersectorial de corresponsabilidad social. Para su coordinación y orientación, se tiene un comité mixto con representantes del gobierno, empresas y OSC, y se cuenta con un coordinador general.

Otra iniciativa promovida por la FCC, fue la creación del Consejo Consultivo de las OSC. Un Consejo que ha tenido un importante papel en la deliberación pública, y en el desarrollo de agendas para Cozumel. En el 2013, este Consejo convocó a los candidatos para que discutieran sus agendas sobre desarrollo social. Para hacer esta convocatoria, se establecieron mesas de trabajo donde se acordaron las propuestas a presentarle a los candidatos. Con el resultado del trabajo de las mesas, se redactó un documento con 18 demandas y 9 propuestas.

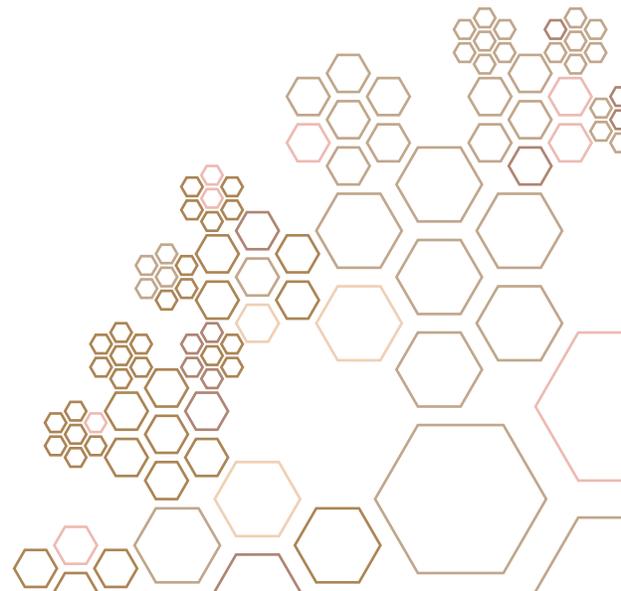
Entre las demandas realizadas por el Consejo para incrementar la participación de la sociedad





civil en el Plan de Desarrollo, destacan las siguientes:

- Realizar un diagnóstico y elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo Sustentable de la Isla con participación de la sociedad civil.
- Generar sinergias y unir esfuerzos en torno a una agenda común entre la sociedad civil organizada, el gobierno y las empresas.
- Crear programas conjuntos sobre temas sociales claves en la Isla.
- Reactivar el observatorio urbano local para la realizar estudios relevantes para la toma de decisiones, y hacer seguimiento a programas estratégicos desarrollados en la Isla.
- Generar y actualizar lineamientos y reglamentos municipales, acordes a las necesidades de la comunidad con la participación activa de las organizaciones de la sociedad civil, y asegurarse que se cumplan.
- Transparentar y rendir cuentas públicamente del origen y destino de los recursos, así como hacer eficiente el gasto corriente del municipio.
- Asegurar la participación activa del Consejo de las OSC en la toma de decisiones, dentro de los comités y consejos municipales.
- Compartir con las organizaciones de la sociedad civil, los espacios oficiales de difusión en radio, televisión, impresos y electrónicos, para promover los programas, proyectos y acciones que el sector social desarrolle en beneficio de la comunidad.



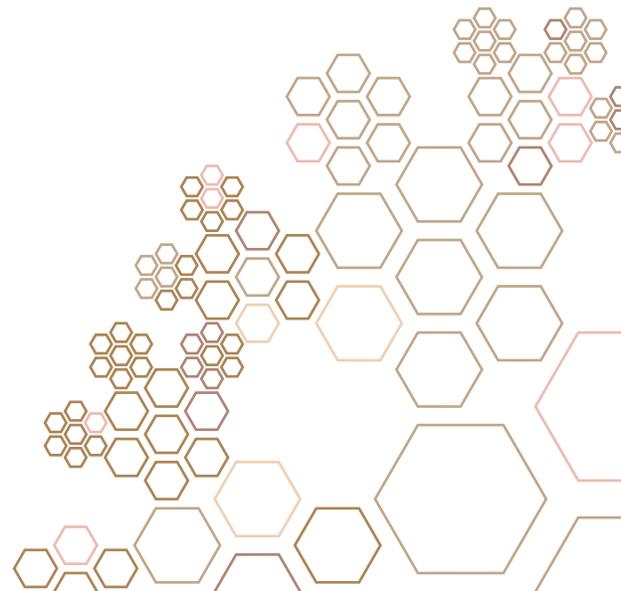
Conclusiones

En este documento, se han presentado las características fundamentales que definen lo que es una fundación comunitaria en México: identidad territorial, autonomía, gobernanza, permanencia, liderazgo social, movilización de recursos, valor al donante, transparencia y rendición de cuentas, desarrollo e incidencia en políticas públicas. Estas características son el resultado de la experiencia y reflexión de varios años de los miembros de Comunalia.

Cada una de las características ha sido ilustrada con una o más prácticas de miembros de Comunalia, de manera que pueda aprenderse de esas experiencias y entenderse que las características identificadas surgen de prácticas existentes y no son, solamente, una propuesta normativa desarrollada por fuera del mundo de las fundaciones comunitarias mexicanas.

El grado de desarrollo de cada característica varía entre los miembros de Comunalia, lo cual más que servir para excluir o diferenciar, se convierte en una importante oportunidad de aprendizaje mutuo y de intercambio de conocimiento en torno a una identidad colectiva construida de manera participativa por el conjunto de fundaciones que hacen parte de Comunalia.

Comunalia espera también que este documento, además de servir a sus miembros como guía, pueda contribuir a la reflexión del movimiento internacional de fundaciones comunitarias y, también, a aquellas organizaciones que quisieran en el futuro constituirse como fundación comunitaria.



Referencias

Corporativa de Fundaciones. *Informe de actividades*. 2014

FEYAC. *Intervención comunitaria participativa e integral en Campestre Flamboyanes, desarrollado en Progreso, Yucatán. Carpeta del proyecto*. 2016

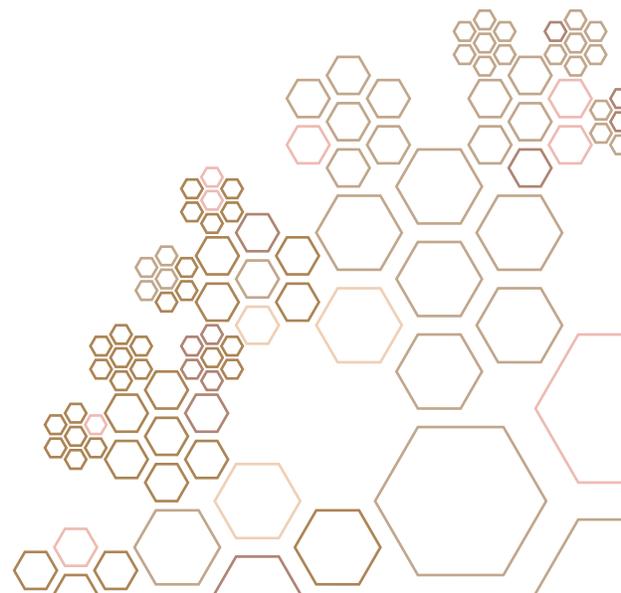
Fundación Comunitaria Puebla. *Memoria 2015*. 2016

Hodgson, Jenny; Knight, Barry & Mathie, Alison. *The New Generation of Community Foundations. Global Fund for Community Foundations and COADY International Institute*. St. Francis Xavier Institute. 2012

Knight, Barry, Atlas Dimensions of the Field. An In-Depth Analysis of the Community Foundation Movement. 2014

Maidana, Daniel y Cassano, Daniel. *Las Fundaciones Comunitarias y el financiamiento solidario de las organizaciones sociales y sus proyectos. Una mirada desde el Sur*. Fundación SES, Fundación Interamericana. 2008

Villar, Rodrigo y Comunalía. *El desarrollo de base: construyendo colectivamente a partir de las prácticas*. Comunalía. 2014.



Acerca de Comunalia

Una alianza que abre puertas a la experiencia de las diversas Fundaciones Comunitarias de México, lugar de encuentro y de transformación

La historia de COMUNALIA es corta: en el mes de agosto de 2011, se constituye lo que hoy conocemos como Alianza FC México, A.C., nuestra razón social. El trabajo de las fundaciones comunitarias, sin embargo, la antecede por varias décadas.

En 1985, comienza a haber “tierra fértil” en México para la creación de fundaciones comunitarias. Las primeras - que inicialmente se crearon como fondos fueron Fondo Córdoba, Fondo Social del Empresariado Chihuahuense y Fondo Cozumel. La primera fundación comunitaria que nace como tal, fue la Fundación Comunitaria Oaxaca en 1996. La mayoría de las fundaciones comunitarias socias de Comunalia surgieron a finales de los noventa y a partir del año 2000 hay un importante surgimiento: Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), Fundación Comunitaria Cozumel, Fundación Comunidad, Fundación Comunitaria del Bajío, Fundación Comunitaria Puebla; Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC), Corporativa de Fundaciones, Fundación Internacional de la Comunidad, Fundación Comunitaria Querétaro, Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, Fundación Comunitaria Matamoros, Fundación Merced Coahuila, Fundación Merced Querétaro, Fundación Punta de Mita y Fundación Comunitaria Malinalco. Fundación Comunitaria, A.C. y Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC).

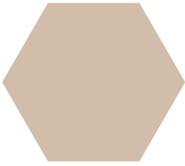
NUESTRO TRABAJO.

Se enfoca en generar espacios de vinculación, alianzas, gestión de oportunidades. Promover el fortalecimiento de cada uno de nuestros miembros a través aprendizaje colaborativo. Posicionar el modelo de fundaciones comunitarias mexicanas Para dar visibilidad al trabajo que realiza cada uno de los miembros de esta alianza.

NUESTRA MISIÓN

Fortalecer el movimiento de fundaciones comunitarias para contribuir a transformar a México hacia un desarrollo sustentable, equitativo y participativo.

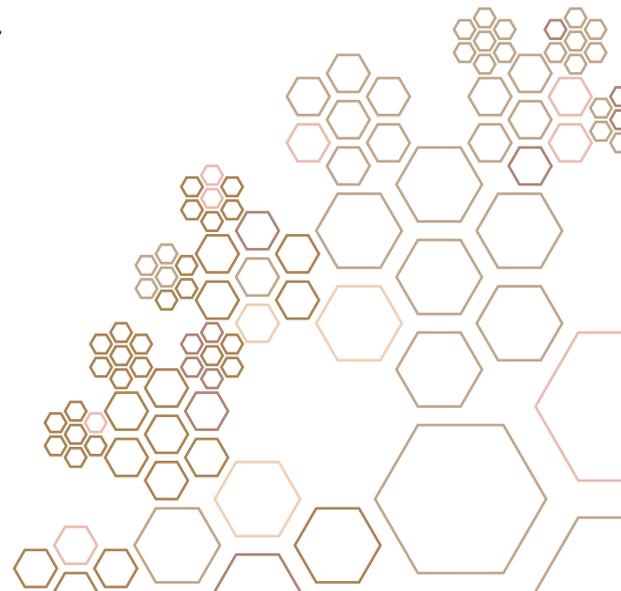




NUESTRA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

OBJETIVO	Fortalecer el movimiento de las Fundaciones Comunitarias		
	1. Fortalecer a las FC asociadas.	2. Crecer el número de FC en el país.	3. Mejorar las condiciones en las que trabajan las FC.
ESTRATEGIAS			
LINEAS DE ACCIÓN	1.1 Incrementar e innovar capacidades de gestión institucional/operación/ desarrollo institucional. 1.2 Desarrollar estándares e indicadores. 1.3 Incrementar visibilidad y proyección de las FC. 1.4 Incrementar la capacidad de las FC para movilizar recursos. 1.5 Gestión de oportunidades y beneficios para las FC asociadas y la red.	2.1 Sistematizar procesos (Modelo). 2.2 Cabildeo y promoción con interesados (nuevos). 2.3 Incluir a otras organizaciones semejantes.	3.1 Incidir en políticas públicas y marco legal. 3.2 Construir alianzas interinstitucionales e intersectoriales. 3.3 Fomentar la cultura de participación e inversión comunitaria. 3.4 Posicionar el valor social de las FC.

Comunalia es creadora de puentes y fortalecedora de relaciones, Comunalia busca la unidad en la diversidad. Esta alianza representa a un grupo de Fundaciones Comunitarias Mexicanas, cada cual con sus propias historias y experiencias que compartir. Es humana, cálida, creativa y comprometida, como cada una de las personas que dedican su vida al bien de su comunidad.



Agradecimientos

Agradecemos a los miembros de Comuanlia, por su contribución en la construcción de esta guía de fundaciones comunitarias, compartiendo su talento, experiencia y tiempo. Gracias por su compromiso en la transformación de sus comunidades y de nuestro país.

Corporativa de Fundaciones. www.cf.org.mx

Fundación Comunidad. www.comunidad.org.mx

Fundación Comunitar. www.comunidar.org

Fundación Comunitaria Cozumel. www.fccozumel.org

Fundación Comunitaria de la Frontera Norte. www.fcfn.org

Fundación Comunitaria de Matamoros. www.fcmatamoros.org

Fundación Comunitaria del Bajío. www.fcbajio.org

Fundación Comunitaria Malinalco. www.fundacioncomunitariamalinalco.org

Fundación Comunitaria Puebla. www.fcpuebla.org

Fundación del Empresariado Chihuahuense. www.fechac.org

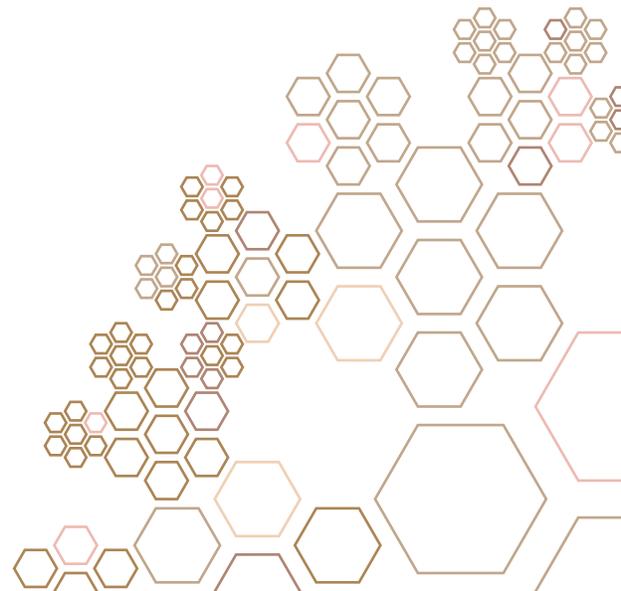
Fundación del Empresariado Sonorense. www.fesac.org

Fundación del Empresariado Yucateco. www.feyac.org.mx

Fundación Merced Coahuila. www.mercedcoahuila.org

Fundación Merced Querétaro. www.fundacionmerced.org

Fundación Punta de Mita. www.fundacionpuntademitita.org



Agradecimientos

Agradecemos especialmente a nuestros financiadores:

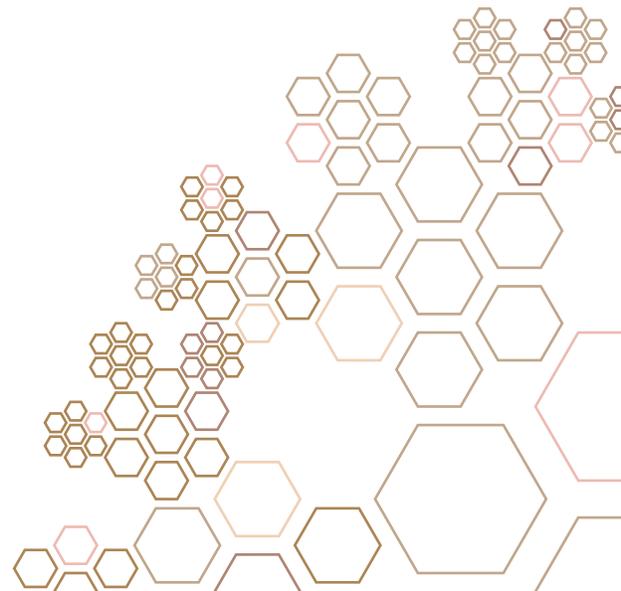
Fundación Inter-Americana, Fundación Charles Stewart Mott y Fundación ADO. Por apoyar este proyecto en beneficio del movimiento de fundaciones comunitarias mexicanas.

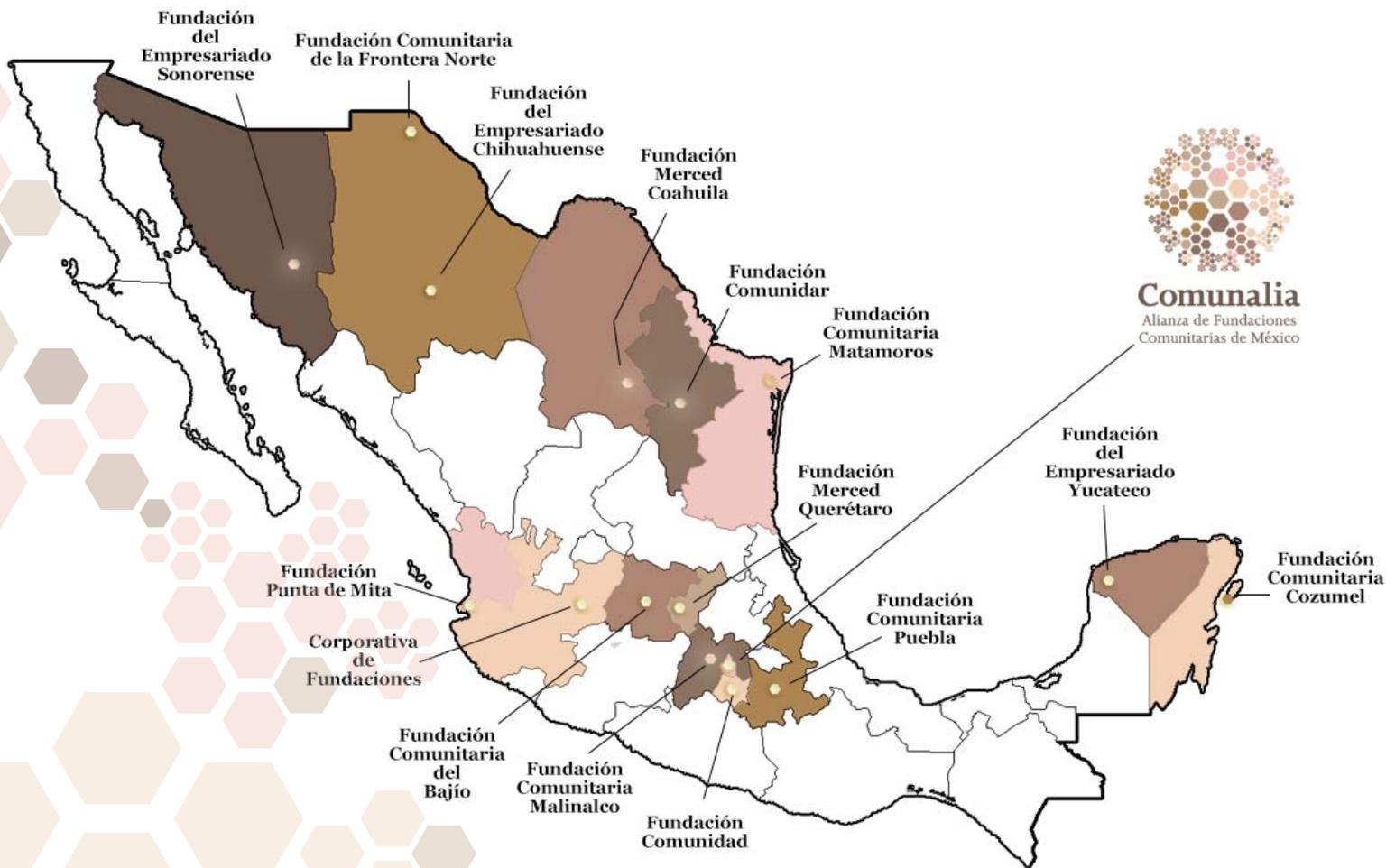


Primera Edición, Ciudad de México, 2016.

www.comunalia.org.mx - info@comunalia.org.mx

Comunalia, es humana, cálida, creativa y comprometida, como cada una de las personas que dedican su vida al bien de su comunidad.





5 años

*Transformando historias y acompañando comunidades.
Gracias por confiar en Comunalia*

2011-2016

www.comunalia.org.mx