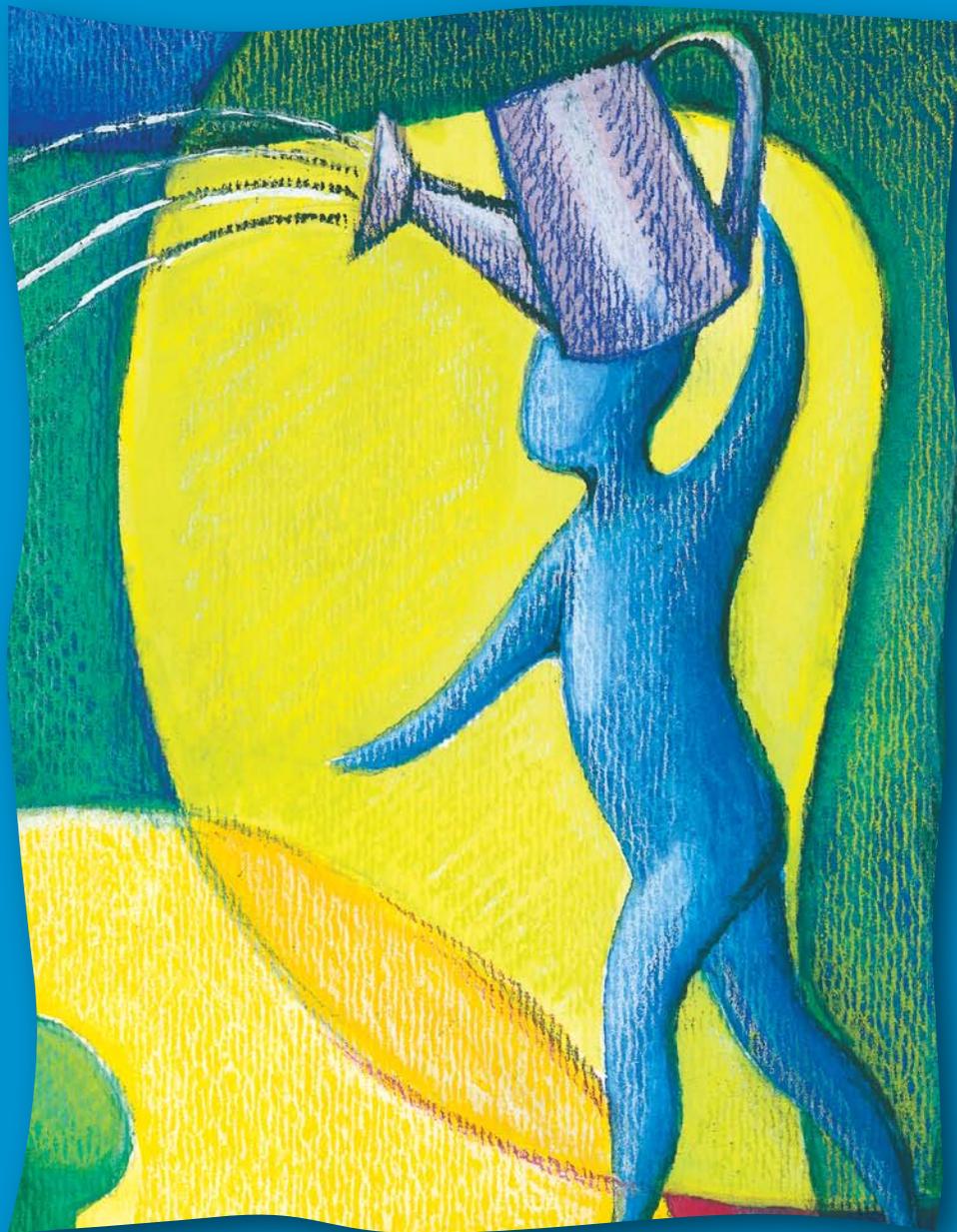


El Balance Perfecto



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



CHARLES STEWART
MOTT FOUNDATION

OCTUBRE 2008

Cerca de casa ... cerca del corazón

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

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

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

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

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

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

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

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



William S. White
Presidente
C.S. Mott Foundation

Prefacio



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

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

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

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

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

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

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

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

Dorothy Reynolds

El papel de un líder comunitario



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

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

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

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

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

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

Existen varios aspectos a considerar en este papel de liderazgo.

La idoneidad del liderazgo

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

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

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

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

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

La capacidad de liderazgo

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

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

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

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

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

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



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

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

Asumiendo las consecuencias

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

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

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

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

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

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

La relevancia del liderazgo

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

El desarrollo fuera de los Estados Unidos

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

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

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

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

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

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

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

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



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

En síntesis

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

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

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

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



CRÉDITOS DE PRODUCCIÓN

Diseño: Olmsted Associates, Inc. Flint, Michigan

Ilustración: Alla Dubrovich, Grand Blanc, Michigan

Impresión: Riegle Press, Davison, Michigan

Título en inglés: The Balancing Act



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

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

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



Charles Stewart Mott Foundation

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