

FUNDACIONES COMUNITARIAS

Experiencias
Miradas
Aprendizajes

DANIEL MAIDANA

Octubre 2008

Fundaciones Comunitarias

Experiencias.

Miradas.

Aprendizajes.

Daniel Maidana, Octubre 2008

Parte I

Introducción

Este informe es un complemento de la publicación: “Fundaciones Comunitarias: Una mirada desde el Sur”, realizada el año 2007.

Las experiencias aquí consideradas no pretenden tener el atributo de “representativas”. En parte porque en el mismo *espíritu* de las fundaciones comunitarias está el profundo compromiso con la realidad particular de la región y la localidad en la que se instalan, lo cual prefigura acentos, matices y características muy diferentes, y difícilmente generalizables. Pero sobre todo, porque se trata de una realidad de escala global en la que se ponen en juego debates ideológicos y fuertes disputas de sentido acerca de su alcance, significación y horizontes.

Es por esto que el presente informe continúa con la opción manifestada en el texto anterior de hacer “una mirada desde el Sur”. Aquí vamos más allá, explicitando que no nos limitamos al “sur” geográfico, sino sobre todo hacemos referencia al “sur” social, al “abajo”: el mundo de los excluidos y la perspectiva de sus luchas, sus derechos y sus aspiraciones de construir una sociedad más justa e incluyente, un mundo “donde quepan todos nuestros mundos”.

El informe Sacks (2005) sugiere que las fundaciones comunitarias poseen un conjunto de características “universales”, aunque destaca que cada país, e incluso cada fundación comunitaria enfatiza algunos rasgos en determinados momentos, y pueden incluso no cumplir nunca la totalidad de esas características.

Esto implica una lectura de cada experiencia a partir del reconocimiento de su inserción en cada realidad particular, y las restricciones para la generalización de formatos y prácticas de intervención.

No obstante, en el marco de la mirada que nos proponemos, analizaremos básicamente un par de experiencias latinoamericanas (de México y Brasil) que hemos tenido la oportunidad de conocer personalmente durante el año 2007.

Daniel Maidana

Parte II

Casos

Brasil: El concepto IDIS

La *Asociación IDIS* (Instituto para o desenvolvimento do investimento social¹) a partir de su propia denominación se define como orientada a promover la *inversión social*. De esta manera focaliza a algunos de los principales interlocutores de su intervención: los inversores sociales (fundamentalmente empresas privadas), para lo que también se articula con individuos, organizaciones sociales y agencias estatales en búsqueda de la promoción de redes intersectoriales. Esto se ratifica en la formulación de su Misión:

“Promover y estructurar la inversión social privada,
como instrumento de desarrollo
de una sociedad más justa y sustentable”

IDIS promueve la inversión social en empresas de gran envergadura, negociando directamente con las casas matrices, pautando prioridades, objetivos y líneas de acción con el centro decisorio de la empresa. Más allá del concepto de “responsabilidad social empresaria”, promueven la *sustentabilidad* empresaria, definiendo como “empresa sustentable” aquella que cumple con las tres condiciones:

- ecológicamente correcta
- socialmente justa
- económicamente viable

El punto de partida de su diagnóstico es la denuncia del aumento de las desigualdades sociales como “consecuencia de la globalización capitalista y el neoliberalismo”, destacando los logros alcanzados “gracias al empeño de quienes no decayeron tras los años de la dictadura (creando) formas de participación más allá del voto...”².

Desde el programa DOAR (proyecto piloto que posibilitó la construcción de metodologías de desarrollo comunitario, integrando tecnologías de acción social), el *concepto IDIS* se asienta en pilares fundamentales para el desarrollo y promoción del *concepto* de fundaciones comunitarias, a pesar de no ser formalmente una fundación, ni interesarse en la creación de organizaciones con esta figura jurídica.

Una de las pistas que brinda referencias acerca de los componentes centrales del “concepto IDIS” la establecen sus publicaciones, que sistematizan y organizan la producción de conocimientos basada en su experiencia e intervención.

1. Comunidade: foco de filantropía e investimento social privado. Marcos Kisil (2005)
2. A empresa na comunidade: um passo a passo para estimular sua participação social. Carla Cordery Duprat (2005)
3. Repensando o investimento social: a importância do protagonismo comunitário. Lycia Tramuja Vasconcellos Neumann y Rogério Arns Neumann (2004)
4. Desenvolvimento comunitário baseado em talentos e recursos locais- ABCD
5. Redes de desenvolvimento comunitário: iniciativas para a transformação social. Célia Regina Belizia Schlithler (2004)

¹ www.idis.org.br

² Redes de desenvolvimento comunitário: iniciativas para a transformação social. Célia Regina Belizia Schlithler (2004), p. 15

Los recursos locales

La identificación, búsqueda, movilización y gestión de los recursos locales se basa en las propuestas de John McKnight organizadas alrededor del concepto ABCD³, que apunta al protagonismo de cada comunidad en la promoción de su propio desarrollo:

“La mirada determina el movimiento. Si la copa está vacía, buscamos llenarla. Si al mirar una comunidad, sólo vemos pobreza y sus derivados, buscaremos modificar las estructuras e iniciar proyectos para modificar lo que existe, posiblemente ignorando o incluso bloqueando iniciativas de los propios pobladores. Pero si al ver una comunidad, vemos que existen talentos humanos y recursos comunitarios e institucionales ya instalados, la actitud que surge es fortalecer lo que existe, buscando mejorar su eficiencia. ¿Qué abordaje ofrece mejores perspectivas de desarrollo sustentable?”

Una visión que promueve el desarrollo de una comunidad debe dejar aflorar todo lo que ella tiene de bueno, y construir su misión a partir de esta realidad. Saber organizar una comunidad no es determinar lo que debe ser hecho sino apoyarla a encontrar su papel. Es bueno recordar que a veces una comunidad en desventaja social, individual o colectiva, ya conoce y reconoce su potencial, cabiendo a los agentes externos comprender y amoldarse a ese hecho.

Una comunidad organizada y movilizada en torno a sus talentos y recursos, se posiciona de otra manera: toma la iniciativa, y a partir de lo que tiene, concreta lazos asociativos para efectivizar su desarrollo de adentro hacia afuera.”

³ Del inglés: Asset Based Community Development

Mapeo de los Talentos y Recursos de una Comunidad



Ref: John Mcknight

Las redes sociales

La promoción y fortalecimiento de redes sociales es una de las principales preocupaciones de IDIS, y es a la vez un eje central en sus estrategias de intervención.

Esto se basa en la certeza de que la participación combinada de empresas privadas, organizaciones sociales y agencias estatales es indispensable para abordar la complejidad de los problemas sociales, proveyendo diversas capacidades y potencialidades, a saber:

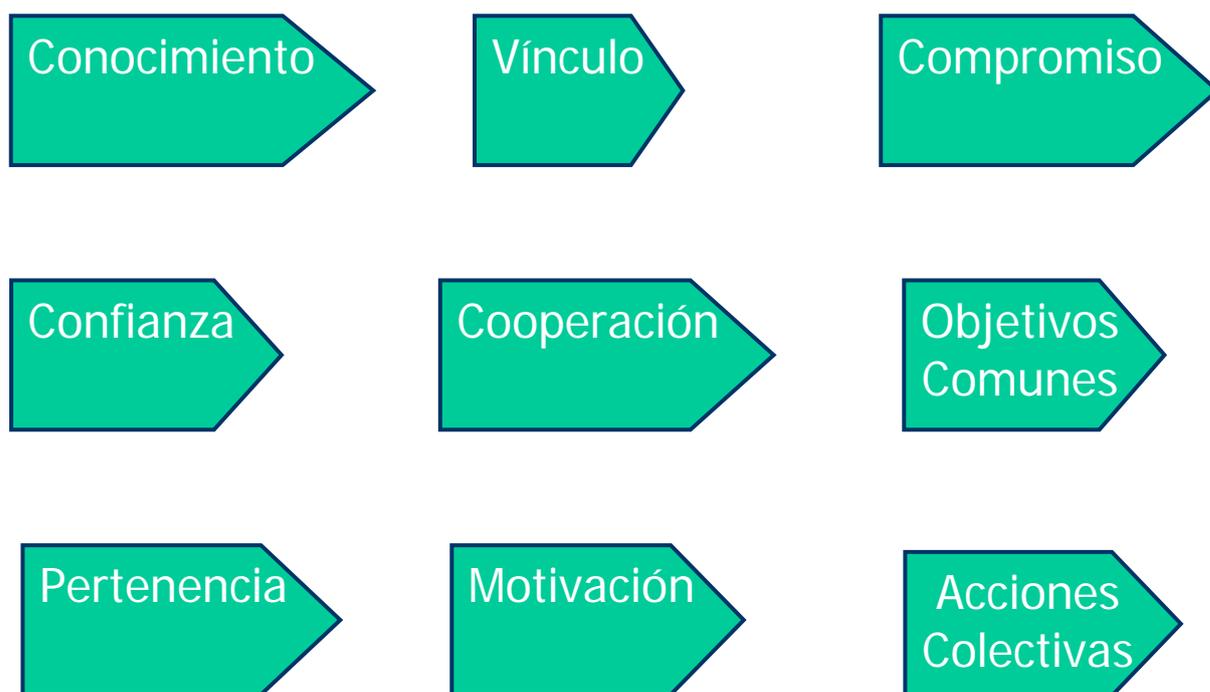
- Articulación de recursos de los 3 sectores.
- Potenciación de los talentos y recursos locales.
- Promoción de la participación comunitaria.
- Construcción e implementación de proyectos colectivos.
- Aumento del capital humano y el capital social local.

Podría decirse que “trabajar en red” no es una contribución original de IDIS, pero en esta asociación se agregan algunos componentes que explican mejor el modo en que entienden el concepto de red, que lo aleja bastante del uso trivial del concepto:

En primer lugar, afirman que “trabajar y actuar en red no es un proceso espontáneo”. Así como no cualquier agrupamiento es un grupo, no es suficiente “decretar” una red para que ésta se constituya efectivamente. Es necesaria una *intencionalidad expresa* de todos los

actores, una decisión de largo plazo, y sobre todo, una *pedagogía* para su construcción y fortalecimiento. Con este objetivo, destacan la figura del *facilitador* de la red, que cuenta con una capacitación especial (incluso con Escuelas de Facilitadores).

El *compromiso*, los *objetivos comunes* y las *acciones colectivas* deben ser entendidas como el punto de llegada de un proceso, requieren un largo recorrido, y difícilmente puedan garantizarse desde un principio entre actores que no se conocen y que no han realizado acciones conjuntas. Esta mirada de proceso, puede observarse en el cuadro siguiente:



Pero además, IDIS propone que es indispensable configurar la red con una arquitectura que garantice la *interdependencia* de las organizaciones que la componen. Esta *interdependencia* no es una decisión sencilla ni superficial, ya que significa disponerse a que los objetivos de cada organización solamente puedan ser obtenidos cuando las otras también alcanzan sus metas. Como corolario, la posibilidad de logro independiente de metas centrales por parte de una organización debilita su pertenencia y eventualmente su contribución a los objetivos de la red. Esta idea restringe el concepto vulgar de “red” que a veces se entiende como un simple espacio instrumental de contactos o de “lobby” con fines específicos o circunstanciales.

La comunidad como sujeto del desarrollo

En IDIS se concibe a la comunidad⁴ como foco natural del proceso de desarrollo, a partir de su propia identidad. Esta identidad se define en un doble sentido:

⁴ En la definición de comunidad se asume la interpretación de Tönnies: “a partir de una perspectiva dialéctica, en oposición a la definición de sociedad”... “A partir de aquí, Tönnies establece una serie de manifestaciones típicas de cada estado de asociación: en la comunidad prevalecería la cooperación, en la sociedad la competencia; en la comunidad predominaría el sentimiento, en la sociedad la razón; en la comunidad el

1. territorial: con referencia al espacio geográfico compartido
2. de proyecto: con relación a los horizontes compartidos

Se reconoce que la identidad territorial suele encontrarse con más facilidad, y que la identidad-proyecto debe ser construida, profundizando el sentido de comunidad local a partir de valores comunes, para lo que se necesita crear un *entorno capacitador* que promueva la construcción de conocimiento.

La construcción de un sujeto colectivo implica promover el protagonismo comunitario para un desarrollo “sustentable y emancipador”⁵. Esto sólo es posible desde un horizonte que se proponga el tránsito “de clientes a ciudadanos”, bajo un nuevo modelo de relación entre los pobladores y los profesionales de las instituciones públicas y privadas, donde los primeros pasan a actuar como ciudadanos y no como clientes, y las instituciones abandonan el papel de meros proveedores de programas y servicios sociales. En este tránsito, las personas dejarán de preguntar/se: “¿Qué hará el gobierno o la ONG por nosotros?” para concentrarse en definir: “¿Qué vamos a hacer juntos (nosotros, el gobierno y la ONG) para resolver esta cuestión?”.

¿Qué desarrollo?

IDIS se hace cargo de los múltiples sentidos que se le confiere a este concepto, y hace una opción suficientemente amplia pero con límites bien definidos.

Citando a Silva e Arns⁶, el núcleo de la idea de desarrollo se expresa con la imagen de la metamorfosis de la mariposa, que -iniciándose como larva- emerge *desde adentro* de la crisálida. Se trata de comunicar que la misma comunidad es portadora de su desarrollo, y que éste debe emerger a partir de las potencialidades y recursos propios. “En ese proceso de transformación lo que se ve, en primer lugar es que la oruga no es un simple ser (irremediable y eternamente) rastrero, sino que contiene en sí mismo la posibilidad del vuelo. En segundo lugar, sólo la oruga se puede transformar en mariposa, siendo sujeto de esa transformación. Tercero, la transformación lleva un tiempo que necesariamente debe transcurrir; no tiene sentido abrir el capullo para sacar la oruga, a riesgo de matarla. En cuarto lugar, la mariposa que surge es única, y su colorido y forma nunca podrían ser determinados o controlados desde afuera.”⁷

Esto implica una idea de desarrollo en la cual la comunidad madura su relación consigo misma y con sus potencialidades, rompiendo sus *capullos* y transformándose en nuevas posibilidades de ser. La comunidad pre-existe al técnico y al programa. Cada comunidad tiene su historia, su trayectoria y sus significados que preceden cualquier esfuerzo de desarrollo, configurándola como única y singular.

espacio sería íntimo, en la sociedad, público; en la comunidad las acciones serían espontáneas, en la sociedad, calculadas” (Tönnies, F.: Community and civil society. Cambridge, Jose Harris, 2001)

⁵ Repensando o investimento social: a importância do protagonismo comunitário. Lycia Tramuja Vasconcellos Neumann y Rogério Arns Neumann (2004), p. 33

⁶ Silva, M.T.R. e Arns, P.C.: Desenvolvimento comunitário. Serie Cadernos Técnicos do Programa BNDES-PNUD, 2001

⁷ Comunidade: foco de filantropia e investimento social privado. Marcos Kisil (2005), p.44



El desarrollo según IDIS⁸

De la filantropía a la inversión social privada

En IDIS se reconoce que la filantropía es un fenómeno opaco: nunca se sabe cuánto se dona ni cuánto se recibe. Se basa en lazos de confianza, amistad o parentesco, con una impronta habitualmente asistencialista, poco eficaz y poco eficiente –entre otras cosas por el aislamiento y fragmentación de los receptores de las donaciones-.

La inversión social privada se propone como una superación de estas deficiencias, mejorando la calidad en la aplicación de los recursos, y dando cuenta del impacto y la sostenibilidad de los resultados.

Los modelos de comportamiento pueden verse en el siguiente cuadro⁹:

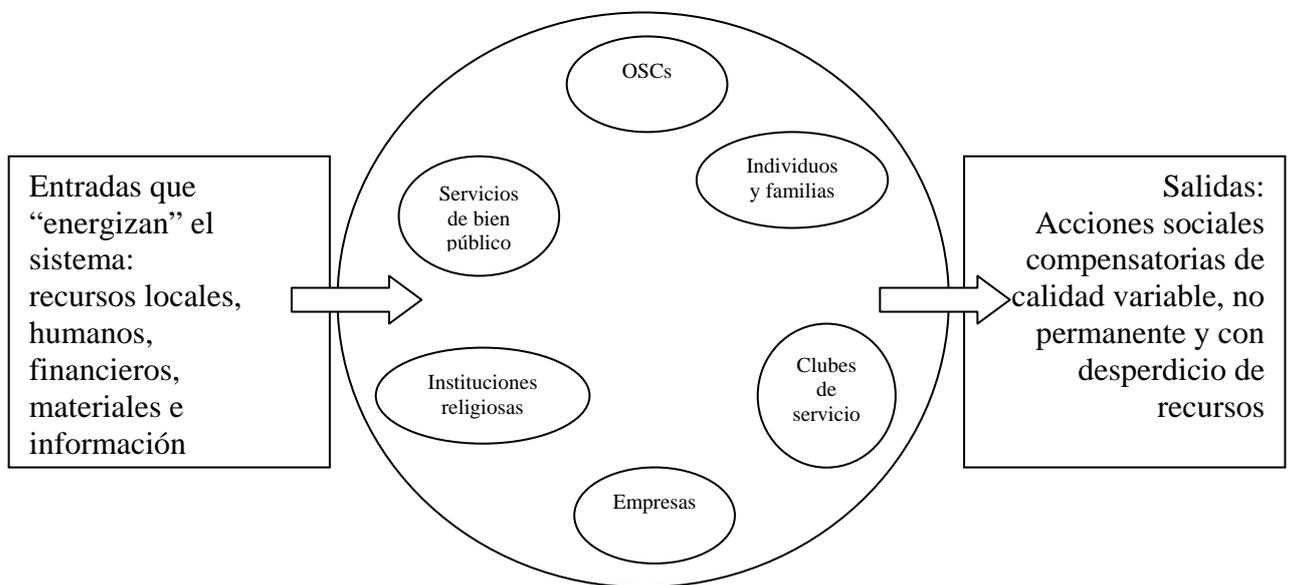
Filántropo tradicional	Inversor social
Paternalista	Promotor del desarrollo
Atiende demandas espontáneas	Induce la demanda
Reacciona ante los efectos de un problema	Busca las causas del problema
Actúa sobre una situación presente	Proyecta hacia el futuro
Se preocupa por los resultados	Se preocupa por fortalecer procesos

⁸ En el gráfico, no es una mariposa sino una libélula

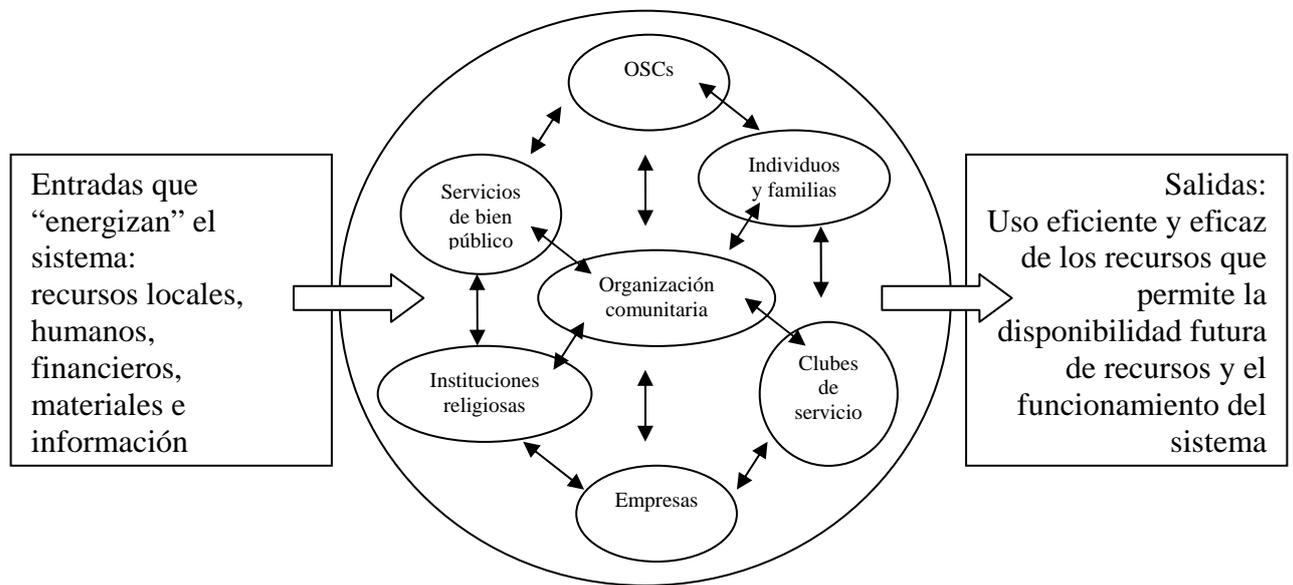
⁹ Comunidade: foco de filantropía e investimento social privado. Marcos Kisil (2005), p. 59

Dona recursos para organizaciones	Dona recursos para proyectos y programas
Acción centrada en sus propios intereses	Acción centrada en las necesidades del receptor
Acciones para mantener el status quo	Acciones para transformar la comunidad

Esquema 1: acciones aisladas y esparcidas en la comunidad: no hay sistema



Esquema 2: Sistema local de inversión social (SILIS)



El estímulo de la inversión social corporativa (ISC)

En IDIS se indaga permanentemente cuáles serían las razones por las que las empresas deberían involucrarse con la comunidad, asentándose en los principios de la Responsabilidad Social Empresaria. En este sentido, se afirma que las empresas tienen cada vez menos chances de sobrevivir y prosperar si ignoran las cuestiones sociales o ambientales de su entorno. Entre otros recursos, sostienen que asociar la marca a una causa social agrega valor a la empresa. Es por esto que se promueve la idea del marketing relacionado a causas sociales.

También se propicia la inversión social corporativa, la que se define como “colocación voluntaria de recursos financieros, humanos, técnicos, gerenciales o en especie” por parte de una empresa. En esta línea, se promueven programas de voluntariado empresarial, consistente en asignar horas de trabajo de los cuadros técnicos y gerenciales para aportar conocimientos a iniciativas de interés social.

Pero al igual que cualquier otra inversión, la ISC también tiene riesgo y tasa de retorno. Esto significa que deben estudiarse alternativas, evaluar riesgos e impactos esperados, así como monitorear la evolución de la misma.

Así como la inversión financiera tiene 4 aspectos a considerar (liquidez, riesgo, plazo y tasa de retorno), la ISC también debe considerar 4 aspectos: debe ser catalizadora, apalancadora, innovadora y promotora de cambios.

Esto obliga a una gestión profesionalizada de los aportes y contribuciones corporativas, más allá de la buena voluntad y la sensibilidad social.

Los destinatarios y los criterios de intervención de IDIS podrían resumirse en el cuadro siguiente:

IDIS: Programación, Metodología e Estrategia



México: La experiencia de Oaxaca



Oaxaca, México (2007)

Si bien la fundación comunitaria de Oaxaca tiene particularidades que la diferencian del resto de las experiencias similares en su propio país, creemos que es especialmente interesante tanto por el camino recorrido como por el contexto complejo y conflictivo de la región en la que desarrolla sus actividades.

Oaxaca es tal vez el Estado mexicano con mayores contrastes. Cuenta con la mayor biodiversidad y recursos naturales. Junto con Chiapas dispone de la reserva acuífera más importante, la mayor riqueza mineral, bosques y petróleo. También tiene una gran riqueza cultural, expresada en 16 etnias, que configuran un 76 % de población indígena, de la cual el 33% no habla español. Simultáneamente tiene el mayor porcentaje de analfabetismo. Oaxaca es el Estado con mayor emigración (en California hay alrededor de un millón de oaxaqueños), siendo los emigrantes actuales cada vez más jóvenes y desinteresados en enviar remesas a su lugar de origen.

El antecedente inmediato de la fundación comunitaria de Oaxaca hay que buscarlo en 1994, con el levantamiento zapatista en Chiapas, que generó gran preocupación en el sector empresarial nacional, a partir del convencimiento de que era insuficiente el pensamiento tradicional limitado a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) que se agotaba en intentar “dar empleo”. De alguna manera, el apoyo empresarial inicial a la fundación comunitaria de Oaxaca fue motivado por el temor a la expansión del zapatismo en el sur de México (recordemos que Oaxaca limita con el estado de Chiapas).

Según su propia definición: “En la concepción de la Fundación influyeron en forma particular tres factores del contexto nacional y local. Por un lado, la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio; por otro, el sureste de México vivía un momento complicado debido al movimiento armado en Chiapas. Por último, la amenaza del Gobierno estatal que trataba de controlar e intervenir a las organizaciones civiles locales con base en el Decreto 312, las cuales decidieron unir fuerzas para contrarrestar la amenaza.”¹⁰

La fundación comunitaria de Oaxaca está gobernada por un Consejo plural, integrado por líderes empresariales, académicos, de ONGs, líderes sociales, etc.



Placa en la entrada de la Fundación Comunitaria de Oaxaca (2007)

En la formulación de su Misión se expresa:

Impulsar la participación de la sociedad
para el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida
de los grupos de población marginada y vulnerable
de la comunidad oaxaqueña,
mediante iniciativas
que generen cambios fundamentales y perdurables

¹⁰ Nuestros aprendizajes. Un ejercicio de ciudadanía. Fundación Comunitaria de Oaxaca, 2003, p. 20

Esta definición de la Misión fue evolucionando como resultado de una actitud flexible y un camino abierto al aprendizaje, ya que –según sus propios directivos- luego de un inicio auspiciado por 5 grandes fundaciones norteamericanas¹¹, la FC Oaxaca tuvo un lento pero paulatino proceso de “oaxaqueñización”. A partir de un comienzo que replicó un formato “exitoso” en los Estados Unidos y Canadá, la fundación comunitaria de Oaxaca recorrió un itinerario que tuvo fuertemente en cuenta la realidad cultural de la región y atravesó grandes transformaciones. Una de las principales fue tal vez el aprendizaje del hecho que “una Fundación Comunitaria es un proceso basado en una comunidad, que para entender lo comunitario es necesario conocer el significado y relación entre comunidad y comunalidad bajo el concepto de ‘Comunidad Indígena’”, aprendizaje que “emerge desde la cosmovisión, territorio e historia particular de las comunidades y la concepción de vida de cada uno de sus integrantes, bajo esta lógica privilegia las agendas locales, lo que posibilita la incidencia en el ámbito estatal, regional, nacional y global”¹².

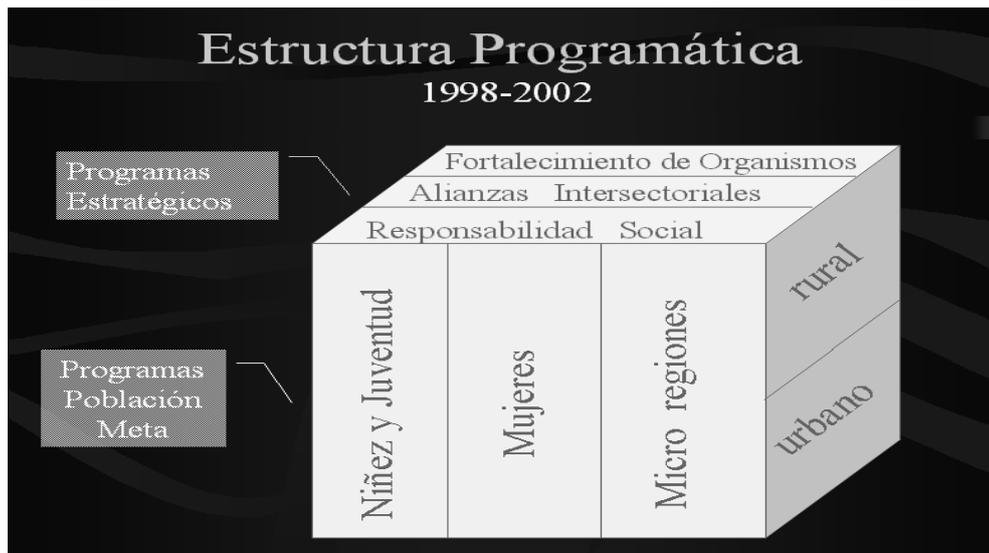
También fue muy significativo el rescate de las tradiciones regionales en materia de criterios y modos específicos de solidaridad. Por ejemplo, recuperan una especie de “‘filantropía local prehispánica’ que consiste en la tradición de organizarse con el fin de apoyarse unos a otros y servir a su comunidad... principalmente bajo las figuras de la ‘guelaguetza’ y el ‘tequio’”¹³.

En la frase final de la Misión, donde dicen “que generen cambios fundamentales y perdurables” se da cuenta de un reconocimiento de aprendizajes en la primera etapa: “Los primeros 5 años apoyábamos proyectos. ¿Qué generamos? Una gran dispersión y burocracia. Teníamos logros y resultados, pero no teníamos impacto. Padecíamos ‘proyectitis’. Espolvoreábamos recursos por todo el Estado, trabajando por programas temáticos: mujeres, niñez y juventud. En una segunda etapa, pasamos a apoyar PROCESOS, y no proyectos. No vamos apoyar un proyecto si la organización no trabaja con otras organizaciones, si la comunidad no se apropia, si no hay una estrategia microregional, etc. Ahora nos enfocamos hacia el Desarrollo local y microregional. Tenemos programas pero desde otra mirada: microrregiones, alianzas intersectoriales, fortalecimiento de Organismos Civiles, etc.”, manifiestan.

¹¹ Fundación Internacional para la Juventud (IYF), la Fundación W. K. Kellogg, la Fundación Rockefeller, la Fundación John D. & Catherine T. MacArthur y la Fundación Ford

¹² Nuestros aprendizajes. Un ejercicio de ciudadanía. Fundación Comunitaria de Oaxaca, 2003, p. 15

¹³ En el Istmo de Tehuantepec se dice que la palabra “guelaguetza” deriva del zapoteco “guendalizáa” que hace referencia a “una actitud, a una cualidad con que se nace; un sentimiento por medio del cual el zapoteco acepta, sirve y ama a su prójimo; es el sentimiento de parentesco, de compartir con todos los hermanos lo mejor de la naturaleza”... Por su parte, el “tequio” es otra expresión de la filantropía local prehispánica y de los valores naturales de la humanidad –solidaridad, fraternidad y amor- que hoy en día se practica en Oaxaca. El “tequio” del náhuatl “téquitl”, es la tarea o trabajo personal que se imponía como tributo a los indios y este vocablo sigue usándose para referirse al trabajo que se hace en beneficio de la comunidad.”. Nuestros aprendizajes. Un ejercicio de ciudadanía. Fundación Comunitaria de Oaxaca, 2003, p. 24



Según su propio relato, la FC Oaxaca reconoce 3 etapas:

1. **concepción y gestación (1995 – 1997).** En esta primera etapa se debió recorrer el camino del aprendizaje de la diversidad y la pluralidad, no obstante lo cual ambos criterios significaron inicialmente una debilidad. Había muchos debates ideológicos, y se hacía imposible consensuar (“fue como mezclar el agua y el aceite”); luego se comenzó a discutir sobre cuestiones concretas y –sin resignar los puntos de vista de cada uno- los debates se dieron a partir de las acciones. Estos primeros años también significaron una cuidadosa aproximación al conocimiento de la realidad de la región, en las diversas perspectivas de los múltiples actores. En esta primera etapa fue conducida por un Consejo Organizador. Se funcionó como “fundación de respuesta”, sin mucha claridad conceptual.
2. **aprendiendo a caminar (1998 – 2001).** Esta etapa se caracterizó por el fortalecimiento de las alianzas con los diferentes sectores, “conservando nuestra autonomía, aumentando nuestra fuerza política en la negociación con los mismos, y facilitando la relación entre las organizaciones sociales comunitarias, los empresarios y el gobierno”. La conducción en esta etapa estuvo a cargo de un Consejo Operador. La pluralidad y diversidad implicaron un esfuerzo de entendimiento. Se funcionó como “fundación donante”.
3. **aprendiendo a ser (2001 a la fecha).** Aprovechando “la herencia de solidaridad comunitaria” característica de la región, la fundación comunitaria de Oaxaca fue definiendo su propia identidad “al servicio del desarrollo social y humano de Oaxaca”. La pluralidad y diversidad se constituyeron en una fortaleza. La conducción quedó a cargo de un Consejo Institucional. Se conciben como “fundación facilitadora”.

La cuestión de la sostenibilidad

En la fundación comunitaria de Oaxaca no se tiene una mirada estrecha sobre la sostenibilidad, sino que ésta es abordada desde 4 puntos de vista:

1. **Sostenibilidad institucional.** La fundación comunitaria de Oaxaca se propone “existir más allá de la presencia o influencia de cualquier individuo o institución” y desde aquí “ha definido sus funciones, procedimientos, cultura organizacional y credibilidad”
2. **Sostenibilidad política y social.** Basada en la “articulación con los distintos actores y sectores, es aceptada y respetada por la sociedad en su conjunto y por lo tanto cuenta con su apoyo”
3. **Sostenibilidad conceptual y metodológica.** Una “definición consistente de la misión, entendida y aceptada por los consejeros y técnicos, con métodos de trabajo sólidos y probados”.
4. **Sostenibilidad financiera.** Implica contar “con los recursos necesarios para desarrollar su trabajo sin interrupciones significativas, con la capacidad para crecer y poder enfrentar las demandas de sus servicios a través de sus acciones”.

A mediados del año 2007, la fundación comunitaria de Oaxaca reconoce una crisis significativa en el volumen de su intervención y sus recursos, la cual no es ajena al conflicto atravesado y aún latente en la región. La Fundación Comunitaria de Oaxaca recibió el impacto del duro conflicto desatado en el año 2006, donde se expresaron con violencia las fuertes contradicciones sociales. Varios empresarios que colaboraban con la Fundación fueron amenazados personalmente por el gobernador. Durante ese año 2006 tuvo lugar una represión inédita en México, con fuerte cooptación y control de los medios de comunicación social. El saldo fue más de 120 líderes sociales detenidos y 25 muertos sin investigación. Muchas ONGs pidieron juicio político al gobernador Ulises Ruiz. La fundación comunitaria de Oaxaca participó en los Diálogos por la Paz en Oaxaca, pero como organización no tuvo participación en las luchas por la destitución del gobernador.





Paredes de Oaxaca (2006, 2007)

Hacia el futuro

Hoy se proponen ser un Centro de Información (“Think tank”) para guiar esfuerzos de otras organizaciones y agencias estatales, apuntando a visibilizar estadísticas sobre temas sociales y económicos y a transparentar contextos, sobre los que existe escasa información accesible.

Las fundaciones comunitarias en Rusia¹⁴

El caso de Rusia es interesante, ya que se trata de una transición social, política y económica de gran magnitud. Las fundaciones comunitarias deben ser analizadas en el marco de las características institucionales de esa transformación, sobre todo con el cambio de significación del rol del Estado, así como de su patrón de desarrollo económico y social.

Las fundaciones comunitarias comenzaron a surgir en Rusia pocos años después de la caída del Muro de Berlín. El Estado dejó de ser la única fuente de financiamiento del desarrollo social, y se crearon diversas instituciones orientadas a la “recolección y canalización de recursos domésticos hacia iniciativas cívicas, educacionales, culturales y sociales”.

Paralelamente al establecimiento de instituciones filantrópicas de nivel nacional – normalmente atadas a una corporación o a riquezas individuales- en varias comunidades emergieron iniciativas semejantes de nivel local. “En esto se guiaron por la convicción de que en la mayoría de los casos, las instituciones de nivel local pueden ser más receptivas a las necesidades de la comunidad que aquellas que están más allá de la comunidad, particularmente en el largo plazo.”

“Las fundaciones Ford y Mott, junto con otras organizaciones internacionales promotoras del desarrollo de la sociedad civil en Rusia, han sostenido la emergencia de las fundaciones comunitarias desde su concepción. Dicho sostenimiento adquirió la forma de subsidios para entrenamiento y programas de consultoría, desarrollo institucional y articulación en redes. Esto constituyó sólo una pequeña proporción de los recursos captados por las fundaciones comunitarias: por lejos la mayor parte de su fondeo ha sido local. Los resultados son auspiciosos: en la actualidad existen 20 fundaciones comunitarias en Rusia”.¹⁵

El rápido crecimiento de las fundaciones comunitarias de Rusia no es un hecho aislado, sino que se sitúa en un contexto semejante en todo el mundo. Aún en países como los EEUU y Canadá, donde las FC existen desde 1914, está produciéndose una expansión y crecimiento, aunque no es comparable con la “explosión” que se está produciendo en países habitualmente calificados como “en transición”, que están renovando su atención en la sociedad civil.

Es difícil aislar el surgimiento de las fundaciones comunitarias en Rusia del proceso de reconversión social y política posterior al colapso del bloque soviético en 1989. Un análisis más profundo debería extenderse en consideraciones acerca de las características de la evolución del Estado y la sociedad rusas en esta etapa, para ubicar en ese marco el rol de las fundaciones comunitarias, fuertemente asistidas conceptual y financieramente por la Fundación Ford, Fundación Mott, USAID (United States Agency for International Development), Fundación Soros y CAF (Charities Aid Foundation).¹⁶

El “fortalecimiento de la sociedad civil” que se propicia no parece claramente orientado al mejoramiento de la calidad y representatividad democrática del Estado, sino que puede pensarse que se orienta a su debilitamiento y sustracción de incumbencias.

¹⁴ Basado en el informe: Russian Community Foundations Study Report, Donors Forum, Moscú 2006

¹⁵ Russian Community Foundations Study Report, Donors Forum, Moscú 2006, p.5

¹⁶ Russian Community Foundations Study Report, Donors Forum, Moscú 2006, p.16

Parte III

Algunas claves

Algunas de las “claves” ya han sido suficientemente destacadas en la segunda parte de este informe. No obstante, enunciaremos algunas de ellas:

Aprendizaje a partir de la experiencia

Es llamativo el consenso a favor de la valoración del aprendizaje a partir de la reflexión y sistematización de las propias prácticas por parte de los principales promotores y protagonistas de las fundaciones comunitarias.

Como ejemplo, las fundaciones comunitarias de México publicaron: “Sacando lecciones de la experiencia” (2006) y particularmente, la fundación comunitaria de Oaxaca: “Nuestros aprendizajes” (2002)

Las fundaciones comunitarias se conciben como un “espacio privilegiado para generar conocimiento sobre procesos de desarrollo social local, buscando encontrar principios universales de desarrollo que incidan en el ámbito local, regional, nacional y global... con la firme intención de convertir la experiencia en un saber útil y social”¹⁷

¿Una respuesta a los cambios en la producción industrial?

De alguna manera, la propuesta de las fundaciones comunitarias puede pensarse como una respuesta a la realidad de una producción industrial caracterizada por las facilidades para la deslocalización. Los cambios tecnológicos no sólo habilitan una cada vez mayor fragmentación de la producción, sino que estos *fragmentos* productivos pueden ser emplazados en lugares distantes uno de otro, a veces en función de circunstancias más o menos estructurales, pero otras veces en función de características coyunturales.

Esto provoca una debilidad en el compromiso de las empresas con su entorno, ya que cuentan con facilidades crecientes para la migración.

Por esto, es la comunidad la que debe hacerse cargo de mantener la preocupación por su localidad, ya que las empresas –sobre todo cuando alcanzan escalas significativas- rara vez tienen sus intereses fuertemente *anclados* en un territorio determinado.

La cuestión de los plazos

En mayor o menor medida, todas las experiencias reconocen que el desarrollo e implementación del concepto de fundaciones comunitarias requiere una mirada que combine las metas de corto plazo con los largos plazos. Si bien no se postulan reglas ni procedimientos universales –ya que se advierte que precisamente una característica es tener en cuenta la realidad, la cultura y la historia local- hay suficiente consenso en la necesidad de plantearse objetivos de largo plazo.

En este sentido es suficientemente esclarecedor el cuadro que presenta la Fundación Ford¹⁸ sintetizando la experiencia de 44 fundaciones comunitarias durante 25 años (Ver Anexo I).

¹⁷ Nuestros aprendizajes. Un ejercicio de ciudadanía. Fundación Comunitaria de Oaxaca, 2003, p. 15

¹⁸ Funding Foundations. Report on Ford Foundation support of grantmaking institutions, 1975 to 2001, p.42-43

Ser “comunitarias”

Así como el nombre de *fundación* puede resultar confuso (ya que muchas veces ni siquiera se utiliza esta figura jurídica), el atributo *comunitario* en la misma denominación no es para nada trivial.

En algunos casos esto resulta absolutamente claro y da lugar a proposiciones fuertemente afirmativas: se trata de apuntar a **ser asumidas por la comunidad** ofreciéndose como cauce de convergencia de recursos y abordaje de necesidades comunitarias, y no como “otro actor”. Esto se advierte claramente en la denominación utilizada por Fundación Ford: “fundaciones basadas en la comunidad” (community-based foundations)¹⁹.

En el caso de la Fundación Comunitaria de Oaxaca se plantea que “...no se trataba que un grupo de personas con ideas afines definiéramos lo que era una Fundación Comunitaria, sino que la propia comunidad que conocía sus necesidades lo hiciera.”²⁰

Incluso hay experiencias que conciben a las fundaciones comunitarias como un instrumento de consolidación de la misma comunidad. Tal es el espíritu que se advierte en el informe de la fundación comunitaria de Kenya, titulado: “Construyendo comunidades sobre una base sólida”, utilizando el término “foundation” en su acepción de “base” o “basamento”²¹.

Pero esta cuestión en algunos casos no está exenta de dudas: “Un tema fundamental gira alrededor de la misma idea de ‘comunidad’: se trata de quién es el ‘propietario’ de la fundación comunitaria, y qué queremos decir cuando decimos “comunidad”. Para la mayoría, a esta altura del desarrollo de las fundaciones comunitarias, existe acuerdo en que las fundaciones comunitarias sirven a una región geográfica determinada. Pero siguen siendo válidas algunas desafiantes preguntas emergentes de la misma noción de ‘comunidad’ para muchos líderes filantrópicos, y aunque no es el objetivo de este informe, este tema merece una considerable atención en el campo de las fundaciones comunitarias de todo el mundo.”²²

La cuestión del financiamiento

Cuando es muy significativo en las etapas iniciales, y no se acompaña con una fuerte contracción a la meta de la diversificación de fuentes de financiamiento, más tarde se vuelve muy difícil prescindir del financiamiento externo.

La otra cuestión, que ha sido puesta en debate es el análisis del origen de los fondos que reciben las fundaciones (no sólo las fundaciones comunitarias). Es así que hay quienes postulan promover una especie de “backward traceability” (trazabilidad *hacia atrás*) para indagar en los intereses que financian estas actividades.

Cambios sistémicos

¹⁹ Funding Foundations. Report on Ford Foundation support of grantmaking institutions, 1975 to 2001, p. 36

²⁰ Nuestros aprendizajes. Un ejercicio de ciudadanía. Fundación Comunitaria de Oaxaca, 2003, p. 11

²¹ Building communities on a solid foundation. Kenya Community Development Foundation, 2006

²² Russian Community Foundations Study Report, Donors Forum, Moscú 2006, p.18

Esta característica marca una diferencia fundamental con la filantropía tradicional, que muchas veces queda focalizada en hacer “algo”, casi resignadamente (“ya que no podemos cambiar el mundo, al menos ayudemos en algo”).

Esto se expresa con claridad en el caso de la Fundación Comunitaria De Oaxaca, por ejemplo, ya que se propone “ser un actor relevante de transformación social”²³.

Cambios duraderos

Por otro lado, no se apunta a cambios cosméticos o circunstanciales, de aquellos que se limitan a ejecutar un fondo o una asignación de dinero, y “demostrar” la eficiencia mediante fotos o indicadores volátiles.

Movimiento diverso y plural

Poner en diálogo distintas lógicas implica construir escenarios donde se creen las condiciones para ese diálogo, tras la búsqueda de convergencias. Esto no siempre es exitoso, y tiene sus límites: cuando las contradicciones emergen se ponen a prueba los logros y fortalezas alcanzadas.

Esta pluralidad se extiende a los orígenes, los horizontes, los criterios de intervención, e incluso las actitudes hacia los gobiernos (a pesar de existir un generalizado consenso a favor de la articulación con el Estado, sobre todo a nivel local).

Un riesgo: la manipulación ideológica

Los casos de Oaxaca y Rusia dejan planteado el interrogante acerca de cierta concepción de las fundaciones comunitarias como instrumento de intervención, en defensa de intereses sectoriales o corporativos.

No se trata de la mayoría de los casos, pero sí de casos concretos, y de un riesgo que es necesario tener en cuenta y que ya fuera advertido en el Foro Wings de 2006 en Bangkok. En esa oportunidad, Anuradha Mittal, del Oakland Institute afirmó que muchas ONGs fueron correa de transmisión del pensamiento conservador y las ideas del Consenso de Washington²⁴.

Flexibilidad

²³ Nuestros aprendizajes. Un ejercicio de ciudadanía. Fundación Comunitaria de Oaxaca, 2003, p. 16

²⁴ Mittal, Anuradha (2006): Conferencia en el Wings Forum 2006, en Bangkok (en castellano)
<http://www.wingsweb.org/forum06/documents/ConferenciaAnuradhaMittal.pdf>

Existe un generalizado acuerdo con respecto a la flexibilidad del concepto y a las diferencias de acentos, especializaciones y formatos. Una de las mejores descripciones de esta característica la encontramos en el trabajo de Ruth Shack²⁵.

Movimiento mundial

Claramente, no se trata de abrir “una ventanilla más”, sino que –al menos en sus formulaciones más lúcidas- da toda la impresión de constituirse en una “movida” global que propicia la convergencia de las acciones filantrópicas actuales, intentando superar con sentido autocrítico las múltiples deficiencias de la filantropía tradicional, dando cuenta de:

- las nuevas realidades globales, incluyendo las posibilidades que se abren a partir de
- los nuevos recursos disponibles y
- los aprendizajes adquiridos a través de la larga experiencia acumulada, sobre todo por organizaciones no gubernamentales

Bibliografía

- Fundaciones comunitarias. Sacando lecciones de la experiencia. México DF, Julio 2004
- Nuestros aprendizajes. Un ejercicio de ciudadanía. Fundación Comunitaria de Oaxaca, 2003
- Funding foundations. Report on Ford Foundation support of grantmaking institutions, 1975 to 2001. Ford Foundation. June 2006.
- Russian Community Foundations Study Report, Donors Forum, Moscú 2006

²⁵ The evolving architecture of community foundations in relation to place, history, geopolitics, individuals and the changing role of the voluntary sector and differing expectations as society changes and community foundations mature. Ruth Shack, President, Dade Community Foundation, Miami

Anexo I

Tiempo promedio estimado (años)	Estado de desarrollo	Características	Intervenciones apropiadas
1 - 2	Establecimiento Estatus legal, plan operacional	<ul style="list-style-type: none"> - registrar la organización - formalizar el liderazgo - lanzar programas - asegurar los recursos para el lanzamiento desde un grupo limitado de donantes - “luna de miel”; los donantes y demás partes interesadas esperan por los impactos 	<ul style="list-style-type: none"> - intercambios con otras organizaciones, visitas y viajes de estudio - apoyo de consultores y recursos materiales - fondos para donaciones - apoyo para el desarrollo organizacional - entrenamiento de la mesa directiva y el equipo - asistencia técnica (legal, financiera, organizacional, sistemas, recaudación de fondos, comunicaciones)
2 - 3	Concepción Exploración, pre-institucionalidad	<ul style="list-style-type: none"> - bosquejar la visión - atraer fondos semilla - comprometer liderazgo inicial - planificar operaciones y programas 	<ul style="list-style-type: none"> - conocimiento del terreno y de las herramientas - articulación en red con instituciones maduras - fondos para estudios de factibilidad, investigación, mapeo de donantes y convenios - entrenamiento y construcción de una visión común en la mesa directiva y el equipo - asistencia técnica (legal, financiera, organizacional, recaudación de fondos)
2 - 7	Consolidación Priorizar actividades, búsqueda de sinergias	<ul style="list-style-type: none"> - el rol y la relación con la comunidad se vuelven más claros - se descartan los programas más débiles y se aumentan en escala los buenos o se derivan en nuevos programas - mejoramiento o eliminación de áreas de fondeo - tensión entre fondeo y programas - necesidad de un nuevo liderazgo con 	<ul style="list-style-type: none"> - apoyo para el desarrollo organizacional, planeamiento estratégico, evaluación externa (organizacional y programática) - apoyo a nuevos programas y experimentos o para discontinuar algunos trabajos - planeamiento del núcleo duro de la actividad, consideración de alternativas - apoyo de socios, colaboración - desarrollo profesional, aprendizaje entre pares, articulación en red de la mesa directiva y el equipo

		<p>diferentes habilidades para moverse en el siguiente nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> - mejoramiento de los indicadores de desempeño - foco en el mejoramiento de los sistemas 	
3 – 5	Identidad Desarrollo de servicios y programas	<ul style="list-style-type: none"> - enfrentar demandas y tomar opciones - relaciones entre mesa directiva y equipo y líderes comunitarios - los donantes y demás partes interesadas buscan respuestas más claras acerca de la misión y los procesos - las metas exceden los medios – se deben balancear programas con la disponibilidad de fondos - usualmente se presentan controversias entre emprendedores y cautelosos - desarrollo de competencias en el equipo y la mesa directiva - puede cambiar el liderazgo a medida que la misión se define 	<ul style="list-style-type: none"> - aprendizaje entre pares, intercambios y visitas - fondos para donaciones, iniciativas - apoyo para el desarrollo organizacional - entrenamiento y construcción de la visión común en la mesa directiva y el equipo - asistencia técnica (organizacional, gerenciamiento, financiera, recaudación de fondos, comunicaciones, programas, evaluación)
3 - 10	Especialización Reconociendo fortalezas y pericias	<ul style="list-style-type: none"> - posicionamiento de la organización para construir a partir de sus fortalezas - el reconocimiento público de la pericia alcanzada conduce a nuevas asociaciones - donaciones más focalizadas, aprendizaje entre pares y construcción de capacidades entre donatarios - base de recursos más estable, sistemas de fondeo más diversificado y maduro 	<ul style="list-style-type: none"> - entrenamiento, aprendizaje entre pares, construcción de habilidades - desarrollo de la mesa directiva y el equipo, planeamiento estratégico - desarrollo de recursos (incluyendo generación de ganancias) - asistencia técnica (incluyendo la exposición a nuevos modelos) - investigación en áreas especializadas - apoyo o defensa de causas específicas
5 – 15	Escala Apalancamiento de	<ul style="list-style-type: none"> - los recursos alcanzan el umbral de los “10/10”: 10 años de experiencia y 10 	<ul style="list-style-type: none"> - asistencia técnica en cambios de escala, asuntos legales y financieros

	influencias para “hacer más”	<p>millones (dólares) en activos permanentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - ahora es posible acelerar el crecimiento - comprensión estratégica del sentido del crecimiento –no sólo en base al criterio vulgar de que “más es mejor” sino en base al logro de las metas buscadas - los líderes necesitan pensamiento estratégico y destrezas gerenciales para alcanzar el siguiente nivel –a menudo en este momento se necesita una mesa directiva y equipo más especializado 	<ul style="list-style-type: none"> - desarrollo organizacional - visibilidad (por ejemplo: publicidad, foros) - redes para lograr mayor alcance - aprendizaje entre pares y evaluación por áreas temáticas - apoyo para donaciones
Ninguno (no hay plazos establecidos)	Transformación Capacidad de abocarse a nuevos asuntos y oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - las estrategias pueden cambiar, incluyendo un foco más específico en la comunidad a la que se sirve, intervenciones particulares, agenda de cambio social - nuevas herramientas o revisión de los sistemas para una mayor eficiencia, efectividad y economías de escala - incorporación de socios estratégicos e involucrar un staff de aún más alto nivel y más especializado 	<ul style="list-style-type: none"> - reflexión y visión organizacional - aprendizaje entre pares - apoyo a iniciativas programáticas - desarrollo de la mesa directiva y el equipo - evaluación externa - exposición a otros modelos y alternativas - asignación de fondos para experimentar con nuevas aproximaciones - apoyo para desarrollar e implementar una estrategia de recursos

Este cuadro muestra las etapas del desarrollo de fundaciones comunitarias que surge del estudio realizado por Fundación Ford entre 44 organizaciones durante los años 1975 al 2001. Los años indicados para cada etapa corresponden a promedios, por lo que el estudio aclara que “lo que una fundación tarda dos años en lograr, a otra puede llevarle docenas de años –por lo que estos promedios no significan ‘límites’ ni ‘normalidad’”.

Anexo II - Árbol semántico del concepto “fundación” (en inglés)

