



## Hallar el eslabón perdido

Enlazar a donantes individuales con organizaciones comunitarias filantrópicas globalmente

Ann Graham • Junio 2015

Traducción por Silvia Siller



Este proyecto ha sido posible con el apoyo de la fundación Charles Stewart Mott.

# Contenido

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>2</b>
Oportunidades	4
Desafíos	5
<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>Primera Fase: Investigación y Planeación</b>	<b>8</b>
<b>Fase Dos: Fase Medular</b>	<b>9</b>
Grupo de enfoque Mundial	9
Reuniones Regionales	13
Lecciones Aprendidas a través del trabajo Multi-sectorial.	17
Otras Actividades de la Fase Medular	20
<b>Fase tres: Aprendizajes del Proyecto, Recomendaciones y Difusión.</b>	<b>21</b>
<b>Conclusión</b>	<b>25</b>
<b>Apéndice A: Nota sobre las definiciones</b>	<b>26</b>
<b>Apéndice B: Miembros del Comité de Consultoría y de la Reunión/ Participantes del Evento.</b>	<b>27</b>
Miembros del Comité del Consejo	27
Mayo 2013 Participantes del grupo de enfoque en Nueva York	27
Diciembre 2013 Participantes de la Reunión Regional de Brasil	27
Marzo 2014 Participantes de la Reunión Regional de Sudáfrica	28
Marzo 2014 Participantes de Retiros de Aprendizaje	28
Octubre 2014 Participantes en la Reunión Regional de Europa	29
<b>Apéndice C: Muestra de los Materiales provistos en las reuniones de participantes</b>	<b>30</b>



Este trabajo tiene el aval de *Creative Commons Attribution License*; se fomenta su reutilización bajo citar a Synergos.

## Resumen ejecutivo

Tanto los filántropos a nivel individual como los líderes de las fundaciones comunitarias de todo el mundo se han reunido a aprender y a aprovechar los beneficios potenciales de transformación que resultan de formar alianzas para abordar problemas sociales.

La trayectoria de Synergos de reconocer el valor de las fundaciones comunitarias y de trabajar tanto con éstas como con donantes individuales exitosamente, fomenta el compromiso de las familias donantes para erradicar la pobreza y la desigualdad, mediante el desarrollo de la infraestructura de mediación entre los pobres y aquellos con recursos. Como lo señaló Peggy Dulany, fundadora y presidenta de Synergos, “las fundaciones comunitarias son la infraestructura de donde se deriva el sentido de propiedad, de obligación, alianza y convivencia, así como el lugar ideal para involucrar el proceso de consulta y de alianza.”

El proyecto completó tres fases distintas:

1. Investigación y Planeación
2. Fase medular
3. Aprendizajes del proyecto, recomendaciones y difusión

La fase de investigación y planeación del proyecto recabó información mediante encuestas, conversaciones entre individuos y entre grupos así como con líderes de organizaciones comunitarias de filantropía<sup>1</sup> (OCFs) que asistieron a la conferencia de *Fundaciones Comunitarias de Canadá* en 2011, y a una reunión de Grupo de Consultores muy diverso.

Las actividades claves de la fase medular incluyeron:

- Crear un grupo de enfoque directo entre un grupo de filántropos con líderes de fundaciones comunitarias de Asia, Africa, Europa, Norte y Sudamérica y el Caribe.
- Desarrollar cuatro reuniones regionales encabezadas por Synergos en Brasil, México y el Reino Unido.

Otras actividades de la fase medular incluyeron:

- Un desayuno en forma de mesa redonda en la reunión internacional del Foro de Filantropía Global.
- Retiros de aprendizaje de Synergos en India, México y Brasil que integraron conocimientos sobre filantropía comunitaria y visitas guiadas para varios grupos de donantes individuales.

---

<sup>1</sup> A lo largo de este documento utilizaremos las siglas *OCFs* para referirnos a las organizaciones comunitarias de filantropía.

- La reunión en la India congregó y destacó la visita de su fundadora como ponente central de la conferencia entre más de setenta filántropos de la India en Mumbai para introducirlos al concepto de fundación comunitaria.
- Se sostuvieron reuniones de individuos y de grupos pequeños de líderes internacionales de la comunidad de filantropía y de los líderes de los grupos de base, así como donantes individuales en la última conferencia en otoño de las fundaciones comunitarias organizadas por el Consejo de Fundaciones.

Los participantes de la reunión mantuvieron conversaciones abiertas y constructivas y exploraron oportunidades y retos del trabajo conjunto.

Estas reuniones lograron las siguientes metas:

- Conscientizar a los donantes que las fundaciones comunitarias locales son socios eficaces en la filantropía local;
- Fortalecer la capacidad y la confianza de las fundaciones comunitarias en sus interacciones con los donantes individuales;
- Documentar las ventajas y desventajas de trabajar juntos, los obstáculos percibidos y las maneras potenciales de abordar esos obstáculos;
- Conectar a los donantes con las fundaciones comunitarias en sus comunidades de residencia y en las regiones donde ejercen su filantropía.
- Presentar los beneficios de lograr metas tanto filantrópicas como de las fundaciones comunitarias mediante el aprendizaje y la colaboración mutua, encaminadas a la reunión de la red de expertos en filantropía (*Senior Fellows*) y de los miembros del Círculo Global de Filantropía.

Las reuniones regionales sirvieron para una meta adicional muy importante y no tan evidente para los participantes, pero que era intencional entre los organizadores del proyecto. Synergos introdujo sus 10 lecciones sobre Alianzas multi-sectoriales (disponible en <http://syngs.info/sa10>) como un subtexto en las reuniones regionales. Este documento expuso a ambos grupos a una nueva manera de pensar y de actuar colaborativamente. Los participantes corroboraron que el conocimiento adquirido de la discusión era de gran valor para llevarse consigo, tras aprender sobre las 10 lecciones, así como un gran avance para que las organizaciones comunitarias y los filántropos trabajen conjuntamente en sus comunidades locales.

Los filántropos y los líderes de las fundaciones comunitarias participaron en las siguientes reuniones organizadas por Synergos:

- *Nueva York, Mayo de 2013, Grupo de Enfoque de lanzamiento:* Fueron diecisiete los participantes que trabajaron en Australia, Reino Unido, Sudáfrica, Haití, México, Los Estados Unidos, Brasil, China, La República Checa y Zimbawe.
- *São Paulo, Brasil, Noviembre de 2013, Discusión Regional:* Dieciseis participantes trabajaron en Brasil, Uruguay, México, Los Estados Unidos y Portugal.

- *Capetown, Sudáfrica, Marzo de 2014, Discusión Regional:* Doce participantes trabajaron en Sudáfrica, Namibia, Los Estados Unidos, Zimbabwe y el Reino Unido'
- *Guanajuato, México Marzo de 2014, Discusión de Aprendizaje de la siguiente generación.* Los filántropos de la siguiente generación participaron en un retiro de aprendizaje encaminado hacia una organización comunitaria de filantropía en México.
- *Ascot, England, Octubre de 2014, Discusión Regional:* Dieciocho participantes trabajaron en el Reino Unido, Holanda, la República Checa, Francia, Bélgica, Irlanda, Los Estados Unidos, Egipto y Sudáfrica.

El grupo de enfoque de Nueva York diseñó el escenario para la discusión de grupos regionales subsecuentes, mientras los participantes ampliaban y comparaban oportunidades y desafíos a su propia situación regional o de ubicación geográfica. Las reuniones no sólo presentaron filántropos a los líderes de las fundaciones comunitarias, sino que también sirvieron para afianzar el conocimiento y las capacidades de estos líderes en sus interacciones con donantes.

La siguiente lista de oportunidades y desafíos sintetiza y documenta los resultados de todas las reuniones y ofrece lo más destacado de ciertas reuniones en particular:

## **Oportunidades**

Construcción del campo filantrópico;

- Invitar a la conscientización de la estructura filantrópica para invertir en filantropía y generar recursos
- Construir el campo a partir de relaciones estructuradas
- Documentar maneras de penetrar y comprometerse con las comunidades
- En Sudáfrica, abordar la filantropía como medio para apoyar las prioridades de desarrollo mientras que los fondos internacionales decrecen
- En México, explotar los recursos de las universidades para estimular a los filántropos jóvenes

Expandir el alcance de las comunidades locales para filántropos

- Balance de las situaciones y comprensión de las competencias culturales
- Garantizar una intervención filantrópica más incluyente y apropiada
- Tener la capacidad de investigar y verificar localmente

*Desarrollo de Líderes articuladores de puentes*

- Reconocer el valor de desarrollar relaciones a largo plazo, que sean incluyentes y saber escuchar

*Crear vehículos para alianzas*

- Reconocer el valor de apropiación comunitaria
- En Sudáfrica, crear oportunidades de co-inversión

Trabajar conjuntamente para medir el impacto

- Decidir conjuntamente los indicadores de éxito

## Desafíos

Articular las diferencias culturales entre los filántropos individuales y las organizaciones comunitarias de filantropía:

- En Sudáfrica, comprender las diferencias entre las tradiciones culturales que vale la pena preservar y las que no.
- Entender la diferencia entre las necesidades filantrópicas para resultados de corto plazo versus las necesidades comunitarias para la inversión a largo plazo.

*Ideas opuestas sobre quién establece la agenda:*

- *Comunicación entre las personas y afianzamiento de la confianza*
- *Dificultad de co-crear la visión y la agenda*

*Trascendencia dispareja de la dinámica de poder y niveles de conocimiento:*

- En Inglaterra, encontrar líderes políticos que quieran encabezar asuntos sociales
- En Sudáfrica, confrontar la realidad de comunidades debilitadas por su sensibilidad en cuanto a la memoria de la colonización

*Encontrar un lenguaje común y acción entre los filántropos y los grupos locales*

- En Brasil, sobrepasar la amplia terminología de abismos entre los grupos
- Superar las visiones incompatibles y las agendas
- Articular conflictos entre quién posee el proceso de las donaciones y quién controla la agenda
- En Sudáfrica, definir la eficiencia mediante crear relaciones efectivas y gastar los recursos con sabiduría
- Reconocer el significado de los resultados tangibles e intangibles

Encontrar líderes articuladores

- Adquirir conocimiento de quién tiene la capacidad y la confianza local para liderar

En tres reuniones regionales, Synergos compartió las siguientes diez lecciones para Alianzas Multi-Sectoriales. Las observaciones claves de los participantes están en itálicas:

1. Avance solo, si puede.

*No todos los problemas requieren de una alianza*

2. Empezar conlleva a ganar la mitad de la batalla.

*Encontrar a los que tienen voluntad política para que puedan generar una invitación "local"*

3. Haga su tarea.

*Conduzca la investigación y análisis sobre las situaciones, los actores y diseñe planes de negocios bien estructurados*

4. Encuentre a los líderes.

*Busque todos los sectores, pero para los asuntos complejos piense que el gobierno debe de estar involucrado*

5. Dejar ir "Let go."

*Hay que saber cuando dejar ir las creencias enraizadas*

6. Comprometa a la comunidad.

*Reconocer que las comunidades están más familiarizadas con sus necesidades y sus expectativas que quienes vienen de fuera*

7. Visualice a gran escala pero empiece a pasitos.

*Empezar paso a pasito puede lograr una "ganancia rápida" que incremente la moral para luego abordar asuntos más grandes y más complejos.*

8. Trabaje en niveles múltiples de manera simultánea.

*Ponga atención en todos los niveles para garantizar cambios sistémicos amplios*

9. Transforme las negociaciones institucionales.

*El cambio de sistemas puede requerir creación de nuevas respuestas de las instituciones a las necesidades ciudadanas.*

10. Mida lo tangible y también lo intangible.

*Reconozca que la pobreza no sólo se determina por dinero.*

La tercera y última fase del proyecto de este informe, incluye aprendizajes y recomendaciones específicas para el progreso mayor de congregar a filántropos y fundaciones comunitarias. El *Resumen Ejecutivo* de este informe fue distribuido inicialmente a los participantes internacionales y los participantes de las OCF domésticas en la conferencia anual del Consejo de Fundaciones en abril 2015. Además, una actividad extra de difusión logró reunir a una docena de filántropos estadounidenses que donan internacionalmente con Emmet Carson, Presidente de la Fundación Comunitaria de Silicon Valley, para discutir de qué modo las distintas fundaciones comunitarias alrededor del mundo integran los intereses internacionales de sus donantes.

La difusión de este informe en inglés, portugués y español logrará expandir el conocimiento sobre el proyecto y sus aprendizajes además de avanzar las conversaciones sobre los pasos siguientes.





# Introducción

En mayo de 2011, la fundación Charles Stewart Mott concedió al Instituto Synergos una donación de \$150,000 dólares para cubrir los dos primeros años del proyecto con el fin de convocar a filántropos individuales y a líderes de fundaciones comunitarias y de sus organizaciones a fin de abordar problemas societales. La fase inicial se enfocó en la investigación y la planeación así como la introducción a la fase medular. La segunda donación, en 2013, de \$200,000 logró la finalización de la Fase Medular II y los Aprendizajes, Recomendaciones y la fase de Difusión o Fase III. Este reporte final cubre todas las fases de este gran proyecto vanguardista.

La trayectoria de Synergos de reconocer el valor de las fundaciones comunitarias y trabajar exitosamente, tanto con las fundaciones comunitarias, como con los filántropos y las familias donantes de arraigo a partir de su compromiso para erradicar la pobreza y la desigualdad, se da mediante el desarrollo de la infraestructura para mediar entre los pobres y aquellos con recursos. Como lo ha señalado Peggy Dulany, fundadora y presidenta de Synergos “las fundaciones comunitarias son la infraestructura mediante la cual se deriva el sentido de propiedad, de obligación, alianza y simpatía y es un lugar ideal para empezar a comprometerse en un proceso de alianza consultivo. “Este proyecto incrementa la consciencia mutua y explora las oportunidades de interconexión y comprensión entre los filántropos y los líderes de las organizaciones comunitarias de filantropía. También ha iniciado una “cadena de confianza” entre ellos que seguirá creciendo.

## Primera Fase: Investigación y Planeación

Para empezar a desarrollar conciencia mutua y entendimiento entre filántropos y organizaciones comunitarias de filantropía y explorar las oportunidades de interacción y alianza, Synergos garantiza el alcance y su banco contactos de acceso único a miembros de ambos grupos, además de los resultados de las encuestas y pedidos personales puntuales. También garantiza la asistencia entusiasta y la participación en el diseño de las reuniones para convocar a ambos grupos.

Durante esta fase inicial, el proyecto se desarrolló de esta manera:

- Tras fijar una cuota inicial, se estableció un comité de consejería diverso que representó a ambos grupos. Esta cuota se usó principalmente en las etapas iniciales, los miembros del comité de consejo apoyaron con entusiasmo la existencia del mismo, identificaron a futuros participantes para las reuniones regionales y otras actividades, y sugirieron al personal de Synergos la dirección general del proyecto mediante conferencias telefónicas. A nivel individual, se les fue consultando a través de los asuntos de su interés relacionados con regiones particulares o con facetas particulares del proyecto.
- A la vez que se completó la primera encuesta que se hizo a una muestra de filántropos globales -sobre su conocimiento y su involucramiento con las Organizaciones

- Comunitarias filantrópicas-, paralelamente se encuestó a las organizaciones comunitarias filantrópicas sobre su conocimiento y experiencias para trabajar con filántropos globales.
- Fueron veintinueve filántropos (principalmente aunque no exclusivamente miembros del Círculo de Filántropos Globales) los que respondieron de 15 países de todos los continentes. Quienes respondieron se enfocaron en la filantropía de 17 países o regiones. Casi cuatro cuartos estaban familiarizados con el concepto de filantropía comunitaria, y más de la mitad se asociaron con OCFs de alguna manera. En general, los filántropos usaron a las organizaciones de comunidades filantrópicas para pasar a apoyar un proyecto en particular u bien, de una organización de la comunidad que es ayudada por organizaciones de comunidades filantrópicas. Seis de los encuestados brindaron apoyo financiero para las organizaciones comunitarias filantrópicas, y cuatro establecieron un fondo en la organización comunitaria filantrópica. Dos tercios indicaron querer aprender aún más.
  - De los cuarenta y tres expertos en filantropía (*fellows*) de Synergos que fueron encuestados, respondieron 25 de 13 países que representaban cada continente. Dos tercios de los encuestados indicaron que habían trabajado directamente con los filántropos individuales principalmente, mediante el apoyo colaborativo de un proyecto específico local. Justamente más de la mitad recibió apoyo financiero de los individuos donde la cantidad de apoyo variaba entre el 1 % al 100% de su ingreso con un promedio de 23 %. Dos tercios pidieron más información.
  - El seguimiento de ambos grupos resultó en invitaciones para participar en Mayo 2013 en grupos de enfoque que iniciaron conversaciones de aprendizaje mutuo.
  - Reorganizaron un desayuno de mesa redonda unido a un conversatorio del Foro de Filantropía Global sobre “Filantropía comunitaria” con la fundación Mott y el Foro Global para las Fundaciones Comunitarias. Este evento introdujo el proyecto a los actores claves en la arena filantrópica y a las fundaciones comunitarias.
  - Se mantuvieron conversaciones individuales y de grupo con líderes internacionales de las OCFs que asistieron a la conferencias de Fundaciones Comunitarias en Canadá.

## Fase Dos: Fase Medular

La Fase medular consistió en una serie de actividades diseñadas a reunir y permitir el entendimiento entre los donantes y organizaciones comunitarias de filantropía. Entre estas hubieron reuniones globales, grupos de enfoque en persona de donantes y de OCFs de todo el mundo, así como cuatro reuniones regionales en Brasil, Sudáfrica, México y el Reino Unido. Además Synergos también creó o participó en oportunidades suplementarias para afianzar el entendimiento y aprender más de ambos grupos.

### Grupo de enfoque Mundial

En Mayo de 2013, la fase de planeación e investigación culminó con un grupo de enfoque de dieciocho filántropos y fundaciones comunitarias líderes en Nueva York. Si bien el proyecto originalmente intentó aprovechar las reuniones de los grupos filantrópicos para reunir a ambos

grupos, la escasez de este tipo de reuniones, especialmente en el mundo desarrollado, requirió que Synergos congregara sus propias conversaciones. Mediante las reuniones iniciales, se establecieron los planes específicos para determinar las actividades y el enfoque de los últimos años del proyecto.

La reunión documentó las oportunidades y desafíos de trabajar unidos, las barreras percibidas y las maneras de superar esas barreras. Las observaciones se usaron como base de discusión en las reuniones regionales siguientes.

Los participantes se enfocaron en tres áreas del acuerdo de cómo las OCFs podían expandir su impacto en la filantropía individual:

- *Expansión del alcance en las comunidades locales:* Las FCs/OCFs pueden ofrecer el conocimiento esencial y una conexión íntima con las comunidades locales. Un filántropo comentó: “Las OCFs otorgan el eslabón perdido entre la comunidad y los donantes, actuando como un vehículo para identificar asuntos específicos relevantes para la comunidad. Los filántropos también hablaron del papel de las fundaciones comunitarias en la mediación de los niveles culturales. Para los donantes que no están íntimamente familiarizados con las comunidades en las cuales enfocan su filantropía, las organizaciones comunitarias de filantropía pueden ayudar a interpretar ante los donantes la comunidad local o la cultura de las ONGs.”
- Las fundaciones comunitarias también son unos *brokers* invaluable para establecer el dominio de la comunidad y ser un medio de acceso al conocimiento local y sus conexiones. Ellas pueden “ayudar mediante reuniones con los actores principales que normalmente no se reunirían con filántropos.” Sus habilidades y *expertise* logran traer “capital puente”, o reunir a aquellos con visiones distintas de distintos sectores. Un filántropo dijo que “las fundaciones comunitarias pueden extender su alcance”. Otro comentario, fue que si las instituciones de la comunidad como las OCFs no existieran, los recursos filantrópicos no serían utilizados tan eficazmente para efectuar el cambio y abordar la justicia social, porque los filántropos solos a nivel individual no podrían acceder esos espacios o no lo entenderían.”
- *Vehículo para Alianzas.* Las fundaciones comunitarias se percibieron como claves, como instituciones para construir alianzas entre varios actores para abordar asuntos de desarrollo a largo plazo. En varias ocasiones, sobretodo en México, Australia y el Reino Unido, las fundaciones comunitarias sirven para atraer el financiamiento público (del gobierno) para las necesidades de desarrollo comunitario. Muchos filántropos en particular, valoraron el papel de las OCFs como actores imanes de oportunidades para apalancar recursos. Estos también mencionaron que las Fundaciones Comunitarias pueden traer muchos filántropos individuales y otros donantes para abordar necesidades de corto e inmediato plazo (por ejemplo desastres naturales) o de largo plazo. Uno de los participantes dijo que “las organizaciones comunitarias de filantropía pueden identificar

un asunto específico con un grupo de metas específicas, y luego facilitar” ante grupo de donantes, para abordarlo. A manera de ejemplo, las fundaciones comunitarias amalgaman el financiamiento de desarrollo local de distintas fuentes – gobierno, comunidad, individuos, y compañías en un proyecto de desarrollo particular.

- *Compromiso, Educación e Innovación:* Las fundaciones comunitarias se consideraron como el lugar en donde los donantes pueden comprometerse y educar además de aprender de las prácticas innovadoras en filantropía. Las fundaciones comunitarias son “educadoras que proveen oportunidades para que las personas aprendan (ej. Los filántropos).” “Estas” animan el compromiso. Los donantes se les describió frecuentemente como que se “enfocaban en lo suyo”, pero que eran esenciales para que las organizaciones comunitarias de filantropía se conecten con ellos e inicien las alianzas potencialmente exitosas. Estas también presentaron a los filántropos con innovaciones tales como el saber cómo donar en los círculos y el impacto de inversión a filántropos, y se percibieron con el rol particular de involucrar a la siguiente generación. Uno de los filántropos dijo que “las fundaciones comunitarias pueden ser vistas como un faro que guía, como un centro de reunión.”

Los participantes reconocieron que pese a la buena voluntad, existe un número de barreras para trabajar juntos. Sorpresivamente, el grupo de enfoque reveló que pese a la geografía, la cultura y la historia, los filántropos tenían mucho entre sí, al hablar el mismo lenguaje y reiterar puntos similares. Lo mismo con las organizaciones filantrópicas de la comunidad. Pese a las diferencias regionales en cultura o servicios, los filántropos individuales compartieron un entendimiento en común y un set de creencias. Las brechas mayores se dieron entre los filántropos y las organizaciones comunitarias de filantropía.

Las diferencias se referían a la apropiación, la visión, y el establecimiento de la agenda. Las organizaciones comunitarias de filantropía generalmente no tenían las mismas visiones de los donantes y de las agendas. En efecto, las organizaciones comunitarias de filantropía usaron frases como : “dirigidos por el ego”, “inmaduros”, “carentes de respeto de las minorías y de las distintas etnias” al referirse en sus descripciones al trabajo con filántropos. Por su parte, los filántropos en la mesa creyeron que las organizaciones comunitarias de filantropía “carecían de confianza” de “experiencia de negocios”, y no entendían las necesidades de los donantes para “la eficacia y la transparencia”. Ellos sintieron que “no tenían suficiente documentación” de impacto, y que “las organizaciones comunitarias de filantropía no relataban bien sus historias para que pueda entenderse.”

Las barreras aparentemente insuperables no han prevenido tener una discusión que sirva para identificar soluciones. Un filántropo chino expresó un sentimiento que otros también sentían cuando ofreció una analogía en la relación de negocios. Dijo que era necesario “conocer a los otros, al realizar compromisos iniciales, para poder hacer más proyectos creativos. Las organizaciones comunitarias de filantropía necesitan entender las necesidades de los donantes por su eficacia, y los donantes necesitan entender las necesidades de la comunidad.” Otras ideas

generales incluían “la importancia de la apropiación del proyecto en común”, “balanceando las prioridades comunitarias y las prioridades de los donantes,” “educando a los donantes en cuanto a las necesidades de las comunidades”, “complementando la diversidad de los donantes” y basarse en la misión en vez del ego. Las recomendaciones específicas incluían:

- Comunicación y entrenamiento “trabajar hacia un entendimiento común de la sociedad para ampliar el campo”
- Papel del Mediador/traductor “hablar los dos idiomas, emprender el diálogo, entender el mismo idioma”
- Educación en dos sentidos -La necesidad de las organizaciones comunitarias filantrópicas en cuanto a cómo funciona el lado de los donantes y las necesidades de los donantes de entender los distintos perfiles de las organizaciones comunitarias de filantropía.
- Expandir el proceso de cambio en el país con las organizaciones de base, incrementando la confianza de los donantes en las organizaciones comunitarias de filantropía y del sector de las ONGs.

Los organizadores acordaron que la tarea de fomento entre los filántropos y las organizaciones comunitarias de filantropía del trabajo conjunto no se centraron en los asuntos técnicos como las leyes de impuestos y los específicos tipos de servicios ofrecidos, sino en los asuntos más suaves de la educación, compromiso y construcción de la comunicación. La reunión estableció la agenda para la discusión en las reuniones regionales de filántropos y líderes de OCFs.

Los últimos dos años de la fase medular se enfocaron en : 1) convocar reuniones regionales de filántropos y de líderes de las organizaciones comunitarias de filantropía para crear conciencia de la existencia de las fundaciones comunitarias como socios locales eficaces en filantropía; y 2) transferencia de conocimiento y habilidades de “liderazgo articulador” de los participantes. Synergos también planeó empatar a los filántropos con las fundaciones comunitarias para iniciar alianzas entre ellos. Sin embargo, Synergos encontró, salvo algunas excepciones, que los intereses geográficos de los donantes no coincidían con las localidades en la que las OCFs ejercían su trabajo.

El análisis del alcance de los donantes y de los líderes de las OCFs (Organizaciones comunitarias de filantropía) a través de la introducción y discusión de reuniones de filantropía externas y de fundaciones comunitarias en las primeras fases del proyecto dirigido por Synergos, con el fin de concluir que organizar reuniones internas ofrecería un resultado más completo. Así, se empezó con un grupo de enfoque en Nueva York en Mayo del 2013, donde Synergos organizó reuniones regionales en cuatro áreas geográficas claves en Brasil, México, Sudáfrica y el Reino Unido. Cada región fue seleccionada por un número importante de donantes y de OCFs además de contar con el capital social que ofrece Synergos en cada región.

Es un hecho que el éxito potencial de la relación entre las OCFs y los donantes resulta de aprender cómo lograr el éxito de manera conjunta. El informe de Synergos de octubre 2012 sobre *las Diez Lecciones de Alianzas Multisectoriales* otorgaron las bases del entrenamiento en cuanto a cómo desarrollar la capacidad para hacer posible el acercamiento de ambos grupos

pese a sus diferencias para trabajar juntos. Cada reunión regional incluía una discusión de las diez lecciones y relacionaba esas lecciones al trabajo práctico con sus desafíos. Los comentarios específicos sobre estas lecciones por regiones en particular se incluyen en la sección de las *Lecciones aprendidas* al trabajar en alianzas multi-sectoriales de este informe.

De manera significativa, las discusiones otorgaron la oportunidad invaluable de conversar directamente para examinar los beneficios de las alianzas de lograr metas en común. Además, la habilidad de discutir y aprender de los fracasos entre sí fue un instrumento excelente.

## **Reuniones Regionales**

### ***Brasil – Noviembre 2013***

En esta reunión se congregaron donantes y representantes de OCFs de Brasil, Uruguay, México, España y Portugal así como de los Estados Unidos. La discusión se benefició de los puntos que se destacaron en el grupo de enfoque de Nueva York al ponerlos en el contexto brasileño y latinoamericano. Si bien el acuerdo fue generalizado respecto a las conclusiones de los grupos de enfoque, parecía que el desafío, digamos básico para los participantes, no era ni el campo de la filantropía, ni que el movimiento de fundación comunitaria no estuviera bien establecido. En particular, notaron que el sector no gubernamental sufre de una carencia de credibilidad a largo plazo, exacerbado por un lenguaje dividido entre las expectativas del sector, de los negocios locales y de los donantes. Los donantes tienen expectativas amplias y no entienden ni el lenguaje ni la terminología utilizada por el otro sector. Por ejemplo, el sector empresarial o el lenguaje de negocios difiere del lenguaje más suave del otro sector.

Los participantes discutieron dos barreras principales para cerrar las brechas 1) la escasez de los líderes para entender y “crear puentes” en esos espacios 2) la inhabilidad de comunicarse efectivamente entre los sectores. Los participantes reconocieron la necesidad de los actores claves o de las instituciones para actuar como articuladores entre comunidades tradicionalmente distintas. Los distintos sectores pueden acordar tener una meta común, pero fracasan en entender los distintos puntos de vista de cómo lograr esa meta. Para construir puentes, es necesario estar de acuerdo en la urgencia de la tarea inmediata, pese a las diferencias de estilo y acercamiento. Como notó un participante, “hablamos distinto, y nos vestimos distinto, pero tenemos metas comunes.” Los líderes articuladores o intermediarios son necesarios para facilitar este entendimiento general y para asistir con lineamientos precisos que determinen cuáles son los pasos necesarios para lograr la meta exitosamente.

Para lograr este esfuerzo, es fundamental incrementar la habilidad de los involucrados de comunicarse entre los distintos sectores. Los participantes estaban reacios: “nosotros no sabemos cómo comunicarnos, ya sea con socios o donantes, y éste es el mayor desafío de nuestro sector.” La inhabilidad de comunicarse resulta, como sugirió un participante, de la asimetría del poder entre sectores. Si la comunidad y sus representantes perciben que no poseen igual poder o si los donantes creen que las OCFs no tienen igual poder o credibilidad, es difícil iniciar un diálogo genuino o es más difícil de mantener.

La falta de confianza del sector no gubernamental impide donar, pero la cultura filantrópica de dar también es débil en la región. La reunión en Brasil tuvo secuelas a partir de sugerencias del grupo de enfoque de Nueva York en la cual los participantes afirmaron que las OCFs deben empezar a comprender la necesidad de los donantes de eficiencia y puntualidad, mientras que los donantes deben trabajar para desarrollar una apreciación mayor y más balanceada de las necesidades de la comunidad. No obstante, en América Latina se requiere poner el asunto en el contexto apropiado regional, y culturalmente.

Ahora bien, pese a la falta de confianza entre sectores, los participantes reconocieron que las OCFs podrían ser las entidades que empiecen a encontrar a los líderes articuladores por su capacidad de convocatoria de distintas poblaciones. Así, la construcción de la cultura filantrópica con los insumos y cooperación de varios sectores se vió como una oportunidad y un reto de grupo.

#### ***México – Marzo 2014***

En Marzo de 2014, la siguiente generación de donantes participó en un retiro de aprendizaje para fundaciones comunitarias de filantropía en Guanajuato, México. Igual que en Brasil, la cultura filantrópica y la fuerza del sector no gubernamental no está tan consolidada en México. El introducir a futuros jóvenes filántropos y a estudiantes sobre los beneficios de la filantropía comunitaria les ofreció oportunidades para reflexionar sobre su papel y las oportunidades que tienen como futuros donantes. Los participantes discutieron los temas siguientes:

- La definición del concepto de fundación comunitaria y de sociedad civil
- Aprender cómo puede funcionar el desarrollo comunitario
- Promoción de la filantropía a través de fundaciones comunitarias
- Entender el propósito filantrópico
- Desarrollo del liderazgo de la siguiente generación
- Aprender la diversidad de los contextos filantrópicos y de las fundaciones comunitarias
- Valorar las alianzas potenciales con las fundaciones comunitarias; y
- Aprovechar los recursos de las universidades para estimular a los filántropos jóvenes

La experiencia de aprendizaje no sólo expuso a los filántropos jóvenes a estos conceptos sino que subrayó el significado de los programas en los cuales la comprensión, la educación, el compromiso y la confianza -entre la sociedad civil y los donantes-, son instrumentos eficaces para alianzas futuras. Los participantes enfatizaron la necesidad de dar seguimiento de las actividades y mantener comunicación para fomentar en ambos sectores los compromisos importantes y de largo plazo. Las actividades de seguimiento sugeridas incluyeron: la creación de un grupo de ex-alumnos de la siguiente generación, boletines electrónicos, blog y cuentas de twitter para el grupo, reuniones periódicas entre donantes y organizaciones sin fines de lucro.

#### ***Sudáfrica – Marzo 2014***

En marzo 2014, doce participantes que trabajan en Sudáfrica, Namibia, Los Estados Unidos, Zimbabwe y el Reino Unido participaron en Capetown, en la reunión regional de Sudáfrica. Los facilitadores compartieron los resultados del grupo de enfoque de Nueva York, los cuales fueron

discutidos dentro del contexto africano. A diferencia de la experiencia en América Latina de la necesidad de crear una cultura de filantropía, los participantes notaron que la cultura de donar si existe en Africa, pero el campo filantrópico no. Hay una relación estructurada insuficiente entre donantes y comunidades para aclarar los pasos necesarios para construir “prácticas filantrópicas comunitarias” incluso cuando la meta última ya está establecida. En Africa, la meta es muy básica “hacer que las sociedades funcionen.”

Los participantes señalaron un número de desafíos particulares al contexto africano. Para ellos, construir un campo filantrópico requiere “una relación de capital a largo plazo” que debe abordar el problema de comunidades disfuncionales, además de considerar la “naturaleza delicada de trabajar con personas en transición.” Los participantes admitieron que construir relaciones de capital es relativamente un intercambio extraño en filantropía, y es más difícil por la herencia del colonialismo y la falta de confianza de donantes externos. Las comunidades son cautelosas con razón frente a lo que viene “de afuera.”

Al mismo tiempo, las comunidades “en transición” presentan sus propios desafíos. Si bien tienen un sentido actual de sus derechos entre los ciudadanos quienes ya demandan sus derechos de agua limpia, vivienda digna, y buena salud, continúan esperando que el gobierno, la ayuda de fuera y la ayuda de fuerzas externas se los resuelva. Hay poco entendimiento o compromiso para desarrollar y usar sus propios insumos.

Para los participantes de la reunión, el asunto que surge es “¿qué es lo que hace a la donación filantrópica cualitativamente distinta de la ayuda de las agencias de desarrollo internacionales? ¿Cómo pueden comprometerse las comunidades equitativamente con los donantes para lograr la meta final de las sociedades que funcionan? La respuesta es el contacto entre individuos, y la calidad de esa relación. Para los filántropos, ésta última no se desarrollará sin haber comprendido la diferencia entre solidaridad y paternalismo. Para las OCFs, se requiere un desarrollo cuidadoso de una relación constructiva mientras se toma el tiempo “para cerrar brechas” creadas en parte por las intervenciones previas de desarrollo. Las barreras también se crean por tradiciones “culturales” que pueden no servir ya a las necesidades tanto humanas, como sociales o de desarrollo económico de las poblaciones locales. Los participantes comentaron que el asunto de competencia cultural que surge en Nueva York requiere una segmentación cuidadosa en comunidades ligadas a construcciones dañinas o pasadas de moda. Aún así, los participantes acordaron que encontrar oportunidades de co-inversión con grupos externos ofrece las avenidas más promisorias de desarrollo.

Los donantes en la reunión reconocieron que las OCFs son agentes necesarios y con gran valor para canalizar constructiva y exitosamente sus donaciones. Sin embargo, para ellas, esto conlleva también dar eficientemente dentro de las definiciones Norte /Oeste que resultan insuficientes en este contexto cultural. Entenderse entre culturas o entre dos sectores requiere co-definir la eficiencia y requiere un abordaje a largo plazo multi-capas y multi-caras. Este acercamiento reconoce la importancia crítica de las organizaciones intermedarias en el proceso hacia el



desarrollo mientras mantienen el conocimiento y las habilidades de participar completamente en su proceso de desarrollo único, con sus voces propias. La documentación cuidadosa de las mejores prácticas a través del proceso añadirá valor agregado a los resultados logrados.

#### *Reino Unido – Octubre 2014*

En octubre 2014, Synergos congregó su última reunión regional con dieciocho filántropos y líderes de OCFs en Ascot, Inglaterra. Tras revisar las oportunidades y desafíos discutidos en las reuniones regionales previas, los participantes identificaron las oportunidades y desafíos particulares a la perspectiva europea.

Dicha perspectiva se deriva de una definición más global de la comunidad de lo que presentan otras regiones. Los participantes europeos abordaron la filantropía y la experiencia de la fundación comunitaria no sólo dentro de Europa sino también a través del mundo. Europa es percibida como el lugar en donde se expanden las mejores prácticas y se reúne el conocimiento y habilidad de las distintas regiones del mundo. Las OCF locales, sin embargo, juegan un papel importante como los depositarios del conocimiento local. Aún así, los participantes reconocieron la baja visibilidad y la falta de recursos de las fundaciones comunitarias.

Una de las mejores prácticas es la medida de impacto. Los participantes acordaron que compartir el entendimiento de lo que es importante a largo plazo para la sustentabilidad de la comunidad es lo que ayuda a determinar los mecanismos de medición y ayuda a los filántropos a reconocer el valor de las OCFs. Estas organizaciones son claves para abordar “el qué y el cómo” de invertir en la comunidad. Además, sus líderes son “articuladores de puentes” con la capacidad de “examinar y verificar localmente”... un recurso invaluable para los donantes externos.

Encontrar a los líderes articuladores, sin embargo, es tanto una oportunidad como un desafío. Las recomendaciones de palabra y “el tiempo que se pasa en el estudio de campo” son requisitos para iniciar una alianza con el líder “óptimo.” Sin estos líderes, sin embargo, la solución puede hacerse fuera de la comunidad lo que resultaría en insustentable. Los filántropos europeos y las OCFs que no están físicamente en la localidad desconocen las circunstancias locales, se necesita tiempo y paciencia para encontrar estos líderes.

Los desafíos se referían a la dificultad de trabajar en localidades sin voluntad política, encontrar ONGs como competidores de las OCFs, falta de consciencia de la existencia de las OCFs, y la credibilidad del liderazgo y de la capacidad de mando del consejo. El valor de los líderes articuladores puede estar en peligro si su trabajo se considera un acto político o desafiante al orden político que prevalece. Al mismo tiempo, en ambientes más políticamente desafiantes, un líder o fundador de una OCF que inspira confianza, es conocido y está bien establecido, puede ofrecer mayor estabilidad y confianza de lo que las organizaciones de base en desarrollo pueden ofrecer.

En algunas áreas del mundo, las OCFs son raras y su establecimiento está limitado por ONGs existentes y más grandes que controlan el espacio del sector no –gubernamental. Las ONGs, sin embargo, no necesariamente pueden servir para resolver problemas específicos de la comunidad.

Si bien menos numerosas, las OCFs frecuentemente no poseen amplios presupuestos o mayor visibilidad que las ONGs, lo que puede impedir la habilidad de los filántropos para encontrarlas. Una vez detectadas las preocupaciones respecto a la capacidad de liderazgo y la capacidad de mando del consejo presenta desafíos adicionales.

Los participantes acordaron que “expandir el espacio de las OCFs” es esencial tanto para los donantes como para las ONGs. Es clave involucrar y trabajar con las comunidades marginales.

### **Lecciones Aprendidas a través del trabajo Multi-sectorial.**

En cada una de las reuniones regionales (a excepción de México), Synergos compartió sus diez lecciones aprendidas de trabajar con alianzas multi-sectoriales durante más de 25 años de historia. El concentrarse en estas lecciones aprendidas enriqueció la conversación y motivó sugerencias de las experiencias propias de los participantes.

#### ***1. Hagalo solo, si puede.***

No todos los problemas requieren alianzas. Cuando los problemas son más complejos, se aconseja considerar la alianza.

#### ***2. Empezar conlleva ganar la mitad de la batalla.***

Las alianzas se desarrollan a partir de la voluntad política. Sin tener una “ invitación “ que provenga de los socios locales o de miembros de la comunidad, las posibilidades se reducen. Por ejemplo, Brasil tuvo elecciones presidenciales recientemente. Al tener incertidumbre del resultado, y consecuentemente, quién sería el socio del gobierno, la alianza sobre educación está en el limbo hasta pasadas las elecciones. Si el socio del gobierno ya no está en el poder, ¿de dónde vendría la “ invitación “? Sin invitación, acaso esto se traduce en ¿falta de voluntad del gobierno?

Al faltar la confianza, puede ser que la única manera de trabajar en una situación política difícil sea con un perfil bajo. Los participantes discutieron las razones legítimas para desairar una invitación. En algunos países, es difícil trabajar en asuntos y programas en donde los miembros de la comunidad, especialmente los marginados, creen que son los acertados para la sociedad.

Distintas agendas pueden prevenir que las autoridades locales con pocos recursos y/o líderes locales desconfiables, no actúan como verdaderos socios. Es importante saber cuándo “retirarse” de una alianza potencial. Las OCFs están bien establecidas para ayudar a donantes a manejar la política local y el momento ideal de la iniciativa.

En Sudáfrica, la discusión se enfocó en la naturaleza de largo plazo y empezar con semillas de desarrollo de la confianza. Para crear confianza se requiere una inversión total en términos de dinero, tiempo y compromiso por varios años.

#### ***3. Haga su investigación.***

Un análisis temprano de la situación y de los actores, así como planes de negocios bien diseñados son requisitos indispensables para evaluar dónde comenzar. En Europa, los participantes

compartieron sus experiencias con investigación. Un participante sugirió la investigación sobre qué otras fundaciones están trabajando en qué antes de decidir enfocarse en un área específica. Muy frecuentemente se da el caso que los más marginalizados de la sociedad no son receptores de la recaudación de los fondos. En Irlanda, la fundación comunitaria asiste a las organizaciones locales a identificar su *expertise*, qué falta en los consejos y encontrar a los expertos más adecuados para llevarlos. Esta acción crea una “polinización-cruzada” entre negocios y ONGs. Al igual que otras muchas fundaciones comunitarias, la Fundación Comunitaria de Irlanda también produce “signos vitales” que proveen indicadores del bienestar de la comunidad en distintos asuntos, e identifica las prioridades de los ciudadanos, y ofrece una herramienta de investigación excelente para donantes potenciales.

Entre más difícil el ambiente para las OCFs en Africa, se requiere un grado más estricto de investigación. Un análisis temprano de los actores debe garantizar que todas las voces – especialmente aquellas de las comunidades marginalizadas- sean escuchadas. Además, el nivel de las habilidades y conocimiento para integrar en la investigación adecuada y el análisis de los asuntos de la comunidad y los problemas pueden no existir.

#### ***4. Encuentre a los líderes articuladores.***

Los participantes en todas las reuniones comentaron en la dificultad de encontrar articuladores de puentes. En Europa, los participantes subrayaron que éstos pueden encontrarse en todos los sectores, pero si se trata de un asunto complejo, el gobierno debe de estar involucrado. Ellos citaron ejemplos de personal y prácticas institucionales para desarrollar confianza y unión. Involucrar tanto a los empleados ya hartos que actúan como esponjas del enojo de la comunidad y del conflicto, y a la vez, escuchar atentamente a aquellos socios potenciales, es sumamente positivo en la experiencia de crear situaciones de confianza.

En Brasil, los líderes deben ser capaces de transferir los resultados a través de los distintos sectores, para crear confianza, para co-crear con otros y generar acción colectiva. El liderazgo tradicional de “mando y control” no es efectivo cuando la colaboración entre sectores es esencial. En Africa, los participantes subrayaron que algunas veces una instrucción de “mando y control” puede ser necesaria para crear el espacio y “hacer que las cosas funcionen.” Los donantes participantes subrayaron que no todos los donantes tienen el tiempo y los recursos de invertir en un proceso a largo-plazo que talvez no funcione.

#### ***5. Soltar o dejar ir.***

La noción de alianza se basa en que ni una persona ni un grupo predomina. En todas las regiones, los participantes comentaron que el papel de articulador/facilitador es el no insistir en lo que el o ella cree que deba de suceder. Saber cuando alentar y dejar las posiciones duras es una habilidad esencial. La capacidad del facilitador de ser empático y comprensivo al saber que no se trata de una agenda propia es un requisito. Un filántropo sudafricano explicó que “cuando se deja ir una idea o práctica, funciona mejor cuando se desarrolla primero una perspectiva, se mantiene firmemente, y no sólo se deja ir a la nada, sino que cambia la perspectiva porque se han

involucrado con otros en distintas perspectivas. Después puedes cambiar a otra que se mantenga firmemente y sea una perspectiva bien desarrollada.”

#### ***6. Involucre a la comunidad.***

Las comunidades están más familiarizadas con las necesidades y las expectativas que los que vienen de fuera. Pero traer gente de fuera puede ser más beneficioso para el éxito del proyecto. En Europa, un participante discutió el ejemplo de trabajar con niños, sus padres, trabajadores sociales, maestros y grupos de negocios en la Franja de Gaza. Discusiones de grupos de enfoque y encuestas revelaron hechos incómodos sobre la seguridad de los niños en escuelas que afectaban de manera adversa su educación. Los resultados no se difundieron públicamente, hubieran avergonzado al gobierno, que se consideraba un actor importante. Surgieron sugerencias para crear programas de competencias entre los niños que todos los partidos apoyaban.

Una lección importante para trabajar con la comunidad fue conducir un análisis cuidadoso que demuestre quiénes son los actores y quién necesita estar involucrado en el diseño y la implementación del programa. Si las partes no invierten, el programa tiene poco valor.

#### ***7. Visualice la gran escala pero comience en pequeña escala***

Empezar poco a poco puede significar “una ganancia rápida” que incrementará la moral para abordar asuntos más grandes y complejos. En el trabajo de Synergos en Namibia, por ejemplo, los oficiales de salud se dieron cuenta que el tiempo de la respuesta de las ambulancias duraba más de una hora. Cuando descubrieron que las ambulancias se utilizaban para transferir pacientes, en vez de para emergencias, lograron solucionar el problema fácilmente y poder así abordar conjuntamente asuntos más serios. En Irlanda tomar riesgos implica encontrar el modelo que puede ser replicado mediante nuevos e innovadores proyectos. Por ejemplo, al trabajar con IBM, la fundación desarrolló un sistema de administración el cual incrementaría las llamadas voluntarias y de solidaridad con los reclusos con los que interactuaban diariamente.

En el contexto africano, particularmente en comunidades paupérrimas que han tenido más experiencia con proyectos fracasados que con logros, los participantes se pueden beneficiar de proyectos a menor escala que los lleven al “reconocimiento y afirmación.”

#### ***8. Trabaje múltiples niveles simultáneamente.***

Los problemas requieren atención a nivel micro, mediano y macro para garantizar “cambios de sistemas amplios.” En la mayoría de los contextos, trabajar a través de las organizaciones tiene éxito mayor porque es difícil encontrar una organización que pueda trabajar en “cada nivel individual con cada sector.” Encontrar OCFs que conozcan y puedan relacionarse con los sectores, así como entender sus complejidades es difícil.

#### ***9. Transforme las negociaciones institucionales***

Una dimensión de cambio de sistemas son “las negociaciones institucionales” o la creación de instituciones nuevas. Los participantes en todas las regiones comentaron la necesidad de alterar estas negociaciones cuando algo no está funcionando. Cuando las instituciones no responden a las necesidades de los ciudadanos, se requieren de respuestas institucionales diferentes.

### **10. Medición de lo tangible así como de lo intangible**

La pobreza no es solamente una cuestión de dinero. La medición de asuntos intangibles de dignidad y respeto también son importantes para que un proyecto sea exitoso en la comunidad localmente. Enlazar proyectos de pequeña escala a proyectos a gran escala de asuntos de confianza en la comunidad, también puede proporcionar medidas significativas de éxito. Los participantes europeos, por ejemplo, notaron la practicalidad y la importancia de aliviar las cargas de la mujer, particularmente en Africa, que a veces pasa hasta seis horas al día buscando agua. Esto les permite no sólo mayor tiempo de ir a la escuela, además de darles opciones de otra calidad de vida. En Brasil, los participantes creyeron que lo intangible puede hacerse tangible, en parte, mediante la creación y apoyo de una meta común acordada que pueda facilitar la división entre dos grupos.

### **Otras Actividades de la Fase Medular**

La filantropía de comunidad integrada sobre los retiros de aprendizaje de Synergos de filántropos individuales en Brasil, India y México.

- En India, Dr. Harsha Pareck, del fondo Comunitario de Bombay, conoció a 70 filántropos reunidos por Dasra alrededor del concepto de fundación comunitaria. Peggy Dulany, fundadora y presidenta de Synergos, introdujo al Dr. Parekh al enfatizar que Synergos “ha logrado un gran impacto mediante las alianzas con fundaciones locales de la comunidad.” El Dr. Parekh habló al grupo sobre el trabajo de aumentar confianza en la comunidad. Como resultado de esta interacción, ella participó en la reunión anual del Foro de Filantropía en India para hablar más a fondo sobre las fundaciones comunitarias.
- Los eventos en México y Brasil, si bien menos formales, también conscientizaron entre los filántropos individuales sobre los métodos que las OCFs pueden utilizar para expandir el impacto de su filantropía. El retiro de aprendizaje del Círculo Global de Filántropos a varios sitios en México del 15 al 20 de abril de 2012 reunió a filántropos mexicanos comprometidos en inversión de impacto social o educación con Fundaciones Comunitarias. El miembro del GPC Ricardo Betancourt, un exitoso constructor de parques industriales y edificios en Guanajuato, resaltó el trabajo de la Fundación Comunitaria del Bajío y su integración exitosa entre recursos privados, del gobierno, civiles y de recursos educacionales para mejorar la calidad de vida.
- En Brasil, el fundador y presidente de la Fundación Comunitaria de Florianópolis, el Dr. Lucia Dellangelo, conversó sobre la filantropía comunitaria con ocho Filántropos Globales (de Singapur, de Estados Unidos, Suiza y Brasil). Como miembro del Comité de Consejo del proyecto de filantropía comunitaria global, y también como consejero del gobierno de Brasil en educación, jugó un papel doble al enfatizar las contribuciones de la filantropía comunitaria y otorgó su *expertise* en proyectos educacionales visitados por el grupo.

Synergos presentó los beneficios de lograr las metas filantrópicas y de las fundaciones comunitarias mediante el aprendizaje y asociación entre ambas para las reuniones generales del

grupo de expertos (*senior fellows*) y de miembros del Círculo Global de Filántropos. En general, aproximadamente 50 expertos (*fellows*) y filántropos se les presentaron las ventajas de la alianza. Estos, además de los participantes de las reuniones regionales y de los retiros de aprendizaje.

Synergos presentó a varios filántropos globales y a sus empleados el concepto de filantropía comunitaria mediante la organización de un desayuno de mesa redonda del Foro Global de Filantropía. Además, varias reuniones individuales y de grupos pequeños de líderes de la comunidad internacional de filantropía, y de líderes de grupos de infraestructura y donantes se llevaron a cabo al final de la Conferencia de Fundaciones Comunitarias de otoño que organiza el Consejo de Fundaciones para fomentar sobre los beneficios que tienen las fundaciones comunitarias de formar alianzas con los donantes individuales.

También debemos señalar que la meta del proyecto de crear enlaces entre donantes individuales y OCFs fue más difícil que lo que se anticipaba. Sólo un enlace se dio entre un filántropo de la República Checa y una fundación comunitaria local para apoyar el desafío de la creación del patrimonio. Curiosamente, este desafío surgió en parte, mediante una donación a la fundación comunitaria de la Fundación Mott. El apoyo del proyecto de Synergos trajo al donante individual a conversaciones con la fundación sobre el reto. El donante, quien no tenía su propia estructura de fundación, utilizó la fundación comunitaria para crear un tipo de fondo aconsejado por donantes para su donación y también proporcionó asistencia para fortalecer las operaciones de negocios de la fundación.

La dificultad de crear negociaciones simétricas se da en parte porque las OCFs son escasas en la mayoría de las regiones donde se necesita su presencia y experiencia. Así, los donantes individuales que trabajan en esas regiones no pueden asociarse con las fundaciones comunitarias con credibilidad. La nueva Fundación Comunitaria Atlas electrónica y global proveerá mejores bases para identificar y localizar las OCFs en áreas particulares. También ayudará a identificar áreas en las que se necesita.

## Fase tres: Aprendizajes del Proyecto, Recomendaciones y Difusión.

Los cuatro años que duró el proyecto permitió el tiempo necesario para la investigación y la planeación, antes de comprometerse en las reuniones regionales de los últimos años. La inclusión de la fase de planeación, de un número de reuniones iniciadas por Synergos así como por otros, logró iniciar reuniones y actividades que garantizaron el tiempo requerido por el personal del proyecto para revisar los resultados iniciales y revisar tanto el patrocinio como la organización de reuniones claves regionales. También le dio a los organizadores espacio para reflexionar sobre el valor de la publicación en su momento de las *Diez Lecciones para Alianzas Multisectoriales*. De esta manera las lecciones se incluyeron en las reuniones regionales (excepto en México) y se incentivó tanto a donantes como a líderes de las OCFs a reflexionar más profundamente para

trabajar juntos. Se dieron conclusiones en cuanto a las oportunidades, desafíos por sugerencias concretas, lecciones específicas en cuanto la cultura y sugerencias.

Los siguientes fueron los aprendizajes que resumen el trabajo del proyecto:

- Aproximadamente 270 filántropos y líderes de fundaciones comunitarias se les presentaron las ventajas de trabajar conjuntamente como socios igualitarios, para lograr un impacto sustentable para resolver problemas societales. Al tener la posibilidad de asistir a las reuniones internacionales y a las reuniones congregadas por Synergos se presentó la oportunidad de abordar a estos grupos.
- Se realizaron las primeras encuestas de los filántropos globales y de las organizaciones comunitarias de filantropía completadas en la investigación y la fase de planeación que revelaron que la relación primordial entre las dos es financiera. La mayoría de los filántropos están familiarizados con el concepto de filantropía comunitaria. Sin embargo, el uso primordial de las OCFs es traspasar la organización donadora para apoyar a un proyecto local particular. Más de la mitad de las OCFs recibe apoyo financiero de los filántropos en apoyo al proyecto local. Las encuestas proporcionaron una base empírica importante de conocimiento para desarrollar actividades de desarrollo al proyecto.
- Se dio un entendimiento del potencial de la colaboración OCF y donante. Al experimentar la relación como financiera únicamente se reduce el conocimiento de ambas partes y entender la percepción de quién es el otro, cuáles son sus motivaciones, y lo que actualmente hacen y pueden lograr en el futuro.
- Se incorporó información sobre la filantropía comunitaria dentro del aprendizaje del Círculo Global de Filántropos que garantizó que los donantes no sólo se enteraran del trabajo de las OCFs localmente, sino que entrelazaran sus esfuerzos otorgando conocimiento de primera mano de las ventajas de la relación potencial, más allá del apoyo financiero de sus propios proyectos solamente. Esto se convertirá en parte de los retiros de aprendizaje futuros de Synergos cuando sea posible.
- Se dio una conversación de oportunidades, desafíos y barreras en el grupo de enfoque de Nueva York que otorgó una documentación profunda de los puntos de vista de donantes y de OCFs. Este compartir franco de información no ha ocurrido previamente entre las partes en una escala global.
- Se desarrolló mayor conocimiento del valor de las OCFs para extender el alcance a sus comunidades locales como vehículo de alianzas y como espacio para comprometerse y educar a donantes y poder elevar el estatus en los ojos de los donantes que tienen conocimiento limitado de la capacidad de las OCFs. Hubo mayor intercambio y difusión de la documentación de su valor que son críticos para reducir las barreras entre dos grupos.

- El conocimiento y uso de las OCFs como centros para reunirse o bien como guía para la educación y el aprendizaje puede ir más allá para crear relaciones de igualdad para trabajar.
- Se generó conocimiento de la credibilidad del movimiento de fundaciones comunitarias y el potencial para jugar un rol más poderoso en la filantropía de la comunidad – especialmente en las regiones de desarrollo.
- Además se dieron oportunidades de construir tanto el campo como la cultura filantrópica a partir de este proyecto. El campo de filantropía puede mejorarse en localidades específicas geográficas tales como África, mediante compromiso puntual y estructurado de las OCFs y de los donantes. La cultura de la filantropía incluye mayor conocimiento y habilidades de poder dar que también puede entaltecer regiones como en América Latina.
- Existen brechas grandes entre donantes y OCFs. Cada grupo compartió el entendimiento en común y aquel idioma que no comparten con el otro. Las brechas más acentuadas fueron las relacionadas con propiedad, visión y establecimiento de la agenda.
- Se presentó el enfoque sobre los asuntos más “suaves” como educar, comprometerse y generación de la comunicación, así como el aumento de la confianza como avenidas primordiales para reunir a las partes.
- Se congregaron reuniones regionales en Europa, África, Sudamérica y México lo que permitió una conversación cara a cara en contextos culturales específicos. El explorar estos contextos animó una discusión franca y constructiva de oportunidades y desafíos en cada región.
- En México, se estableció la siguiente generación de filántropos y se les introdujo los los beneficios de trabajar con las fundaciones comunitarias.
- El desarrollo de las regiones con historias de colonización por las potencias europeas u occidentales requiere un proceso mayor de rompimiento de barreras creadas por intervenciones externas previas.
- En todas las regiones, ambas partes reconocen la importancia de encontrar y desarrollar los talentos de “líderes articuladores” como algo esencial. El contacto directo con la gente entre donantes y comunidades, y entre donantes y organizaciones comunitarias de filantropía, puede incrementarse a través de estos líderes.
- Sin el espacio y el tiempo para construir el capital social entre las partes, las alianzas serían escurridizas. La confianza y la credibilidad son componentes primordiales. La creación y medición del impacto- esencial para los donantes- requiere una comunicación efectiva y la colaboración con las OCFs que trabajan en la localidad.



- Ampliar el espacio del potencial de las OCFs en el cambio social. Esto es especialmente aplicable para trabajar en comunidades marginales en las cuales el conocimiento de comunidades base de las OCFs puede ampliar la efectividad del trabajo de los filántropos.
- Las lecciones aprendidas de trabajar en alianzas multi-sectoriales son herramientas claves para los filántropos y las OCFs para estudiar y compartir conjuntamente. Estos proveen un mapa de cómo trabajar juntos y negociar sensibilidades culturales.
- Empatar uno a uno a los filántropos individualmente con las OCFs requiere una mayor expansión de las regiones de las OCFs que están localizadas de manera esparcida. La falta de información sobre su existencia y su alcance también resulta problemático.

El análisis de los aprendizajes anteriores llevan a una serie de recomendaciones para construir el apoyo continuo con miras a facilitar las alianzas entre donantes y fundaciones comunitarias:

- Establecimiento de proyectos simultáneos para estimular la cultura de filantropía (incluyendo fundaciones individuales y familiares) y para fortalecer los enlaces entre las organizaciones comunitarias de filantropía y los donantes a nivel individual. En Asia, Africa, y América Latina, los participantes de los grupos de enfoque y las reuniones regionales percibieron que en general, la cultura de la filantropía necesitaba fortalecerse desde antes o simultáneamente, establecer conexiones significativas entre las OCFs y los donantes individuales. De los países involucrados en este proyecto, Sudáfrica y México, ambos que tienen una cantidad crítica masiva de OCF y una cultura filantrópica emergente, son los que aprovecharon más esta oportunidad.
- En Europa, continúa directamente el establecimiento de conexiones entre los donantes individuales y las OCFs. Existe relativamente un gran marco de referencia en ambos, y suficiente fortaleza y sofisticación en ambos sectores para que las colaboraciones significativas puedan establecerse sin sacrificar sus identidades y metas. Muchos filántropos europeos entienden la importancia de trabajar con las comunidades, y respetan a las organizaciones de la comunidad como los puentes a la cultura comunitaria. Asimismo, muchas fundaciones comunitarias europeas están suficientemente enraizadas que tienen ambas una infraestructura y programas para colaborar con otros filántropos. Recomendamos el trabajo continuo en países con tradiciones filantrópicas establecidas y con OCF tales como las del Reino Unido para explorar maneras de trabajo conjunto.
- Establecimiento de la siguiente generación de grupos de filántropos en localidades puntuales que puedan aprender las ventajas de las OCFs rápido.
- Desarrollo de embajadores regionales y de líderes de OCFs y filántropos en regiones de desarrollo quienes promoverán las ventajas de trabajar juntos.

- Entrenamiento de líderes articuladores. Identificar a los candidatos en regiones en vías de desarrollo que puedan facilitar proyectos entre filántropos y OCFs. Creación de programas de entrenamiento que comience por entrenar a otros.
- Los donantes pueden considerar jugar ciertos roles en el desarrollo de las fundaciones comunitarias nuevas en áreas marginales que requieren capital semilla para su inicio.
- Desarrollo de programas piloto en regiones en desarrollo como en México, Brasil y Sudáfrica con donantes individuales y fundaciones comunitarias que estén interesadas en problemas similares y que accedan a explorar una alianza para abordarlos. Creación de un proceso que se concentre en un compromiso estructurado para cada paso del proyecto.
- Uso del Atlas de las fundaciones comunitarias para identificar a las fundaciones comunitarias en áreas específicas que puedan beneficiarse de aprender de las otras.
- Asimismo, recomendamos que el Fondo Global para las fundaciones comunitarias y de otro tipo, continúe su trabajo para expandir el alcance de las organizaciones filantrópicas comunitarias. Herramientas como el atlas de las fundaciones comunitarias también puede ayudar a donantes (y consejeros de donantes) para localizar fundaciones comunitarias futuras en su área geográfica o de interés .

## Conclusión

El proyecto ha abierto un número de puertas para crear oportunidades para las fundaciones comunitarias no sólo para extender su alcance sino para incrementar significativamente el impacto de su trabajo. Ha conscientizado substancialmente y también ha creado un espacio esencial para el diálogo constructivo de cómo avanzar el trabajo conjunto. Estos espacios pueden ahora transformarse en laboratorios más prácticos para abordar problemas comunitarios comunes. Las oportunidades disponibles se suman con las siguientes anotaciones de un líder de OCFs:

*“Si usted quiere dejar ir una idea o una práctica, lo que funciona mejor es cuando primero se desarrolla la perspectiva y se defiende esa idea firmemente, y no sólo se deja ir a la deriva, sino que el cambio de perspectiva surge una vez que se ha comprometido con otros cuyas perspectivas son diferentes. De esta forma, si usted cambia a una perspectiva diferente, querrá decir que también emerge la nueva perspectiva firmemente mantenida y bien desarrollada. Este es el proceso por el cual se pasa, en vez de simplemente decir que ya no se cree en nada. Yo no me aferro a ninguna visión pero estoy abierto a todo.”*

## Apéndice A: Nota sobre las definiciones

Para el entendimiento común, el grupo de enfoque y cada reunión regional utilizó las siguientes definiciones:

Una Organización Comunitaria de Filantropía (OCF) también conocida como Fundación Comunitaria (FC) está localizada geográficamente como una organización recaudadora de fondos y que se apoya en una variedad de fuentes locales en la que trabaja y expande recursos, de acuerdo a las prioridades en esa geografía bajo el liderazgo de grupo que gobierna, que es reflexivo sobre la comunidad a la que sirve. Reconocemos que hay muchos modelos de organizaciones comunitarias de filantropía alrededor de conceptos de propiedad y control; el movilizar recursos locales (financieros y no financieros); y recaudar recursos para encontrar necesidades y oportunidades. Además de estos elementos esenciales, muchas de las FC/OCFs recibe fondos substanciales de donantes internacionales y otros fuera de la geografía a la que sirve, busca crear una base de insumos permanentes en forma de patrimonio, permite a los donantes establecer fondos individuales dentro de las OCFs con propósitos específicos, y opera programas caritativos directos. (Nota: la fundación comunitaria y las organizaciones comunitarias de filantropía se utilizarán indistintamente).

Los filántropos individuales o donantes son individuos o familias que hacen donaciones monetarias o que dan ingresos sociales directamente de sus recursos, **O** quienes dan a través de fundaciones o fideicomisos controlados por ellos o sus familias **O** quienes dan a través de entidades controladas por ellos o por sus familias.

## Apéndice B: Miembros del Comité de Consultoría y de la Reunión/ Participantes del Evento.

### Miembros del Comité del Consejo

<i>Nombre</i>	<i>Representa a</i>	<i>País</i>
Karen Ansara	Donante	Estados Unidos
Lawrence Lien	OCF/Fundación Familiar Fiduciario	Singapur
Clare Mathias	Donante/OCF Consejero	Reino Unido
Lucia Dellagnelo	OCF	Brasil
Inviolatta Moyo	OCF	Zimbabwe

### Mayo 2013 Participantes del grupo de enfoque en Nueva York

<i>Nombre</i>	<i>Representa a</i>	<i>País</i>
Clare Brooks	OCF	Australia
Lucia Dellagnelo	OCF	Brasil
Paula Johnson	Facilitador	Estados Unidos
Pierre Noel	OCF	Estados Unidos/Haiti
Ricardo Betancourt	Donante	México
Adriana Cortes	OCF	México
Claire Du	Donante	China
Beulah Fredricks	OCF	Sudáfrica
Ann Graham	Reportera	Estados Unidos
Jerry Hirsch	Donante	Estados Unidos
Libor Maly	Donante	República Checa
Clare Mathias	Donante	Reino Unido
Inviolatta Moyo	OCF	Zimbabwe
Ellen Remmer	Donante	Estados Unidos
Shannon St. John	Anfitrión	Estados Unidos
Bing Wang	Donante	China
Martin Yang	Donante	China

### Diciembre 2013 Participantes de la Reunión Regional de Brasil

<i>Nombre</i>	<i>Representa a</i>	<i>País</i>
Sergio Amoroso	Donante	Brasil
Maria Regina Cabral	OCF	Brasil
Leslie Carrasco	OCF	México

Lucia Dellagnelo	OCF	Brasil
Daniel Domagala	Synergos Institute	Brasil
Peggy Dulany	Donante	Estados Unidos
Marcelo Furtado	Personal del Donante	Brasil
Anderson Giovanni da Silva	OCF	Brasil
Graciela Hopstein	OCF	Brasil
Kevin Mathewson	Reportero	Brasil
Athayde Motta	OCF	Brasil
Juan Marcos Perez Gulin	OCF	España
Rebecca Raposo	Facilitador	Brasil
Jair Ribeiro da Silva Neto	Donante	Brasil
Nancy Rodrigues	OCF	Portugal
Mónica Cristina Vera Pérez	OCF	Uruguay

### Marzo 2014 Participantes de la Reunión Regional de Sudáfrica

<i>Nombre</i>	<i>Representa</i>	<i>País</i>
Peggy Dulany	Donante	Estados Unidos
Neville Gabriel	OCF	Sudáfrica
Agneta Johansson	Donante	Reino Unido/Sudáfrica
Anders Johansson	Donante	Reino Unido/Sudáfrica
Len le Roux	Synergos Institute	Namibia
Nomboniso Maqubela	OCF	South Africa
Inviolatta Mpuli-Moyo	OCF	Zimbabwe
Patrick Parring	Donante	Sudáfrica
Shaun Samuels	OCF	Sudáfrica
Shannon St. John	Synergos Institute	Estados Unidos
Tanya Cruz Teller	Synergos Institute	Sudáfrica
Fiona Cummings	Reportera	Sudáfrica

### Marzo 2014 Participantes de Retiros de Aprendizaje

<i>Nombre</i>	<i>Representa</i>	<i>País</i>
Maria Correa	Donante	México
Adriana Cortes	OCF	México
Ana Paula Gavaldon	Donante	México
Nicole MacGregor	Donante	México
Monica Tapia	Synergos Institute	México
Karen Yarza	Reportera	México

## Octubre 2014 Participantes en la Reunión Regional de Europa

<i>Nombre</i>	<i>Representa</i>	<i>País</i>
Jiri Barta	OCF	República Checa
Kate Czarniak	Anfitrión	Estados Unidos
Peggy Dulany	Donante	Estados Unidos
Melissa Durda	Facilitadora	República Checa
Corrine Evens	Donante	Francia/Bélgica
Louis FitzGerald	Donante y Fiduciario de OCF	Irlanda
Ludwig Forrest	OCF	Belgium
Hilary Gilbert	OCF	Reino Unido/Egipto
Anna Ginn	Facilitadora	Estados Unidos
Ann Graham	Reportera	Estados Unidos
Agneta Johansson	Donante	Reino Unido /Sudáfrica
Anders Johansson	Donante	Reino Unido /Sudáfrica
Daniel Kropf	Donante	Bélgica/Francia
Tina Roche	OCF	Irlanda
Francis Salway	Donante y Fiduciario de OCF	Reino Unido
Sonal Shah	OCF	Reino Unido
Shannon St. John	Anfitriona	Estados Unidos
Henri van Eeghen	Donante	Holanda

## Apéndice C: Muestra de los Materiales provistos en las reuniones de participantes. (Bibliografía)

Berger, Renee, Bermúdez, Diana, Carrillo Collard, Patricia, and Tapia Alvarez, Mónica. (March 2009). *Mexico Community Foundations: A comprehensive Profile* (Report summary). Teamworks and Alternativas y Capacidades, A.C. Recuperado de <http://sfteamworks.com/mottfinen.pdf>

Carillo Collard, Patricia, and Tapia Alvarez, Mónica. *11 Pasos para profesionalizar al donante. Manual para invertir recursos con mayor impacto social*. Alternativas y Capacidades, A.C.

Graham, Ann. (July 2013). *Finding Common Language and Action: Community Philanthropic Organizations and Individual Philanthropists*. Synergos. Recuperado de <http://www.synergos.org/knowledge/13/findingcommonlanguageandaction.pdf>

Hartnell, Caroline (Ed.). (December 2013). *Alliance Magazine*, 18(4).

Hodgson, Jenny, and Knight, Barry. (June 2010). *More Than the Poor Cousin?: The Emergence of Community Foundations as a New Development Paradigm*. Global Fund for Community Foundations. Recuperado de <http://www.globalfundcommunityfoundations.org/information/more-than-the-poor-cousin-the-emergence-of-community-foundat.html>

Knight, Barry. (February 2012). *The Value of Community Philanthropy: Results of a Consultation*. Aga Khan Foundation USA and Charles Stewart Mott Foundation. Recuperado de <http://www.mott.org/files/pubs/TheValueofCommunityPhilanthropy.pdf>

Philippot, Audrey. (May 2013). *Surveys of civil society leaders on the role of corporations in delivering social impact*. Synergos Consulting Services. Recuperado de <http://www.synergosconsulting.org/uploads/synergos-2013-survey-of-civil-society-leaders-on-corporations.pdf>

Rennell, Tom. (5 December 2013). "Alliance Breakfast Club 3 December: Next gen donors – what will they do differently?" *Alliance Magazine*. Recuperado de <http://www.alliancemagazine.org/blog/alliance-breakfast-club-3-december-next-gen-donors-what-will-they-do-differently/>

Rockefeller Philanthropy Advisors. *Funding Locally: Philanthropy Roadmap*. Recuperado de [http://roadmap.rockpa.org/wp-content/uploads/2014/01/RPA.3747\\_funding\\_locally\\_digital\\_MA.pdf](http://roadmap.rockpa.org/wp-content/uploads/2014/01/RPA.3747_funding_locally_digital_MA.pdf)

Synergos. (October 2012). Ten Lessons on Multi-Stakeholder Partnerships Recuperado de <http://syngs.info/sa10>.

WINGS: Worldwide Initiatives for Grantmaker Support. (November 2010). *2010 Global Status Report on Community Foundations*. Recuperado de [http://wings-community-foundation-report.com/gsr\\_2010/gsr\\_home/home.cfm](http://wings-community-foundation-report.com/gsr_2010/gsr_home/home.cfm)