

EL DESARROLLO
DE BASE EN COMUNALIA:
Construyendo colectivamente
a partir de las prácticas.

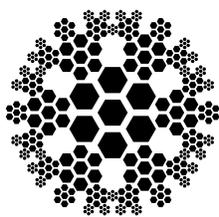


Comunalía

Alianza de Fundaciones
Comunitarias de México

Desarrollado por
RODRIGO VILLAR, en colaboración
con **COMUNALIA**,
Alianza de Fundaciones
Comunitarias de México.

EL DESARROLLO
DE BASE EN COMUNALIA:
Construyendo colectivamente
a partir de las prácticas.



Comunalía

Alianza de Fundaciones
Comunitarias de México

Desarrollado por
RODRIGO VILLAR, en colaboración
con COMUNALIA,
Alianza de Fundaciones
Comunitarias de México.

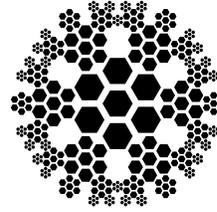
TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

- I. EL CONCEPTO DE DESARROLLO DE BASE EN COMUNALIA
 - 1.1. El enfoque de desarrollo de base no es el único que debe estar presente en las acciones de las fundaciones comunitarias.
 - 1.2. ¿Qué es el desarrollo de base para los miembros de Comunalia?.
 - 1.2.1. La importancia de la organización de las bases.
 - 1.2.2. El fortalecimiento continuo de las capacidades de las organizaciones de las bases.
 - 1.2.3. La participación activa de las bases en el diseño de los proyectos.
 - 1.2.4. La importancia de contar con procesos de fortalecimiento de capacidades colectivas en el curso de los proyectos.
 - 1.3. El desarrollo de base va más allá de apoyar y fortalecer organizaciones de base.
 - 1.4. Criterios acordados por los miembros de Comunalia para el apoyo de proyectos de las organizaciones de base.
 - 1.4.1. Criterios sobre el colectivo, grupo u organización de base
 - 1.4.2. Criterios sobre el proyecto.
 - 1.4.3. Criterios sobre la fundación comunitaria.

- II. LAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO DE BASE ENTRE LOS MIEMBROS DE COMUNALIA
 - 2.1. La promoción del desarrollo de base a partir de la formación de líderes comunitarios.
 - 2.1.1. El Programa Jóvenes y Filantropía de la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte.
 - 2.1.2. Modelo de formación y capacitación para el liderazgo comunitario de la Fundación Comunitaria Querétaro.
 - 2.1.3. Los Centros de Atención Solidaria y Alternativa Social de la Fundación Comunitaria Matamoros.

Comu



- 2.1.4. Los Fondos de desarrollo comunitario de la Fundación Punta Mita.
- 2.2. La promoción del desarrollo de base a partir del apoyo a organizaciones.
 - 2.2.1. El Fondo Mónica Gendrau de la Fundación Comunitaria Puebla.
 - 2.2.2. La deliberación en la Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC).
 - 2.2.3. Aprovechando oportunidades para la acción colectiva. Fundación Comunitaria Malinalco.
 - 2.2.4. La matriz de madurez de proyectos. Comunidar.
- 2.3. Desarrollo local con enfoque de desarrollo de base.
 - 2.3.1. Una experiencia de desarrollo local. en torno al medio ambiente. Fundación Comunidad.
 - 2.3.2. El desarrollo local participativo: Fundación Comunitaria del Bajío.
 - 2.3.3. Los programas y la metodología de desarrollo de base de la Fundación Comunitaria Oaxaca.
- 2.4. Educación y desarrollo de base
 - 2.4.1. El Programa Escuela en Comunidad desarrollado por Corporativa de Fundaciones.
 - 2.4.2. El programa ADN de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC).
- 2.5. El desarrollo de base y la creación de ambientes favorables para el desarrollo comunitario.
 - 2.5.1. Incidiendo en política pública: las demandas y propuestas a candidatos a la Presidencia Municipal y Diputación Local promovido por la Fundación Comunitaria Cozumel.
 - 2.5.2. El Consejo Consultivo de las OSC promovido por la Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC).
 - 2.5.3. El Programa de la Casa de la Ciudadanía (CIVILITAS) de la Fundación Internacional de la Comunidad (FIC).

CONCLUSIONES

malinalia

RODRIGO VILLAR

Investigador asociado al Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil, AC (CIESC). Antropólogo con especialización en el área de planeación y administración de políticas sociales de la Universidad de Harvard. Con 30 años de experiencia profesional en proyectos de desarrollo social en diferentes países de América Latina, actuando como investigador, coordinador de programas, director de instituciones y consultor. Sus campos de interés se centran en política social, la inversión social privada, el desarrollo comunitario y la responsabilidad social empresarial.

Fue, hasta inicios del 2012, el Director de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento de la Fundación para el Desarrollo de Organizaciones Sociales (Fundación DIS). Durante cinco años fue asesor de la Fundación Interamericana (IAF) para la creación y fortalecimiento de RedEAmérica. Anteriormente había sido el coordinador del Programa de Filantropía, Sociedad Civil y Cambio Social en las Américas (PASCA) de la Universidad de Harvard. Participó en el *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* y trabajó con la Confederación Colombiana de ONG. Como consultor ha trabajado con el Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Mundial, el Instituto Synergos, *World Education* y el *Harvard Institute for International Development*.

COMUNALIA

Es una Asociación Civil sin fines de lucro, constituida en agosto de 2011, que conjunta a las Fundaciones Comunitarias del país, en un solo esfuerzo para generar transformaciones con un enfoque al desarrollo de base, local y/o comunitario y a la inversión social estratégica. Con 17 socios y presencia en 16 estados ubicadas en el norte, centro y sur del país.

Comunalia, es la suma de muchas partes que genera una narrativa de constante movimiento, contribuciones, transformaciones impacto. Una alianza que abre puertas a las experiencias de diversas Fundaciones Comunitarias de México. Un lugar de encuentro y transformación.

Su misión es: Fortalecer el movimiento de fundaciones comunitarias para contribuir a transformar México hacia un desarrollo sustentable, equitativo y participativo.

www.comunalia.org.mx • info@comunalia.org.mx

Este documento de sistematización, fue financiado por Fundación Interamericana, Fundación Charles Steawart Mott y Fundación ADO.

Agradecemos a las fundaciones comunitarias su importante colaboración.

INTRODUCCIÓN

ESTE ES UN DOCUMENTO SOBRE LAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO DE BASE DE LOS miembros de la Red de Fundaciones Comunitarias de México, Comunalia. Un documento producto del diálogo entre el autor y los equipos de las fundaciones y de la construcción colectiva con los miembros de Comunalia, sobre los criterios y elementos centrales que constituyen para la Red el núcleo del desarrollo de base.

Para la elaboración de este documento, el autor, junto con la Directora de Comunalia, Laura Trejo, tuvieron conversaciones telefónicas con todos los miembros de la Red para entender el significado que le daban al concepto de desarrollo de base y al de organizaciones de base, y para identificar prácticas orientadas paor este enfoque al interior de cada fundación.

Posteriormente, se realizaron visitas a la mayor parte de las fundaciones para conocer en campo, las prácticas identificadas y descritas en las conversaciones telefónicas, así como para dialogar sobre estas prácticas con los directores de las fundaciones, sus consejos y los equipos técnicos. Laura visitó catorce fundaciones y el autor, quien conocía previamente varias de las fundaciones de la Red, visitó tres para este trabajo y compartió los reportes elaborados por la Directora de Comunalia.

Paralelamente a las conversaciones y visitas, se hizo una revisión documental tanto de páginas web, como de documentos relevantes de las fundaciones, para entender sus prácticas de desarrollo de base.

Con esta información se realizó un taller en la Ciudad de México, el 23 y 24 de octubre del 2013. Este taller tuvo dos momentos: el primero, dedicado al concepto y definiciones del desarrollo de base y el segundo, al análisis de las buenas prácticas de desarrollo de base de los miembros de Comunalia.

Los objetivos del taller fueron:

1. Establecer un lenguaje común para hablar del desarrollo de base.
2. Aprender de manera colaborativa a través del intercambio de las mejores prácticas de desarrollo de base de los miembros de Comunalia.
3. Generar insumos de trabajo sobre desarrollo de base para la planeación estratégica de Comunalia.
4. Proponer criterios sobre desarrollo de base para el proyecto “Invirtiendo en Fundaciones Comunitarias en México”, a realizarse en alianza entre Fundación Merced y Comunalia, con el apoyo de las fundaciones Interamericana (IAF), Kellogg y Mott.

A continuación se describen los resultados tanto del taller como del análisis documental, siguiendo los momentos del taller. Es decir, en una primera parte se exponen las definiciones sobre desarrollo de base y sobre organizaciones de base, así como los criterios para orientar el diseño y selección de proyectos por parte de las fundaciones comunitarias miembros de Comunalia. En la segunda parte, se presentan las prácticas de los miembros de la Red, siguiendo las diferentes estrategias que se analizaron durante el taller. ●



I.

I. EL CONCEPTO DE DESARROLLO DE BASE EN COMUNALIA

COMO SE COMENTÓ EN LA INTRODUCCIÓN, EL PRIMER MOMENTO DEL TALLER DE OCTUBRE del 2013, estuvo dedicado a las definiciones de desarrollo de base. En ese espacio se presentó una síntesis de los elementos conceptuales identificados durante las conversaciones y visitas, utilizados por los miembros de la Red al referirse al desarrollo de base. Ejemplos de estos conceptos son desarrollo comunitario, desarrollo local, desarrollo comunitario integral, desarrollo microregional y bienestar comunitario.

Teniendo en cuenta esos insumos, se les solicitó a los participantes trabajar en grupos para acordar algunas definiciones preliminares y proponer los elementos claves sobre lo que para ellos como Red, debería entenderse como desarrollo de base y organizaciones de base. Igualmente, se les propuso elaborar una propuesta de criterios para apoyar proyectos sobre desarrollo de base. Posteriormente a la exposición de las prácticas por parte de los miembros, se retomaron los resultados sobre las definiciones y criterios para revisarlos a la luz de los aprendizajes obtenidos con la reflexión sobre la presentación de las buenas prácticas.

El resultado de ese trabajo colectivo y de acuerdos de Comunalia, es lo que se presenta a continuación.

1.1. El enfoque de desarrollo de base no es el único que debe estar presente en las acciones de las fundaciones comunitarias.

Si bien existe un acuerdo dentro de los miembros de Comunalia sobre la importancia del enfoque de desarrollo de base, se considera que las fundaciones comunitarias pueden apoyar otras estrategias para promover el bienestar comunitario.

Es claro para los miembros de la Red, que el bienestar comunitario no es igual al desarrollo de base, sino que el bienestar comunitario incluye al desarrollo de base. El desarrollo de base se refiere a procesos de empoderamiento de las personas y organizaciones con el propósito de fortalecer sus capacidades, para que puedan estar activamente involucrados en la resolución de sus propios problemas y en la generación de bienestar comunitario. Pero no todo el bienestar comunitario se logra con la activa participación de los beneficiarios.

El bienestar comunitario también se refiere a la provisión de asistencia por parte de las fundaciones comunitarias o de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que trabajan con ellas. Asistir a alguien, por ejemplo a personas de la tercera edad, o a damnificados de una tragedia

es una acción importante y necesaria en un territorio para garantizar el bienestar comunitario. Como dijo uno de los miembros de Comunalía: “es distinto proveer asistencia que tener un enfoque asistencialista, pero muchas veces al criticar el asistencialismo se está denostando y creando una imagen negativa de las instituciones que proveen asistencia”.

Resumiendo, se puede decir entonces que entre los miembros de Comunalía existe un acuerdo sobre la validez e importancia del apoyo a entidades que proveen asistencia, como parte de una estrategia general de contribución al bienestar comunitario, pero la otra parte de la ecuación de este acuerdo, es que las estrategias de las fundaciones comunitarias no se pueden limitar a apoyar la entidades de asistencia, sino que el enfoque de desarrollo de base también debe estar presente.

1.2. ¿Qué es el desarrollo de base para los miembros de Comunalía?

El desarrollo de base es un enfoque que, de acuerdo a los miembros de Comunalía, tiene cuatro elementos claves que los definen:

1. La importancia de la organización de bases.
2. El fortalecimiento continuo de las capacidades de las organizaciones de las bases.
3. La participación activa de las bases en el diseño de los proyectos.
4. La importancia de contar con procesos explícitos de fortalecimiento de capacidades colectivas en el curso de los proyectos.

Veamos uno a uno de estos elementos del enfoque:

1.2.1. La importancia de la organización de las bases.

El enfoque del desarrollo de base considera que las poblaciones de la base de la pirámide pueden y deben participar en la orientación de su destino y que la mejor manera de hacerlo es de forma organizada. En otras palabras, para los promotores del desarrollo de base no es posible pensar en una transformación sostenible, si la base de la sociedad, las comunidades de bajos recursos y los grupos excluidos, no participan activamente con sus organizaciones en esta transformación.



En el enfoque de desarrollo de base, se entiende por organizaciones de base a aquellas conformadas por personas de la misma comunidad, las cuales se unen para trabajar en torno a la solución de problemas que las afectan en su territorio. Las organizaciones gestionadas por miembros de la misma comunidad permiten que se creen espacios para identificar problemas colectivos y elaborar conjuntamente propuestas en beneficio de la comunidad. Estas propuestas tienen más fuerza ante la misma comunidad y ante las autoridades públicas que las de individuos aislados, pues son el resultado de acuerdos colectivos.

La participación organizada permite que la base de la sociedad exprese de manera más adecuada sus propuestas y que puedan llevarse a cabo de manera más efectiva las iniciativas comunitarias, generar vínculos con actores públicos y privados de la localidad y con instituciones externas para realizar alianzas, movilizar recursos para sus iniciativas e incidir en programas y políticas públicas que atiendan los desafíos de la comunidad.

De lo anterior se deriva que en el corazón del enfoque del desarrollo de base está el protagonismo comunitario de colectivos, grupos y organizaciones comunitarias, las cuales participan activamente en el diseño de proyectos y en la discusión pública sobre los temas que las afectan.

Ahora bien, en los territorios, la gente se organiza de varias formas. En ocasiones, lo hacen en grupos informales o en colectivos y en otras ocasiones, en organizaciones formales con personería jurídica. Para el desarrollo de base, ambas formas de organizarse son importantes pues cada una tiene su papel en el desarrollo de las comunidades.

1.2.2. El fortalecimiento continuo de las capacidades de las organizaciones de las bases.

Dada la centralidad de las organizaciones y de la acción colectiva en el enfoque de desarrollo de base, una orientación básica para su promoción y apoyo es el fortalecimiento de las capacidades. Una tarea que las fundaciones comunitarias han venido realizando desde tiempo atrás.

Cuando se habla de fortalecimiento de capacidades es importante tener en cuenta que existen diferentes tipos de capacidades. Una manera de clasificarlas es en capacidades individuales, organizaciones y comunitarias. Veamos una pequeña descripción de cada uno de estos tipos.

-
- **Capacidades individuales.** Son aquellas que requieren las personas para desempeñarse adecuadamente en la sociedad, por ejemplo la capacidad de leer, escribir, comunicarse, reflexionar, pensar críticamente o hacer cálculos matemáticos.
 - **Capacidades de las organizaciones.** Son las capacidades colectivas necesarias para que una organización pueda tener un buen desempeño, por ejemplo, la aptitud de planear, gestionar evaluar proyectos y de aprender de los mismos; poder manejar adecuadamente presupuestos y sistemas de control administrativo, adaptarse continuamente a los cambios; o deliberar y concertar entre sus miembros los aspectos estratégicos y programáticos de la organización.
 - **Capacidades comunitarias.** Estas son también capacidades colectivas, pero se refieren a la gestión externa de las organizaciones para trabajar de manera colaborativa, formar alianzas y coaliciones, participar en redes, establecer planes de desarrollo local y gestionarlos colectivamente, proponer e implementar agendas colectivas, concertar y deliberar en espacios públicos, acceder a recursos públicos y privados.

El desarrollo de base requiere entonces de procesos de fortalecimiento continuo de las capacidades de los líderes comunitarios y de las organizaciones en las que participan. Si en los territorios existen organizaciones de base, capaces, con vínculos fuertes con otras organizaciones activas en la deliberación de asuntos públicos, las bases podrán expresar mejor sus intereses y las propuestas sobre los temas que afectan sus vidas.

1.2.3. La participación activa de las bases en el diseño de los proyectos.

El enfoque de desarrollo de base trabaja con la idea no sólo de proyectos para la comunidad, sino de proyectos elaborados con la comunidad. Como decía un miembro de Comunalía: “llegar a imponer no conduce a nada, hay que escuchar a la comunidad, respetarla, trabajar con la gente y promover la participación ciudadana.”



Los proyectos sostenibles en el tiempo son aquellos que emanan de la gente, proyectos que realizan diagnósticos participativos para construirse a partir de las necesidades de las comunidades y que tienen en cuenta las ideas e iniciativas de las bases para su diseño. Por otro lado, son proyectos que trabajan a partir de los activos de la comunidad y se orientan a empoderar a sus líderes y organizaciones.

1.2.4. La importancia de contar con procesos de fortalecimiento de capacidades colectivas en el curso de los proyectos.

Las organizaciones efectivas y las comunidades organizadas son aquellas que cuentan con las capacidades necesarias para realizar sus proyectos. Sin embargo, las organizaciones no siempre tienen el conjunto de capacidades necesarias para el desarrollo de los proyectos e iniciativas que proponen. Las fundaciones comunitarias han desarrollado diversas estrategias para el fortalecimiento de las bases, una de ellas es el fortalecimiento de las organizaciones en el curso mismo de los proyectos.

Junto a los procesos formales de capacitación (diplomados, cursos, etc.), las fundaciones comunitarias han experimentado con diferentes estrategias de acompañamiento en el curso de los proyectos para garantizar el fortalecimiento continuo de los grupos, colectivos y organizaciones de base.

Estos procesos parten de diagnósticos organizacionales donde se identifican tanto las fortalezas de las organizaciones, como sus retos, para poder cumplir con el proyecto y dejar capacidades instaladas que permitan la sostenibilidad de la organización. A partir de los retos identificados, se proponen planes de mejoramiento de la organización, con metas específicas a cumplir en el curso de los proyectos.

Las comunidades y sus organizaciones son como las personas. Siempre es posible aprender, mejorar el desempeño y madurar. Acompañar ese proceso de maduración de las organizaciones de base es una tarea de las fundaciones comunitarias. Como se mencionó en el taller, “las fundaciones comunitarias deben entender a la comunidad como un ser vivo, contribuir a visibilizar los talentos de la comunidad y entender que los procesos de las personas y las organizaciones son cambiantes.”

1.3. El desarrollo de base va más allá de apoyar y fortalecer organizaciones de base.

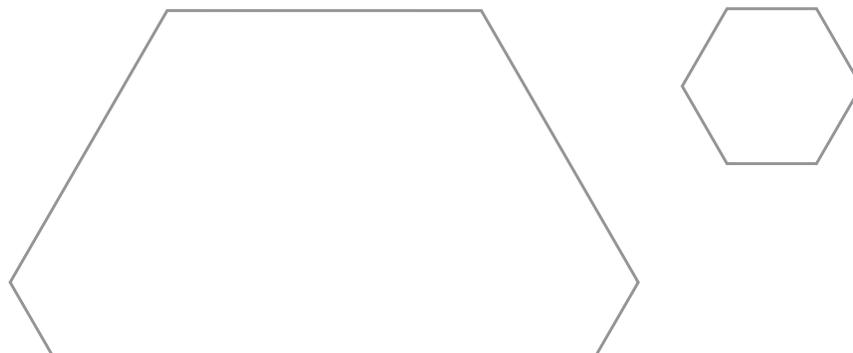
Promover la creación y el fortalecimiento de las organizaciones de base y apoyar sus proyectos es una tarea esencial para fomentar el desarrollo de base, pero como mostraron las prácticas de los miembros de Comunalía, la tarea de las fundaciones comunitarias en relación al desarrollo de base no se limita al trabajo con las organizaciones de base.

Generar ambientes favorables para el desarrollo de base, incidir en los diferentes actores de un territorio para apoyar el desarrollo de base, promover políticas públicas que faciliten el desarrollo de base y estimular la creación de espacios de concertación pública con participación de las organizaciones de base, son otras de las tareas en las que los miembros de Comunalía han estado comprometidas para hacer posible el desarrollo de base en los territorios donde trabajan.

1.4. Criterios acordados por los miembros de Comunalía para el apoyo de proyectos de las organizaciones de base.

Teniendo en cuenta las definiciones y orientaciones para promover el desarrollo de base, los miembros de Comunalía acordaron en el taller realizado en octubre una serie de criterios para guiar el trabajo de selección y apoyo a los proyectos que se realizarán durante la iniciativa “Invirtiendo en Fundaciones Comunitarias en México”. Esta iniciativa es una alianza entre Fundación Merced y Comunalía, con el apoyo de las fundaciones Interamericana (IAF), Kellogg y Mott

Los criterios se organizaron en tres grupos. El primer grupo hace referencia a los colectivos, grupos u organizaciones de base. El segundo grupo se refiere a la iniciativa o proyecto presentado por el colectivo, grupo u organización de base, y el tercer grupo de criterios está relacionado con las fundaciones comunitarias. Veamos a continuación estos criterios.



1.4.1. Criterios sobre el colectivo, grupo u organización de base.

- La iniciativa debe ser elaborada con la participación del colectivo, grupo u organización de base.¹ Se entiende por base a los colectivos, grupos u organizaciones surgidos de la comunidad, que trabajan para su propio beneficio y para el beneficio de su comunidad.
- No es requisito que el colectivo, grupo u organización esté constituido jurídicamente, pero sí que tenga identidad, objetivos, un proyecto y experiencia previa de trabajo en el tema del proyecto.
- Pueden presentar proyectos un amplio espectro de organizaciones de base, las cuales van desde colectivos o grupos de incipiente formación, hasta organizaciones consolidadas, alianzas o redes de organizaciones.
- El colectivo, grupo u organización, alianza o red debe estar dispuesto a ser transparente y rendir cuentas sobre la iniciativa o proyecto aprobado.

1.4.2. Criterios sobre el proyecto.

- El proyecto debe haberse generado a partir de algún mecanismo participativo (mapeo de activos, diagnóstico participativo, etc.) para garantizar que responde a las necesidades de la comunidad y sea una causa validada por la comunidad.
- El proyecto debe ser adecuado al contexto, ser sustentable y buscar explícitamente un impacto social que contribuya a la mejora en la calidad de vida de los miembros de la comunidad.
- El proyecto debe tener un componente de fortalecimiento de capacidades del colectivo, grupo u organización e intención de empoderamiento.
- El proyecto debe tener un horizonte de tiempo de al menos dos años.
- El proyecto debe buscar vincularse con nuevos actores locales durante el transcurso de la iniciativa.
- Debe tener un presupuesto realista.
- Debe tener una contrapartida en especie o efectivo.
- El proyecto y la organización que lo realiza, debe ser avalado por la fundación comunitaria que lo acompañará.

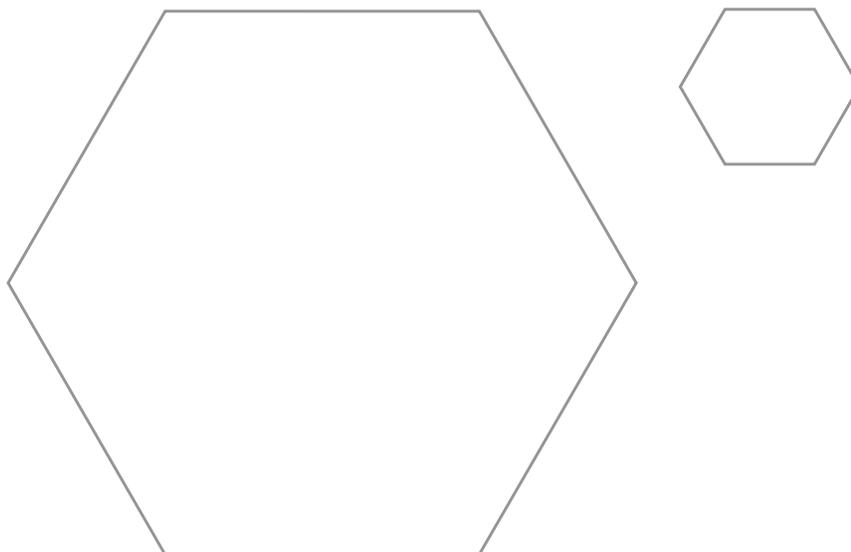
¹ El que la iniciativa deba ser elaborada con la participación del colectivo, grupo u organización de base, no significa que la fundación comunitaria no pueda acompañar o apoyar el diseño de la iniciativa. Lo que sí significa, es que la fundación comunitaria no debe elaborar la iniciativa sin la participación del colectivo, grupo u organización de base.

1.4.3. Criterios sobre la fundación comunitaria.

Para participar en el proyecto Invirtiendo en Fundaciones Comunitarias en México, cada fundación comunitaria participante decidirá la estrategia más adecuada para convocar a los colectivos, grupos u organizaciones de base. Es decir, no habrá una estrategia homogénea de convocatoria (concurso abierto, concurso cerrado, u otra), sino que se respetarán las diversas estrategias de convocatoria y vinculación con organizaciones que utilizan las fundaciones comunitarias miembros de Comunalia.

La fundación comunitaria se compromete a realizar el acompañamiento al colectivo, grupo u organización, ya sea de manera directa o a través de una organización que la fundación indique.

La fundación comunitaria se compromete a apoyar la sistematización y aprendizaje con los involucrados. 







II.

II. LAS PRÁCTICAS DE DESARROLLO DE BASE ENTRE LOS MIEMBROS DE COMUNALIA

COMO SE MENCIONÓ EN LA INTRODUCCIÓN, EN EL SEGUNDO MOMENTO DEL TALLER se realizaron presentaciones de las prácticas de desarrollo de base de los miembros de Comunalia. Estas presentaciones se hicieron en cinco paneles. Cada panel trató sobre una estrategia distinta de promoción del desarrollo de base. Los paneles fueron:

- Panel 1.** La promoción del desarrollo de base a partir de la formación de líderes comunitarios.
- Panel 2.** La promoción del desarrollo de base a partir del apoyo a organizaciones.
- Panel 3.** Desarrollo local con enfoque de desarrollo de base.
- Panel 4.** Educación y desarrollo de base.
- Panel 5.** El desarrollo de base y la incidencia en políticas públicas.

A continuación se explica la estrategia de cada uno de los paneles, seguida por una síntesis de las prácticas presentadas. Como se verá, por la riqueza de prácticas existentes entre los miembros de Comunalia, las opciones para promover el desarrollo de base son muy variadas y muchas de ellas adaptadas a contextos sociales diferenciados.

2.1. La promoción del desarrollo de base a partir de la formación de líderes comunitarios.

Una estrategia utilizada por varios miembros de Comunalia para promover el desarrollo de base es la del trabajo con líderes comunitarios. Con esta opción se busca que los líderes formen grupos o alguna forma de organización que les permita el desarrollo de iniciativas colectivas.

Esta es una estrategia de gran valor para trabajar en zonas con baja o nula densidad organizacional o con poblaciones que no están participando en actividades grupales. Siguiendo los criterios de desarrollo de base, la estrategia permite la formación ciudadana de grupos y el apoyo a la creación y gestión de colectivos, orientados al diseño e implementación de proyectos de beneficio comunitario. En algunos casos, los colectivos se transforman en el tiempo en organizaciones con un mayor grado de formalización, mientras que en otros casos, la acción colectiva se coordina mediante mecanismos informales desde el punto de vista jurídico, como consejos, mesas de trabajo, etc.

Los colectivos que crean las personas apoyadas y formadas por las fundaciones comunitarias, desarrollan propuestas e iniciativas de beneficio para sus comunidades. En varias de las prácticas presentadas, los colectivos van ampliando en el tiempo el alcance de sus intervenciones o complementan sus acciones en un nivel (barrio, centro comunitario, centro deportivo, etc.) con otras acciones en niveles más amplios, como el municipal.

Estas prácticas, siguiendo otra de las orientaciones del desarrollo de base, contemplan procesos de formación de capacidades y competencias, los cuales combinan capacitación con acompañamiento en el desarrollo y gestión de las iniciativas colectivas. Las fundaciones, en algunos casos transfieren recursos financieros a los grupos para el desarrollo de sus iniciativas, y en otros les apoyan solamente con otro tipo de recursos (contactos, aportes en especie, etc.)

Los siguientes son algunos ejemplos de programas de miembros de Comunalia que trabajan con esta estrategia.

2.1.1. El Programa Jóvenes y Filantropía de la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte.

La Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C. (FCFN) se define como “una organización sin fines de lucro, catalizadora del desarrollo de Ciudad Juárez y canalizadora de recursos filantrópicos hacia nuestra comunidad.” Es una fundación que siguiendo el enfoque del desarrollo de base, se orienta al cambio social, promoviendo la participación activa de todos los miembros de la comunidad en la solución de la problemática local.

Para cumplir sus objetivos, la FCFN realiza donaciones, desarrolla y administra recursos y promueve el liderazgo comunitario.

La FCFN tiene tres programas:

1. Fondos de Inversión Social. Estos fondos son herramientas que le ofrece la Fundación a los donantes para canalizar sus recursos a diversas causas sociales. La Fundación acuerda con el donante los montos, duración y destino de los recursos. Sobre la base de los acuerdos, la FCFN se encarga de canalizar los recursos a las OSC que atienden la problemática que el donante pretende resolver con su inversión, así como de monitorear el uso de los recursos.



2. Fondo Patrimonial. Creado con el fin de garantizar la sustentabilidad de la Fundación en el largo plazo y así garantizar la permanencia de las acciones y las inversiones en la comunidad a través del tiempo.

3. Desarrollo de Juventudes. Para la FCFN, la juventud es un actor fundamental para la transformación de Ciudad Juárez, por lo cual un eje central de su acción es el desarrollo de iniciativas que generen oportunidades para la evolución y consolidación de las capacidades individuales y colectivas de la juventud. Este programa lo opera FCFN en alianza con otras OSC, instituciones educativas y empresas. El Programa opera bajo varios modelos: Jóvenes y Filantropía, A Ganar y Mejoramiento del Entorno.

A continuación se describe la práctica presentada en el taller. Esta práctica es uno de los modelos del Programa de Desarrollo de Juventudes: Jóvenes y Filantropía, el cual ilustra claramente cómo se puede poner en operación el enfoque de desarrollo de base trabajando con líderes juveniles.

El modelo inicial del Programa Jóvenes y Filantropía fue promovido por la Fundación Comunitaria de Vancouver (Canadá). La FCFN lo adaptó y ajustó a las condiciones de Ciudad Juárez. El Programa se inició en el 2004 y hasta el presente ha tenido 5 generaciones, cada una con mejoras y ajustes derivados de los aprendizajes de la implementación de la generación anterior.

El eje del Programa es la formación de líderes para que creen Consejos Juveniles en los territorios donde trabajan y la entrega a estos Consejos de una donación (capital semilla) de \$7,000 para proyectos formulados por ellos y que respondan a las necesidades de la comunidad. La donación se entrega en tres ministraciones de acuerdo a un plan de trabajo. Con la capacitación y los recursos semilla para los proyectos se espera que en el curso del proceso, se empodere el Consejo y tenga las capacidades necesarias para continuar autónomamente con sus actividades, de manera que la presencia de la FCFN vaya disminuyendo.

Cuando el Programa se inició se convocaban a OSC para que fueran las encargadas de la implementación de los proyectos. Para esto, se capacitaba a los coordinadores de las OSC y estas a su vez, capacitaban a los líderes en las comunidades. En el curso de las primeras generaciones del Programa se dieron cuenta que con esta forma de trabajo no estaban logrando los propósitos del desarrollo de base, pues las OSC orientaban en exceso las propuestas de los Consejos, lo cual limitaba la participación activa y la capacidad de reflexión y concertación de los miembros del Consejo.

Buscando promover una mayor participación de las bases, la FCFN decidió convocar directamente a jóvenes líderes para formarlos y apoyarlos en el trabajo que realizarán con los Consejos Juveniles, en los territorios donde desarrollan su proyecto.

Otro cambio importante en el Programa fue el de prolongar la continuidad del acompañamiento de la FCFN a los Consejos. Antes, la relación entre la Fundación y el Consejo terminaba al finalizar cada generación del Programa. Ahora se continúa con el apoyo, con la perspectiva de promover interacciones entre los miembros de los Consejos. Esto permite que los Consejos se vean como parte de un todo mayor y no como iniciativas aisladas y de esa manera, puedan ampliar los vínculos y el trabajo coordinado de los diferentes Consejos a nivel de Ciudad Juárez.

Los pasos metodológicos del Programa son los siguientes:

1. Selección de los Jóvenes Integrales (JOVI). Los JOVI son jóvenes entre 21 y 30 años, por lo general estudiantes universitarios, quienes tienen como función principal ser promotores y facilitadores de la creación y dinámica de los Consejos Juveniles, para lo cual deben adquirir la capacidad para diseñar e implementar un proyecto comunitario con los Consejos.

Como apoyo a la labor de los jóvenes, la FCFN les cubre una parcialidad de sus estudios por un periodo aproximado de un año, les brinda un apoyo monetario a través de un contrato de honorarios asimilados al salario, los capacita y les hace seguimiento y acompañamiento a las actividades del Consejo que lidera.

2. Capacitación a los JOVIS. Al iniciar el proceso de formación, los jóvenes firman un decálogo y reciben una inducción sobre la visión y objetivos del Programa. Después, durante cuatro a seis meses, reciben capacitación para formarlos como agentes de cambio y líderes de los Consejos Ciudadanos y para darles las herramientas necesarias para que puedan elaborar un proyecto comunitario. La capacitación a los líderes se da en temas tales como: protagonismo juvenil, manejo de conflictos, identificación de activos comunitarios, comunicación, trabajo en equipo, facilitación de grupos. En la capacitación se le da un énfasis especial al diseño, construcción, ejecución y evaluación de proyectos, pues es el eje del Programa y se espera que cada Consejo con su líder termine presentando un proyecto.



En el 2013, se capacitaron los líderes también en temas de ciudadanía y democracia, para que junto con los miembros de los Consejos analizaran de manera crítica el plan de desarrollo y formularan propuestas. En este ejercicio participaron con otras cien OSC en proponer temas para el plan de desarrollo, relacionados con la juventud. Se han formado también “reporteros” que divulgan a través de las redes sociales las actividades del Consejo.

3. Formación y capacitación de los Consejos Juveniles. Una vez que ha recibido capacitación, cada joven tiene como reto el formar un Consejo Juvenil. Este Consejo deberá tener como mínimo diez participantes, los cuales en su mayoría deben ser jóvenes, pero se propone contar con uno o dos adultos. Para la conformación del Consejo, el joven líder realiza una convocatoria pública en espacios comunitarios del territorio donde trabaja y cuando se requiere, va de casa en casa invitando a participar en el Consejo.

Una vez conformado el Consejo, se elige el gobierno (presidente, secretario y tesorero) y se nombra un reportero que documenta y difunde los avances y logros del Consejo. El Consejo se da un nombre y establece una identidad con su slogan y logotipo. Los miembros del Consejo reciben capacitación por parte del líder en los temas en que fue formado por el Programa.

4. Identificación de activos comunitarios, diseño y puesta en marcha de proyectos. La primera tarea que asume el Consejo Juvenil es la realización de un mapeo de activos comunitarios, es decir, un mapeo de todas las fortalezas existentes en la comunidad (organizaciones, líderes, talentos, iniciativas colectivas, instituciones, etc.) que pueden potencializarse con un proyecto comunitario. Con este mapeo, el Consejo tiene los elementos para diseñar un proyecto, el cual especifica el problema a resolver, la forma de hacerlo, los objetivos y actividades, los insumos y presupuesto para lograrlo.

La FCFN le da un acompañamiento al Consejo en el diseño, implementación y seguimiento del proyecto, así como recursos semilla para realizarlo. Estos recursos fueron en el 2013 de \$7.959. El Consejo se compromete a conseguir una aportación de coinversión de al menos 10% de la aportación de la FCFN. Esta aportación puede ser propia o resultado de las alianzas que establezca con otras organizaciones.

5. Formación de redes. La relación de cada Consejo Juvenil con otros Consejos es promovida por la FCFN. La FCFN considera que, junto al trabajo de integración de cada Consejo, es importante generar intercambios y vínculos con otros Consejos para aprender unos de otros y para realizar actividades conjuntas. Estos intercambios se suelen hacer para abordar temáticas comunes y se han convertido en momentos claves para ir tejiendo una red entre los Consejos.

6. Evaluación y sistematización de información. El trabajo de los Consejos no se limita a realizar las actividades del proyecto, sino que también sistematizan sus avances y logros para reportarlos tanto a la FCFN, como a sus propias comunidades y a otros Consejos. Esta tarea de sistematización está apoyada por la plataforma desarrollada por la FCFN, donde se organizan las fichas técnicas de los proyectos, sus procesos de avance y los informes financieros.

Junto al proceso de sistematización realizado por los propios Consejos, la coordinación del Programa Jóvenes y Filantropía documenta y analiza continuamente el desarrollo del Programa y extrae lecciones para hacer ajustes y mejoras a cada una de las generaciones del mismo.

2.1.2. Modelo de formación y capacitación para el liderazgo comunitario de la Fundación Comunitaria Querétaro.

La Fundación Comunitaria de Querétaro (FCQ) está enfocada a la educación integral y tiene como propósito educar a personas y comunidades en habilidades para la vida, la ciudadanía y la responsabilidad social. De estos propósitos se derivan tres programas:

- 1. Educación para la Vida.** En este programa la FCQ trabaja habilidades sociales y prevención de riesgos psicosociales con jóvenes, niños y niñas.
- 2. Educación para la Ciudadanía.** En este programa desarrollan proyectos con instituciones de gobierno, orientados a temas de equidad de género y violencia.
- 3. Educación para la Responsabilidad Social.** Este es un diplomado operado en alianza con la Red Puentes (México) para capacitar en responsabilidad social y en el uso de una herramienta diagnóstica.



Al igual que la FCFN, la Fundación Comunitaria de Querétaro (FCQ) desarrolló un modelo de formación de líderes comunitarios, pero a diferencia de la FCFN, el modelo de FCQ no se concentra ni en una población específica (los jóvenes), ni en la creación de un colectivo particular (los Consejos Juveniles). El modelo de la FCQ se aplica en diferentes programas y a diversos grupos poblacionales que trabajan con la comunidad y en espacios colectivos, organizaciones o instituciones donde pueden generar transformaciones sociales.

Los siguientes son algunos de los programas y poblaciones donde la FCQ ha trabajado su modelo:

- Con docentes tienen un programa que se llama Aventura de la Vida y está orientado a que los docentes realicen intervenciones pedagógicas en las instituciones educativas para prevenir riesgos psicosociales. Han formado 500 docentes quienes a su vez han trabajado con 80,000 niños y niñas.
- Con promotores comunitarios tienen un programa denominado Espacios de Vida. Los promotores formados hacen contraloría ciudadana de espacios públicos recuperados. Han formado 250 promotores.
- Con facilitadores comunitarios tienen un programa en alianza con World Vision México para formarlos en el trabajo con niños y jóvenes. Han formado 250 facilitadores.
- Con personal de casas hogar y estancias infantiles también han trabajado la metodología, formando a 25 personas.
- Con madres cabezas de hogar tienen el programa Huertos Urbanos. Forman a las madres para que se conviertan en líderes comunitarias.

En cada uno de estos programas se busca la formación de líderes y agentes de cambio que pueden identificar y desarrollar las capacidades de las comunidades. A pesar de la diversidad de poblaciones y programas, la formación de estos líderes sigue una misma metodología, la cual combina la formación técnica con la formación en actitudes y comportamientos y busca que el trabajo en cascada (capacitar a unos líderes que a su vez capacitan a otros) genere cambios y aprendizajes que perduren en las comunidades. Para lograr estos propósitos la metodología trabaja de manera complementaria los siguientes aspectos:

- Desarrollo holístico de las 4 Rs (Relaciones, Respeto, Reciprocidad y Responsabilidad).
- Desarrollo de la personalidad y el carácter para el liderazgo.
- Desarrollo de capacidades y habilidades técnico-metodológicas.
- Impacto personal y comunitario para el cambio.

2.1.3. Los Centros de Atención Solidaria y Alternativa Social de la Fundación Comunitaria Matamoros.

La Fundación Comunitaria de Matamoros (FCMAT) se creó con la misión de “generar un cambio cultural y sumar los activos de la comunidad con los recursos de los inversionistas sociales potenciando el mejoramiento de la calidad de vida.” Las áreas de atención de la Fundación son: desarrollo de la familia, salud, educación, cultura, deporte, medio ambiente, recreación y comunidad.

La FCMAT ha desarrollado una modalidad interesante de formación para la comunidad. En este caso, no se trata de formación de líderes, como en los casos de la FCFN y la FCQ, sino de capacitación a miembros de la comunidad, a partir de consultarles los temas de su interés.

Para el desarrollo de esta iniciativa, la FCMAT construyó dos centros comunitarios en ejidos con población de bajos recursos económicos. Estos centros son denominados Centros de Atención Solidaria y Alternativa Social (CASAS) y tienen, en el curso del año, una oferta de capacitación en diferentes temas de interés para la comunidad. CASAS son un espacio al servicio de la comunidad, donde la FCMAT tiene a su cargo la coordinación y mediación con instituciones y personas para lograr que se presten los servicios.

La FCMAT sondea entre la comunidad de los ejidos cuáles son los temas de interés y sobre esa base invita a diversas instituciones (Comisión Nacional de Derechos Humanos, IFE, DIF, museos, Instituto de las Mujeres) a realizar talleres en las áreas de su especialidad. Por otro lado, la FCMAT moviliza voluntarios para ofrecer algunos de los cursos de capacitación.

En cada Centro participan alrededor de treinta mujeres y cuarenta niños y niñas, quienes asisten a las diversas actividades que ofrecen: talleres de matemáticas, derechos humanos, ecología, cuidado del medio ambiente, repostería, manualidades, huertos familiares, etc. Igualmente, en el Centro se ofrecen servicios para jóvenes y niños, tales como apoyo en las tareas, salas de lectura, programa de educación inicial, programas de



verano de arte y dibujo, entre otros. Algunos de estos últimos servicios se prestan en alianza con el CONAFE.

Cada Centro organiza un comité de dos o tres mujeres para la organización y apoyo en la realización de los talleres, los cuales son supervisados por la responsable del Programa, una líder de la comunidad contratada por la FCMAT. Por otro lado, cada grupo de mujeres, como expresión de la identidad y solidaridad que ha ido creando se dio un nombre (Mujeres del Bicentenario y Mujeres Unidas por un Cambio).

Existe el interés por parte de la FCMAT de llevar los Centros a otras colonias y de vincular personas de diferentes comunidades, así como de impulsar emprendimientos productivos.

2.1.4. Los Fondos de desarrollo comunitario de la Fundación Punta Mita.

La Fundación Punta Mita (FCPM) inicia sus labores en el 2006 con la misión de mejorar la calidad de vida de las comunidades de la región de Punta de Mita / Riviera Nayarit / Bahía de Banderas, de forma sustentable, fortaleciendo al sector cívico en áreas de desarrollo comunitario, educativo, ambiental y salud.

La Fundación además de apoyar a otras OSC cuenta con programas de apoyo a la comunidad, organizados en cuatro áreas de trabajo: educación, salud, desarrollo comunitario y medio ambiente.

En su trabajo de desarrollo comunitario, la FCPM ha creado un mecanismo innovador para poder apoyar iniciativas de grupos de personas o colectivos que no son donatarias autorizadas. Estos son los Fondos de Desarrollo Comunitario. Los grupos que no son donatarios autorizados tienen muchas dificultades para encontrar recursos en el país, pues un criterio muy expandido para que una fundación transfiera recursos, es la formalización de la organización y la adquisición de su estatus de donataria autorizada. Buscando evitar este cuello de botella, la FCPM les propone a las iniciativas colectivas relevantes para el desarrollo de Punta Mita, el despreocuparse de la gestión administrativa de los recursos y dedicarse de lleno a la causa para la que fueron creadas. Para esto, la FCPM administra los recursos y paga contadores que realizan la gestión administrativa del grupo.

De los grupos que apoya la FCPM, algunos tienen interés en formalizarse y otros no. En el primer caso, la FCPM actúa como incubadora, los asesora y les da acompañamiento en temas de constitución legal,

estatutos, gestión administrativa, etc., de manera que puedan tener las capacidades necesarias y la orientación para su formalización. En el segundo caso, cuando los grupos no están interesados en constituirse, pero quieren desarrollar sus proyectos con la comunidad, la FCPM los apoya administrándoles los recursos.

Con este mecanismo de administración de los recursos de los grupos, la FCPM ha apoyado iniciativas comunitarias en un centro deportivo administrado por el municipio y la FCPM. También está el caso de un grupo de bomberos y paramédicos que quieren apoyar con equipo y capacitación, pero no quieren convertirse en una organización formal. La FCPM les ofreció el servicio de expedir recibos deducibles, con lo cual pudieron comprar un equipo usado en muy buen estado en una subasta, transacción que no habría podido realizar el gobierno, pues por las reglas de adquisición tendría que haberse tratado de un equipo nuevo.

La FCPM trabaja con iniciativas y proyectos propuestos por las comunidades y de la mano de los líderes comunitarios o de los delegados elegidos por la comunidad para el desarrollo de esas iniciativas.

Como se puede ver por estas cuatro iniciativas presentadas en el panel, es posible seguir los criterios del desarrollo de base (formar organizaciones, fortalecer capacidades, involucrar a los participantes en el diseño de los proyectos y generar capacidades en el curso de los proyectos) formando líderes comunitarios con la perspectiva de que sean ellos los que promuevan acciones colectivas y configurar algún tipo de organización que se encargue de deliberar y llevar a cabo las iniciativas más convenientes para la comunidad con la que trabaja.

2.2. La promoción del desarrollo de base a partir del apoyo a organizaciones.

El apoyo con recursos financieros y no financieros a organizaciones es otra estrategia utilizada por los miembros de Comunalía. Las organizaciones apoyadas van desde asociaciones de productores hasta asociaciones que trabajan con personas con discapacidad auditiva, pasando por mecanismos colectivos de coordinación intersectorial.

Siguiendo los criterios del desarrollo de base, las fundaciones comunitarias incluyen en el apoyo a las organizaciones, procesos de fortalecimiento y generación de capacidades de gestión interna y externa. Entre las capacidades de gestión interna le dan peso a la planeación estratégica de la



organización, a los procesos administrativos, al manejo contable de los recursos, al trabajo en equipo y a la formación de los órganos de gobierno. Entre las capacidades de gestión externa enfatizan la vinculación con otros actores sociales en la comunidad, la participación en redes y alianzas, y los procesos de deliberación colectiva para establecer visiones de futuro, identificar agendas compartidas y llegar a acuerdos sobre acciones compartidas.

Las fundaciones comunitarias tienen estrategias de apoyo para diferentes fases de las organizaciones (conformación, consolidación, vinculación con otras organizaciones, etc.). En algunos casos, el apoyo a la organización se da en torno a un proyecto específico. En otros, la ayuda es para el proceso de conformación y desarrollo de la propia organización. Finalmente, hay casos en que se da asistencia en el diseño y desarrollo de un servicio o producto de la organización.

Las acciones para apoyar a las organizaciones por parte de las fundaciones son múltiples y van desde los procesos formativos y de capacitación, la asesoría técnica, la transferencia de recursos, la vinculación con otros actores, el apoyo para la relación y aprendizaje con pares, el apoyo a proyectos e iniciativas presentadas por las organizaciones, etc.

Entre las prácticas presentadas bajo esta modalidad de apoyo a las organizaciones tenemos a:

2.2.1. El Fondo Mónica Gendrau de la Fundación Comunitaria Puebla.

La Fundación Comunitaria Puebla (FCP) busca ser el “punto de unión y el catalizador de filántropos y proyectos sustentables”. Para esto ha creado diferentes tipos de fondos para facilitarle al donante la labor administrativa y de intermediación. Actualmente, administra 74 fondos de diverso tipo. Unos son los llamados fondos de inversión social, donde la FCP actúa como proveedor social, en tanto el donante y el beneficiario de la acción de la fundación son diferentes. Otros son los fondos patrimoniales, en los cuales la FCP al administrarlos le garantiza el futuro a la organización, pero es la organización quien se relaciona con los beneficiarios. Los fondos irrestrictos son para el manejo de proyectos de la misma FCP y los fondos por grupo de impacto son fondos para facilitarle la labor administrativa y de intermediación al donante-ejecutor.

Uno de estos fondos por grupo de impacto, es el Fondo Mónica Gendrau (Fondo MG), el cual fue creado por un empresario de la región para



contribuir al desarrollo de zonas rurales de alta migración y pobreza de Atlixco. Es un muy buen ejemplo del enfoque de desarrollo de base y especialmente de la estrategia de apoyo al desarrollo y acompañamiento de organizaciones.

El Fondo MG tiene diferentes programas dirigidos a la formación de capacidades individuales y colectivas en la comunidad y está enfocado a procesos de desarrollo regional de largo plazo. Siguiendo las orientaciones del desarrollo de base, la participación activa de la comunidad y sus organizaciones en el desarrollo son los ejes de la acción del Fondo, por lo cual su equipo actúa como promotor, facilitador, coordinador e inversionista social para apoyar el desarrollo y los procesos organizativos de los grupos comunitarios.

La visión de este Fondo es “contribuir a la formación de personas con actitudes, capacidades y habilidades responsables que quieran superar las condiciones de pobreza y marginación, y con esto ayudar a construir una sociedad más justa y humanamente solidaria.”

Para fomentar el desarrollo de la región, el Fondo tiene tres líneas de trabajo: creación de empresas agropecuarias, creación de centros comunitarios y creación de empresas sociales.

Con el Fondo se han creado y acompañado nueve sociedades de producción rural, dos Centros Comunitarios y se está apoyando actualmente un proyecto social de ecoturismo, el cual tiene como base la reconstrucción de una antigua capilla de la vieja hacienda de la región. Esa capilla y los terrenos aledaños tienen como dueños a cuarenta familias, quienes quieren aprovechar la reconstrucción del patrimonio histórico para atraer el turismo a la región.

Los Centros Comunitarios son espacios de reflexión, capacitación y asesoría para las asociaciones y empresas sociales que apoya el Fondo y para jóvenes y niños de la región. Los Centros cuentan con una buena dotación de computadoras y en sus instalaciones se imparten diferentes cursos y sirven a su vez como espacio de encuentro y deliberación de la comunidad.

Entre las empresas agropecuarias apoyadas, sobresale la de productores de sorgo, una importante proveedora de la empresa RYC, de la cual es dueño el creador y promotor del Fondo. El concepto de valor compartido orienta el trabajo con este grupo de productores, es decir se busca que las actividades del Fondo le generen valor tanto a la empresa como a los productores. Para facilitar la comercialización de los productos de estos últimos, en algunos casos se vinculan como proveedores a la cadena de



valor de la empresa. Antes de crear la empresa agropecuaria de productores de sorgo, en la localidad se producían 3.000 toneladas. Con el apoyo técnico dado por el Fondo, ahora se producen 10.000 toneladas. Una porción importante de las 25.000 toneladas que requiere la empresa RYC. Sin embargo, este nexo entre la empresa y los proveedores se maneja con mucha independencia y madurez, pues el Fondo apoyó el desarrollo de esta y otras asociaciones, pero no promueve una relación de dependencia con las empresas. Las negociaciones para la compra de los productos se realizan directamente entre las asociaciones y las empresas y por tanto dependen de esas negociaciones y no de la intermediación del Fondo.

Este trabajo de fortalecimiento de las organizaciones de productores como de los otros grupos de la comunidad ha permitido crear nuevas oportunidades económicas y sociales, generar importantes cambios en la calidad de vida de la población y disminuir la tasa de migración de un territorio donde la mayor parte de sus habitantes antes pensaban en el traslado a Estados Unidos como su única alternativa.

2.2.2. La deliberación en la Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC).

La Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC) fue creada en 1997 con la misión de “generar bienestar social apoyando y acompañando a las organizaciones de la sociedad civil en la procuración del desarrollo comunitario sustentable.” Sus objetivos estratégicos son:

- Movilizar recursos para apoyar proyectos de diversas organizaciones de la sociedad civil del Estado de Sonora.
- Promover la filantropía y la responsabilidad social empresarial, con el fin de crear conciencia sobre el importante papel que representa la empresa en el combate a la pobreza y la desigualdad social en el Estado de Sonora.
- Profesionalizar a las organizaciones de la sociedad civil con el fin de proveerlas de herramientas teórico - prácticas para sustentar sus procesos y metodologías en la administración eficiente de sus activos.

La FESAC ha hecho un componente clave del desarrollo de base; la deliberación, su estrategia central para el trabajo con los grupos y organizaciones



de Sonora. Para FESAC, la deliberación entre los miembros de una comunidad es la herramienta que facilita la participación ciudadana en el diagnóstico e implementación de iniciativas para el desarrollo y a su vez, es lo que permite que los proyectos surjan de las mismas comunidades y no sean impuestos o decididos desde afuera.

FESAC aprovecha diversos momentos de reunión y encuentro con las comunidades para impulsar los foros deliberativos o procesos de diálogo entre los participantes, para con ellos identificar el o los problemas prioritarios a trabajar y las iniciativas y planes de trabajo para enfrentarlos. En estos foros se promueve el respeto por la palabra del otro, la escucha activa, la valoración y reflexión sobre diversos puntos de vista y la generación de iniciativas compartidas.

Uno de estos procesos deliberativos lo inició FESAC en Nogales en el 2005 con un grupo de familias con hijos con discapacidad auditiva. Esta es una iniciativa que nació del descontento con la forma en que era atendida la hija de la líder actual de la organización que surgió de ese proceso: Manitas que Hablan. El descontento la llevó a convocar a otras madres en situación similar para apoyar a sus hijos y a buscar alternativas. FESAC apoyó el proceso de deliberación y reflexión del grupo de madres, quienes decidieron organizarse para dar un servicio adecuado y de calidad a sus hijos.

Los inmensos esfuerzos de las familias con hijos con discapacidad, quienes dedicaron mucho tiempo a sus reuniones deliberativas para planear las actividades de la nueva organización, o para hacer tamales y galletas para conseguir recursos, fueron complementados con el apoyo y las donaciones para la organización, logradas gracias a los contactos de FESAC. Esta combinación de esfuerzos ha permitido que hoy Manitas que Hablan pueda atender a 28 muchachos en sus actividades extraescolares, apoyarlos para hacer sus tareas, enseñarles el lenguaje de señas y ofrecerles un ambiente amable y de camaradería con quienes comparten su situación de discapacidad auditiva.

Manitas que Hablan ha logrado que los muchachos puedan asistir a las clases regulares en la escuela y estén incluidos en ellas. No ha sido una tarea fácil, pues no existe un servicio especial en el sistema educativo para lograr esta inclusión. Por eso Manitas ha desarrollado un sistema de becas para los jóvenes “sombra”, personas capacitadas previamente en el lenguaje de señas para poder transmitir lo que está enseñando la maestra y expresarle a la misma maestra, las preguntas y comentarios de los muchachos con problemas auditivos.



Hoy en día Manitas apoya a niños de primaria, de la Conalep y de universidad. En la medida que avanza el nivel educativo, se hace más complicada la situación para los niños. Existe educación especial y maestros especializados en la primaria, pero los programas oficiales de inclusión se acaban en ese nivel. Después, todo depende de los esfuerzos privados o del apoyo de una organización de base como Manitas. E incluso, en la primaria hay momentos en que una escuela o un profesor no incluyen en sus actividades a los muchachos con discapacidad auditiva. Cuando alguien de Manitas se entera de una situación de exclusión, se organiza una entrevista con algún medio de comunicación para contar la situación, pues sólo la exposición pública de este tipo de injusticias genera la presión necesaria para promover la inclusión propuesta en las leyes y orientaciones del sistema escolar. De esa manera Manitas, no sólo presta un servicio fundamental para los niños y jóvenes con discapacidad auditiva, sino que constantemente está haciendo visible la situación para poner el tema en la agenda pública e incidir en el sistema educativo para generar políticas y programas de inclusión.

FESAC ha acompañado todo el proceso de Manitas y continuamente ha logrado apoyos de diversos donantes, pues más que una organización donante, FESAC es el puente entre los que dan y los que reciben.

Junto a Manitas que Hablan, FESAC ha apoyado otras organizaciones de base que prestan servicios esenciales en la comunidad. Entre ellas: el Albergue para Migrantes que atiende un promedio de 150 migrantes diariamente y el Centro Comunitario Dejuven de los Hermanos Lasallistas, localizado en una de las zonas más difíciles de Nogales en términos de violencia y pobreza. En este Centro “se brinda una educación integral, preventiva y no formal a niños y jóvenes para que sean agentes de su propio desarrollo y transformación social”. En el Centro Comunitario Don Bosco, FESAC apoya las clases de costura de un grupo de 12 mujeres que está iniciando sus actividades. La idea es generar un proceso deliberativo con ellas para reflexionar sobre sus alternativas futuras. Otro grupo reciente con el cual está trabajando la Fundación es uno cuyos miembros comparten la situación de Alzheimer de sus padres. Es un grupo de mujeres que trabaja y no pueden encargarse por sí mismas de cuidar a sus padres. FESAC las está apoyando en su proceso de formación como organización y en los contactos con diferentes instituciones para que puedan avanzar en su sueño de construir una estancia para sus seres queridos.

2.2.3. Aprovechando oportunidades para la acción colectiva. Fundación Comunitaria Malinalco.

La Fundación Comunitaria de Malinalco (FCM) tiene como propósito el contribuir al desarrollo local sustentable, fomentando una ciudadanía local activa, participativa y propositiva. Su misión es “mejorar la calidad de vida a través de programas que fortalecen la preservación de nuestro entorno social y ambiental.”

Para el desarrollo de su misión, la FCM tiene dos líneas estratégicas: las subdonaciones a grupos u organizaciones y los programas propios.

1. Programa de subdonaciones. Este programa apoya iniciativas locales de OSC, grupos e instituciones que tengan como finalidad el mejorar la calidad de vida de la comunidad y contribuir a aumentar el capital social, el empoderamiento y participación de la ciudadanía y su capacidad auto gestora. El apoyo de la FCM se realiza con recursos financieros, formación y fortalecimiento institucional. Han apoyado iniciativas en salud, agricultura orgánica, saneamiento del agua, educación, ecoturismo, rescate de la historia de Malinalco, primeros auxilios, lazos y comunicación con migrantes, y asistencia a niños.

2. Programas propios. Los programas que opera la FCM, son resultado de un diagnóstico participativo, realizado con diferentes actores de la comunidad. Entre estos programas se destacan los siguientes:

- **Prevención y Combate de Incendios.** Como producto de este Programa se integró desde hace siete años la Brigada Forestal Municipal. Esta Brigada recibe equipos y herramientas de la FCM y capacitación de Proboque y de la Fundación 911. Anualmente, desarrolla una campaña de prevención denominada “Queremos un Malinalco Vivo”, orientada a generar conciencia en la comunidad. Gracias a la campaña ha aumentado el número y velocidad de los reportes, lo cual ha ayudado a combatir con mayor efectividad los incendios.
- **Cultura Forestal.** Con este programa se fomenta el compromiso de la comunidad para preservar los bosques y selvas de Malinalco. Se realizan talleres en las escuelas y promueven campañas de reforestación
- **Educación Ambiental.** Está orientado al manejo adecuado de residuos sólidos. Bajo el Programa, se creó el Centro de acopio Reciclarte,



FUNDACIÓN COMUNITARIA
MALINALCO



atendido por Jóvenes de Servicio Social de las instituciones educativas de la zona. Con este Programa se promueve la reutilización de materiales y su acopio en el Centro y se hace capacitación en las escuelas sobre la elaboración de composta con residuos orgánicos.

- **Programa Jóvenes Agentes de Cambio.** En este Programa se trabaja con jóvenes de secundaria y bachillerato en la implementación del aprendizaje-servicio, método para unir compromiso social con la formación de habilidades, actitudes y valores. Tienen siete proyectos ambientales desarrollados con participación comunitaria.
- **Imaginalco.** Es un programa dirigido a jóvenes con escasas oportunidades educativas y de empleo, en edades entre 12 y 29 años, vinculados en dinámicas de violencia, pandillerismo y consumo de sustancias adictivas. El Programa busca catalizar procesos para que los jóvenes desarrollen sus capacidades de organización y construcción de alternativas sanas y no violentas, que les ayuden al desarrollo personal y comunitario.

Como puede verse por la descripción de los programas de la FCM, varios de ellos contemplan la estrategia de fortalecimiento de organizaciones y grupos. Pero dado que la estrategia de desarrollo de base es de gran importancia para la Fundación, su equipo aprovecha las oportunidades que se le presentan, incluso aquellas que no están en sus planes de trabajo, para lograr sus propósitos de fortalecer la cooperación entre diferentes actores del municipio para solucionar problemas específicos. Un ejemplo de este aprovechamiento de oportunidades está relacionado con un incendio provocado por una mala práctica en una escuela.

El 13 de febrero del 2013 en una de las preparatorias de Malinalco, un profesor de química desarrolló como práctica de su curso, el lanzamiento de globos de cantoya. La mayor parte de los globos lanzados subieron, pero uno cayó en una zona seca y generó un incendio. Hubo demoras en llamar a la Brigada por lo cual el incendio se extendió y llegó a afectar más de diez hectáreas de bosques.

La FCM tenía vínculos con la preparatoria e incluso, ésta había sido seleccionada para recibir recursos de la Fundación para un proyecto de reforestación. La entrega de estos recursos estaba programada para unos pocos días después del incendio. Conocedores de la conexión de la escuela con el daño forestal, la FCM aprovechó la visita a la escuela para poner sobre la mesa la participación de la escuela en el incendio, así como la denuncia que se estaba preparando, para buscar alternativas de solución.

La FCM sirviendo de puente entre las partes, convocó a los profesores de la escuela, al director, a estudiantes y representantes del ayuntamiento para la búsqueda de las alternativas. Después de un proceso de deliberación, acordaron juntos que lo mejor para todos era la contribución de la escuela para resarcir el daño y el establecimiento de una sanción para la escuela.

Pensando en cómo resarcir el daño, los diferentes actores decidieron crear una mesa de concertación de la cual surgieron diversas iniciativas. Una de ellas fue la elaboración de un convenio entre la FCM y la preparatoria para capacitar a los jóvenes en temas ambientales y para desarrollar un plan de reforestación. La conciencia que se ha generado en este proceso ha conllevado a que además del trabajo de reforestación, los jóvenes propongan y desarrollen campañas de limpieza de calles, organicen ferias y trabajen con otros jóvenes en temas ambientales.

Este ejemplo muestra como una Fundación que tiene dentro de sus estrategias de acción el desarrollo de base, puede aprovechar situaciones complejas para generar espacios colectivos de concertación donde se coordinen diferentes intereses y surjan alternativas de acción colectiva que contribuyan al bienestar común.

2.2.4. La matriz de madurez de proyectos. Comunidar.

La Fundación Comunidar inicia sus actividades en el 2012 con la convicción de que era urgente crear un proyecto ciudadano de largo alcance para Monterrey y su área metropolitana, con el cual se pudieran desarrollar estrategias para resolver la problemática social de la región.

Desde mediados del 2011, los futuros fundadores, realizaron reuniones con el propósito de darle respuesta a interrogantes relacionadas con el desarrollo de base. Entre ellos:

- ¿Cómo fomentar una cultura en donde los problemas sociales sean reconocidos por la comunidad y sus integrantes busquen resolverlos sin esperar soluciones externas?
- ¿Cómo unir los esfuerzos de las organizaciones civiles y vincularlas entre sí?
- ¿Cómo aprovechar la solidaridad de las personas para formar nuevas generaciones con mayor compromiso ciudadano?



COMUNIDAR

Después de reflexionar sobre estas preguntas, se crea Comunidar en 2012 con una misión cuyos propósitos contemplan los criterios del desarrollo



de base. Esta misión dice: “brindar oportunidades para que las personas y organizaciones interesadas en el desarrollo de Monterrey y su área metropolitana aporten recursos y participen en torno a las soluciones que requiera la comunidad para mejorar la calidad de vida de sus presentes y futuras generaciones.”

La Fundación Comunitar es una organización de ciudadanos creada por y para las personas de su comunidad. Es una fundación incluyente que acepta la diversidad de habilidades, recursos y voluntades y que sirve como plataforma para el desarrollo de Monterrey.

Sus objetivos son:

- Formar nuevas generaciones con cultura de inversión social estratégica.
- Crear fondos permanentes y fondos temporales, ambos destinados a la atención de causas sociales locales a corto, mediano y largo plazo.
- Aceptar donaciones de cualquier persona, familia, empresa o grupo cívico con sus respectivos propósitos.
- Trabajar en la reconstrucción del tejido social.
- Recuperar el sentido de comunidad y hacer valer los derechos humanos elementales, como el acceso a oportunidades de supervivencia.
- Ofrecer un espacio para que las organizaciones civiles definan el rumbo y ritmo que debe tener el sector social.
- Buscar una visión unificada en el sector social que permita potenciar los esfuerzos y resultados logrados de forma individual.

Comunitar ha desarrollado una “matriz de madurez de proyectos” para su trabajo de apoyo con los inversionistas sociales, la cual tiene un buen número de variables relacionadas con el desarrollo de base y especialmente con el fortalecimiento de las organizaciones y la participación de los beneficiarios de los proyectos.

La matriz tiene 18 variables, organizadas en cinco categorías: planeación, implementación y evaluación; presupuesto y fuentes de financiamiento; equipamiento, infraestructura y tecnología de la información; talento, voluntariado y alianzas, y gobernanza, liderazgo y rendición de cuentas. Todas estas categorías son pertinentes para analizar los proyectos, pero a continuación nos detendremos en las más relacionadas con el tema que nos ocupa en esta sección: el fortalecimiento de las organizaciones y la participación de los beneficiarios.

La variable “diseño y planeación” propone analizar si la planeación se realiza de manera colaborativa, incluyendo a los beneficiarios. En la variable “implementación de procesos” se reitera el tema de la participación, pero ahora examinando si lo hacen en la implementación de los procesos. Con la variable “alcance del proyecto” se examina si en el proyecto se conoce a la población que se atiende y las problemáticas que los aquejan. En la variable “sustentabilidad del proyecto en la comunidad”, se reitera el análisis sobre la participación de los líderes de la comunidad en la implementación del proyecto y la capacitación a otros miembros de la comunidad para que conozcan la operación del proyecto.

En la variable sobre “liderazgo” se evalúan los tipos de liderazgo y si estos liderazgos se distribuyen participativamente entre los diferentes tomadores de decisiones y si el liderazgo trasciende a la persona que está a la cabeza del proyecto.

Como puede derivarse de este instrumento de análisis y retroalimentación de proyectos, tienen como supuestos para sus variables criterios centrales del desarrollo de base.

2.3. Desarrollo local con enfoque de desarrollo de base.

El desarrollo de base en Comunalía no se limita al trabajo con organizaciones o grupos. Los miembros de Comunalía han desarrollado estrategias para trabajar con el enfoque de desarrollo de base vinculando sectores, trabajando agendas multi-temáticas en un territorio, coordinando acciones entre diferentes organizaciones y líderes comunitarios.

Este trabajo de desarrollo local comparte los principios del desarrollo de base (protagonismo de la comunidad, acción colectiva, procesos de fortalecimiento de capacidades comunitarias, participación, deliberación y empoderamiento, etc.) presentes en las estrategias analizadas en las secciones anteriores, pero la unidad de acción ya no es una organización o un colectivo, sino grupos de organizaciones y líderes trabajando de manera mancomunada e integral para el desarrollo de un territorio o para la generación de sinergias entre diversas organizaciones, en torno a propósitos comunes. Estas son iniciativas de largo plazo. En algunos casos, resultado de trabajos previos con organizaciones particulares que por su grado de madurez buscan ampliar la escala y alcance de su acción. En otros casos, es el resultado de una metodología que establece como una unidad para la acción al territorio y no a la organización.

El trabajo de las fundaciones comunitarias en estos casos es una mezcla de promotor de articulaciones, formación y fortalecimiento de capacidades comunitarias, acompañamiento, asesorías en diversas áreas temáticas, establecimiento de puentes entre múltiples actores, y apoyo a procesos de interlocución.



Veamos a continuación algunas prácticas de desarrollo local de miembros de Comunalia.

2.3.1. Una experiencia de desarrollo local en torno al medio ambiente. Fundación Comunidad.

La Fundación Comunidad nace en 1996 y tiene como misión “co-invertir en iniciativas comunitarias sustentables que aseguren la mejora de la calidad de vida y capacidades de auto-gestión a nivel local y regional de los grupos más vulnerables de Morelos”.

Para cumplir con su misión, Comunidad busca consolidar alianzas entre los diferentes sectores de la sociedad y promover la corresponsabilidad social de cada uno de los actores participantes en la iniciativa, para sembrar capacidades en estos actores en el proceso mismo del desarrollo de la iniciativa.

La Fundación Comunidad le da una gran importancia a la articulación entre actores y sectores de la sociedad de Morelos y a la creación de espacios para el diálogo y construcción de propuestas conjuntas. A partir de las iniciativas surgidas del diálogo y de la construcción colectiva, Comunidad hace la gestión de los recursos necesarios con empresas, fundaciones y gobierno.

Siguiendo estas orientaciones de diálogo y articulación entre actores, la Fundación Comunidad apoyó desde el 2010 una iniciativa centrada en el medio ambiente denominada “En el Fondo: El Agua,” y guiados por el “Ilusionismo social”, el cual es una forma de trabajo que promueve que la gente sea protagonista de su vida y que las entidades facilitadoras tengan en cuenta las dinámicas de la comunidad, trabajen con y desde la gente y promuevan sus iniciativas, intereses y necesidades.

La iniciativa surge a raíz de una solicitud de los Laboratorios Buckman a la Fundación Comunidad para apoyarlos en el proceso de limpieza de un arroyo contaminado que atraviesa su empresa, pero que a la vez afectaba a otros vecinos. Entre ellos, las 800 familias de la Unidad Habitacional de Texcal, alumnos y profesores de la Universidad Politécnica del Estado de Morelos (UPEMOR), y Comuneros del Paraje Texcal, poseedores originarios de la tierra y custodios del parque estatal y del balneario construido en 1991 en tierras expropiadas por el gobierno.

Para el desarrollo de su trabajo, Comunidad utilizó diversas estrategias. Entre ellas: un mapeo intuitivo para conocer y revalorar el espacio físico cotidiano, un mapeo relacional para conocer la gente, los grupos e iniciativas existentes en la comunidad y las relaciones entre ellos y el tendedero de deseos para conocer las inquietudes y retos que plantea la misma comunidad y elaborar con ellos una propuesta colectiva.



Varios de los vecinos de la Empresa, la Unidad, la Universidad y del Paraje Texcal se fueron involucrando en las diversas actividades propuestas y conjuntamente, fueron diseñando proyectos e iniciativas para enfrentar de manera sustentable los retos que compartían con el arroyo contaminado. Surgieron así propuestas de reciclado para promover el intercambio y reuso de objetos, minimizar la contaminación en el arroyo y contribuir a la limpieza del mismo. Se inició la producción de composta y el desarrollo de espacios verdes, azoteas y paredes verdes, y se establecieron eco-recorridos al Paraje Texcal para fomentar la acción colaborativa entre Comuneros, empresas y vecinos en torno al cuidado y buen uso del área natural del Texcal. Por último, se iniciaron dos actividades para generar ingresos y contribuir a la económica comunitaria, la siembra de hongos y setas en edificios abandonados y el intercambio y donación de objetos usados entre los vecinos.

Este conjunto de iniciativas ha permitido que ante un problema que afectaba a varios actores del mismo territorio se haya generado un mayor sentido de comunidad y se hayan estrechado vínculos entre actores que comparten ese territorio.

2.3.2. El desarrollo local participativo: Fundación Comunitaria del Bajío.

La Fundación Comunitaria del Bajío (FCB) inició actividades en 1997. Tiene como misión “fomentar y promover el desarrollo local, con la participación de la sociedad civil, vinculando los sectores social, académico, empresarial y gubernamental en la movilización de recursos para el bienestar comunitario”. Los ejes de trabajo de la FCB son: desarrollo económico, desarrollo social, salud, medio ambiente y patrimonio intangible.

La FCB tiene incidencia directa en diez municipios y quince comunidades rurales del Bajío, donde promueve y apoya procesos de transformación social con equidad y justicia, a través del desarrollo de las personas y la construcción de comunidades autogestivas.

Para contribuir a la construcción de las comunidades autogestivas, la FCB sigue las orientaciones del desarrollo de base y ha desarrollado una metodología de planeación participativa que involucra activamente a la comunidad en el diagnóstico, planeación y diseño de los procesos de desarrollo local. Esta metodología tiene los siguientes pasos:



- Acercamiento a la comunidad.
- Análisis de la ubicación y las características de la comunidad.
- Establecimiento de alianzas con los actores sociales y del compromiso de la comunidad.
- Integración de los equipos de trabajo.
- Realización de asambleas comunitarias para analizar colectivamente sus problemas, establecer prioridades y definir rutas de acción.
- Reuniones con actores.
- Formación de grupos de trabajo.
- Definición de objetivos para las iniciativas.
- Integración de compromisos.
- Generación de propuestas.

Todos los pasos de este proceso de desarrollo local son altamente participativos, buscando con esto, la apropiación y control del proceso por parte de la comunidad. Por ejemplo, la elaboración del diagnóstico es un proceso de aproximadamente dos meses, para el cual se convoca a toda la comunidad. De ahí surgen grupos de seguimiento de 8 a 13 personas, para cada uno de los temas propuestos por la comunidad. Estos grupos se reúnen al menos una vez por semana para analizar los avances en cada tema. Por otro lado, personal de la FCB se encarga de realizar una encuesta casa por casa sobre los diversos temas surgidos en el diagnóstico. Con este conjunto de información se trabaja con la comunidad para establecer prioridades de acción sobre los principales problemas y retos identificados. Se combinan las reuniones de grupos grandes con las de los grupos de seguimiento. La FCB promueve la participación de funcionarios de las instituciones públicas del municipio en estas reuniones para que apoyen el proceso y aporten su conocimiento y recursos para las iniciativas que se propongan.

A partir del diagnóstico y priorización de los problemas se trabaja con la comunidad en planes de largo plazo (cinco años por comunidad). Una vez diseñados los planes son socializados con toda la comunidad y con las instituciones públicas y el presidente municipal.

En algunos casos, los grupos de seguimiento creados para la realización del diagnóstico y para la planeación, se van convirtiendo en organizaciones formales de base al interior de los ejidos. Cuando se trabaja con proyectos productivos se promueve la formalización de los grupos, pues es importante para un manejo más riguroso de los recursos y para la obtención de apoyo por parte del gobierno.

Como puede derivarse de la descripción anterior, la FCB no promueve proyectos en temáticas particulares, sino que trabaja de manera integral a partir de las necesidades y áreas priorizadas por la comunidad en sus respectivos territorios. Siguiendo con esa misma lógica, el eje de la movilización de recursos que realiza la FCB son los proyectos de desarrollo local elaborados con la participación activa de la comunidad. Sobre la base de estos proyectos, la FCB moviliza recursos, establece alianzas y sirve de puente con diferentes instituciones para apoyar los planes elaborados por la comunidad.

2.3.3. Los programas y la metodología de desarrollo de base de la Fundación Comunitaria Oaxaca.

La Fundación Comunitaria Oaxaca A.C. (FCO) inicia actividades en 1996 como una iniciativa de un grupo de empresarios y representantes de organizaciones de la sociedad civil de la Ciudad de México y de Oaxaca. Su misión es “impulsar la participación social dentro y fuera de Oaxaca para lograr el bienestar y mejorar la calidad de vida de los núcleos de población vulnerable y marginada de la comunidad oaxaqueña, mediante iniciativas que generen cambios fundamentales y perdurables.”

Para el desarrollo de su misión, la FCO tiene tres líneas de trabajo:

1. Programas. Estos programas tienen como denominador común, el que la FCO los diseña, gestiona y opera, siguiendo un eje central del desarrollo de base: una metodología de fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones participantes y de la promoción al trabajo coordinado entre organizaciones. Una vez expuestas las líneas de trabajo, veremos con más detalle esta metodología.

Entre estos programas encontramos los siguientes: la Red de Comercialización, la cual promueve la integración de trece organizaciones de diferentes regiones del estado de Oaxaca, quienes decidieron unirse en la Empresa Integradora Color y Cultura de Nuestra Tierra, S.A. de C.V., para buscar nuevas oportunidades de crecimiento; el Programa Demiregión, dirigido a organizaciones de base (OB) y Organizaciones Profesionales de Apoyo (OPA), con el fin de contribuir al fortalecimiento de procesos sostenibles impulsados por organizaciones de la sociedad civil; el Programa de Aprovechamiento de Recursos, ubicado en una región denominada Selva Zoque,



la cual es de gran importancia biológica por contener la mayor extensión de selvas húmedas y bosques mesófilos de Mesoamérica y una gran diversidad de especies. La región se encuentra en los Estados de Veracruz, Chiapas y Oaxaca, pero la mayor parte de la selva está en Oaxaca, en la zona de los Chimalapas. Con el Programa se han creado, fortalecido y consolidado dos empresas forestales dedicadas al aprovechamiento de resina de pino y conservación de especies no maderables, así como de las plantaciones de Palma Camedor y restauración de sitios naturales. El otro programa es Becas Comunidad desarrollado en alianza con la Fundación Televisa para el beneficio de estudiantes de los niveles medio superior y superior.

2. Proyectos especiales. Son proyectos realizados en alianza con otras instituciones. Son operados de manera conjunta pero administrados por la FCO. Uno de estos proyectos especiales es REDD+, el cual es una alianza entre el World Wildlife Fund (WWF), Fundación Carlos Slim y la FCO, para promover la participación activa de las comunidades forestales, indígenas y campesinas, en los temas y las políticas públicas sobre cambio climático y medio ambiente. El otro proyecto es el Centro Oaxaca, desarrollado en alianza con el Gobierno del Estado de Oaxaca para impulsar la participación social y generar beneficios perdurables en la población migrante oaxaqueña radicada en California, E.U., a través de procesos de cooperación entre la comunidad migrante con instituciones gubernamentales, académicas y la sociedad civil.

3. Fondos. Los fondos son también trabajados en alianza. Buscan sumar esfuerzos entre diversas instituciones para incrementar el impacto positivo sobre las comunidades, pero a diferencia de las anteriores alianzas, la operación no la realiza la FCO. Techamos una Mano, Puente a la Salud, Oaxaca Gourmet y Conservación de la Naturaleza son los nombres de los cuatro fondos apoyados por la FCO. Este último, el Fondo Oaxaqueño para la Conservación de la Naturaleza, trabaja con visión regional y tiene como objetivo el contribuir a la conservación de la biodiversidad del Estado. Tiene dos líneas de trabajo: 1. Especies prioritarias (tortugas marinas) y 2. Ecosistema (selva zoque). En ambas líneas se incorpora el desarrollo comunitario, siguiendo metodología desarrollada por la FCO en el programa de Demiregión.

En los programas de las FCO, se trabaja solamente con organizaciones o grupos que tengan al menos dos años de experiencia, lo cual no significa necesariamente la antigüedad jurídica de estas organizaciones, pues esta

última puede ser menor. Por otro lado, las organizaciones o grupos comunitarios participan durante un horizonte de tiempo mínimo de tres años, el cual se considera necesario para lograr los cambios a nivel de capacidades, conocimientos y habilidades que les permitan su fortalecimiento e independencia futura.

La FCO no hace convocatoria o concurso para proyectos, ni donaciones directas en dinero a organizaciones. Apoya los proyectos con recursos técnicos, contactos, asesoría y fortalecimiento institucional, directamente o a través de terceros.

En sus procesos de desarrollo comunitario, la FCO le pone especial atención al fortalecimiento tanto de las organizaciones de base (OB) como de las organizaciones de profesionistas de apoyo (OPA) y a la articulación entre las diferentes organizaciones que trabajan en los diversos ámbitos de una comunidad (educación, emprendimiento productivos, medio ambiente, etc.)

El proceso de trabajo es altamente participativo y de relaciones simétricas con las comunidades y de continuos acuerdos mutuos sobre las responsabilidades y aportes de las partes. Este proceso se centra en el fortalecimiento de la o las organizaciones participantes y tiene cuatro grandes momentos, cada uno de ellos con los siguientes pasos:

1. Autodiagnóstico participativo. El diagnóstico es realizado por la organización con el apoyo de la FCO y sigue un protocolo:

- **Carta compromiso.** Inicialmente se firma una carta de intención o carta compromiso entre FCO y organización para hacer el diagnóstico.
- **Acuerdo.** Posteriormente se realiza un acuerdo con la organización donde se especifican las actividades y compromisos a realizar durante el diagnóstico.
- **Diagnóstico.** Con los acuerdos previos ya se tienen las condiciones para realizar el diagnóstico de la organización. Este diagnóstico contempla temas como: origen de la organización, su proyecto estratégico (visión de desarrollo), campos de intervención, servicios, formas de comunicación, forma de trabajo, recursos humanos, recursos materiales y financieros. Sobre la base del análisis que se produce en el diagnóstico se establecen fortalezas y debilidades y desafíos tanto del proyecto y como de la organización.



2. Convenio de colaboración. Una vez identificadas las fortalezas y los desafíos de la organización, se priorizan problemas, se acuerdan soluciones y se establece un convenio de colaboración entre la FCO y la organización para poner en marcha las actividades orientadas al fortalecimiento de la organización.

3. Plan de fortalecimiento.

- **Acuerdo sobre distribución de aportes y responsabilidades.** Teniendo como base el conjunto de actividades para el fortalecimiento, se identifica lo que puede aportar la FCO en ese proceso, lo que puede aportar la organización y lo que pueden aportar otros. La FCO tiene como filosofía el contribuir y apoyar a las organizaciones en la solución de sus problemas, pero no resolver ella misma los problemas. En ese sentido, algunos problemas los resuelve sola la organización; para otros, la FCO invierte en la organización y sus proyectos, y existen aquellos en que invierten otros. Para cada problema se plantea un objetivo, acciones a desarrollar, un horizonte de tiempo, los responsables por las acciones e indicadores de cambio. Ese plan se construye en uno o más talleres.
- **Convenio.** Para aquellos servicios de fortalecimiento que proporciona directamente la FCO o aquellos en los cuales la FCO contrata un tercero, se establece un convenio de colaboración con la organización comunitaria. Para estos últimos, la FCO elabora unos términos de referencia, selecciona y contrata a los consultores y les paga directamente, pero el convenio que se realiza es tripartito entre la FCO, la organización y el consultor, de manera que que todas las partes estén informadas y trabajen siguiendo el plan acordado.

4. Implementación del plan de fortalecimiento

- **Implementación.** La implementación del plan la realiza la FCO o el consultor contratado con la organización, de acuerdo al plan establecido.
- **Seguimiento.** Se realiza un seguimiento de los avances del plan dos o tres meses después de iniciada su implementación.

Como puede observarse con esta metodología se logra una concreción en cada uno de sus pasos, de los principios y orientaciones del desarrollo de base.

2.4. Educación y desarrollo de base.

El desarrollo de base, como se analizó en la primera parte de este documento, es un enfoque de trabajo con la comunidad que puede aplicarse a diferentes temas y problemáticas. Una de las temáticas, donde los miembros de Comunalía tienen una importante experiencia con el desarrollo de base, es la educativa. Cuando se trabaja el tema de la educación con un enfoque de desarrollo de base se busca promover la participación de los actores sociales, recuperar el sentido público de la educación y devolverle la escuela a la comunidad.

La creación de consejos escolares u otros mecanismos de integración, deliberación y planeación entre los diversos actores de la comunidad educativa (docentes, directores, padres, alumnos, líderes comunitarios, etc.), es parte de la estrategia que utilizan algunos miembros de Comunalía al promover el desarrollo de base en el tema de la educación. Con el establecimiento de estos consejos, se crean comunidad y espacios de coordinación para la acción colectiva, orientados tanto a mejorar diferentes aspectos de la educación escolar como a buscar que la escuela y la comunidad educativa se conviertan en actores importantes en el desarrollo de la comunidad donde están insertas.

Al igual que con las otras estrategias, los miembros de Comunalía apoyan el desarrollo de la comunidad educativa a través de varias acciones, como la convocatoria de los actores, el acompañamiento para el diseño y gestión de la acción colectiva, la co-inversión para proyectos específicos, la asesoría técnica y el proceso continuo de formación de capacidades para la acción colectiva.

A continuación se presentan dos prácticas ilustrativas del trabajo de miembros de Comunalía del trabajo en educación con un enfoque de desarrollo de base.

2.4.1. El Programa Escuela en Comunidad desarrollado por Corporativa de Fundaciones.



Corporativa de Fundaciones (CF) es una fundación comunitaria creada en 1999. Tiene como misión “atender la problemática crítica de nuestra comunidad, impulsando el fortalecimiento institucional de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) dedicadas al bienestar comunitario, emprendiendo acciones en conjunto con personas, empresas comprometidas



y organismos públicos y privados, que contribuyan a su sustentabilidad, para un mejor desarrollo social.”

A lo largo de sus años, CF ha identificado problemas y retos de las OSC y ha ofrecido formación y capacitación en técnicas y herramientas de gestión y de liderazgo para aportarles al desarrollo de sus capacidades y asegurar de esta manera, su permanencia en el tiempo.

Para apoyar los procesos de fortalecimiento institucional de las OSC, la CF tiene programas de asesoría y acompañamiento, cursos y diplomados, asesoría filantrópica, consultorías, investigación, liderazgo comunitario, servicios en el ámbito de la contaduría pública y varios programas con aliados.

Uno de los programas con instituciones aliadas (la Fundación Arancia y la Fundación Expo Guadalajara) es Escuela en Comunidad. En el corazón de este programa está la creación de comunidades educativas, conformadas por el conjunto de actores que participan directamente en la formación de niños y jóvenes. Este eje orientador está explícitamente propuesto en la misión del programa, el cual dice textualmente: “propiciar la integración y participación de padres de familia, maestros, alumnos y líderes de la comunidad, para elevar la calidad educativa y promover el desarrollo comunitario, como medios para iniciar una transformación social.”

En el 2010, los aliados de este Programa iniciaron con un piloto en cuatro escuelas de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco. Dos años después implementaron una segunda generación del Programa en otras cuatro escuelas de la misma zona. En el 2013 iniciaron la tercera generación en cinco escuelas más.

El Programa tiene varios pasos: selecciona las escuelas, convoca los actores, los sensibiliza en los objetivos y valores del programa, forma el Consejo Escolar y ejecuta el modelo. El Consejo se conforma por el director y maestros de la escuela, representantes de padres de familia y líderes comunitarios. Este Consejo identifica y prioriza los problemas que afectan tanto a la escuela como a la comunidad y elabora un plan para resolverlos. Para lograr este plan, el Programa realiza seis talleres de autoevaluación y planificación.

El Programa también tiene un componente de formación para padres y maestros para generar un ambiente de colaboración y diálogo entre ellos y prevenir problemas emocionales en los niños. Igualmente, el Programa provee de técnicas innovadoras para elevar la calidad de la educación y apoya con recursos económicos para las necesidades de infraestructura de las escuelas.

La importancia que le da el programa a la formación y acompañamiento del Consejo Escolar en la identificación de los problemas y de las alternativas de solución, así como a la promoción del trabajo colaborativo, contribuye de manera importante al fortalecimiento del tejido social en cada una de las comunidades.

2.4.2. El programa ADN de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC).

La Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC), apoyada por más de 31,000 empresarios chihuahuenses, está dedicada a atender las necesidades críticas de la comunidad en materia de educación básica, salud preventiva y formación de capital social. La responsabilidad social empresarial, la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil son los ejes claves para avanzar en su misión de “lograr mejores oportunidades para el desarrollo humano y social de los chihuahuenses.”

FECHAC desarrolla diversos programas en las tres áreas de intervención (educación, salud y capital social), en las diez regiones del Estado de Chihuahua donde trabaja. Uno de estos programas es Ampliando el Desarrollo de los Niños, (ADN). Se inicia en el 2007 con pilotos en tres escuelas, el apoyo de tres OSC y un número de 395 estudiantes beneficiarios. En el ciclo escolar 2013-14, el Programa se había expandido a 53 escuelas, 30 OSC y 6.187 beneficiarios en Chihuahua. Dados los buenos resultados del Programa, en Yucatán, otra fundación comunitaria, la Fundación del Empresariado Yucateco, A.C. (FEYAC), lo está replicando.

El Programa se desarrolla durante todo el ciclo escolar en horario extendido de cuatro horas. Está orientado para alumnos de preescolar, primaria y secundaria, que se encuentren en desventaja social y/o situación vulnerable. Tiene cuatro componentes centrales: nutrición, centro de tareas, actividades físicas y lúdico-formativas. Veamos estos componentes:



- **Nutrición.** En este componente se realiza un diagnóstico del estado nutricional de los niños y jóvenes, al inicio y término del ciclo escolar, y se elaboran menús apropiados para su estado nutricional. Además de proveer una sana alimentación, el Programa informa, educa y capacita sobre los buenos hábitos alimenticios.



- **Centro de tareas.** En los centros de tareas se acompaña y asesora a los niños y jóvenes en la realización de sus tareas y en la preparación de exámenes, buscando fortalecer sus capacidades para realizarlos.
- **Actividades físicas.** Este componente tiene como objetivo el mejorar la capacidad de coordinación de los niños y jóvenes, su desarrollo psicomotriz y a su vez generar actividades que contribuyan a lograr una mayor integración e interacción con los demás.
- **Actividades lúdico- formativas.** En este componente se realizan talleres culturales y artísticos como son danza, música, pintura, teatro, lectura, artes plásticas, manualidades, canto, ajedrez, etc. Con estos talleres se busca el desarrollo de las habilidades y destrezas de los participantes.

En el modelo ADN se tiene una comunicación continua con los padres, quienes de esa manera están permanentemente al tanto de los avances y logros de sus hijos para que así puedan apoyarlos y estimularlos en el hogar. La apropiación del modelo por parte de los padres es un factor central del éxito del Programa. El Programa cuenta actualmente con indicadores para evaluar el desarrollo de los niños, pero ahora FECHAC está buscando elaborar indicadores para medir el impacto en la comunidad.

2.5. El desarrollo de base y la creación de ambientes favorables para el desarrollo comunitario.

Las estrategias de los miembros de Comunalia, como lo comentamos en la primera sección, no se limitan al trabajo directo con organizaciones, grupos, redes o alianzas, sino que varios de sus miembros han desarrollado iniciativas para crear ambientes favorables para el desarrollo comunitario en los territorios donde actúan. La creación de estos ambientes favorables va desde la movilización de recursos directos para las iniciativas de desarrollo comunitario que promueven las fundaciones, hasta la incidencia en políticas públicas para la creación de mecanismos o programas gubernamental de apoyo al desarrollo de base. Varios miembros han creado también centros de fortalecimiento para organizaciones de la sociedad civil o escuelas ciudadanas, para generar capacidades en los ciudadanos y sus organizaciones, así como para formar a servidores públicos para acercar los gobiernos a la ciudadanía.

En el caso de la incidencia en políticas públicas y en la generación de espacios públicos para la deliberación de temas prioritarios para el

desarrollo de los territorios donde actúan las fundaciones comunitarias, estas suelen jugar un papel de liderazgo y convocatoria con otros actores para establecer alianzas y mecanismos de coordinación y para mover agendas compartidas. En estos casos, las fundaciones comunitarias actúan como convocantes, puentes y líderes activos en la discusión y en la generación de acuerdos que beneficien el desarrollo de las comunidades donde intervienen.

Veamos tres prácticas de fundaciones comunitarias orientadas a generar ambientes favorables para el desarrollo comunitario.

2.5.1. Incidiendo en política pública: las demandas y propuestas a candidatos a la Presidencia Municipal y Diputación Local promovido por la Fundación Comunitaria Cozumel.

La Fundación Comunitaria Cozumel (FCC) se crea en 1991. Desde ese año hasta el presente, la Fundación ha trabajado para mejorar la calidad de vida de la gente de Cozumel, a través de la implementación de diversos programas y proyectos con alto impacto social. La misión de la FCC es “contribuir a las causas sociales que promuevan el desarrollo y eleven la calidad de vida de la comunidad cozumelena.” Sus objetivos estratégicos son:

- Impulsar y promover programas y proyectos dirigidos a la solución de las necesidades comunitarias que permitan el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y grupos vulnerables.
- Movilizar, multiplicar y canalizar recursos a organizaciones de la sociedad civil.

Para cumplir con sus objetivos, la Fundación ha desarrollado programas en tres líneas de acción: educación, salud y desarrollo comunitario. En esta última línea, la Fundación trabaja con la idea de fortalecer a las OSC y desarrollar las capacidades que requieren estas organizaciones para que sus iniciativas y proyectos sean más efectivos.

Junto a la acción directa con OSC y al trabajo en educación y salud, la Fundación ha desarrollado varias iniciativas de incidencia en política pública, para crear ambientes favorables para el trabajo de la sociedad civil. En el 2007, por iniciativa de un Consejero de la FCC, se establece el Acuerdo de San Gervasio, el cual llevó a la creación de un fondo gubernamental para convocar y apoyar proyectos de las OSC. El diseño se hizo



desde la Fundación y se ha mantenido durante tres gobiernos. El director actual de la Fundación coordina el Acuerdo.

Otra iniciativa promovida por la Fundación fue la creación del Consejo Consultivo de las OSC. Actualmente, la dirección de este Consejo está en manos de la FCC. En el 2013, este Consejo convoca a los candidatos para discutir sus agendas sobre desarrollo social. Para hacer esta convocatoria se establecieron mesas de trabajo donde se acordaron las propuestas a presentarle a los candidatos. Se redactó un documento con 18 demandas y 9 propuestas.

Entre las demandas realizadas por el Consejo para incrementar la participación de la sociedad civil en el Plan de Desarrollo, destacan las siguientes:

- Realizar un diagnóstico y elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo Sustentable de la Isla con participación de la sociedad civil.
- Generar sinergias y unir esfuerzos en torno a una agenda común entre la sociedad civil organizada, el gobierno y las empresas.
- Crear programas conjuntos sobre temas sociales claves en la Isla.
- Reactivar el observatorio urbano local para la realizar estudios relevantes para la toma de decisiones y hacer seguimiento a programas estratégicos desarrollados en la Isla.
- Generar y actualizar lineamientos y reglamentos municipales, acordes a las necesidades de la comunidad con la participación activa de las organizaciones de la sociedad civil, y asegurarse que se cumplan.
- Transparentar y rendir cuentas públicamente del origen y destino de los recursos, así como hacer eficiente el gasto corriente del municipio.
- Asegurar la participación activa del Consejo de las OSC en la toma de decisiones, dentro de los comités y consejos municipales.
- Compartir con las organizaciones de la sociedad civil los espacios oficiales de difusión en radio, televisión, impresos y electrónicos, para promover los programas, proyectos y acciones que el sector social desarrolle en beneficio de la comunidad.

Dentro de las propuestas del Consejo orientadas a incrementar la participación de las OSC en la vida pública y a crear mecanismos que faciliten el desarrollo de sus programas sociales están las siguientes:

- Constituir el Fideicomiso “Acuerdo San Gervasio” con aportaciones gubernamentales, empresariales y de la sociedad civil, para garantizar el desarrollo y la continuidad de proyectos y programas de las organizaciones civiles. Igualmente, se propuso la creación de un mecanismo de participación responsable del sector empresarial de la Isla, tomando como modelo el de la Fundación del Empresariado Chihuahuense.
- Impulsar el modelo Cómo Vamos en la Isla. Esta es una iniciativa de observatorio ciudadano, en donde estén involucradas las instituciones educativas y cámaras empresariales, que tiene el propósito de evaluar el desempeño de las actividades de la administración pública municipal y garantizar su transparencia.
- Formalizar un encuentro semestral entre el Presidente Municipal y las OSC para evaluar y retroalimentar las acciones municipales.
- Crear, dentro de la administración pública municipal, un área de enlace con la sociedad civil organizada.
- Donar un terreno para la construcción de la “ciudad” de las OSC de Cozumel, donde se promuevan y realicen servicios y actividades en beneficio de la comunidad.

2.5.2. El Consejo Consultivo de las OSC promovido por la Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC).

La Fundación del Empresariado Yucateco (FEYAC) inicia sus actividades en 2009. La FEYAC es una entidad promovida por un grupo de empresarios del Estado de Yucatán, decididos a sumar esfuerzos para enfrentar los retos y necesidades de la población de Yucatán. Tienen como misión el “generar las condiciones para el desarrollo social, económico y humano de los habitantes del Estado de Yucatán más necesitados, a través del fortalecimiento y la concertación de acciones entre los sectores público, privado y social.”

Para el desarrollo de su misión, FEYAC ha establecido varios programas. Entre ellos:

- **Centro de Fortalecimiento de Yucatán (CEFORY).** Orientado a fortalecer a las OSC e impulsar la responsabilidad social de las empresas e instituciones.
- **Programa de procuración y acompañamiento de recursos (PAR).** Dedicado a la consecución y seguimiento de recursos para el desarrollo de los proyectos de las OSC.



- **Casa del voluntario Yucatán (EZER).** Dedicado a la profesionalización del voluntariado y a servir de enlace con las organizaciones de la sociedad civil.
- **Centro de Recursos Internacionales (CERI).** Constituido en alianza entre la FEYAC y el CERI para el fortalecimiento de los procesos de procuración de recursos internacionales para las OSC del estado de Yucatán.
- **Ampliando el Desarrollo de los Niños (ADN).** Este es un programa que siguiendo el modelo ADN desarrollado por FECHAC, busca contribuir en Yucatán a la mejora del rendimiento escolar y a la formación integral de los jóvenes de escuelas secundarias a través del desarrollo de habilidades, actitudes y prácticas individuales.

Buscando crear un ambiente favorable para las OSC de Yucatán y siguiendo la estrategia de concertación propuesta en su misión, la FEYAC impulsó la creación del Consejo Consultivo de Organizaciones de la Sociedad Civil, cuyo objetivo es “promover en un foro privado y permanente, la temática a tratar sobre las necesidades de los afiliados y sus representados con el fin de lograr el desarrollo unido de las organizaciones de la sociedad civil a nivel regional y con ello participar activamente en el logro de mejores estándares de vida de las comunidades.”

En este Consejo se promueven las sinergias y alianzas entre OSC, empresas y gobierno y se apoya a las OSC con diagnósticos para identificar las áreas de mejora en temas de institucionalidad y transparencia. Por otro lado, en el Consejo se diseñan propuestas de colaboración entre OSC y se les capacita en temáticas y agendas compartidas. El Consejo sirve también como mecanismo para difundir las convocatorias dirigidas a las OSC para presentar proyectos que puedan realizar con fondos gubernamentales y no gubernamentales.

El Consejo Estatal ha impulsado consejos regionales para tener presencia activa en el Estado. Un buen ejemplo es el de Valladolid, donde se ha trabajado con treinta OSC en procesos de institucionalización. De estas, diez son acompañadas por el CEFORY para conseguir la autorización como donatarias; seis son acompañadas para constituirse legalmente. Todas estas OSC han estado en procesos de capacitación en temas de su interés. Se les ha brindando apoyo desde lo jurídico, fiscal, administrativo y la procuración de fondos. A raíz de la conformación del Consejo, las organizaciones se están apoyando entre sí y están empezando a realizar alianzas estratégicas.

El Consejo ha elaborado un directorio de las OSC de Valladolid y colaborado con otras instancias como la SEDESOL y la Junta de Asistencia Privada de Yucatán para la conformación de directorios y realizar los diagnósticos necesarios para sus acciones.

Concedores de los logros del Consejo, el presidente municipal y el cabildo municipal decidieron firmar el Acuerdo de Valladolid, un acuerdo similar al de San Gervasio, comentado atrás. Como parte de este acuerdo, crearon un fondo para el fortalecimiento de las OSC que trabajan en proyectos sociales en la ciudad. Estas OSC se han dado cuenta de la importancia del trabajo colaborativo y de la fuerza que tiene un colectivo para realizar su acción social y para relacionarse con las autoridades y con el sector empresarial.

El trabajo del Consejo Consultivo y el Acuerdo de Valladolid son dos buenos ejemplos de iniciativas que han creado un ambiente favorable y de colaboración para el trabajo de las OSC con las comunidades del Estado de Yucatán.

2.5.3. El Programa de la Casa de la Ciudadanía (CIVILITAS) de la Fundación Internacional de la Comunidad (FIC).

La Fundación Internacional de la Comunidad (FIC) se crea en Tijuana, Baja California, con la misión de “impulsar el bienestar social con enfoque de derechos humanos, mediante la participación de inversionistas sociales, para el fortalecimiento de la sociedad civil y el empoderamiento ciudadano”.

Los objetivos estratégicos de FIC contemplan varios de los elementos del desarrollo de base como el empoderamiento de los actores sociales y el fomento de su participación, así como el incremento del capital social para facilitar la acción colectiva.

Los siguientes son los siete objetivos del FIC:

1. Contribuir al empoderamiento de los actores sociales y a la construcción del tejido social para el desarrollo de la región.
2. Implementar una modernización continua de la administración y la gestión permanente para sustentar con calidad y eficiencia la operación de la Fundación.
3. Implementar estrategias que fortalezcan la imagen institucional de FIC ante la sociedad para proyectar el impacto de nuestra misión.



4. Generar procesos que fortalezcan la participación de los diferentes sectores de la sociedad, en vías del empoderamiento social.
5. Incrementar el capital social a través de la generación de información y conocimiento sobre la problemática social para la toma de decisiones de los actores sociales.
6. Promover la cultura ciudadana y la transversalidad de los derechos humanos, en pro de una política de desarrollo local humanizante y la gobernanza.
7. Contar con un Consejo acorde al perfil de una fundación comunitaria.

Para la realización de estos objetivos, la FIC ha creado varios programas. Entre ellos:

- **Consejería para el Fortalecimiento Institucional de las Organizaciones Civiles (CONFIN).** Este es un Programa que tiene como objetivo el fortalecimiento de las OSC para lograr su profesionalización, transparencia y permanencia. El Programa se realiza a través de doce sesiones de asesoría en diferentes áreas pertinentes al desarrollo de las organizaciones. Para cada uno de los temas cuentan con un asesor especializado. Los temas tratados en estas sesiones son: la función social de las OSC, su normatividad legal y las responsabilidades contables y fiscales, la planeación estratégica y operativa, el desarrollo organizacional, la procuración de fondos, la mercadotecnia social, la gestión de proyectos por convocatoria, la comunicación social, el voluntariado, la elaboración del informe anual y la transparencia y sistematización.
- **Voluntariado.** Este Programa tiene como objetivo el crear una cultura de servicio social a través de un grupo de voluntarios que colaboran con OSC y apoyan a comunidades, con la finalidad de fomentar una conciencia social solidaria, contribuyendo en el desarrollo de la sociedad.
- **Empleabilidad Juvenil en Tijuana.** Es un programa binacional impulsado por la International Youth Foundation (IYF) y la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), quienes en alianza con la FIC se dedican a capacitar jóvenes para que adquieran mejores oportunidades de empleo.
- **Fondos con causa.** La FIC maneja un amplio portafolio de fondos en muy diversos temas sociales y culturales. Con estos fondos apoya a los donantes en la gestión y orientación de sus recursos en temas importantes para la población de Baja California.

Un programa de la FIC orientado a la creación de un ambiente favorable y a la generación de capacidades para la incidencia en políticas públicas, generación de espacios de deliberación y creación de redes y alianzas, es Casa de la Ciudadanía (CIVILITAS). Este es un programa que tiene los siguientes objetivos:

- Contribuir a la conciencia social y a la práctica ciudadana con instrucción, reflexión y organización.
- Impulsar la participación de la ciudadanía en la formulación, ejecución y evaluación de políticas, presupuestos y programas públicos.
- Formar a servidores públicos en el ejercicio de sus funciones de manera calificada, democrática y con apego a los derechos humanos.

El Programa es una iniciativa que retoma las lecciones de varias iniciativas previas de formación de la sociedad civil para incidir en políticas públicas y tiene como intención trabajar la gestión externa de las OSC (creación de alianzas, redes, coaliciones; incidencia en políticas públicas y control social sobre las instituciones públicas) para así superar la limitación de varios programas de capacitación de OSC orientados al fortalecimiento de la gestión.

Este Programa es operado por la FIC en alianza con el sector público, un grupo de empresas y OSC vinculadas a un Consejo Ciudadano. Se busca tener un Centro de Formación y Capacitación tanto para miembros de OSC, como para personal del servicio público. En este Centro se realizarán cursos, talleres, foros, conferencias, diplomados y seminarios para promover la participación en redes, coaliciones y consejos de organizaciones civiles e impulsar iniciativas de incidencia pública, fortalecimiento del tejido social, representación ciudadana, fomento a las actividades de las OSC y desarrollo.

A pesar de que existen diversas redes y coaliciones en el Estado, con las cuales trabaja de cerca la FIC, esta Fundación considera que es necesario el fortalecimiento y profesionalización de las OSC y el trabajo con los funcionarios públicos. De esta forma se pueden generar sinergias, alianzas y redes, promover debates sobre temas de interés público, ampliar la participación democrática de los ciudadanos e impulsar políticas públicas, legislación en temas sociales, presupuestos adecuados para programas y proyectos y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. ●



CONCLUSIONES

COMO PUEDE VERSE POR EL CONTENIDO DE LAS SECCIONES ANTERIORES, LOS MIEMBROS de la Red de Fundaciones Comunitarias de México, Comunalia, tienen una amplia experiencia en el apoyo y promoción del desarrollo de base. Son varios los programas y líneas de acción en los cuales los miembros de esta Red incorporan este enfoque.

El trabajo de aprendizaje, intercambio de experiencias y construcción colectiva entre los miembros de Comunalia ha permitido generar acuerdos sobre los componentes claves del desarrollo de base que quieren promover como Red. Acuerdos derivados de la reflexión sobre su propia experiencia con el desarrollo de base y orientados a promover con mayor fuerza este enfoque entre sus miembros.

Comunalia considera que si bien el desarrollo de base no es el único enfoque que debe estar presente en los programas de desarrollo y bienestar comunitario de sus miembros, sí constituye un enfoque importante que debe ser incorporado aún con mayor peso entre las fundaciones. Para Comunalia no es posible pensar en una transformación sostenible, si la base de la sociedad no participa en esta transformación de manera organizada. Por eso sus miembros ponen en el centro de varios de sus programas el trabajo con las organizaciones de base, sean grupos, colectivos u organizaciones formales de personas de la misma comunidad, las cuales se unen para trabajar en torno a la solución de problemas y retos que les afecta en su territorio.

Los criterios acordados por Comunalia como centrales para la promoción del desarrollo de base, contemplan cuatro elementos claves: 1) la formación o consolidación de organizaciones de base, 2) el fortalecimiento de las capacidades colectivas de las organizaciones, 3) el involucramiento de los beneficiarios como sujetos activos en el diseño e implementación de los proyectos y, 4) la generación de capacidades colectivas en el curso de los proyectos.

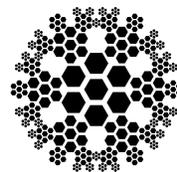
Las estrategias para promover el desarrollo de base entre los miembros de Comunalia son diversas y no se pretende estandarizarlas entre las fundaciones, sino más bien aprender colectivamente de dicha diversidad. Hasta el momento se han identificado cinco estrategias desarrolladas por los miembros de la Red: 1) la promoción del desarrollo de base a partir de la formación de líderes comunitarios, 2) la promoción del desarrollo de base a partir del apoyo a organizaciones, 3) el apoyo al desarrollo local con enfoque de desarrollo de base, 4) el apoyo al desarrollo de base en áreas temáticas específicas, como la educación, y 5) la generación de ambientes favorables para el desarrollo de base.

Entre los miembros de Comunalia existen buenas prácticas para cada una de estas estrategias, como se puede derivar de las descripciones de este documento. Se ha recorrido ya un camino en su reconocimiento, documentación e intercambio, pero queda un buen trecho para desarrollar el potencial de aprendizaje que tiene una Red tan rica en experiencias e iniciativas como Comunalia. ●

Este documento
de sistematización, fue financiado
por Fundación Interamericana,
Fundación Charles Stewart Mott
y Fundación ADO.



Primera Edición, México, D.F.
Mayo 2014
1,500 ejemplares.



Comunalía
Alianza de Fundaciones
Comunitarias de México

www.comunalia.org.mx | info@comunalia.org.mx



Comunalia
Alianza de Fundaciones
Comunitarias de México

www.comunalia.org.mx | info@comunalia.org.mx