

FEBRERO 2012



EL VALOR DE LA  
**FILANTROPIA**  
COMUNITARIA  
RESULTADOS DE UNA CONSULTA

BARRY KNIGHT

# PREFACIO

El descubrimiento de algo en común es un acontecimiento emocionante. Así fue en la primavera de 2010, cuando descubrimos nuestro compromiso compartido con la filantropía comunitaria. En la Red de Desarrollo Aga Khan, la filantropía comunitaria es un enfoque integral de nuestro trabajo — desde las contribuciones de la propia comunidad a los proyectos, las iniciativas de apoyo a la sociedad civil local, hasta la creación de activos locales. En Fundación Mott, creemos que las instituciones locales deben cultivar alianzas entre las personas y su comunidad. Esta creencia ha sido el motor de nuestro compromiso de largo plazo con el desarrollo de fundaciones comunitarias en los Estados Unidos y otras partes del mundo.

Así es que con una visión compartida, nuestras dos instituciones se embarcaron en una aventura, junto con otros, para descubrir cómo podemos trabajar juntos para apoyar la filantropía comunitaria a nivel global. Nos dimos cuenta que nuestro primer paso era asegurarnos de tener una comprensión compartida de lo que pareciera ser un concepto sencillo, pero que tiene diversas interpretaciones. Al mismo tiempo, nos acercamos con varios expertos y profesionales del sector — especialmente de África y Asia — para incluir su experiencia, sabiduría y perspectivas. Finalmente, estudiamos el gran trabajo que ya se está haciendo e identificamos vacíos que debían ser llenados para que la filantropía comunitaria sea aceptada ampliamente como una perspectiva valiosa para lograr resultados más duraderos y arraigados en los procesos de desarrollo.

El siguiente informe, escrito por Barry Knight, consultor y facilitador de CENTRIS, no sólo sintetiza las conclusiones de varias mesas redondas, sino que también presenta un sólido argumento a favor de la filantropía comunitaria como mecanismo para impulsar a la sociedad civil y promover el desarrollo humano. También nos señala áreas prioritarias en las que podemos trabajar juntos y nuestros siguientes pasos serán hacia la mejora de las mismas.

Lo invitamos a acompañarnos en este viaje, para alinear esfuerzos e incrementar nuestras inversiones en filantropía comunitaria. Si tiene preguntas o desea obtener más información, no dude en enviarnos un correo electrónico a [info@akusa.org](mailto:info@akusa.org), [info@mott.org](mailto:info@mott.org) o [centris@cranehouse.eu](mailto:centris@cranehouse.eu).

Agradecemos profundamente a todas las personas que participaron en las mesas redondas en Washington D.C. (septiembre de 2010), Johannesburgo (junio de 2011) y Dhaka (septiembre de 2011), y especialmente a quienes realizaron presentaciones. Estas personas incluyen a: Jenny Hodgson, Halima Mahomed, Chandrika Sahai, Sutthana Vichitanandra y Rita Thapa. También, agradecemos a la Fundación Ford por brindar apoyo para los viajes de varios participantes de las mesas redondas, así como al Global Fund for Community Foundations por sus contribuciones organizacionales e intelectuales. Finalmente, agradecemos a Elma Philanthropies por servir como anfitrión de una reunión de consulta con donantes en noviembre de 2011 que también nos ofreció información valiosa para la elaboración de este informe.

# EL VALOR DE LA FILANTROPIA COMUNITARIA

## RESULTADOS DE UNA CONSULTA

### **SOBRE EL PRESENTE INFORME**

Este informe presenta los resultados de una consulta realizada con la finalidad de explorar mecanismos para fomentar y desarrollar la filantropía comunitaria como una estrategia para contribuir a la sustentabilidad de la sociedad civil y apuntalar la efectividad de la cooperación al desarrollo.

Dicha consulta fue realizada por la Aga Khan Foundation USA y la Fundación Charles Stewart Mott en alianza con el Global Fund for Community Foundations. La Fundación Ford también contribuyó con recursos económicos al proceso.

Se realizaron tres reuniones de consulta (en Washington D.C., Johannesburgo y Dhaka) y se escribieron tres documentos de trabajo durante el proceso. Además, se publicaron dos artículos en la revista Alliance para solicitar retroalimentación a una audiencia más amplia. El Anexo A incluye un listado de las personas que participaron en dichas reuniones.

### **PRINCIPALES CONCLUSIONES**

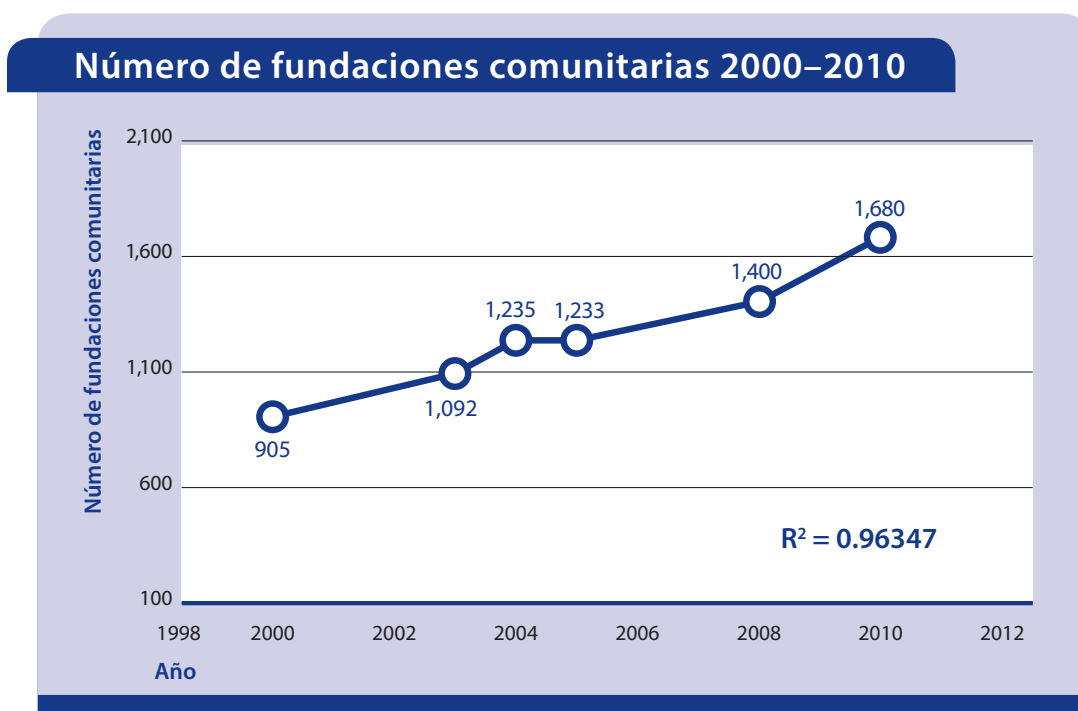
La filantropía comunitaria debe ser un factor fundamental para el desarrollo de la sociedad civil y para mejorar la efectividad de la cooperación al desarrollo. El hecho de que los mismos habitantes de una comunidad participen como sus donantes, es un factor clave en los esfuerzos para construir sociedad civil que a la vez mejora las perspectivas del financiamiento externo cuando el programa termina. Si es exitosa, la filantropía comunitaria también conlleva al logro de resultados más duraderos y con mayor arraigo, al incrementar el sentido de pertenencia y la rendición de cuentas a nivel local.

No obstante su potencial, la filantropía comunitaria está subdesarrollada. Se requiere crear un programa conjunto para desarrollar las capacidades del sector de la filantropía comunitaria para que pueda conformar alianzas más efectivas con fundaciones y agencias de desarrollo. Dicho programa debe enfocarse a fortalecer la infraestructura, construir vínculos clave entre aliados y mejorar aspectos técnicos como la definición, el desempeño y la evaluación. Este programa también debe enfocarse a incrementar la base de donantes y crear conciencia acerca del valor de la filantropía comunitaria entre las personas que colaboran en las agencias oficiales de cooperación al desarrollo, para las cuales es invisible en la actualidad.

## EL ESTADO ACTUAL DEL SECTOR

Pareciera que hay un nuevo impulso en la filantropía promovido por personas comunes que trabajan desde la base de la sociedad y no por personas adineradas trabajando de arriba hacia abajo. Esto tiene el potencial de transformar la manera en la que funciona la filantropía y al mismo tiempo, ayudar a solucionar algunos de los problemas más graves de nuestra sociedad, como la pobreza, el racismo y la desigualdad de género. Según varios indicadores, este movimiento parece estar cobrando fuerza. El término abreviado que define este fenómeno es “filantropía comunitaria”.

Las fundaciones comunitarias son una de las diversas manifestaciones de esta nueva tendencia. En una serie de seis “Reportes globales del estado”, la organización Worldwide Initiative for Grantmaker Support (WINGS) ha analizado el crecimiento de las fundaciones comunitarias en el mundo<sup>1</sup>. La siguiente tabla sintetiza los resultados:



Al analizar dicha tabla, resulta evidente que el crecimiento ha sido consistente y estable a lo largo de la década, con un promedio de 70 nuevas fundaciones comunitarias creadas cada año. El Reporte global del estado atribuye dicho crecimiento a tres factores clave. El primero es la utilidad y flexibilidad de un modelo de negocios que combina los activos y el desarrollo con el arraigo y el liderazgo local. El segundo es la calidad de la infraestructura que ha facilitado el aprendizaje de estrategias de filantropía comunitaria entre diversas culturas del mundo. El tercero es la inversión a largo plazo de un número de entidades donantes, especialmente la Fundación C.S. Mott.

A la fecha, la mayor parte del crecimiento visible en el sector de las fundaciones comunitarias se ha dado en América del Norte y Europa. Sin embargo, las consultas realizadas demostraron que existe actividad subyacente en otras partes del mundo. A medida que esta “primera ola” de fundaciones comunitarias establecidas fuera de Norteamérica y Europa del este empiece a madurar, se creará una experiencia de gran valor que servirá de base, como lo fueron en su momento las inversiones en otras formas de filantropía local, como los fondos de mujeres y medio ambiente.

<sup>1</sup> [www.wings-community-foundation-report.com/gsr\\_2010/gsr\\_theme\\_facts/global-growth.cfm](http://www.wings-community-foundation-report.com/gsr_2010/gsr_theme_facts/global-growth.cfm)

También está surgiendo un nuevo liderazgo intelectual, por ejemplo TrustAfrica, así como otros tipos de fundaciones comunitarias en desarrollo que han sido moldeadas por el contexto local. Algunos ejemplos incluyen a la Community Foundation of South Sinai, la Amazon Partnerships Foundation en Ecuador, la Ilha Community Foundation en Mozambique, y la Newmont Ahafo Development Foundation en Ghana. Algunas de estas organizaciones han estado a la vanguardia en la construcción de la democracia, como es el caso de la Waqfeyat al Maadi Community Foundation en Egipto, y en el cambio de ideologías, como la Dalia Association en Palestina. Aunque muchas de estas iniciativas son incipientes y pequeñas, su importancia radica en que la población local las lidera a la vez que las apoya con su propio dinero.

En parte, estas iniciativas dan respuesta a los efectos de las enormes fuerzas globales en las comunidades. Cada vez más, las comunidades están siendo afectadas por el cambio climático, la recesión mundial, la retirada del Estado y la creciente desigualdad, por lo que sus habitantes se muestran más activos en la solución de estos problemas. Están surgiendo una serie de empresas y movimientos sociales, grupos de protesta, fondos de mujeres y otras estructuras híbridas que no son fáciles de categorizar. Cada vez más, estos grupos están percibiendo la necesidad de contar con sus propios recursos y establecer sus propias fundaciones.

## DEFINICIÓN

Las iniciativas que surgen de abajo hacia arriba de las sociedades rara vez encajan en categorías de lo que consideramos como una “organización ideal”. En nuestras consultas, la noción de “filantropía comunitaria” fue más a menudo comparada con un impulso humano que con una forma de organización. Durante las consultas, los participantes reconocieron que la filantropía comunitaria, concebida como “personas de una misma localidad que se ayudan entre sí, compartiendo recursos para el bien común”, es un activo que ocurre naturalmente, que se encuentra presente en todas las comunidades y culturas y que es fomentado por todas las grandes religiones y tradiciones.<sup>2</sup>

Para las personas consultadas, resultaba difícil precisar el significado exacto de “filantropía comunitaria”. El European Foundation Centre ofrece una definición útil:

“... el acto de ciudadanos e instituciones locales que aportan recursos o bienes, además de su tiempo y habilidades, para promover el bienestar de los demás y el mejoramiento de la comunidad en la que viven y trabajan. La filantropía comunitaria puede expresarse de manera informal y espontánea... También se puede expresar de manera formal y organizada, mediante contribuciones de los ciudadanos a organizaciones locales, mismas que utilizan dichos recursos para impulsar proyectos que mejoran la calidad de vida”.

Sin embargo, algunos participantes consideraron que esta definición no distingue suficientemente la filantropía comunitaria de las actividades tradicionales de las ONG. Por ello, los participantes en una de las reuniones desarrollaron una nueva definición. En lugar de tratar de encontrar una mejor “definición por esencia” (la combinación perfecta de palabras que se adapta a todas las situaciones), los participantes en la reunión buscaron una “definición por características” (una lista de cualidades individuales que al combinarse, conforman una idea). La ventaja de este último enfoque es que la definición puede ser verificada al compararla con instituciones y actividades del mundo real. La siguiente es la lista de características identificadas:

<sup>2</sup> Steven Mayer (2005) “Community philanthropy and racial equity: what progress looks like,” [www.effectivecommunities.com/pdfs/ECP\\_CommunityPhilanthropy.pdf](http://www.effectivecommunities.com/pdfs/ECP_CommunityPhilanthropy.pdf)

- Organizada y estructurada
- Auto dirigida
- De arquitectura abierta<sup>3</sup>
- Sociedad civil<sup>4</sup>
- Que utiliza sus propios recursos y activos
- Que construye una sociedad incluyente y equitativa

Al observar la lista, es vital entender que la combinación de características es lo que se denomina “filantropía comunitaria.” Los cuatro primeros elementos — organizada, auto dirigida, de arquitectura abierta, sociedad civil — podrían aplicarse también a cualquier organización no gubernamental (ONG).

Para ser filantropía comunitaria, estas cuatro características deben combinarse con el quinto punto de la lista — que utiliza sus propios recursos y activos. Este enfoque basado en activos se refiere tanto a las actitudes como a la suma de activos financieros. La clave se encuentra en una frase utilizada por la Black Belt Community Foundation en Alabama: “Tomar lo que tenemos para construir lo que necesitamos”. En relación al desarrollo de recursos, un componente esencial de la filantropía comunitaria es que la población local aporta sus propios recursos económicos para construir activos de largo plazo para su comunidad. Un enfoque basado en activos contrasta con un enfoque basado en carencias, el cual comienza con una evaluación de necesidades y busca cómo cubrirlas.

El último punto de la lista se relaciona con los valores. Una cualidad esencial de la filantropía comunitaria es la reciprocidad basada en el principio de solidaridad, el cual es clave en la construcción de una sociedad inclusiva y equitativa. Esto significa que el beneficio es público y generalizado, no privado o limitado a ciertos grupos privilegiados de la comunidad.

### Valor agregado

Todos los participantes estuvieron de acuerdo en que, en esta definición, la filantropía comunitaria se basa en un impulso voluntario que es parte de la condición humana. Por consiguiente, algunos participantes comentaron que este bien que ocurre de manera espontánea no requiere justificación. Es un bien en sí mismo, por lo que el cuestionamiento sobre su valor agregado no es relevante.

El tema del valor agregado sólo surge cuando un agente externo desea usar, cooptar, mejorar, invertir o interactuar con la filantropía comunitaria para aprovechar su energía para algún otro bien público (por ejemplo, como parte de un programa de financiamiento para el desarrollo de la sociedad civil o como un medio para asegurar la sostenibilidad de la cooperación al desarrollo).

En este contexto, los participantes sugirieron que existen importantes beneficios relacionados con la filantropía comunitaria que podrían contribuir a los procesos de desarrollo. Por lo general, dichos beneficios se relacionan con los procesos y resultados intangibles, tales como la “confianza”, el “liderazgo comunitario”, el “capital social”, la “sustentabilidad” y la “reducción de la dependencia.”<sup>5</sup> Aunque estos factores se consideran importantes, son difíciles de medir. En las reuniones en Washington y Johannesburgo, los participantes reconocieron

<sup>3</sup> “Arquitectura abierta” es un concepto que tomamos prestado de las aplicaciones computacionales. Significa que cualquier persona puede añadir componentes y es lo contrario de una arquitectura cerrada o con especificaciones que no se hacen públicas.

<sup>4</sup> En esta definición, sociedad civil se entiende como “la totalidad de muchas relaciones sociales voluntarias, organizaciones cívicas y sociales e instituciones que conforman la base de una sociedad en funcionamiento, a diferencia de las estructuras respaldadas por la fuerza de un estado (independientemente del sistema político de ese estado), las empresas comerciales y las organizaciones privadas criminales como la mafia”.

<sup>5</sup> Para una lista completa de este tipo de beneficios, consultar: Jenny Hodgson y Barry Knight (2010) ¿Más que el pariente pobre? La emergencia de las fundaciones comunitarias como nuevo paradigma del desarrollo. Global Fund for Community Foundations.



*Estudiantes de la escuela primaria Protea se muestran orgullosos de su huerto, realizado con el apoyo de la Community Development Foundation Western Cape en Sudáfrica.*

plenamente que estos factores eran resultados buenos y valiosos de la filantropía comunitaria.

Sin embargo, los participantes en la reunión en Dhaka requirieron una “prueba de concepto” antes de considerar que valía la pena desarrollar la noción de filantropía comunitaria más ampliamente. Al principio, los participantes no visualizaban que la filantropía comunitaria aportaba valor especial alguno por encima y más allá de las contribuciones de otros grupos de la sociedad civil organizada, particularmente de las organizaciones sin fines de lucro.

Un examen detallado de Tewa cambió la opinión de los participantes<sup>6</sup>. Tewa es una fundación con sede en Nepal y está sustentada en la filantropía comunitaria, lo cual se demuestra en el solo hecho de que cuenta con 3,000 donantes locales. El valor agregado del apoyo económico que brinda la población local, significa que la filantropía comunitaria es fundamental para canalizar el impulso voluntario. La generosidad está íntimamente relacionada con la identidad y representa un medio poderoso para conciliar diferentes intereses y comunidades, al tiempo que ofrece prácticamente la única esperanza de intervenciones sostenibles que pueden transformar a las comunidades para apartarlas de la dependencia en la cooperación internacional. Los participantes en la reunión aceptaron que una debilidad de muchas ONG es que pertenecen a sus donantes. En contraste, lo que distingue a Tewa de las ONG tradicionales es que, con su propio dinero, la población local le confiere legitimidad de una manera que ninguna cantidad de financiamiento externo podría hacer.

Cuando los residentes de una comunidad participan como sus donantes, se rompe la estructura jerárquica de las agencias de cooperación al desarrollo. Este punto resulta evidente en la historia de Tewa:

“El modelo alternativo de desarrollo que ofrece Tewa se basa en la realidad de Nepal, pero trabaja directamente para acabar con las jerarquías establecidas en materia de género, clase y casta, etnia, edad e incluso de geografía. Demuestra una estructura no

<sup>6</sup> Rita Thapa (2011) Tewa: Doing the Impossible: Feminist Action in Nepal: The Founder’s Story (Tewa: Haciendo lo Imposible: Acción Feminista en Nepal: La historia de la fundadora) Rita Thapa de Tewa presenta la importancia de la filantropía incluyente y participativa en el desarrollo comunitario en Nepal.



*Rita Thapa de Tewa hace una presentación sobre la importancia de la filantropía incluyente y participativa para el desarrollo comunitario en Nepal.*

jerárquica e inclusiva que puede ser transparente y responsable, que confía y además es respetuosa. Por lo tanto, Tewa trabaja a través de auténticas alianzas que promueven relaciones horizontales en lugar de verticales”.

A través de procesos horizontales como éste, la filantropía comunitaria rompe barreras que separan a las personas y toma en cuenta el lugar, la problemática y la identidad. La naturaleza de la colaboración será distinta de un lugar a otro, pero mantendrá uno de los principios clave de la filantropía comunitaria: “ayuda a los demás, pero ayuda a los demás para ayudar a los demás”, por lo que cada acto de filantropía propicia otros actos de filantropía.

Este enfoque tiene un verdadero potencial para trabajar con comunidades dentro de las comunidades y en el proceso, involucrar a los más excluidos. Durante las consultas se presentaron ejemplos de casos en los que cuando se seguía este enfoque, los grupos minoritarios en las comunidades podrían acceder al poder mediante la interacción con la mayoría a través de la prestación conjunta de servicios y en el proceso ganar estatus y el respeto de la población. Dicha actividad colectiva enseña valiosas lecciones a los procesos sociales colectivos “dentro del grupo” y “entre grupos”, y tiene el potencial de resolver conflictos, construir armonía y desarrollar un marco de referencia equitativo para impulsar el progreso de la sociedad.

Los participantes en la reunión acordaron que las organizaciones como Tewa estaban rompiendo el molde de cómo se debe trabajar el tema del desarrollo. Tewa — y otras instituciones similares que forman parte de la circunscripción del Global Fund for Community Foundations — nos ofrecen una nueva forma de trabajo desde la sociedad civil.



## FACTORES QUE FAVORECEN O DIFICULTAN

Una pregunta clave que surge ahora es ¿cómo podemos apoyar el desarrollo de la filantropía comunitaria para que se convierta en una acción cotidiana? Para responder a esto, los participantes enumeraron los factores que favorecen o dificultan el desarrollo de la filantropía comunitaria. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

FACTOR	FAVORECE	DIFICULTA
LIDERAZGO	Desarrollo de liderazgos locales; cultura del voluntariado en los jóvenes.	El financiamiento de los donantes se ha vuelto cada vez más orientado a resultados y ha perdido de vista a la comunidad.
CONFIANZA	Mucha confianza dentro de la comunidad.	Poca confianza dentro de la comunidad.
GOBERNANZA	Buena gobernanza, transparencia y rendición de cuentas.	Corrupción y falta de honestidad. Organizaciones pequeñas que pueden ser poco transparentes.
PARTICIPACIÓN	Participación de la población local.	Desensibilización / apatía. Falta del nivel necesario de participación.
ENFOQUE DE ARRIBA HACIA ABAJO, DE ABAJO HACIA ARRIBA	Participación amplia y equitativa (vinculación de las clases alta y baja de la sociedad).	Enfoque de arriba hacia abajo. Intermediarios que se perciben como poco confiables.
EXPERIENCIA	Apoyo técnico / competencia.	Demasiadas exigencias y nadie que responda a las mismas. Falta de conciencia. Miopía.
FINANCIAMIENTO	No buscar grandes cantidades de fondos.	Influencia externa / demasiado financiamiento externo. Complejas exigencias financieras de los donantes.
TIPO DE PROBLEMA	Causa /necesidad inmediata. Incidentes (como los desastres naturales) que pueden unir a las personas.	Problemas mayores de largo plazo que requieren de grandes inversiones.
COHESIÓN SOCIAL	Homogeneidad en la comunidad o su habilidad para manejar la diversidad.	Pobreza y desigualdad en la sociedad que fragmenta a las comunidades.
ACTITUD ANTE EL TRABAJO	Paradigma de empresa social.	Intereses políticos y comerciales mezquinos.
MARCO LEGAL Y FISCAL	Legislación propicia.	Regímenes jurídicos y fiscales inadecuados.

## UNIENDO AL SECTOR

Para poder avanzar en el desarrollo de la filantropía comunitaria como una fuerza prevalente en la construcción de una sociedad civil sostenible y en la mejora de la eficacia de la cooperación al desarrollo, se requeriría unir a distintos segmentos del sector que actualmente se encuentran desarticulados.

La filantropía comunitaria tiende a operar desde abajo hacia arriba, con actores locales que toman la iniciativa y al mismo tiempo intentan influir en el actuar de las autoridades centrales. La mayoría de las acciones de desarrollo internacional tienden a operar de arriba hacia abajo, como una entidad central que brinda recursos a una serie de actores locales.

La evidencia sugiere que ambos enfoques (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) son importantes y por sí solos no son suficientes para ser exitosos. Indudablemente, lo que a menudo determina el éxito es lo que ocurre en el punto en el que convergen la intervención externa y la cultura interna. Muchos planificadores de programas sociales no ven la importancia de este punto a pesar de que se conoce desde hace 40 años.<sup>7</sup>

En un artículo en la revista *Alliance*, Barry Gaberman lamenta que los representantes de las fundaciones comunitarias y las agencias de desarrollo no se comuniquen entre sí.<sup>8</sup> Parte del problema es que una gran cantidad de expresiones de filantropía comunitaria son informales, al ocurrir como parte de una rutina diaria que no se ve ni se registra. En *The Poor Philanthropist*, Susan Wilkinson-Maposa sugiere que esta “filantropía horizontal” es una fuerza poderosa dentro de las comunidades, permitiendo que las personas no sólo sobrevivan a los altibajos de la vida, sino también que inviertan en sistemas que mejoren su futuro colectivo.<sup>9</sup> Si bien la filantropía comunitaria suele caracterizarse por sus relaciones horizontales, la cooperación al desarrollo normalmente utiliza las “relaciones verticales” en las que los donantes están fuera de las comunidades a las que apoyan. Por lo tanto, dichas relaciones tienen pocos puntos de intersección.

Sin embargo, se está abriendo una oportunidad para iniciar estas conversaciones, sobre todo porque las agencias oficiales de desarrollo están experimentando con fundaciones como un medio para crear sustentabilidad a nivel local. Por ejemplo, la Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional (USAID), introdujo el modelo de fundación comunitaria en Bulgaria y los países bálticos; el Banco Mundial ha gestado fundaciones comunitarias en Moldavia, Tailandia y Tanzania, y el Departamento del Reino Unido para el Desarrollo Internacional (DfID, por sus siglas en inglés) ha financiado a la Manusher Jonno Foundation en Bangladesh. Tomando en cuenta que tendría sentido que estos dos mundos distintos se unieran para potenciar sus recursos y que anteriormente se han realizado esfuerzos en este sentido, ¿qué se debe hacer para desarrollar estas relaciones? Esta pregunta se enfatizó de manera particular en la mesa redonda celebrada en Johannesburgo. Los participantes se mostraron muy animados por la pregunta sobre cómo la filantropía comunitaria podría obtener el reconocimiento como un componente valioso, necesario y legítimo de la práctica del desarrollo. Los participantes reunidos crearon un programa para lograr este reconocimiento. En la reunión celebrada en Dhaka, los participantes tomaron los resultados de este trabajo y los desarrollaron más ampliamente. Un programa compuesto por las aportaciones de estos dos grupos presenta cinco estrategias principales que el sector debe llevar a cabo para fortalecerse a sí mismo. Estas son: evidencia, legitimidad, alianzas, roles y comunicación. A continuación, abordaremos cada una de ellas en lo individual:

<sup>7</sup> El estudio clásico sobre este tema es “Dilemmas of Social Reform” por Peter Marris y Martin Rein. Ver Marris, P y Rein, M (1972) *Dilemmas of Social Reform*, Penguin Books, Harmondsworth

<sup>8</sup> Barry Gaberman (2008) “Strangers in the Night”, *Alliance*, Vol. 13 No. 3, Septiembre

<sup>9</sup> Susan Wilkinson-Maposa, Alan Fowler, Ceri-Oliver Evans, y Chao F.N. Mulenga (2005) *The poor philanthropist: how and why the poor help each other*, The Southern Africa-United States Centre for Leadership and Public Values, Escuela de Graduados de Negocios de la Universidad de Cape Town, 2005.



El Kenya Community Development Fund trabaja con la población local para crear fondos permanentes para el beneficio de la comunidad en un área geográfica determinada.

**1. Evidencia:** para mejorar el rigor del sector, utilizar definiciones claras, métricas y análisis de datos para demostrar qué es lo que funciona. Este enfoque no ha tenido una prioridad alta hasta ahora, lo cual debe cambiar.

Una tarea muy importante es construir sobre varios conjuntos de indicadores desarrollados por la Knight Foundation<sup>10</sup> y el Global Fund for Community Foundations.<sup>11</sup> Una vez realizados, sería útil publicar estudios que demuestren el valor que aporta la filantropía comunitaria al sector. Estos estudios deben enfocarse a la diferencia en los resultados obtenidos cuando la filantropía comunitaria se encuentra presente en comparación con cuando no lo está. Como podemos observar en el ejemplo sobre Tewa, la evidencia empírica nos proporciona la prueba de concepto.

También, requerimos contar con información acerca de aquello “que funciona” en las intervenciones para desarrollar la filantropía comunitaria. Una serie de hipótesis útiles se pueden derivar del trabajo de Halima Mohamed y Brianne Peters, quienes estudiaron la Makutano Community Development Association (MCDA) en Kenya.<sup>12</sup> En la mesa redonda de Johannesburgo, Halima comentó que, además de factores internos de la MCDA, seis factores externos relacionados con el apoyo brindado por la Kenya Community Development Foundation a la MCDA fueron fundamentales para su éxito:

- Tener una visión y enfoque compartido
- Apoyar el desarrollo de activos locales
- Centrarse en el *hardware* (recursos y desarrollo organizacional) y en el *software* (relaciones, poder, contexto y análisis estructural)

<sup>10</sup> Knight, Soul of the Community 2010, [www.soulofthecompany.org](http://www.soulofthecompany.org)

<sup>11</sup> Jenny Hodgson y Barry Knight (2010) ¿Más que el pariente pobre? La emergencia de las fundaciones comunitarias como nuevo paradigma del desarrollo. Global Fund for Community Foundations.

<sup>12</sup> Halima Mohamed y Brianne Peters (2011) The story behind the well: A case study of successful community development in Makutano, Kenya, Global Fund for Community Foundations y Coady International Institute. Ver [www.globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2011/9/17/the-story-behind-the-well-a-new-report-from-the-gfcf-and-coa.html](http://www.globalfundcommunityfoundations.org/latest-news/2011/9/17/the-story-behind-the-well-a-new-report-from-the-gfcf-and-coa.html)

- Regular el ritmo y el alcance de la ayuda en función de las necesidades y capacidades de la comunidad
- Reconocer que el cambio toma tiempo y requiere de múltiples actores
- Enfocarse en la sostenibilidad a largo plazo

**2. Legitimidad:** movilizar una masa crítica de personas como parte de un proceso de democracia participativa en favor del bien común. La tendencia en el sector ha sido visualizar su propia actividad como justificación suficiente sin demostrar que se trata de una esfera de acción legítima.

Es importante dar a conocer buenos ejemplos que ya existen dentro del sector, tales como la Kenya Community Development Foundation, la cual ha sido un brillante ejemplo a lo largo de sus 14 años de existencia. Para una de sus donatarias, la Makutano Community Development Association, quedó claro que tres factores garantizaron la legitimidad de esta alianza. El primero fue una visión compartida; el segundo fue un proceso desarrollado colectivamente que fue apropiado por toda la comunidad y el tercero fue la rendición de cuentas de los líderes de la comunidad.

En última instancia, el modelo de legitimidad inherente a la filantropía comunitaria recae sobre el tema del poder de los donantes para hacer cambios positivos en sus comunidades. Debido a que los residentes locales son los propios donantes y por tanto son el sostén del esfuerzo, esta legitimidad se mantiene o se derrumba en base a la opinión de la población local acerca de la buena o mala administración de la institución que están apoyando. Si no es bien administrada, retirarán su apoyo. Por lo tanto, las fundaciones comunitarias y otras organizaciones similares, deben rendir cuentas a sus comunidades de una forma que los donantes externos no hacen. Adicionalmente, estos comportamientos crean normas que la sociedad respeta y espera de sus líderes, lo cual a su vez construye la base para una sociedad más transparente y democrática. Este es el atributo fundamental de la filantropía comunitaria, lo que la hace extremadamente importante para la “construcción del Estado» en la agenda de la cooperación al desarrollo internacional, en particular en los cuarenta y cinco llamados estados frágiles.<sup>13</sup>



*Una organización comunitaria apoyada por BRAC solicita la retroalimentación y el compromiso de la comunidad para llevar a cabo proyectos de desarrollo en Bangladesh.*

<sup>13</sup> OCDE- Comité de Asistencia al Desarrollo (DAC), Red Internacional sobre Conflicto y Fragilidad (2011) Ensuring Fragile States are Not Left Behind: 2011 Hoja de datos sobre flujos de recursos en los Estados frágiles. Ver [www.oecd.org/dataoecd/5/11/49108935.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/5/11/49108935.pdf)

**3. Alianzas:** unir los esfuerzos de arriba hacia abajo con las opiniones de los beneficiarios de los programas para que exista complementariedad entre los distintos intereses, en particular mediante el desarrollo de relaciones horizontales entre las organizaciones de la comunidad y al llevar la voz de la población local a la mesa de desarrollo.

Una ventaja comparativa y distintiva de la filantropía comunitaria es su capacidad para vincularse con grupos de población marginada y excluida dentro de ciertas comunidades a los que otras organizaciones no pueden llegar. Existe evidencia de que una de las razones por las cuales la ayuda internacional es menos eficaz de lo que podría ser, es que no puede llegar a las bases, donde los recursos pueden impulsar el deseo y entusiasmo de los habitantes de la localidad para lograr el cambio social progresivo. Al mismo tiempo, una de las razones por las cuales los esfuerzos desde la base para detonar cambios sociales progresivos no logran ganar fuerza, es que los activistas no comparten las agendas de las agencias de desarrollo y los gobiernos. Esto conduce a una brecha, por lo que los profesionales del desarrollo, los funcionarios de gobierno y otras personas viven en mundos distintos y no trabajan juntos de manera exitosa para llevar a cabo programas eficaces.

Existe una agenda importante para empezar a desarrollar estrategias que reduzcan la brecha entre las iniciativas de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Hay ejemplos de cómo algunas fundaciones comunitarias han logrado reducirlas. Por ejemplo, la Fundación Comunitaria para Irlanda del Norte, ha logrado tener un impacto importante en la pacificación de Irlanda del Norte mediante financiamiento externo otorgado por agencias de cooperación y grandes fundaciones para llevar a cabo acciones de desarrollo comunitario para unir a comunidades divididas. La Fundación Comunitaria para Irlanda del Norte ha jugado un papel de intermediario en la sociedad al vincularse tanto con las comunidades marginadas como con los gobiernos y ayudar a construir puentes entre ellos.

**4. Roles:** encontrar papeles complementarios para los diferentes actores que garanticen la sostenibilidad de la sociedad civil y la eficacia de la cooperación al desarrollo. Esto fue considerado en las mesas redondas, llegando a conclusiones preliminares.

Las personas que trabajan en las ONG se vieron a sí mismas realizando dos tipos de acciones. La primera acción fue transformarse a sí mismas utilizando los principios de la filantropía comunitaria para revitalizar su trabajo al redescubrir los principios del voluntariado. De cierto modo, muchas ONG se han convertido en propiedad de sus donantes, como parte de programas en los que lo importante son los resultados y que ven a las comunidades únicamente como beneficiarios, no como actores o donantes. Estas personas buscarían un enfoque basado en activos, aprovechando la energía de la comunidad, en lugar de seguir un enfoque basado en déficits, mismo que tendía a fomentar una cultura de dependencia y falta de poder generado por las organizaciones y recursos externos. La segunda acción fue apoyar a la filantropía comunitaria en sus procedimientos y procesos, como las compras, cuando el apoyo a los esfuerzos locales podría incrementar la sostenibilidad de las acciones realizadas por la población local.

Los donantes y las agencias de desarrollo se visualizaron a sí mismos apoyando una serie de acciones. En el tema del financiamiento, podrían apoyar iniciativas con capital semilla, desarrollar mejores modelos de asistencia financiera y asegurar que la perspectiva de la filantropía comunitaria sea incluida en la agenda de las agencias oficiales de desarrollo. En materia de asistencia técnica, podrían fortalecer a intermediarios clave, tales como el Global Fund for Community Foundations y posiblemente redes regionales de filantropía comunitaria, ayudar con mapeos del sector, así como apoyar con estimación, evaluación y medición de impacto. Para fomentar un entorno propicio, podrían apoyar en el desarrollo de un marco jurídico y fiscal apropiado en varios países y contribuir al desarrollo de códigos de conducta y procesos de certificación. Por último, si los esfuerzos en la construcción de filantropía comunitaria evolucionaran hacia una forma más visible de trabajo desde la sociedad civil, los donantes y las agencias de desarrollo podrían ayudar a optimizar dichos esfuerzos.

**5. Comunicación:** desarrollar vínculos constructivos mediante el uso de lenguaje sencillo. Las consultas sugieren que la comunicación debe considerarse parte fundamental de una estrategia de vinculación constructiva con una amplia gama de actores del desarrollo. Los participantes consideraron importante usar un lenguaje sencillo en la comunicación y desarrollar un glosario de términos técnicos clave que se utilizan en el sector.

Los participantes consideraron que existe poca comprensión sobre lo que es la filantropía comunitaria. No se encuentra, por ejemplo, en el radar de las agencias de desarrollo u ONG internacionales. En parte, esto se debe a que este sector es principalmente local, se enfoca en cualidades invisibles y tiene resultados intangibles. También el sector tiende a prestar muy poca atención a la comunicación de sus resultados.

Algunas iniciativas anteriores para fortalecer la filantropía comunitaria han tendido a centrarse en el desarrollo interno del sector, en lugar de mirar hacia el exterior para establecer un diálogo con otros actores. Muchos de los programas de apoyo a la filantropía comunitaria han construido el campo desde el interior, creando redes cerradas de fundaciones comunitarias y organismos de apoyo, pero el siguiente paso en el desarrollo de las conversaciones con el universo de organismos bilaterales y multilaterales de financiación, no ha tenido lugar. Esto tiene que suceder pronto.

## SIGUIENTES PASOS

El proceso de consulta constituye una buena base empírica, tanto en términos de justificación de la filantropía comunitaria como en la definición de lo que se puede hacer. Dicho programa tendría que ser desarrollado a detalle y sería deseable involucrar a distintas entidades donantes para poder avanzar. El Global Fund for Community Foundations debe jugar un papel importante en acciones sucesivas y siendo una institución joven, es importante construir su capacidad junto con otras redes e instituciones.

Las cinco prioridades para desarrollar un programa a futuro son:

1. Realizar un mapeo de actividades filantrópicas comunitarias exitosas para aprender qué es lo que funciona y fortalecer la base científica del sector.
2. Fortalecer la infraestructura internacional de la filantropía comunitaria, prestando especial atención al Global Fund for Community Foundations.
3. Apoyar el desarrollo de redes regionales de organizaciones filantrópicas comunitarias y líderes, especialmente en Asia, donde la infraestructura es mucho más débil.
4. Apoyar proyectos piloto de filantropía comunitaria que puedan tener potencial de aprendizaje.
5. Influir en los donantes internacionales para que apoyen a la filantropía comunitaria.

Este trabajo representa las contribuciones de muchas personas, entre ellas, agradecemos especialmente a Sarah Comer de la Aga Khan Foundation USA

## **Anexo A: Lista de participantes en mesas redondas de filantropía comunitaria**

### **SEPTIEMBRE 2010, REUNIÓN EN WASHINGTON DC**

**Janet Awimbo**, NGO Resource Center, Tanzania

**Elizabeth Boris**, Urban Institute

**Nick Deychakiwsky**, Fundación C.S. Mott

**Eleanor Fink**, International Finance Corporation

**Linetta Gilbert**, Fundación Ford

**Jenny Hodgson**, Global Fund for Community Foundations

**Richard Holloway**, Aga Khan Foundation Geneva

**Mirza Jahani**, Aga Khan Foundation USA

**Barry Knight**, CENTRIS

**Janet Mawiyoo**, Kenya Community Development Foundation

**Monica Patten**, Community Foundations of Canada

**Ellen Remmer**, The Philanthropic Initiative

**Sara Shroff**, Changing Our World

**Suzanne Siskel**, Fundación Ford

**Edward Skloot**, Universidad Duke

**Shannon St. John**, Synergos

**Peter Walkenhorst**, Bertelsmann Stiftung

### **JUNIO 2011, MESA REDONDA EN JOHANESBURGO**

**Alica Brown**, Fundación Ford

**Sarah Comer**, Aga Khan Foundation USA

**Nick Deychakiwsky**, Fundación C.S. Mott

**Nobayeni Dladla**, Atlantic Philanthropies

**Aleke Dondo**, Allavida

**Hussein Faruque**, Aga Khan Foundation Geneva

**Beulah Fredericks**, Community Development Foundation of the Western Cape

**Jenny Hodgson**, Global Fund for Community Foundations

**Mirza Jahani**, Aga Khan Foundation USA

**Barry Knight**, CENTRIS

**Shannon Lawder**, Fundación C.S. Mott

**Halima Mahomed**, Global Fund for Community Foundations

**Janet Mawiyoo**, Kenya Community Development Foundation

**Bongi Mkhabela**, Nelson Mandela Children's Fund

**Ishmael Mkhabela**, líder comunitario independiente

**Mamo Mohapi**, Fundación C.S. Mott

**Arif Neky**, Aga Khan Foundation East Africa

**Najma Rashid**, Aga Khan Foundation/ Programa Regional Madrasa

**Egas Simbine**, Aga Khan Foundation Mozambique

**John Ulanga**, Foundation for Civil Society

**Gerald Walterfang**, Viwango

**Susan Wilkinson-Maposa**, Universidad de Cape Town

### **SEPTIEMBRE 2011, MESA REDONDA EN DHAKA**

**Amir Ali**, Aga Khan Foundation Bangladesh

**Karim Alibhai**, Aga Khan Foundation Pakistan

**Sarah Comer**, Aga Khan Foundation USA

**Nick Deychakiwsky**, Fundación C.S. Mott

**Jenny Hodgson**, Global Fund for Community Foundations

**Mohammed Ibrahim**, Federation of NGOs de Bangladesh

**Mirza Jahani**, Aga Khan Foundation USA

**Khushi Kabir**, Nijara Kori, Salimah Kassam, Aga Khan Foundation Bangladesh

**Barry Knight**, CENTRIS

**R. Kohilanath**, Neelan Tiruchelvam Trust

**Nick McKinlay**, Red de Desarrollo Aga Khan Ginebra

**Sumitra Mishra**, I-Partner

**Anthea Mulakala**, The Asia Foundation

**Apoorva Oza**, Aga Khan Rural Support Programme India

**Nirmala Pandit**, NAVAM

**Sadrudin Pardhan**, Aga Khan Foundation Pakistan

**Chandrika Sahai**, consultora independiente

**Sujeet Sarkar**, Aga Khan Foundation Afghanistan

**Mansoor Sarwar**, Pakistan Center for Philanthropy

**Suzanne Siskel**, Fundación Ford

**Steven Solnick**, Fundación Ford

**Rita Thapa**, Tewa

**Sutthana Vichitrananda**, consultora independiente



**AGA KHAN FOUNDATION USA**  
1825 K Street NW, Suite 901  
Washington, D.C. 20006  
Página web: [www.akdn.org](http://www.akdn.org)  
Correo electrónico: [info@akfusa.org](mailto:info@akfusa.org)  
Teléfono: +1.202.293.2537 ext. 116



**FUNDACIÓN CHARLES STEWART MOTT**  
Mott Foundation Building  
503 S. Saginaw Street, Suite 1200  
Flint, MI 48502  
Página web: [www.mott.org](http://www.mott.org)  
Correo electrónico: [info@mott.org](mailto:info@mott.org)  
Teléfono: +1.810.238.5651