

Creación de fundaciones comunitarias: identificación de las capacidades clave del contexto español

Rosa Gallego

Madrid, Spain

Programa de investigadores internacionales, 2021



CENTER ON PHILANTHROPY
AND CIVIL SOCIETY

THE
GRADUATE
CENTER
CITY UNIVERSITY
OF NEW YORK

Rosa Gallego

Directora de Relaciones Internacionales y Fundaciones Comunitarias de la Asociación Española de Fundaciones. Miembro de la junta directiva de Candid.

Madrid, España

Programa de Becas Internacionales Senior 2021
Centro de Filantropía y Sociedad Civil
El Centro de Graduados, CUNY (New York City University)

Este documento se presentó en cumplimiento parcial del Programa de Becas Internacionales Senior 2021 del Centro de Filantropía y Sociedad Civil del Centro de Graduados de la Universidad de la Ciudad de Nueva York. El documento puede haberse revisado, traducido, distribuido o publicado posteriormente en un formato alternativo por la autora.

*Durante el transcurso del programa en 2021, la autora era **Directora de Relaciones Internacionales y Fundaciones Comunitarias de la Asociación Española de Fundaciones (España)**, y miembro de la Junta Directiva de Candid (EE. UU.).*

Creación de fundaciones comunitarias: identificación de las capacidades clave del contexto español

Rosa Gallego, Investigadora senior, Programa de investigadores internacionales - 2021

Resumen

El concepto de Fundación Comunitaria es un fenómeno mundial en expansión. Las Fundaciones Comunitarias (FC) son diversas por naturaleza, ya que se adaptan a las características de la comunidad de la que forman parte y evolucionan con el tiempo. Por ello, no existe una única definición ni un único conjunto de atributos que puedan aplicarse y traducirse en cualquier situación para definir qué es una FC, cómo debe funcionar y cuáles deben ser sus capacidades. A medida que los programas que apoyan el desarrollo de las Fundaciones Comunitarias se extienden por todo el mundo, más profesionales están dedicando tiempo a adaptar el concepto de FC a sus realidades y a desarrollar programas para apoyar la creación y el crecimiento de las Fundaciones Comunitarias.

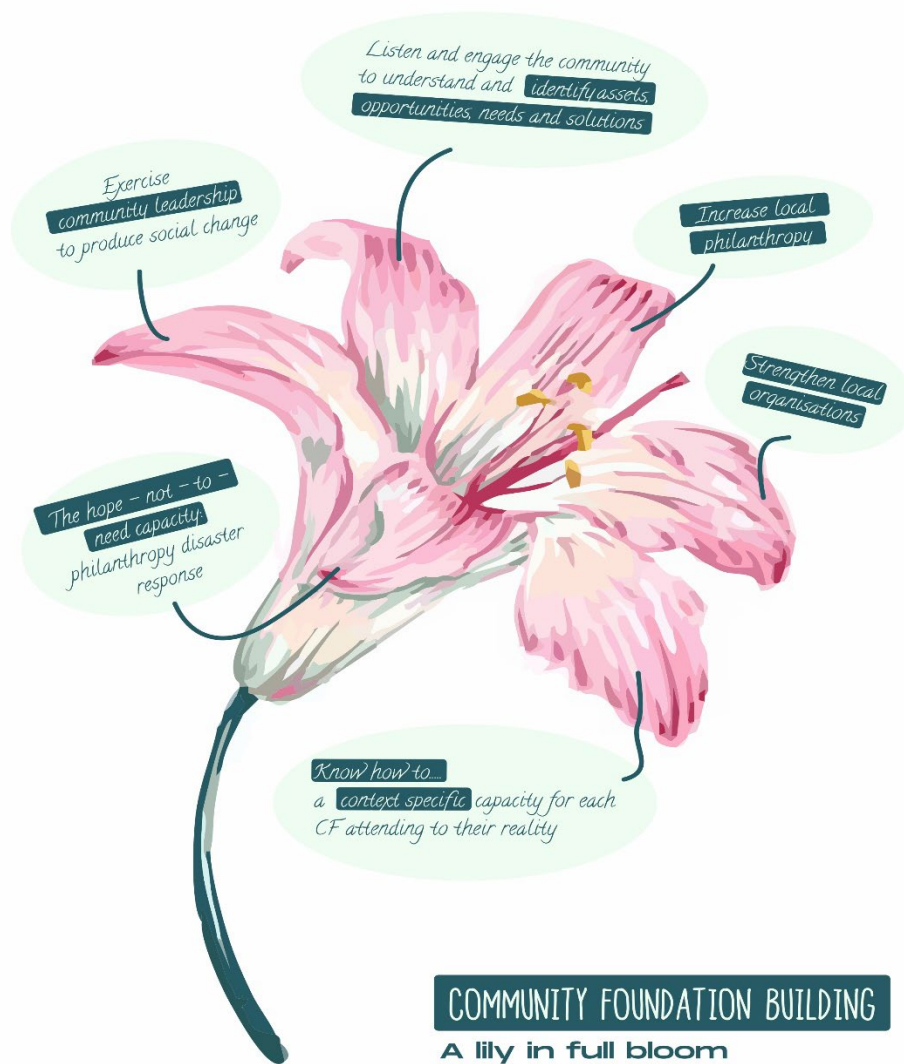
Una revisión de la literatura existente y conversaciones con expertos llevan a la autora a identificar seis capacidades clave que las Fundaciones Comunitarias deberían tener o aspirar a tener. Las capacidades son las siguientes:

1. ejercer el liderazgo comunitario para producir el cambio social;
2. escuchar a la comunidad y hacerla participar para comprender e identificar los activos, las oportunidades, las necesidades y las soluciones;
3. aumentar la filantropía local;
4. fortalecer las organizaciones locales;
5. movilizar la respuesta filantrópica a las catástrofes, siempre y cuando sea necesario; y
6. adaptar el trabajo de la FC al contexto territorial específico y a la realidad en la que opera la FC.

Gallego ofrece herramientas y actividades para ayudar a ejercitar cada capacidad.

No soy una buena jardinera; sin embargo, encuentro que las flores son útiles para construir metáforas con el mundo de las fundaciones. Si tuviera que representar el sector de las fundaciones como una colección de flores, para las Fundaciones Comunitarias en España elegiría un lirio rosa. En China, los lirios se utilizan en las bodas porque están ligados a 100 años de amor. Y cuando son de color rosa, simbolizan la prosperidad y la abundancia. No se me ocurre una flor mejor para simbolizar las instituciones que se construyen con el amor de muchos por un lugar y que se conciben para ser duraderas. Los seis pétalos de un lirio pueden representar las seis capacidades clave necesarias para ser una «Fundación Comunitaria en pleno florecimiento».

Rosa Gallego



0. INTRODUCCIÓN

La Asociación Española de Fundaciones (AEF) asumió el reto de promover el crecimiento de las Fundaciones Comunitarias (FC) en España en 2019 respondiendo a la invitación de la Fundación Charles Stewart Mott. La AEF ya se había comprometido con la Fundación Bertelsmann en España hace más de una década en su proyecto de identificación y fortalecimiento de las fundaciones existentes que respondían a las características de las FC. El concepto era desconocido entonces en España y aunque se identificaron unas diez fundaciones como FC, y algunas siguen trabajando en la actualidad, el concepto no cuajó y, como resultado, el número no ha aumentado, las organizaciones no han hecho crecer la filantropía local de forma significativa, ni se ha extendido el conocimiento sobre este tipo de fundaciones.

Una vez tomada la decisión por parte de la AEF de aceptar la invitación, nos enfrentamos a varios retos. Entre ellos, el primero era explicar qué es una FC y el segundo, diseñar un programa de apoyo que ayudara a crear nuevas Fundaciones Comunitarias.

Para este programa, se diseñaron y desplegaron varias estrategias: sensibilización a través de la comunicación y seminarios web, proceso de selección para identificar grupos adecuados de fundadores, etc. Pero desde el principio, el equipo se enfrentó a la necesidad de identificar las capacidades clave que debe tener una Fundación Comunitaria. Esto era y sigue siendo importante para la comunicación, para la identificación de fundadores adecuados, pero, sobre todo, para garantizar que dotamos a las fundaciones nuevas y a las ya existentes de los conocimientos necesarios para desarrollar con éxito su trabajo.

La identificación no es solo una cuestión de trasladar las prácticas existentes en otros países. Tiene que ver con una visión estratégica, sobre en qué nicho deben posicionarse las FC en España para hacer una contribución significativa al desarrollo social, teniendo en cuenta nuestro contexto. España cuenta con un sector social muy desarrollado, con un alto nivel de profesionalidad y preparado para cooperar y a absorber recursos para escalar los programas, con experiencia en pilotar, probar y escalar soluciones y, por último, pero no menos importante, con una larga tradición de cooperación con las autoridades locales.

Sin embargo, ese sector necesita ser más sostenible, lo que significa esencialmente diversificar las fuentes de financiación y también trabajar más en cooperación con una gama más amplia y diversa de partes interesadas y con una visión más amplia de lo que necesitan las comunidades.

1. LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS COMO ESPECIE SINGULAR

Las Fundaciones Comunitarias constituyen un concepto pequeño y bastante nuevo dentro del mundo de las fundaciones. El hecho de que carezcan de una definición única supone un reto a la hora de entender qué son estas instituciones y cómo funcionan. Este reto afecta, entre otros, a las organizaciones de apoyo cuando empiezan a promover el concepto de Fundaciones Comunitarias en un país con poca historia previa de las mismas. Por ello, las organizaciones de

apoyo deben adaptar el concepto al contexto local y diseñar el tipo de apoyo y el contenido de los programas que deben ofrecer para que el sector surja y prospere.

No hay estimaciones sobre el número de fundaciones en todo el mundo, pero si según el Global Philanthropy Report (Johnson, 2018, pág. 10) hay más de 260 000 fundaciones en 39 países, podemos decir que las fundaciones se cuentan por cientos de miles. Mientras tanto, según los datos existentes, las Fundaciones Comunitarias se cuentan por miles, probablemente, alrededor de 2000 (Community Foundations Atlas 2014). Así que, a principios de la tercera década del siglo XXI, las Fundaciones Comunitarias parecen ser menos del uno por ciento de las fundaciones existentes en el mundo.

En cuanto a su «antigüedad», aunque no hay mucha información sobre su primera aparición, parece que en algunos lugares las fundaciones se remontan a más de ochocientos años. En el Reino Unido, hay fundaciones que se crearon incluso antes de la promulgación de su *Carta Magna* (1215). En España, los registros mencionan la creación de la Fundación Abadía Santa Leocadia de la Vega el 11 de marzo de 1162 y el registro de la Fundación Hospital de Graus el 1 de julio de 1405. En cambio, las Fundaciones Comunitarias comenzaron en 1914, hace poco más de 100 años.

Obviamente, ni su número ni su novedad son atributos negativos. Las Fundaciones Comunitarias fueron concebidas para responder a nuevos factores sociales que no existían antes, como la necesidad de organizar la filantropía local de forma más eficaz en una época en la que esa filantropía experimentaba un fuerte crecimiento. Por tanto, su nacimiento está vinculado a una innovación para resolver un problema que no existía antes.

El hecho de que su número sea relativamente modesto en comparación con el universo total de fundaciones corresponde, en mi opinión, al proverbio africano «Si quieres ir rápido, ve sola. Si quieres llegar lejos, ve acompañada». Las Fundaciones Comunitarias son un buen ejemplo de este caminar en compañía, lo que las convierte en instituciones que necesitan el acuerdo de muchos para constituirse. Por lo tanto, su creación está sujeta a un proceso más lento y complejo que el de otras fundaciones, que en general sólo requieren la voluntad de un fundador para constituirse.

La literatura sobre las Fundaciones Comunitarias sigue siendo escasa. Además, al abordar el estudio de las FC, un número importante de lecturas se refieren al modelo original de Fundación Comunitaria y al concepto de Fundaciones Comunitarias tal y como se desarrollaron en Estados Unidos. Esto es comprensible si se considera el número relativamente pequeño de estas instituciones, su corta historia y su desigual distribución geográfica. Se ha escrito más sobre la Fundación Comunitaria de Cleveland y el modelo de Fundaciones Comunitarias que predominó hasta la década de los 80 y 90 en los Estados Unidos, que sobre el resto de FC del mundo juntas. Esto afecta a la forma en que se presenta a las Fundaciones Comunitarias y, por tanto, a su comprensión.

De hecho, en los países que no están familiarizados con las FC, la ausencia de literatura crea una barrera de entrada para la comprensión del concepto y para su creación y desarrollo.

Es digno de mención y celebración que en las dos últimas décadas se hayan realizado esfuerzos para documentar el crecimiento, las características y la realidad de las Fundaciones Comunitarias en todo el mundo. Aunque se tardará algún tiempo en lograr una producción de conocimiento más equilibrada, esta tendencia debe fomentarse y mantenerse. Dicha información ayudará a comprender la diversidad que engloban las Fundaciones Comunitarias en la actualidad y puede servir para reducir las barreras de entrada a su crecimiento.

La característica de la diversidad es un segundo reto para entender qué es una Fundación Comunitaria. Si bien esto está en la base de la riqueza del movimiento, de sus enormes posibilidades de adaptarse a todo tipo de contextos y de evolucionar según las necesidades, el desafío de la diversidad no es una cuestión menor, más bien es una cuestión que hace imposible tener una única definición. Las definiciones son extraordinariamente útiles para poder comprender algo, ya que asientan las bases de su esencia y permite explicarlo.

En el momento en que el concepto de Fundación Comunitaria sale de su entorno original, tanto espacial como temporalmente, y se materializa en contextos muy diferentes, de forma que se adapta, por tanto, al tiempo, al lugar y a la cultura de lugares muy distintos, las posibilidades de una definición de una sola frase se extinguen.

A pesar de las definiciones existentes, no es posible encontrar una que sea pertinente en todo momento y contexto. Esto plantea un reto que a menudo ha llevado a los investigadores, a los profesionales y al ecosistema de apoyo en sus diferentes formas, a optar por el uso de listas de conceptos para caracterizar qué es una Fundación Comunitaria.

Hasta la fecha, no se ha encontrado una definición única que sirva en todos los casos. Sin embargo, llegar a un acuerdo sobre características comunes ha servido para varios propósitos, como mapear el sector, elaborar normas o establecer criterios de afiliación, entre otros. Un último elemento es el idioma y la dificultad de traducir ciertos conceptos, que se suma a las disparidades que ha creado este enfoque descentralizado.

2. DESGLOSAR LA DEFINICIÓN DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS

Los conceptos que propongo como críticos para definir lo que son las FC, lo que hacen, cómo lo hacen y lo que deberían aspirar a conseguir, pueden clasificarse de la siguiente manera: **características, principios, capacidades y funciones.**

La definición de cada categoría y su contenido puede ayudar a una Organización de Apoyo a las Fundaciones Comunitarias (Community Foundation Support Organization, CFSO, por sus siglas en inglés) a elaborar su propio marco de referencia, tanto para comunicar sobre las FC como para apoyarlas en su creación y actividades.

La siguiente tabla se ofrece como una brújula para ayudar a garantizar que se tengan en cuenta todos los aspectos clave de un FC.

	Diccionario de la R.A.E. ¹	
Característica	Cualidad. Calidad, condición o naturaleza de algo o de alguien.	Distintivo
Función	Tarea que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.	Lo que se debe conseguir
Principio	Base, origen, razón fundamental sobre la cual se procede discutiendo en cualquier materia.	Marco ético
Capacidad	Cualidad de capaz. Oportunidad, lugar o medio para ejecutar algo.	Qué se hace

En principio, teniendo en cuenta las definiciones de cada término, no debería ser difícil elaborar conjuntos de atributos para cada una de las cuatro categorías. Sin embargo, el análisis de una serie de publicaciones en las que se habla de FC muestra que, en realidad, los atributos o componentes de cada categoría están mezclados en muchos casos. Sin entrar en un debate lingüístico, sin embargo, hay una clara consecuencia de esta cuestión lingüística.

Los conceptos mencionados proporcionan las bases sobre las que investigadores y profesionales construyen el conocimiento de lo que es una FC. Además, proporcionan una base desde la que analizar su evolución en la historia y, más importante aún, desde la que destilar los puntos comunes o las diferencias que explican la riqueza de las organizaciones que se identifican como parte de un mismo movimiento.

En un mundo que cambia rápidamente, el análisis de esos conceptos también ayuda a examinar las Fundaciones Comunitarias de forma continua para averiguar si deben evolucionar (o incluso cambiar radicalmente) con el fin de seguir siendo instituciones significativas que trabajen en la mejora de la calidad de vida de las personas en sus comunidades.

Fuera del mundo académico, estas «listas de atributos» ayudan a las personas de todo el mundo a conocer un tipo de institución que puede servir en su comunidad para impulsar la transformación social, además de permitir que una infinidad de partes interesadas también la comprendan y, lo que es más importante, la promuevan y apoyen.

Para los países que no están familiarizados con las Fundaciones Comunitarias y en los que se está intentando promover el concepto y ayudar a establecer dichas instituciones, la forma de definir las es fundamental, y es una de las primeras cosas a las que se enfrentan las organizaciones de apoyo cuando inician el camino de la promoción y el apoyo del concepto de FC.

El reto para una CFSDO en la construcción de un movimiento emergente es doble:

¹ En documento original en inglés definiciones extraídas del diccionario de Oxford

- Un reto de comunicación: este también es doble, puesto que la falta de ejemplos existentes en el país, hará que la CFSO tenga que hacer tanto una traducción lingüística de los conceptos como contextual, para poder adaptar el concepto a la realidad del país. Esta adaptación es una decisión estratégica que repercutirá en la forma en que se crearán y percibirán las nuevas organizaciones.
- Un reto programático: dependiendo de esa definición y de las funciones, valores y acciones que se le atribuyan, se necesitará una oferta diferente de programas para apoyar a las organizaciones emergentes.

Por lo tanto, no se trata de una cuestión menor para las CFSO; es importante que se perciba como tal y que se le dedique tiempo y reflexión.

El punto de partida de muchos de estos intentos es traducir y adaptar algunos de los conjuntos de características existentes. Lo cierto es que no son pocos estos intentos e incluso hay autores que han elaborado cuadros comparativos con varias de las características más conocidas. (Véase el anexo: Figura 7.1: Matriz comparativa de las definiciones de las Fundaciones Comunitarias extraída de «A promising tool for local innovative development: the case of civic or community foundations in the Iberian Peninsula» [Hernández Renner, 2018])

A la hora de leer estos conjuntos, hay que aplicar la lente del «contexto» para elegir y adaptar el concepto de FC a lo que tiene sentido en un país según su cultura, sus tradiciones y su momento. No obstante, también hay que aplicar un enfoque estratégico para situar las fundaciones allí donde aporten más oportunidades para lograr la transformación social. Al mismo tiempo, las adaptaciones no deben pasar por alto los atributos más comúnmente aceptados; de lo contrario, se podrían llegar a promover instituciones que acaben por no ser Fundaciones Comunitarias después de todo.

3. CARACTERÍSTICAS, FUNCIONES Y PRINCIPIOS DE UNA FUNDACIÓN COMUNITARIA

Como se ha mencionado anteriormente, las cuatro categorías de conceptos pueden utilizarse como una brújula que ayudará a las CFSO y a los fundadores de las FC a no pasar por alto ninguna característica que simplifique su trabajo.

En cuanto a las **características**, un enfoque puede consistir en elegir las que diferenciarán a una Fundación Comunitaria de otras organizaciones sin ánimo de lucro del país. Esto es especialmente relevante en países donde no habrá un marco legal o fiscal diferenciado. Desde el punto de vista estratégico, las características pueden servir para enfatizar aspectos que, por la novedad de las FCs en el país, serán los que requieran un mayor esfuerzo. En el caso de España, debido a la ausencia generalizada de fondos de dotación y concesión de subvenciones entre las Fundaciones Comunitarias (aunque ambos aspectos son comunes a otros tipos de fundaciones), el énfasis en estas características específicas de las FC será especialmente importante.

Si las características (rasgos) sirven para identificar lo que distingue a una Fundación Comunitaria dentro del campo de la filantropía institucional, la función es lo que informa sobre su propósito en la sociedad o, para decirlo en términos sencillos, es lo que pretende conseguir. Una vez más, es necesario aplicar la lente del contexto, ya que las funciones que desempeña una FC deben elegirse para que sea una institución significativa en su comunidad y así promover el cambio social en cada momento concreto.

Al comenzar a promover el concepto, las CFSO deben reflexionar sobre el papel ideal que pueden desempeñar las FC en un país o área geográfica determinada, que de alguna manera sea un campo de juego donde las futuras FC encuentren un nicho que no esté ocupado por otras instituciones existentes.

Esto dependerá de cada caso particular y será una decisión que deberán tomar los fundadores a la hora de crear la FC, respondiendo a las especificidades de su territorio con un enfoque emprendedor en la elección de las opciones que aseguren un mayor impacto.

Entre las **funciones** que se suelen mencionar, están las siguientes:

- Estimular la vida comunitaria y crear un entorno adecuado para el desarrollo de nuevas ideas e iniciativas.
- Concienciar a la población sobre las donaciones monetarias como forma de compromiso cívico.
- Ayudar a los donantes a alcanzar sus objetivos filantrópicos e invertir el capital financiero en sus comunidades.
- Estimular y nutrir las relaciones que vinculan a las personas entre sí y alimentan el sentido de pertenencia a la comunidad.
- Apoyar a las organizaciones cívicas o sociales.
- Servir de plataforma para facilitar la cooperación.
- Promover la filantropía local.
- Actuar como constructor de activos.
- Otras: En la 2.ª edición de *Principles for Community Foundations* de la CFC, se identifican una serie de funciones interesantes que también hay que tener en cuenta. Estas se enumeran a continuación: Construir conocimiento útil, dar forma al discurso de la comunidad, hacer crecer y relacionar el liderazgo local, intermediar en soluciones regionales, maximizar el acceso a los recursos del gobierno, nutrir a los filántropos de alto impacto, colaborar para la reforma de los sistemas locales, abogar y asociarse para soluciones normativas, mejorar la capacidad de la comunidad, fortalecer la rendición de cuentas en la toma de decisiones locales.

Trasladando nuestra consideración de lo que es y lo que hace una fundación comunitaria, el tercer ámbito a decidir serían los principios.

Los **principios** informan sobre la manera en que la Fundación Comunitaria actuará para cumplir su función.

A continuación, se enumeran algunos de los principios presentes en la literatura revisada:

- Agradecimiento
- Belleza
- Capacidad de respuesta
- Confianza
- Cooperación
- Compromiso
- Creatividad
- Curiosidad
- Dignidad
- Diversidad
- Empoderamiento
- Equidad
- Excelencia
- Evaluación
- Flexibilidad
- Generosidad
- Gratitud
- Innovación
- Integridad
- Liderazgo
- Respeto
- Rendición de cuentas
- Sostenibilidad
- Transparencia
- Valentía

Los fundadores de las FC serán sumamente importantes a la hora de definir los principios desde el inicio. Dichos principios actuarán de brújula y ayudarán en la toma de muchas de las decisiones, incluso antes de que la FC se establezca legalmente. Será conveniente que queden registrados públicamente en los documentos fundacionales o en los estatutos. Los principios servirán como una especie de brújula para guiar las decisiones, grandes o pequeñas.

4. CAPACIDADES DE UNA FUNDACIÓN COMUNITARIA

Por último, llegamos al **qué**. ¿Qué hace una fundación comunitaria para cumplir su función? Este cuarto elemento es con el que probablemente las organizaciones de apoyo tengan una relación más intensa.

La comunidad o, inicialmente, los promotores de la FC deberán decidir, en función de su contexto particular, qué componentes de la lista de características incorporarán y cómo. Decidirán además sobre su papel como FC, que deberá ser el que mejor promueva el cambio social en su comunidad. Asimismo, la comunidad tendrá que acordar los principios en los que debe desarrollarse ese trabajo o papel. Estos tres componentes que forman el carácter de la Fundación Comunitaria son los requisitos previos que la comunidad o los promotores principales que crean la FC tendrán que decidir.

Las capacidades, definidas como la habilidad para entender o hacer algo, son por definición cosas que pueden aprenderse. Por esta razón, las CFSO pueden desempeñar un papel constante, tanto para las FC nuevas como para las que ya existen, en la provisión de oportunidades de aprendizaje para ellas. De hecho, es la mayor parte del menú de servicios que prestan las CFSO en todo el mundo.

Al analizar esos «menús», se aprecian grandes diferencias de un país a otro, lo que pone de manifiesto que lo que hacen las FC en diferentes geografías y en diferentes etapas de desarrollo sectorial determina la oferta que hace la CFSO.

¿Por dónde empezar cuando hay que decidir el «menú»?

En mi opinión, la información recopilada puede clasificarse en tres áreas principales:

- A. Capacidades que son comunes con otras fundaciones: se refiere principalmente a cuestiones de gobernanza y cumplimiento normativo.
- B. Capacidades vinculadas a las normas o a la certificación
- C. Capacidades específicas que respondan al nicho de mercado que debe ocupar la FC en un sector fundacional ya existente, a menudo indiferenciado y atestado.

Al aplicar la clasificación anterior a la Asociación Española de Fundaciones los resultados son los siguientes:

- Según A: la Asociación ya presta una serie de servicios relacionados con esos temas, ya que afectan a las fundaciones independientemente de su tipo, por lo que la gobernanza y el cumplimiento no formarán parte del menú específico que se ofrece a las FC, que podrán acceder a los servicios generales de la AEF.
- Según B: nunca hemos aplicado un sistema de certificación y, aunque puede llegar un momento en que sea necesario, no es el enfoque de desarrollo de capacidades que ha elegido la AEF.
- Según C: necesitamos desarrollar un programa de capacitación que trabaje sobre las características específicas de las FC.

Para elegir las capacidades en las que la AEF debe centrarse para ayudar a las FC a alcanzar las capacidades de la categoría C, se ha utilizado una combinación de dos fuentes:

- Los programas de apoyo actuales que ofrecen un buen número de CFSO de todo el mundo. Sus sitios web, junto con la información que proporciona su personal cuando no está disponible públicamente, ofrecen una interesante reserva de conocimientos en la que inspirarse.
- El análisis de las FC existentes que se realizó en España hace varios años, que se ha revisado y actualizado para tener en cuenta la situación actual.

En cuanto a esto último, me he servido del trabajo que la Fundación Bertelsmann (BF) en España encargó a Shannon St. John hace más de una década, en el que se realizó un estudio muy exhaustivo para identificar las fundaciones existentes que cumplían los criterios de la FC. BF encargó análisis individuales² de doce fundaciones que, o bien cumplían los criterios de la FC, tal y como los definió en su momento el Fondo Mundial para Fundaciones Comunitarias (Global

² Los análisis individuales están disponibles públicamente en <https://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/publicaciones/fundaciones-civicas> (junio de 2016)

Fund for Community Foundations), o bien se pensaba que podían evolucionar hacia una Fundación Comunitaria.

La siguiente tabla es una tarjeta de puntuación basada en el análisis mencionado anteriormente de seis fundaciones.

	1	2	3	4	5	6
1. Tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de todas las personas en una zona geográfica definida	Green	Green	Green	Green	Green	Green
2. No están bajo el control o la influencia de otras organizaciones, gobiernos o donantes	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow
3. Se rigen por un órgano representativo de las comunidades a las que sirven	Green	Green	Green	Green	Green	Yellow
4. Conceden subvenciones a otros grupos sin ánimo de lucro para hacer frente a una serie de necesidades y oportunidades en cambio constante de la comunidad	Green	Yellow	Yellow	Green	Yellow	Yellow
5. Recaudan contribuciones de forma continua de un amplio espectro de donantes, en su mayoría locales (particulares, empresas, ayuntamiento, vecinos que han emigrado, etc.).	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red
6. Intentan crear o garantizar un flujo permanente de recursos de la comunidad a la comunidad, como fondos procedentes de una gran variedad de donantes u otros servicios y actividades.	Green	Green	Green	Red	Yellow	Yellow
7. Ayudan a los donantes locales a alcanzar sus objetivos filantrópicos.	Green	Yellow	Green	Red	Red	Red
8. Participan en una serie de actividades asociativas y de liderazgo comunitario e impulsan procesos, organizan reuniones, colaboran y contribuyen a encontrar soluciones a los problemas de la comunidad.	Green	Green	Green	Green	Green	Green
9. Desarrollan políticas y prácticas abiertas y transparentes en relación con todos los aspectos de su actividad.	Green	Green	Green	Green	Green	Green
10. Son responsables ante la comunidad e informan regularmente al público en general sobre sus objetivos, actividades y situación financiera.	Green	Green	Green	Green	Green	Green

El cuadro ilustra cómo las características de la 4 a la 7 son en las que más FC presentaron deficiencias o para las que ni siquiera se cumplieron los criterios. Los siguientes extractos ilustran las deficiencias de cada fundación:

N.º 1: No hay puntos débiles.

N.º 2: «Falta de un modelo de sostenibilidad que permita [a la fundación] continuar con [sus] servicios empresariales a largo plazo y asegurar que la mayoría de [sus] ingresos se inviertan en subvenciones, préstamos y proyectos con un beneficio directo para la comunidad...»

«[La fundación] debe empezar a movilizar [su] capital social y su energía para crear una ética y una cultura de la filantropía sólidas y generalizadas en la comunidad.»

(Puntos débiles: modelo de negocio y crecimiento de la filantropía que debe canalizar la FC, falta de servicios a los donantes)

N.º 3: «La fundación probablemente está alcanzando el máximo nivel de contribución razonable que sus voluntarios son capaces de asumir. Posiblemente, su tiempo y energía deberían complementarse con los de un gestor remunerado a tiempo parcial capaz de garantizar un crecimiento, visibilidad y liderazgo continuados.»

(Puntos débiles: falta de recursos para dotar de personal a la fundación; como se menciona en el análisis, la fundación no recibe fondos, sino que depende del rendimiento de la inversión de una dotación estática de 500 000 €)

N.º 4: «[La fundación] tendría que empezar a buscar firmemente cómo atraer fondos de una gran variedad de miembros de la comunidad. Incluso las fundaciones que pueden ser sostenibles recaudan fondos de los miembros de la comunidad para generar (literal y figuradamente) inversiones en la comunidad. Los esfuerzos continuos por atraer el apoyo de los ciudadanos permiten que una fundación pueda asumir una posición bien arraigada en la comunidad. Esto también debería reforzar su papel de donante ampliando las convocatorias de ayudas a otras entidades sociales.»

(Puntos débiles: aumentar el número de donantes para convertirse en una institución que canalice la filantropía local, en lugar de limitar las actividades al depender únicamente de la financiación procedente del rendimiento de la dotación o de las asociaciones público-privadas. Falta de servicios para los donantes)

N.º 5: «[La fundación] concede subvenciones a entidades sin ánimo de lucro que realizan trabajos relacionados con sus propios objetivos [...]. [La fundación] podría reforzar el cumplimiento de las características de las FC si ampliara su actividad de subvención a entidades que trabajan para cubrir el desarrollo social y económico de la zona.»

«[La fundación] ha llevado a cabo hasta ahora importantes acciones gracias al compromiso personal de los seis miembros fundadores, pero cabe señalar que tiene posibilidades de desarrollar plenamente su potencial. Creemos que podría funcionar mejor si la fundación tuviera personal permanente o asalariado»

A medida que [la fundación] obtenga más donaciones de personas o instituciones o empresas, [podrá] ofrecer más servicios especializados a sus donantes y, así ampliar no solo los ingresos y beneficios de la fundación, sino también la participación de los ciudadanos en la fundación cívica y, por tanto, en el desarrollo de la comunidad.»

(Puntos débiles: el alcance del trabajo no es lo suficientemente diverso y la falta de personal profesional)

N.º 6: «Nuestra sugerencia es que, en [su] papel de fundación cívica, [la fundación] continúe con las tres líneas de actividad comunitaria, incorporando como extensión las primeras subvenciones directas a organizaciones cívicas en proyectos en los que no realiza una función directa. Aunque este tipo de concesión de subvenciones "sin intervención" conlleva algunos riesgos (normalmente menores) que podrían impedir que la organización receptora lleve a cabo el proyecto, es una importante muestra de confianza en la organización receptora.»

«La fundación no se dedica actualmente a los servicios a los donantes, ya que aún no ha ampliado su base de donantes. Quieren hacerlo, pero aún no lo hacen.»

(Puntos débiles: falta de un sistema puro de concesión de subvenciones, carece de servicios para los donantes)

El análisis de la información pública en internet el momento de realizar este, principalmente las páginas web corporativas de las fundaciones y los informes anuales de las mismas, indican que los puntos débiles identificados hace una década continúan y son áreas en las que resulta difícil mejorar. Este punto de vista es coherente con las opiniones expresadas en conversaciones con profesionales seleccionados, así como en informes no publicados que consideran la viabilidad de que las Fundaciones Comunitarias prosperen en España.

Por lo tanto, el énfasis en las capacidades que deberían ayudar a superar esas dificultades debería ser un componente clave del programa de formación y apoyo que la AEF ofrece tanto a los grupos de fundadores como a las FC ya establecidas.

Como se ha mencionado anteriormente la selección de las capacidades a potenciar también debe tratar de posicionar a la FC en un nicho en el que puede hacer una contribución distintiva en comparación con otras organizaciones. En este sentido, parece que las Fundaciones Comunitarias españolas existentes destacan especialmente en un área: la del liderazgo local. Como reflejan los informes, con bastante entusiasmo en algunos casos, todas las FC analizadas tienen como capacidad principal el liderazgo comunitario. Esto es interesante, ya que la función de liderazgo es la que desde hace casi dos décadas ocupa el primer plano en las discusiones de académicos y profesionales sobre el papel que deben desempeñar las FC, alejándose de la función tradicionalmente principal en EE. UU. de captación de fondos.

Los métodos de selección descritos y la consulta con expertos internacionales en la materia, me han llevado a proponer las siguientes capacidades clave para las Fundaciones Comunitarias en España en las que el programa de apoyo de la Asociación Española de Fundaciones debería poner más énfasis. Cabe señalar que el orden no refleja una clasificación basada en la importancia.

5. Seis capacidades clave para las Fundaciones Comunitarias en el contexto español:

- Saber ejercer el liderazgo comunitario para producir el cambio social
- Saber escuchar e involucrar a la comunidad para comprender e identificar los activos, las oportunidades, las necesidades y las soluciones
- Saber cómo aumentar la filantropía local
- Saber reforzar las organizaciones locales
- La capacidad que esperamos no necesitar: la respuesta filantrópica a las catástrofes
- Saber cómo; una capacidad específica para cada FC atendiendo a su realidad

Estas capacidades no pueden verse de forma aislada. Varias de ellas se solapan en ocasiones y, lo que es más importante, las mejoras y los logros en una de ellas potenciarán las demás, mientras que lo contrario también es cierto, es decir, los logros escasos en una de ellas repercutirán en las demás.

Por ello, es importante tener en cuenta que el desarrollo de capacidades es un proceso continuo que no se soluciona de forma definitiva con el acceso a conocimientos, formación o consultoría. Las realidades evolucionan, las metodologías también, por lo que se debe adoptar un «enfoque de aprendizaje permanente», tanto por parte de la AEF (o de la CFSO que considere adecuado este marco) como por parte de las FC individuales.

Para las FC que acaban de nacer, estas capacidades deben funcionar como un marco de aspiraciones. No todas ellas se implementarán o alcanzarán de la misma manera o con la misma intensidad, pero hay que tener en cuenta que todas deben alcanzarse en cierta medida para llegar a considerarse una «Fundación Comunitaria plenamente florecida.»

5.1. CAPACIDAD CLAVE I: Saber ejercer el liderazgo comunitario para producir cambio social.

Consideración del contexto español:

Como se recoge en varios de los análisis de las Fundaciones Comunitarias españolas que ha realizado Shannon St. John para la Fundación Bertelsmann de España, el liderazgo comunitario es una de las capacidades destacadas de las FC que se han analizado.

Por lo tanto, en el país se dispone de un buen historial con una variedad de enfoques. La Asociación Española de Fundaciones debería aprovechar esa experiencia y conocimientos para construir el apoyo que dará a las fundaciones de nueva creación en relación con esta capacidad.

Asesoramiento de expertos consultados:

- La FC debe ejercer esta función de forma inclusiva y hacer uso de habilidades blandas, como la de convocante, intermediario, conector, etc., y así conectar cada elemento entre sí. (Samuels, 29 de abril de 2021)

- Hay que superar la idea de que las FC se limitan a la financiación y son transaccionales, y centrarse más bien en su valor añadido a través de la conexión, la convocatoria, la creación de conocimientos, etc., con el fin de lograr un cambio social a largo plazo. (Magowan, 4 de mayo de 2021)

Las siguientes metodologías ayudarán a alcanzar esta capacidad:

El liderazgo comunitario no parece responder a metodologías específicas, sino a diferentes prácticas y enfoques del trabajo. Valdrá la pena explorar más profundamente el liderazgo local entre las Fundaciones Comunitarias españolas existentes para extraer inspiración para las nuevas.

Sin embargo, ya existen algunas buenas herramientas para evaluar el liderazgo comunitario:

- La Community Leadership Assessment Tool que ha desarrollado CF Insights (Candid) se centra en la participación de las fundaciones en actividades de liderazgo comunitario, como su compromiso con el trabajo de liderazgo comunitario y una autoevaluación del desempeño de la fundación en estas actividades.
(<https://www.issuelab.org/resources/36380/36380.pdf>)
- El programa de acreditación de calidad de la UKCF (UK Community Foundations) incluye también recursos para evaluar el liderazgo comunitario.
- Framework for Community Leadership by a Community Foundation por el Council on Foundations: puede utilizarse para aclarar la definición y la práctica del liderazgo comunitario por parte de las Fundaciones Comunitarias individuales.
(<https://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/Framework%20for%20Community%20Leadership%20by%20a%20Community%20Foundation%202013.pdf>)
- El liderazgo comunitario como capacidad multidimensional: Un marco conceptual y conclusiones preliminares para las Fundaciones Comunitarias: (a) elaboración de estrategias, (b) convocatoria, (c) creación de conocimientos, (d) creación de capacidades, (e) asociación y (f) compromiso político. (Viviana Chiu Sik Wu, 2021)

5.2. CAPACIDAD CLAVE II: Saber cómo involucrar a la comunidad para comprender e identificar los activos, las oportunidades, las necesidades y las soluciones.

Consideración del contexto español:

En un sector social dominado por un enfoque de proyectos, en gran parte debido a una financiación restringida y fragmentada, la FC no puede actuar como una organización que pretenda resolver todos los problemas de la comunidad. Su objetivo debe ser, más bien, proporcionar el espacio, la metodología y las herramientas para que la comunidad identifique

sus propios recursos (activos, oportunidades y soluciones) y aprenda a utilizarlos mejor para satisfacer sus necesidades.

Asesoramiento de expertos externos:

«No situar a la FC fuera de la comunidad.» (Dakova, 28 de abril de 2021).

«Las FC deben escuchar a toda la comunidad, ser inclusivas e integrar también a las voces contrarias.» (Chertok, 23 de abril de 2021)

Las siguientes metodologías ayudarán a alcanzar esta capacidad:

- Vital Signs: utiliza el conocimiento local para medir la vitalidad de una comunidad y tomar acción con el fin de mejorar la calidad de vida colectiva. Los datos que se recogen a través del programa se utilizan para encontrar soluciones basadas en evidencias y que sean *relevantes para la comunidad local* y así poder mejorar su calidad de vida. Signos Vitales pretende inspirar el compromiso cívico, centrar el debate público y ayudar a una serie de agentes a actuar y dirigir los recursos allí donde tengan mayor impacto. (Fundaciones Comunitarias de Canadá).
- Social Passport of the Territory (pasaporte social del territorio): se trata de un método de investigación diseñado para comprender la naturaleza y la dinámica de las áreas locales. Se presta especial atención a la evaluación de la calidad de vida de un municipio. Esta metodología se ha establecido como una herramienta accesible, comprensible y eficaz que capacita a su propia comunidad para resolver los problemas del territorio. Permite evaluar el nivel de vida y la influencia de los residentes en el desarrollo del territorio. (Social Passport of Territory: Implementation Practice Analytical note (Anastasiya Yurkina) [Starikova] Sodeistvie Social Initiative Support Fund. 2019).
- 8 Hours Overtime (8 horas extraordinarias): un programa que pone en contacto a voluntarios con experiencia y proyectos de ONGs que no tienen presupuesto, pero necesitan soluciones creativas. Fue desarrollado por varias Fundaciones Comunitarias de Rumanía.
- Participatory Needs Assessment (evaluación participativa de las necesidades; PNA, por sus siglas en inglés): se trata de un método de investigación basado en el principio de la democracia participativa. Este método ofrece a las personas que viven en las comunidades locales el derecho a hablar y trata de incluir los problemas y las soluciones que presentan los ciudadanos en las agendas de trabajo de los responsables de la toma de decisiones. La PNA suele ser la primera etapa en el proceso de investigación y acción. Es la modalidad más segura para identificar la percepción de los miembros de la

comunidad sobre sus necesidades colectivas, así como sus actitudes hacia estas necesidades. [Codrina Csesznek³](#)).

- Indagación apreciativa (IA): la IA es un enfoque positivo basado en las fortalezas para el desarrollo del liderazgo y el cambio organizativo. La pueden utilizar individuos, equipos, organizaciones o toda la sociedad; en cualquier caso, ayuda a las personas a avanzar hacia una visión compartida del futuro haciendo que otros participen en la innovación estratégica. Se basa en un ciclo compuesto por los siguientes pasos: Definir - ¿Cuál es el tema de investigación? Descubrir - Apreciar lo mejor de «lo que es». Soñar - Imaginar «lo que podría ser». Diseñar - Determinar «lo que debería ser». Cumplir o destinar - Crear «lo que será». (Benedict University⁴).
- Desarrollo Comunitario Basado en Activos (Asset Based Community Development, ABCD, por sus siglas en inglés): se trata de una estrategia para el desarrollo sostenible impulsado por la comunidad. Más allá de la movilización de una comunidad concreta, el ABCD se ocupa de cómo vincular los microactivos con el macroentorno. El atractivo del ABCD radica en su premisa de que las comunidades pueden impulsar el proceso de desarrollo por sí mismas, identificando y movilizando los activos existentes, pero a menudo no reconocidos, respondiendo así a las oportunidades económicas locales y creándolas. El ABCD se basa en los activos que ya se encuentran en la comunidad y moviliza a las personas, asociaciones e instituciones para que se unan y aprovechen sus activos, en lugar de concentrarse en sus necesidades. (Nurture Development⁵).
- Mapeo de Resultados: esta metodología sirve para planificar, supervisar y evaluar las iniciativas de desarrollo que pretenden provocar un cambio social. El proceso de mapeo de resultados ayuda a un equipo de proyecto o programa a ser específico sobre los agentes a los que se dirige, los cambios que espera ver y las estrategias que emplea. Los resultados se miden en términos de cambios en el comportamiento, las acciones o las relaciones en las que puede influir el equipo o el programa. (Outcome Mapping Learning Community⁶).

³https://www.researchgate.net/publication/289961812_Participatory_needs_assessment_in_local_communities_methodological_aspects

⁴ <https://cvdl.ben.edu/blog/what-is-appreciative-inquiry/> (16.05.2021)

⁵ <https://www.nurturedevelopment.org/> (16.05.2021)

⁶ <https://www.outcomemapping.ca/> (16.05.2021)

5.3. CAPACIDAD CLAVE III: Saber cómo aumentar la filantropía local

Consideración del contexto español:

Las Fundaciones Comunitarias pueden hacer realidad la máxima de que «todo el mundo puede ser donante». Para ello, deberán utilizar enfoques diferentes para los donantes pequeños, medianos y grandes.

Teniendo en cuenta la falta de tradición, es de vital importancia que las FC en España creen capacidades de asesoramiento filantrópico y servicios específicos para los donantes que estén en consonancia con la estrategia comunitaria para el cambio social.

Las FC pueden desempeñar un papel muy interesante a la hora de ayudar a las pequeñas y medianas empresas locales y a las compañías a elaborar estrategias de filantropía, ofreciendo un servicio profesional a cambio de una cuota que será una fuente de ingresos para la Fundación Comunitaria. También pueden ayudar a las empresas a establecer vínculos con la comunidad, fomentando o desarrollando programas de voluntariado corporativo y programas de donaciones automáticas en la nómina de los empleados. La filantropía local no debe centrarse únicamente en el dinero, sino que debe abarcar otras contribuciones importantes, como productos, servicios, conocimientos y tiempo.

Asesoramiento de expertos externos:

«Saber cómo cultivar el aprendizaje continuo de los donantes al servicio del fortalecimiento continuo de la comunidad» (Clotilde Decdeker).

Las siguientes actividades servirán para desarrollar esta capacidad:

- Técnicas específicas para trabajar con personas de alto poder adquisitivo.
- Círculos de donar (Giving circles): los círculos de donación y otros grupos de colaboración están formados por personas que donan dinero colectivamente y ofrecen trabajo gratuito o voluntariado con el fin de apoyar a organizaciones o proyectos de interés mutuo. Los miembros tienen voz y voto en la forma de financiación y en las organizaciones o proyectos que se apoyan. (Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy).
- Eventos de crowdfunding en directo: consiste en que un grupo de individuos recaude dinero de manera conjunta en un evento único en el tiempo por causas en las creen los participantes. (The Funding Network⁷).
- Tarjetas de fidelidad: tarjetas que animan a los consumidores a comprar en los comercios locales, mientras los propietarios de las tiendas se comprometen a donar un porcentaje de esa venta a la fundación comunitaria.

⁷ <https://www.thefundingnetwork.org.uk/> (16.05.2021)

- Redondeo de nómina: la donación automática de la nómina de los trabajadores. Los redondeos de nómina varían de un país a otro, pero en general se trata de la donación que recauda la compañía desde el salario bruto del trabajador.
- Subastas de arte: eventos de recaudación de fondos que se basan en la donación de obras de arte a la Fundación Comunitaria para una subasta entre los residentes de la comunidad (Fundación Comunitaria de Berlín).
- Fondos asesorados por el donante: cuentas establecidas en organizaciones benéficas públicas (a menudo Fundaciones Comunitarias) que permiten a los particulares hacer una importante donación benéfica a la organización benéfica pública, reclamar una deducción fiscal inmediata y luego, con el tiempo, recomendar cómo, cuándo y a qué organizaciones benéficas deben distribuirse los ingresos y el capital de la cuenta. (Tools for Good: a guide to vehicles for philanthropy and charitable giving. Paula Doherty Johnson, Stephen P. Johnson).
- Pruebas deportivas: maratones, maratones acuáticas, etc.
- Sorteos, rifas

5.4. CAPACIDAD CLAVE IV: Saber reforzar las organizaciones locales

Consideración del contexto español:

El fortalecimiento de las organizaciones locales puede beneficiarse de la aplicación del llamado **marco de las 4C**.⁸ Las Fundaciones Comunitarias pueden aportar algo más que dinero al sector social existente: pueden ayudar a crear *capacidad, habilidad, conexiones y credenciales*.

Sin embargo, la provisión de recursos financieros debe ser el núcleo de su actividad, ya que es lo que garantizará que la FC esté en condiciones de tener un impacto en el siempre infrafinanciado sector de las organizaciones sin ánimo de lucro. Un componente importante de esta función se llevará a cabo mediante la concesión de subvenciones.

⁸ Las 4C consisten en un marco de planificación y evaluación diseñado específicamente para las organizaciones que ofrecen apoyo profesional en el ámbito de la filantropía. Se desarrolló por miembros de DAFNE y WINGS, y está pensado para ser adaptado y utilizado en diferentes contextos. Herramientas para el uso de este marco: Using the 4Cs: Evaluating Professional Support to Philanthropy. <https://wings.issuelab.org/resource/using-the-4cs-evaluating-professional-support-to-philanthropy.html>

Asesoramiento de expertos externos:

Las FC deben «saber diseñar programas de subvención eficaces e innovadores que inspiren y cultiven el liderazgo comunitario y las capacidades estructurales de la comunidad». (Alina Porumb)

Herramientas que servirán para esta capacidad:

- Los fondos nominativos se basan en las aportaciones de un donante, que puede ser un individuo, una familia, una empresa o una fundación, y están alineados con los objetivos filantrópicos del donante.⁹
- Los fondos temáticos se crean para apoyar una determinada necesidad de desarrollo en una comunidad o un grupo específico de beneficiarios. Algunos ejemplos son el fondo para la juventud, para la revitalización de barrios o para la educación científica¹⁰.
- Los fondos geográficos se crean para apoyar a un determinado barrio, una ciudad o un pueblo de la zona en la que trabaja la fundación.¹¹
- Se pueden crear fondos especiales para apoyar un determinado mecanismo filantrópico de la fundación. Por ejemplo, el fondo para competiciones de nadadores, para un círculo de donantes o para un fondo de dotación. También pueden ser combinaciones de los fondos anteriores.¹²
- Subvenciones a grupos informales: las pequeñas subvenciones destinadas a promover el compromiso cívico pueden poner dinero a disposición de grupos informales de ciudadanos (no a organizaciones benéficas establecidas) para que realicen actividades que beneficien a la comunidad.
- Subvención participativa: es un enfoque que da voz a las organizaciones locales (incluidas las que pueden beneficiarse de la recepción de los fondos) a la hora de decidir la asignación entre los proyectos solicitantes, lo que transfiere el poder del concedente de la subvención a las organizaciones locales.

^{8, 10, 10,11}, Extraído de «A journey into the values of community foundations in a changing context» de Inspire Community Foundations

5.5. CAPACIDAD CLAVE V: La capacidad que esperamos no necesitar: la respuesta filantrópica a las catástrofes

Consideración del contexto español:

Desgraciadamente, las catástrofes golpean a las comunidades en algún momento. Las catástrofes pueden ser causadas por fuerzas naturales, como inundaciones o terremotos, por accidentes, como incendios, o por crisis de distinto origen, la última de las cuales está relacionada con la salud (COVID-19).

Una catástrofe crea una situación en la que se necesitan dos respuestas diferenciadas. Una es inmediata, a corto plazo, pero muy rápida y flexible, que normalmente consiste en aliviar los efectos inmediatos de la crisis (proporcionar refugio, acceso a los alimentos...). Asimismo, es un momento en el que hay que reunir recursos rápidamente, pero también es sumamente importante que se implementen rápidamente.

Una Fundación Comunitaria puede desempeñar un papel clave en situaciones de catástrofe. Si ha establecido las conexiones adecuadas, se percibe como un socio de confianza que dispone de los recursos y la flexibilidad necesarios para implementarlos con extraordinaria rapidez y así poder realizar las acciones mencionadas. Por lo tanto, es necesario reflexionar y prepararse para cuando se produzca una situación de este tipo.

Las FC deben contar con mecanismos que les permitan recaudar y canalizar rápidamente importantes cantidades de dinero en respuesta a las catástrofes. Por eso, es preciso que conozcan a las organizaciones locales y dispongan de mecanismos sólidos y flexibles, tanto para la recaudación de dinero como para su concesión.

Además del dinero, en situaciones de emergencia, la capacidad de actuar como líder de la comunidad asegurándose de conectar los recursos disponibles y facilitar las colaboraciones necesarias, es un aspecto clave de la respuesta a la catástrofe.

El segundo aspecto de la respuesta ante emergencias es la respuesta a medio y largo plazo, y se centra en la reconstrucción de lo que ha sido destruido o, tal vez, en la consideración de cómo reconstruir de forma diferente. Este segundo aspecto enlaza con su capacidad de liderazgo comunitario.

Aunque los aspectos más graves e inmediatos de la emergencia sanitaria del COVID-19 parecen haber terminado, las crisis sociales y económicas que provocó seguirán sintiéndose con fuerza en las comunidades de todo el país. Las Fundaciones Comunitarias pueden aprovechar el trabajo iniciado por los grupos informales de respuesta a la emergencia que se crearon durante el año 2020.

Herramientas que servirán para esta capacidad:

Algunos ejemplos de actividades para reforzar las organizaciones locales son:

- Fondos de emergencia creados para canalizar rápidamente las donaciones de particulares, empresas, administraciones públicas, etc., hacia las organizaciones sociales locales cuando sea necesario. (Las emergencias en las comunidades pueden presentarse en forma de catástrofe natural, pandemia o un acontecimiento que cause graves daños a un sector de la comunidad.)
- Plataformas de recaudación de fondos en línea y sistemas de donación por SMS: permiten recaudar rápidamente donaciones de un amplio abanico de personas.

5.6. CAPACIDAD CLAVE VI: Saber cómo una capacidad específica para cada FC que refleje su realidad actual

Las fundaciones comunitarias siempre deben tener en cuenta la importancia del contexto y del tiempo: para asegurarse de que son capaces de hacer frente a una especificidad de la comunidad y de que pueden hacer frente a una oportunidad o amenaza repentina.

Esta capacidad permanece abierta, ya que cada FC es diferente y tendrá que actuar de forma distinta para contribuir al progreso social de su comunidad.

6. Comentarios adicionales

Como se dijo anteriormente, una selección de capacidades que puedan informar sobre lo que hacen las Fundaciones Comunitarias es especialmente importante en lugares donde las FC son desconocidas. Una CFSO que trabaje para crear y desarrollar nuevas FC en su país, región o localidad también puede utilizar estas capacidades para construir un programa de apoyo.

Hay dos cuestiones clave que deben subrayar todas las capacidades, así como el programa de apoyo:

- El uso de la tecnología para maximizar el trabajo de la Fundación Comunitaria y su impacto
- Los ODS para ayudar a guiar a las FC a la hora de identificar sus aspiraciones y desarrollar sus programas de cambio social.

7. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se basan en las lecturas realizadas durante el programa de becarios internacional senior, pero también van un poco más allá de ellas.

- Un papel de hub y conector: la AEF debe convertirse en un centro donde se reúnan diferentes agentes para desarrollar el movimiento de la FC en España.
- Incorporar a los expertos: invitar a expertos a unirse al programa de apoyo; los conocimientos y la experiencia que requiere cada capacidad ofrecen una magnífica oportunidad para involucrar a un amplio espectro de expertos que aseguren una aportación continua al desarrollo de capacidades del sector.
- Identificar a los socios adecuados: utilizar las capacidades para encontrar a los socios adecuados para el programa y el sector. Aprovechar las capacidades de las FC debe ser el principal motivo para que otros se asocien.
- Función de documentación: hacer una práctica consciente para documentar el avance del Programa y los ejemplos de buenas prácticas.
- Escuchar y aprender: implicar a las Fundaciones Comunitarias en la concepción de nuevas ideas.
- Función de puente: conectar a las fundaciones españolas con otras fundaciones internacionales para estar al día de las novedades y oportunidades.

Anexo:

→ **MATRIZ COMPARATIVA DE LAS DEFINICIONES DE LAS FUNDACIONES COMUNITARIAS: Extraído de «A promising tool for local innovative development: the case of civic or community foundations in the Iberian Peninsula» (Hernández Renner, 2018).**

Figura 7.1: Matriz comparativa de las definiciones de las Fundaciones Comunitarias.

	1. COF	2. CFC	3. EFC	4. CFN	5. WIKIPEDIA	6. HOYT	7. FIORE	8. SCHMIED	9. AGART et al.	10. CEMEF I	11. BÜRG ERSTIF .	12. BANC O MUND IAL	13. CMF	14. PHILIP P	15. FERNA NDEZ	16. MO T T	17. CHARR I y LOPEZ	18. NADAL	19. FEURT	20. WING S	21. MALO MBE
<u>A.1: CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA DEFINICIÓN</u>																					
1. Visión y misión amplias	X	X+	X	X	X	-	X	X+	X	X	X+	X	X	X+	X	X	X	X	X+	X	X+
2. Dotación pública estable	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X+	X	X	X	X	X+	X	-	X	X	X
3. Definición geográfica	X	O	X	O	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	O
4. Apoyo/subvención a las ONG	X	-	X	X	X	O	-	-	X	X	X+	X	X	X	O	X	X+	X	X	X	X+
5. Independencia	X	X	X	O	X	O	O	X	X	X	X	X	X	O	O	X	X	X	X	X	O
6. Liderazgo y catálisis	X	X	X	O	O	O	O	X	O	X	X	O	X	X	O	X	X	X	X	X	O
7. Representatividad del órgano de gobierno	X	O+	X	O	X	O	O	O	O	X	-	X	X+	X	X	X	X	X	O	X	O
8. Servicio a los donantes	X	X	X	X	O	X	O	X	O	X	O	O	X	-	O	X	X	O	X	X	O

9. Normativa fiscal	X	X	-	X	-	X	O	O	X	X	O	O	X	X	O	O	-	X	-	X	O
10. Promover la filantropía, el capital social y la equidad	O	X	X	-	X	O	O	X	O	X	X	X	X+	-	O	-	X	-	-	-	-
11. Rendir cuentas públicamente	X	O	O	O	O	O	O	X	O	O	X	X	X	X	O	X	X	O	O	X	O
12. Resolver problemas/necesidades de la comunidad	O	O	X	O	O	O	X	O	O	X	O	O+	X	O	O	X	X	O	X	X	X
13. Procedimientos transparentes	X	O	O	O	O	O	O	X	O	O	X	X	O	O	O	X	X	O	O	X	O
<u>A.2: CARACTERÍSTICAS SECUNDARIAS</u>																					
14. Mejorar la calidad de vida	X	-	X	O	-	O	-	X	O	X	-	O	O	O	X	O	O	O+	O	X	O
15. Soluciones a largo plazo	X	O	-	O	O	O	O	O	X	O	O	O	X	O	O	O	O	O	O	O	X
16. Creado por 1 o más	O	O	O	O	O	X	O	-+	O	O	X	O	O	O	X	O	X	O	O	O	X
17. Conocimiento local	X	O	O	O	O	O	O	O	O	X	O	O	O	X	O	X	X	O	O	O	O
18. Carácter local	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	-	X	O	O	X	X

Obras citadas y consultadas

- Alexandrov, Andreea. Sustainability as systemic value. Unlocking systems change. A power-proposition for community foundations. 2020. ECFI Learning Lab for Changemakers. La Iniciativa de la Fundación de la Comunidad Europea (ECFI).
- ASSIFERO. 2017 [A Guide to Community Foundations in Italy](#). Iniciativa de la Fundación de la Comunidad Europea (ECFI).
- Avrorina, Larisa y Khodorova, Yulia. 2017 [When size matters: The phenomenon of community foundations in small towns and rural areas of Russia](#). CAF Rusia.
- Avrorina, Larisa y Knight, Barry. [2001.ASSETS, CAPACITY, TRUST. Role of Community Foundations in Development of Local Philanthropy](#). [Charities Aid Foundation Russia](#), GFCF y [Philanthropy for Social Justice and Peace](#).
- Bernholz, Lucy, K. Fulton, y G. Kasper. 2005. [On the Brink of New Promise. The Future of U.S. Community Foundations \(Blueprint Research & Design y el Monitor Institute\)](#).
- [Candid](#). 2021. [Community leadership assessment tool](#).
- Carson, Emmett. 2008. “[The Myth of Community Foundation Neutrality and the Case for Social Justice](#)” in *Local Mission – Global Vision: Community Foundations in the 21st Century*, eds. Peter deCourcy Hero and Peter Walkenhorst. New York, NY: Bertelsmann Stiftung. pp. 65-76.
- Fundaciones Comunitarias de Canada. 2001. [Explorations: Principles for Community Foundations](#).
- Fundaciones Comunitarias de Canada. 2002. [The Community Foundation Difference. Describing what makes us special](#).
- Fundaciones Comunitarias de Canadá. 2019. *Vital Signs* Indicators for.
- [Comunalia | Alianza de Fundaciones Comunitarias de México](#). [The Community Foundation Difference, 2002](#). [Explorations: Principles for Community Foundations, 2001](#).
- Council on Foundations. 2013. [FRAMEWORK for Community Leadership by a Community Foundation](#)

- Ceznek [Șandru], Codrina. 2014. [Participatory Needs Assessment in Local Communities. Methodological Aspects](#). Bulletin of the Transilvania University of Brașov. Series VII: Social Sciences • Law • Vol. 7 (56) No. 2 – 2014.
- Fresno, José Manuela y Rodríguez Cabrero, Gregorio. 2019. El potencial desarrollo de las Fundaciones Comunitarias (FC) en España
- Gilbert, Linetta. [Are we the right short of glue?](#) 2006. *Alliance Magazine*.
- Hernández Renner, Alejandro et al. 2018. A promising tool for local innovative development: the case of civic or community foundations in the Iberian Peninsula.
- Johnson, Paula Doherty and Johnson, Stephen P. 2004. [Tools for Good: a guide to vehicles for philanthropy and charitable giving](#).
- [INSPIRE's Knowledge Capsule \[miro.com\]](#) on the Value of Community Foundations in New and Changing Contexts.
- Maier Nunes, Mariane. [When scarcity drives innovation, people become a community foundation's biggest asset: a view from Brazil](#), Global Fund for Community Foundations, 2017.
- Martínez de Seabra, Hugo. [Is there space for community philanthropy within the Portuguese civil society landscape?](#) Emerging Leaders International Fellows Program, Center on Philanthropy and Civil Society, The Graduate Center, CUNY.
- Massot, Carles. [Establishment and development of community foundations in Spain. 2020](#). Emerging Leaders International Fellows Program, Center on Philanthropy and Civil Society, The Graduate Center, CUNY.
- Murphy, Kevin. K. 2017. [Community Foundation Business Model Disruption in the 21st Century. Council on Foundations](#).
- Landa García Téllez, Agustín. [Fundaciones Comunitarias en México: Historia y Reflexiones. 2020](#).
- Landa García Téllez, Agustín. [History of Two Community Foundations in Mexico](#) . 2020.
- Legodi, Max, y Diana Leat. 2001 [Case Studies of Organizations Supporting Community Foundations: Southern African Grantmakers' Association \(SAGA\)](#)
- Phillips, Susan; Bird, Ian Bird; Carlton, Laurel; Rose, Lee. Knowledge as Leadership, Belonging as Community: How Canadian Community Foundations Are Using Vital Signs

for Social Change. 2016. Volumen 8, número 3. *The Foundation Review*.

- Reynolds, Dorothy. 2008. *The Balancing Act*. C.S. Mott Foundation
 - [I. The Role of a Community Foundation as a Grantmaker](#)
 - [II. The Role of a Community Foundation as a Vehicle for Philanthropy](#)
 - [III. The Role of a Community Foundation as a Community Leader.](#)
- Travers, Julia. *The People's Philanthropy: Giving Circles Organize, With Help From a Big Funder*. 2020. Inside Philanthropy.
- Thompson, Andrés. *Community foundations in Latin America can the concept be adapted?* 2006. Alliance Magazine.
- St John, Shannon E. 2008. [Fundaciones Cívicas N° 2 – Compromiso de los ciudadanos con los ciudadanos - El caso de la Fundació Tot Raval](#). Fundación Bertelsmann.
- St John, Shannon E. 2009. [Fundaciones Cívicas N° 3 – Compromiso de los ciudadanos con los ciudadanos - Estudio de la Fundación Maimona](#). Fundación Bertelsmann.
- St John, Shannon E. 2009. [Fundaciones Cívicas N° 4 – Compromiso de los ciudadanos con los ciudadanos - Fundació Ciutat del Valls](#). Fundación Bertelsmann.
- St John, Shannon E. 2009. *Fundaciones Cívicas N° 5 – Compromiso de los ciudadanos con los ciudadanos - Fundació Novessendes*. Fundación Bertelsmann.
- St John, Shannon E. 2009. *Fundaciones Cívicas N° 6 – Compromiso de los ciudadanos con los ciudadanos - Fundación Ciudad Rodrigo*. Fundación Bertelsmann.
- St John, Shannon E. and Mosquera, Mercedes. 2010. [Fundaciones Cívicas N° 8 – Compromiso de los ciudadanos con los ciudadanos - Fundació Horta Sud](#). Fundación Bertelsmann.
- St John, Shannon E. 2012. *Fundaciones Cívicas N° 12 – Compromiso de los ciudadanos con los ciudadanos - Fundación Ciudad de Sigüenza*. Fundación Bertelsmann.
- United Kingdom Community Foundations. 2021. [UKCF quality accreditation](#).
- United Kingdom Community Foundations. 2019. [Philanthropy Advice Competency Framework](#).
- Viviana Chiu Sik Wu, 2021. *Community leadership as multi-dimensional capacities: A conceptual framework and preliminary findings for community foundations*.

- Yurkina [Starikova], Anastasiya. 2019. Social Passport of Territory: Implementation Practice Analytical note. Sodeistvie Social Initiative Support Fund.
- WINGS. 2017. [Using the 4Cs: Evaluating Professional Support to Philanthropy.](#)

Sitios web utilizados como recurso:

- Arc: <https://arcromania.ro/arc/>
- Bündnis der Bürgerstiftungen Deutschlands: <https://www.buergerstiftungen.org/de/>
- CAF Rusia: <https://cafrussia.ru/>
- Candid: <https://cfinsights.candid.org/s/>
- CF Leads: <https://cfleads.org/>
- Fundaciones Comunitarias de Canadá: <https://communityfoundations.ca/>
- Council on Foundations: <https://www.cof.org/>
- Iniciativa de las Fundaciones de la Comunidad Europea: <https://www.communityfoundations.eu/home.html>
- Federația “Fundațiile Comunitare din România” (F.F.C.R.): <https://ffcr.ro/>
- Fondo Mundial para las Fundaciones Comunitarias: <https://globalfundcommunityfoundations.org>
- Roots and Wings Foundations: <https://gy-sz.hu/en/>
- Stiftung Aktive Bürgerschaft <https://www.aktive-buergerschaft.de/>
- Trag Fondacija: <https://tragfondacija.org/en/homepage-2/>
- UK Community Foundations: <https://www.ukcommunityfoundations.org/>

Reuniones informativas

- Masha Chertok, directora de CAF Rusia, 23 de abril de 2021.
- Daniele Giudici, secretario general de la Fondazione Lambria, 26 de abril de 2021.
- Vera Dakova, responsable de programas, C.S. Mott Foundation, 28 de abril de 2021.
- Agustín Landa, presidente, Comunalía, 28 de abril de 2021.
- Daniela Castagno, directora de asociaciones institucionales, Fondazione con il Sud, 28 de abril de 2021.
- Clotilde Perez-Bode Dedecker, presidenta y directora general de la Community Foundation for Greater Buffalo, 28 de abril de 2021.
- Alina Porumb, miembro fundador de la Association for the Practice of Transformation (APT), 29 de abril de 2021 (conversación por correo electrónico).
- Shaun Samuels, director ejecutivo de SGS Consulting cc, 29 de abril de 2021.
- James Magowan, director coordinador de la Iniciativa de la Fundación de la Comunidad Europea, 4 de mayo de 2021 (conversación por correo electrónico);
- Beatrice Manole, directora de programas, Romanian Federation of Community Foundations, 7 de mayo de 2021.

- Axel Halling, director de programas, Bundesverband Deutscher Stiftungen, 7 de mayo de 2021
- Kezia Jackson-Harman, oficial de membresía y aprendizaje, UK Community Foundations, 24 de mayo de 2021.