

#2

# Guía de Fundaciones Territoriales

---

PASOS PARA CREAR UNA  
FUNDACIÓN TERRITORIAL

**CEFIS**

CENTRO DE FILANTROPIA  
E INVERSIONES SOCIALES  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ



**UAI**  
UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ



CHARLES STEWART  
MOTT FOUNDATION

**Autores:**

Rodrigo Villar, investigador senior del CEFIS UAI.

Rocío Vallespin, coordinadora de investigación del CEFIS UAI.

**Edición:**

Magdalena Aninat, directora CEFIS UAI.

Esta guía se desarrolla en el marco del proyecto Sembrando el modelo de fundaciones territoriales en Chile, desarrollado por el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS) de la Universidad Adolfo Ibáñez con el apoyo de Charles Stewart Mott Foundation (EE.UU.) y la participación de 19 organizaciones de la sociedad civil que trabajan impulsando comunidades sostenibles en Chile.

Agradecemos el apoyo de Nick Deychakiwsky, Agustín Landa y varios expertos de México, Bulgaria, Hungría, Rumanía y también de Chile que han apoyado activamente esta iniciativa compartiendo su conocimiento para este proyecto.

Septiembre 2021

Todos los derechos reservados ©UAI.

## Contenidos:

Introducción	4
¿Qué características debe tener una zona para desarrollar una fundación territorial?	6
¿Quién impulsa las fundaciones territoriales? El rol y perfil de los líderes locales	8
¿Qué soporte existe para impulsar fundaciones territoriales?	12
¿Cómo ampliar el espectro de actores relevantes que promueven la formación de una fundación territorial?	22
El Mapeo de Actores y la comunicación para involucrarlos	17
¿Cómo se tomarán las decisiones? La importancia de crear las condiciones para una gobernanza diversa e independiente para la fundación territorial	22
¿Cómo definir la agenda inicial de trabajo de la fundación territorial? La importancia de la articulación y los diagnósticos participativos	26
El diagnóstico participativo: una herramienta útil para la definición de la agenda	28
¿Cuál es el rol de las fundaciones territoriales en la movilización de recursos?	34
La fundación territorial como vehículo filantrópico	35
La fundación territorial como apoyo a para las iniciativas de la comunidad	42
¿Qué figura legal es recomendable que tomen las fundaciones territoriales en Chile?	44
Bibliografía	54

## Introducción

Las fundaciones territoriales (FT), también conocidas como “fundaciones comunitarias”, son instituciones creadas por y para la **gente de un territorio** con el propósito de apoyar su desarrollo sostenible. Las fundaciones territoriales **articulan la cooperación** entre diferentes actores (individuos, familias, empresas, organizaciones) y **movilizan los diferentes recursos** de la localidad (dinero, conocimiento, redes, voluntarios), para **apoyar con donaciones y acompañamiento a organizaciones e iniciativas de la comunidad** en diversos ámbitos relevantes para la propia comunidad (educación, salud, infancia, medio ambiente, etc.), de manera que puedan enfrentar **colaborativamente** los desafíos y el desarrollo sostenible de la localidad.

Las fundaciones territoriales se crean para promover y apoyar iniciativas y organizaciones del territorio, movilizar recursos locales, promover el desarrollo de la **filantropía** y la articulación de los **diversos actores del territorio** (líderes comunitarios, OSC, empresas, etc.), con el fin de desarrollar **iniciativas colaborativas**, promover el desarrollo sostenible, generar confianza y credibilidad en las instituciones locales. En ese sentido, las fundaciones territoriales son entonces **instituciones** que trabajan para un **territorio en particular**, buscando apoyar y conectar a las distintas organizaciones de este territorio, **adaptándose a las necesidades** e inquietudes de sus habitantes. Justamente por ello, se caracterizan por ser **multipropósito**, contar con una **gobernanza diversa e independiente** del gobierno estatal local, y un apoyo de **donantes locales de distinto tipo** (personas, empresas, organizaciones), que pueden donar tiempo, conocimiento o dinero.

En esta Guía<sup>1</sup> de Fundaciones Territoriales #2 explicamos las características deseables que han de tener los territorios y los líderes para que prosperen este tipo de instituciones, el tipo de soporte al cual pueden recurrir para tener apoyo en la constitución de ellas, prácticas y herramientas de trabajo en terreno para identificar nuevos y distintos actores del territorio que podrían interesarse en el concepto, formas de comunicar y difundir los principios de las fundaciones territoriales, así como prácticas de participación, toma de decisiones, gobernanza y articulación de los actores. Finalmente se muestran formas de movilización de recursos y la figura legal que puede tomar la fundación territorial, de acuerdo a la legislación chilena.

<sup>1</sup> Recomendamos revisar también la Guía Fundaciones Territoriales #1 ¿Qué son y qué aportan para Chile? para conocer las características y el valor de estas instituciones.



## ¿Qué características debe tener una zona para desarrollar una fundación territorial?

Las fundaciones territoriales son entidades de alcance local. Se crean para contribuir al desarrollo de territorios específicos, ya sean localidades acotadas o regiones más amplias, tanto a nivel urbano o rural. Pero el hecho de ser un modelo que se adapta a diversos tipos de territorios no significa que las características de estos dejen de ser relevantes a la hora de iniciar y desarrollar una fundación territorial. Hay tres elementos que ayudan a identificar zonas potencialmente más adecuados para el desarrollo de las fundaciones territoriales: la presencia de líderes y organizaciones, una tradición o potencial filantrópico y contar con una identidad territorial.

### PRESENCIA DE LÍDERES Y ORGANIZACIONES

El valor de una fundación territorial está en su capacidad de convocar, apoyar, movilizar y visibilizar las diversas iniciativas locales existentes y no reemplazarlas o competir con ellas. Esta premisa supone la existencia de líderes, iniciativas y organizaciones sociales en el territorio y un mínimo de densidad organizacional e historia de acción colectiva para que valga la pena la creación de una fundación territorial. Si no existe ese historial, las fundaciones territoriales, especialmente en sus inicios, pueden jugar un importante papel en promover la creación de organizaciones y fortalecer las pocas existentes.

Para el inicio de una fundación territorial es especialmente importante la presencia en la zona de un pequeño grupo de líderes que entienda el concepto y valor de la fundación territorial para su localidad y esté dispuesto a convocar a otros actores del territorio, de diversos sectores, para analizar la viabilidad de promover conjuntamente este tipo de fundación como una iniciativa colectiva. Estos actores pueden ser líderes sociales, empresariales, dirigentes comunitarios, filántropos vinculados al territorio, profesionales interesados en el bienestar de la comunidad, etc.,

es decir, personas motivadas y dispuestas a trabajar en conjunto por el mejoramiento del bienestar del territorio que habitan.

En este punto es importante recordar que las fundaciones territoriales (también llamadas fundaciones comunitarias) son diferentes a las organizaciones comunitarias de base. Estas últimas comparten con las fundaciones territoriales que tienen un alcance local y participación de actores de una localidad, empujadas por líderes locales, pero hasta ahí llegan las similitudes. En general, las organizaciones comunitarias de base se dedican a diseñar y operar proyectos propios para desafíos específicos de la comunidad y no es común que tengan en sus tareas el desarrollo de la filantropía local, ni el apoyo a la labor de los donantes en el territorio, como es el caso de las fundaciones territoriales. Con todo, los liderazgos que existen en estas organizaciones de base son fundamentales para que emerja una fundación territorial y son una señal de la capacidad de asociación y colaboración entre los ciudadanos de esa localidad.

Las tres características básicas de un territorio que propician el surgimiento de fundaciones territoriales son:

1. La existencia de organizaciones de base o de la sociedad civil y la presencia de líderes territoriales preocupados por el devenir de la zona
2. La existencia de una identidad territorial, de la cual los habitantes se sientan orgullosos y busquen preservar
3. Una tradición o potencial filantrópico o de ayuda hacia el otro

### TRADICIÓN O POTENCIAL FILANTRÓPICO

Los recursos locales son esenciales para el funcionamiento y programas que impulse una fundación territorial. Este tipo de fundaciones puede movilizar recursos externos al territorio, pero no puede depender permanente y exclusivamente de ellos. Esto significa que una condición para la creación de una fundación territorial es que exista en el territorio un potencial de recursos locales que puedan ser movilizados y canalizados a través de la fundación. La existencia de una tradición filantrópica local de pequeños donantes o familias empresarias de la localidad, negocios pequeños o empresas medianas y grandes, comprometidas con el desarrollo local, facilita la creación de una fundación territorial.

### IDENTIDAD TERRITORIAL

Un territorio con características favorables para la creación de una fundación territorial también debe considerar que su población sienta apego y compromiso por su localidad, que exista una base de cohesión social, y un grupo amplio de personas dispuestas a participar en iniciativas que contribuyan a su desarrollo, al menos en el grupo promotor de la fundación.

Este tipo de identidad y sentido de pertenencia al territorio no suele estar presente en zonas geográficas muy extensas. Como bien dice Alina Porumb, líder en Rumania del movimiento de fundaciones territoriales, “el territorio que cubre una fundación comunitaria debe ser lo suficientemente pequeño para facilitar las conexiones y lo suficientemente grande para albergar una amplia variedad de recursos locales” (Porumb, 2021).



¿QUIERES SABER MÁS?

TE RECOMENDAMOS REVISAR:

- *INSPIRE COMMUNITY FOUNDATIONS, A JOURNEY INTO THE VALUE OF COMMUNITY FOUNDATIONS IN A NEW AND CHANGING CONTEXTS, (PORUMB, 2021).*

## ¿Quién impulsa las fundaciones territoriales? El rol y perfil de los líderes locales

La presencia de líderes locales motivados para promover una fundación territorial en su localidad es una condición indispensable para iniciar un proceso de creación de este tipo de entidades. Sin líderes locales no es posible avanzar. Por tanto, el primer paso es la identificación de estos líderes familiarizados o interesados en conocer el concepto de fundación territorial. Así, el proceso para que surja una fundación territorial se inicia con un grupo pequeño de líderes. En general, son entre tres a cinco personas, líderes sociales, empresariales, dirigentes comunitarios, filántropos vinculados al territorio, profesionales interesados en el bienestar de la comunidad, etc., que poco a poco van involucrando a otros actores relevantes en el proceso.

Estos líderes iniciales suelen tener algunas características que facilitan su rol impulsor de una nueva institución y movilización de otros actores:

### LEGITIMIDAD EN LA COMUNIDAD

Una característica relevante de quienes busquen desarrollar una fundación territorial es el conocimiento que tienen del territorio y que sean reconocidos y apreciados por la comunidad, de manera que sus iniciativas y aportes generen confianza entre actores claves.

### APASIONADOS POR PROMOVER EN FORMA PROPOSITIVA SU TERRITORIO

El compromiso con su comunidad es otro atributo de este tipo de líderes, que estén convencidos del valor de una fundación territorial para su localidad y motivados a vincular a otros en su desarrollo.

### CONSTRUCTORES DE VÍNCULOS Y PUENTES

Otra característica importante de quienes busquen impulsar una fundación territorial es su capacidad de convocar y vincular a diversas personas, instituciones, autoridades y empresas de una localidad, y de facilitar conversaciones, encuentros y alianzas entre ellos,

con una visión común e inclusiva. Líderes dispuestos a escuchar diversos puntos de vista, a conversar con actores de distintas orientaciones políticas y a trabajar con grupos y organizaciones promotoras de iniciativas en diferentes temáticas económicas, sociales y medio ambientales.

### FACILITADORES DEL TRABAJO COLABORATIVO

También es importante que entre las personas que impulsan una fundación territorial exista la capacidad de trabajar de forma colaborativa, de crear condiciones para diseñar propuestas colectivas, de promover la co-creación de alternativas a los desafíos de la localidad, de escuchar con atención y respeto las ideas de otros y de compartir el crédito de los avances con otros participantes.

### ORIENTADOS A RESULTADOS

Junto con lo anterior, es importante que el grupo de impulsores sea capaz de equilibrar el respeto por el ritmo de los procesos y tolerar la incertidumbre, pero a la vez poner atención a lograr resultados y avanzar en las metas propuestas colectivamente, de manera que se logra articular una fundación que logre contribuciones valiosas para la comunidad.

Al ser un grupo de personas, es posible que algunos tengan algunas características y otros otras, de manera de que como grupo se logre el conjunto de las cualidades adecuadas para desarrollar una fundación territorial. En resumen, es importante que logren articular el liderazgo compartido y este sea horizontal, al que llamamos liderazgo articulador que caracteriza a las fundaciones territoriales, y que se contrapone al liderazgo tradicional como se puede ver en la tabla a continuación.

TABLA 1: TIPOS DE LIDERAZGOS

Liderazgo tradicional	Liderazgo articulador que requiere la fundación territorial
Comandar y controlar	Facilitar y convocar
Único poseedor del diagnóstico y la solución	Principal impulsor, pero co-creador del diagnóstico y la solución
Tiene todas las respuestas	Creador de las condiciones para que emerjan las respuestas
Única inteligencia	Facilitador de la atención colectiva y el desarrollo de la inteligencia colectiva
Cabeza de la organización	Vínculo entre organizaciones e instituciones
Experto	Movilizador de expertise y conocimiento de otros
Detentador del poder	Distribuidor del poder para facilitar que nuevas propuestas emerjan

Fuente: Synergos Institute (Synergos, 2019).

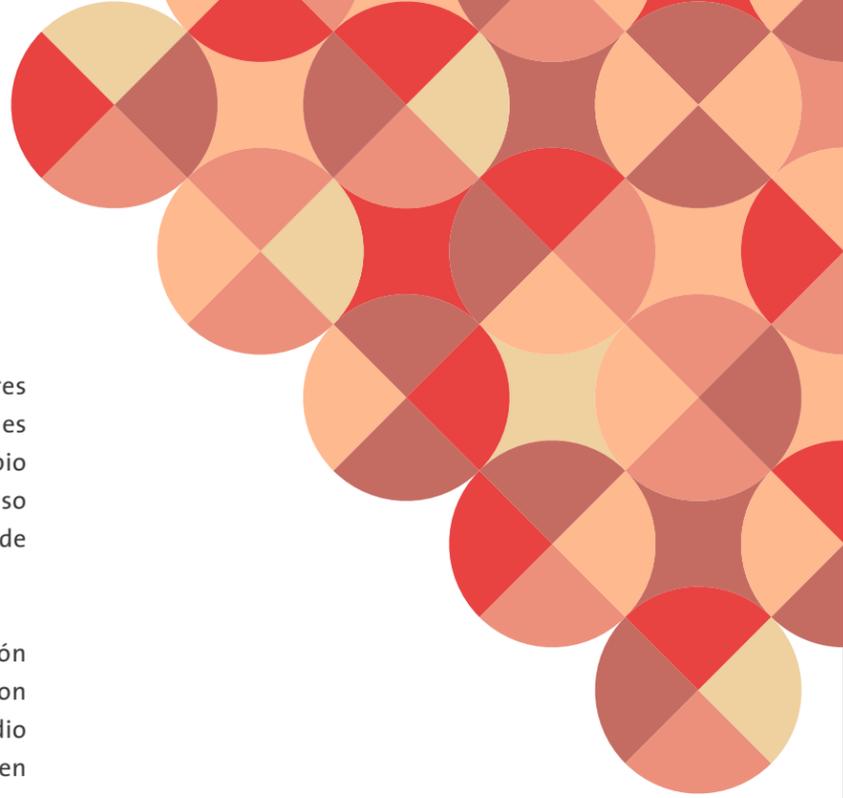
“La chispa inicial para conformar una fundación comunitaria suele provenir de unas pocas personas clave a las que les entusiasma la idea y su potencial. Con el tiempo, el núcleo inicial de entusiastas líderes crece y se convierte en un comité formal directivo o de planificación.”

Fuente: Manual de inicio de Fundaciones Comunitarias (Community Foundations of Canada, 2014).



¿QUIERES SABER MÁS? TE RECOMENDAMOS REVISAR:

- **EL DESARROLLO DE BASE EN COMUNALIA: CONSTRUYENDO COLECTIVAMENTE A PARTIR DE LAS PRÁCTICAS (COMUNALIA, 2003).**



Un primer paso que tiene que dar este grupo de líderes es comprender el concepto de fundaciones territoriales y analizar su valor y factibilidad aplicado a su propio territorio. Esto se puede realizar a partir de un proceso de formación, y/o en diálogo con otros líderes de fundaciones territoriales.

Un segundo paso para impulsar una fundación territorial es articular una agenda de vínculos con actores claves. Veamos el ejemplo de cómo se dio en la práctica el inicio de la fundación territorial en Monterrey, México.

## TESTIMONIO DEL PROCESO DE CREACIÓN Y FORMACIÓN INICIAL DE LA GOBERNANZA DE COMUNIDAR EN MONTERREY

Monterrey, ciudad de México, tiene muchas características que facilitaron la creación de una fundación comunitaria (como se denomina en mi país a las fundaciones territoriales): tiene una identidad fuerte y clara, y son muy orgullosos de su cultura del Norte. En el verano de 2002, apoyado por la Fundación C.S. Mott y su interés de hacer crecer el número de fundaciones comunitarias en el país, fui a Monterrey a conocer si sería factible crear una de estas instituciones. En entrevistas con personas de organizaciones sociales, fundaciones y al Director de la CAINTRA<sup>2</sup>, corroboré mi visión de la gente de Monterrey, y también que el sentido de responsabilidad social corporativa existía desde principios del siglo XX en la ciudad.

En el 2009 hicimos una presentación del concepto de la fundación comunitaria a un grupo pequeño de personas influyentes. La reacción inicial fue: “¿Por qué no tenemos una fundación comunitaria en Monterrey?” y acordamos que buscaríamos el camino para crearla. Sin embargo, Monterrey entró en un problema de inseguridad social muy fuerte y eso absorbió la atención de toda la comunidad empresarial, social y gubernamental para enfocarse en ese problema. Además, en 2010, Monterrey recibió el embate del huracán Alex que destruyó en gran parte a la ciudad. Por otro lado, un prominente empresario de Monterrey, Fundador de la empresa FRISA, también quería crear una fundación basada en el concepto de la Fundación del Empresariado de Chihuahua.

<sup>2</sup> Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León: es el organismo empresarial que representa a los industriales de Nuevo León. Gracias al compromiso y participación de sus socios, CAINTRA está consolidada como una organización de servicio, representación y órgano de consulta para el sector empresarial, que también promueve el desarrollo y sirve a los intereses de la comunidad industrial de la región.

Esta coyuntura nos llevó a presentar a la directora de la Fundación FRISA y su padre el concepto. Con su aprobación y entusiasmo comprometieron los fondos iniciales: 500 mil pesos mexicanos por año, por 3 años, destinados a crear la fundación comunitaria de Monterrey. Establecimos además una cuota mensual de 500 a 1.000 pesos mexicanos a cada uno de los miembros del Consejo Ejecutivo con el fin de iniciar el fondo permanente (endowment) de la fundación.

Lo primero fue aprender el concepto entre todos y contratar al director de la nueva fundación, ya que los miembros del grupo promotor estaban inmersos en sus trabajos de tiempo completo. Sin embargo, teníamos reuniones quincenales y nos comunicábamos continuamente por correo. Presentamos el concepto a fundaciones y empresarios con el fin de que validaran la idea y se sintieran parte desde el principio de la fundación. Se logró tener los recursos económicos locales para la operación inicial. Se buscaron oficinas prestadas e invitamos a crear el logotipo a amigos de una manera pro-bono.

La presentación pública de COMUNIDAR (Fundación para Unir y Dar, Asociación Civil) se llevó a cabo en una conferencia en la sede del Club Industrial, con la visita de Kevin Trapani, empresario de Carolina del Norte y miembro del consejo de la Triangle Community Foundation<sup>3</sup>. De esta manera un empresario les habló a empresarios y miembros de la comunidad, de por qué una fundación territorial en Monterrey sería un gran activo comunitario.

Fuente: Agustín Landa en *Fundaciones comunitarias en México: historia y reflexiones*, (Landa, 2020).



Una conclusión que nos deja esta parte de la guía y el último ejemplo, es que las fundaciones territoriales se caracterizan por instalar una nueva forma de organización en territorios que requiere de líderes articuladores, que movilicen a los actores del territorio hacia un propósito común. Este tipo de organización se caracteriza por instalar una nueva forma de liderazgo compartido y horizontal.

<sup>3</sup> Triangle Community Foundation es una fundación territorial que se emplaza en Carolina del Norte, Estados Unidos. Específicamente trabajan en el condado de Chatham, Durham, Orange y Wake, los cuales al visualizarlos en el mapa forman un triángulo, figura que también es utilizada para mostrar la relación entre la función de la fundación territorial, los donantes y las organizaciones de la sociedad civil hacia las cuales la fundación territorial canaliza recursos. Durante el 2020, a través de su fondo Fund for the Triangle lograron movilizar \$2,5 millones de dólares para la recuperación del Covid-19 a organizaciones sin fines de lucro que trabajan en sus áreas de impacto.

## ¿Qué soporte existe para impulsar fundaciones territoriales?

Quienes impulsan fundaciones territoriales requieren movilizar el apoyo de personas o instituciones de la localidad, pero también cuentan con soporte fuera del propio territorio. En algunos casos, las primeras iniciativas han contado con una persona con experiencia directa en la operación de una fundación territorial. En países donde existe una expansión importante de fundaciones territoriales –o también llamadas fundaciones comunitarias– existen entidades especializadas que prestan soporte a quienes buscan impulsar o consolidar este tipo de organizaciones. En otros países esta labor la asumen asociaciones de fundaciones que desarrollan un programa para promover las fundaciones territoriales.

### EL APOYO DE MENTORES PARA LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA DE PUEBLA

La Fundación Comunitaria de Puebla, una de las primeras fundaciones territoriales de México, fue creada en el 2000 por iniciativa de un líder de una organización local que movilizó a otros cuatro líderes para promoverla. Para ello, el grupo de líderes contó con el apoyo de la directora ejecutiva de la Triangle Community Foundation y de su director de servicios al donante, quien durante dos años les apoyo con guía y mentoría. Este apoyo previo a la constitución formal de la fundación fue esencial no solamente para apropiarse del concepto y validarlo, sino para generar acuerdos con otros líderes de la localidad, organizar la movilización de recursos y establecer las definiciones básicas de la institución. Otras fundaciones territoriales en México recibieron el apoyo inicial del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y en la actualidad, reciben un apoyo muy valioso de una red de pares, organizados en la alianza de fundaciones territoriales de México, llamada Comunalía.

*Fuente: Agustín Landa en Fundaciones comunitarias en México: historia y reflexiones (Landa, 2020).*

### EUROPA Y LAS DIFERENTES FORMAS QUE PUEDE ADOPTAR EL SOPORTE PARA FUNDACIONES TERRITORIALES

En Europa, actualmente existen veintidós organizaciones o iniciativas de soporte que apoyan la creación y desarrollo de fundaciones territoriales en sus respectivos países. Doce de estas iniciativas de soporte están especializadas en promover la creación y apoyar el desarrollo de fundaciones territoriales en nuevas localidades. Otras siete iniciativas son asociaciones de membresía de fundaciones territoriales, y otras tres son asociaciones más amplias de fundaciones del país. En cinco países es una fundación territorial la que juega el papel de soporte para los interesados en crear una nueva.

*Fuente: Iniciativa europea de fundaciones comunitarias en organizaciones de apoyo a las fundaciones comunitarias y campeones nacionales en Europa (European Community Foundations Initiative, Böllhoff, Anja; Magowan, James, 2018)*

Una particularidad en el mundo de las fundaciones territoriales es su sentido de movimiento internacional del que se deriva una gran cooperación con quienes buscan crear una nueva fundación territorial tanto en su país como en otros países, y una amplia generosidad para compartir experiencias, herramientas y aprendizajes. Un ejemplo de esta solidaridad se presentó en el proceso de aprendizaje coordinado por el CEFIS UAI en el año 2020, para que un grupo de diversas entidades chilenas conocieran el concepto de fundación territorial, entendieran su valor y establecieran una hoja de ruta para la promoción de este tipo de fundación en Chile<sup>4</sup>.

Es posible identificar al menos cuatro tipos de conocimiento relevantes para impulsar fundaciones territoriales, los cuales son posibles de encontrar en el ecosistema de organizaciones de la sociedad civil que trabajan en torno al desarrollo comunitario y con interés en apoyar el desarrollo de las fundaciones territoriales<sup>5</sup>:

#### EXPERTOS Y MENTORES

Entidades que pueden aportar experiencia en formación de organizaciones nuevas en un territorio, en la forma de vincularse con otros actores, y que pueden generar conexiones con entidades expertas en fundaciones territoriales. En este ámbito podemos identificar al CEFIS UAI en la generación de puentes con entidades internacionales con experiencia en este ámbito; a Balloon Latam, 3xi y Cerro Navia Joven para la identificación y forma de vinculación con actores claves y a la fundación R90 para el apoyo legal en la creación de nuevas organizaciones en el territorio.

#### DONANTES Y MOVILIZADORES DE RECURSOS

Organizaciones que contribuyen con herramientas o conocimiento en cuanto a identificar formas de financiamiento diversas: donaciones, postulación a fondos, creación de proyectos. Y también en las buenas prácticas de gestión de recursos, como la rendición de cuentas y transparencia en el uso de los recursos. En

<sup>4</sup> El programa de aprendizaje sobre fundaciones territoriales realizado por el CEFIS UAI en 2020 contó con la participación constantes de 22 personas provenientes de las siguientes 19 organizaciones de la sociedad civil: 3xi, Balloon Latam, Acción Solidaria (Hogar de Cristo), Colunga, Fundación Lepe, San Carlos de Maipo, Comunidad de Organizaciones Solidarias, Viento Sur, Fundación Acerca Redes, Cerro Navia Joven, Junto al Barrio, Fundación Patagonia de Aysén, Corporación Adelanto Amigos de Panguipulli, Plades Frutillar, Fundación Urbanismo Social, Ciudad emergente, Fundación Amulén, Fundación R90 y Fundación Rancho. Durante el programa compartieron su experiencia y conocimiento directores de fundaciones territoriales, así como de organizaciones de soporte de México, Rumanía y Hungría, y fundaciones promotoras de la infraestructura para el sector.

<sup>5</sup> Durante el programa de aprendizajes mencionado anteriormente, los participantes de las organizaciones chilenas identificaron fortalezas y especialidades disponibles para apoyar la creación y desarrollo de fundaciones territoriales en Chile de acuerdo a las características del modelo y los desafíos identificados a nivel local.

esta tarea podemos destacar al Hogar de Cristo, para estrategias de recaudación de fondos, rendición de cuentas y transparencia, a la Fundación Lepe para la postulación a fondos, a Ciudad Emergente y Plades Frutillar para la gestión de proyectos y a la fundación San Carlos de Maipo y la fundación Ranco para la vinculación con donantes.

#### FORMADORES E INVESTIGACIÓN

Organizaciones que puedan aportar orientaciones respecto de los principios y el funcionamiento de la fundación territorial, visibilizando distintos mecanismos de funcionamiento y gobernanza mediante experiencias de éxito de otras regiones del mundo. En este ámbito podemos identificar al CEFIS UAI en la formación en fundaciones territoriales y la generación de puentes con mentores o experiencias de otras latitudes del mundo.

#### EMBAJADORES Y PROMOTORES

Instituciones que colaboran en difundir y promover el concepto, mostrar que es posible contar con nuevas formas de organización dentro de una comunidad: horizontal y en pos del beneficio de ella, promover los procesos de participación, generar redes, etc. Todas las organizaciones participantes se ofrecieron a tomar este rol, destacando en particular a la Fundación Lepe, Urbanismo Social, Ciudad Emergente, Acción Solidaria y a la Comunidad de Organizaciones Solidarias.

Tras la culminación del programa de aprendizaje, el comité de organizaciones participantes, compuesto por Acción Solidaria (Hogar de

El grupo de organizaciones participantes del programa de aprendizaje sobre fundaciones territoriales identificó 4 tipos de aprendizajes o actores claves para el apoyar el surgimiento de FT:

1. Expertos y mentores
2. Donantes y movilizaciones de recursos
3. Formadores e investigadores
4. Embajadores y promotores

Cristo), Corporación 3xi, Fundación Lepe y CEFIS, propuso que la coordinación del ecosistema de soporte estuviera en manos de la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS). La experiencia de la COS en el trabajo territorial y en la coordinación de iniciativas colaborativas junto con el amplio y diverso conjunto de organizaciones que son parte de ella hace de la Comunidad un gran candidato para promover el movimiento de fundaciones territoriales en Chile y coordinar el ecosistema de soporte de estas fundaciones. Con el apoyo de la fundación Charles Stewart Mott Foundation, la COS será la entidad encargada de facilitar la identificación de los territorios para impulsar las fundaciones territoriales, brindar asesoría a los líderes para que tengan las herramientas necesarias para promoverlas y para continuar fortaleciendo los lazos y el aprendizaje entre organizaciones que puedan apoyar el desarrollo de las fundaciones territoriales.

## ¿Cómo ampliar el espectro de actores relevantes que promueven la formación de una fundación territorial?

Una vez que el grupo inicial de líderes del territorio tienen claro el concepto y valor de una fundación territorial, una de las siguientes tareas relevantes es lograr ampliar el número de actores que promueven y están disponibles a participar de alguna manera en esta nueva institución, especialmente entre los actores relevantes del territorio.

Al igual que lo mencionado para el grupo inicial de líderes promotores de la fundación territorial, donde es importante que estos tengan legitimidad en la comunidad, estén interesados en promover el desarrollo del territorio de forma propositiva, sean facilitadores del trabajo colaborativo y capaces de tender puentes con otro tipo de actores, es importante que para este segundo anillo de actores que participan en la fundación territorial también se tengan ciertas consideraciones en cuanto al perfil de actores que se quiera incorporar. Algunas de las consideraciones a tener en cuenta son:

#### DIVERSIDAD EN EL GRUPO

Es importante incluir el criterio de diversidad entre los líderes relevantes de la comunidad que se buscará convocar. Se trata de considerar diferentes enfoques de la diversidad, tanto en el espectro político, como de sectores y de funciones.

**Diversidad política.** Una fundación territorial no puede ser percibida como una institución al servicio de un sector o partido político de un territorio. Debe tener la legitimidad necesaria para articular y convocar a ciudadanos, organizaciones sociales y líderes con diferentes perspectivas políticas. De

ahí la importancia del criterio de diversidad de las orientaciones políticas.

**Diversidad sectorial.** La diversidad sectorial tiene dos sentidos. Por un lado, es importante atraer a personas que lideran o apoyan iniciativas en diferentes áreas temáticas que sean relevantes para este territorio (por ejemplo, educación, medio ambiente, emprendimiento, cultura, superación de la pobreza, etc.), y también de diferentes tipos de organizaciones (empresas, familias empresarias, organizaciones sociales, organizaciones comunitarias). Es importante que una iniciativa de fundación territorial sea percibida como una entidad articuladora de los diferentes sectores de un territorio, y no como una nueva entidad que viene a competir con las existentes.



**Diversidad funcional.** La diversidad funcional se refiere a las distintas funciones que pueden jugar los líderes en el desarrollo de una fundación territorial. Algunos tendrán un mayor potencial para identificar y atraer donantes locales, otros en el conocimiento de la dinámica social y económica del territorio, otros en su cercanía con organizaciones sociales, otros en la postulación a fondos, etc. Es importante identificar a actores que puedan jugar un buen rol en la gobernanza de la fundación territorial, tanto al inicio como luego en su desarrollo.

#### **ACTORES ENTUSIASTAS Y CON DISPOSICIÓN PARA APOYAR INICIATIVAS PARA EL BIENESTAR DEL TERRITORIO**

Es importante poder convocar a participar a quienes combinan entusiasmo con ideas, proyectos y disposición a colaborar con sus recursos, como tiempo, conocimiento, dinero o redes, para el beneficio del territorio y el impulso a la fundación territorial.

#### **MOVILIZADORES DE RECURSOS**

es importante convocar desde las fases iniciales a aquellos actores con capacidad de aportar o bien movilizar diferentes tipos de recursos del territorio (financieros, conocimiento, talentos) que son un aporte inicial fundamental para la creación de la fundación territorial y, luego, para aportar recursos a sus programas de apoyo a organizaciones e iniciativas locales.

## El Mapeo de Actores y la comunicación para involucrarlos

Una herramienta recomendada para la tarea de ampliar la convocatoria para impulsar una fundación territorial es elaborar un mapeo de aquellos actores relevantes en la zona, para presentarles el concepto de fundación territorial y suscitar su interés. Esta herramienta busca identificar actores que, por su poder o influencia, pueden incidir en que la iniciativa de una fundación territorial prospere y no se vea entorpecida, por lo que es decisivo que estén al tanto del proyecto y no se sientan excluidos de él. La generación de un amplio mapa de actores tiene entonces dos propósitos: el primero, es ampliar el interés e involucrar a los actores relevantes del territorio identificados en la creación y promoción de la nueva entidad, solicitar su retroalimentación sobre formas de abordar el tema y convocarlos a participar en el desarrollo y gobierno de la fundación. Un segundo propósito es derribar potenciales desconfianzas entre aquellos actores que pueden ser suspicaces o detractores de la iniciativa, entendiendo sus motivos y generando vínculos con ellos.

Dependiendo del tamaño del territorio, en esta fase se trata de llegar a un grupo de entre 10 a 30 actores relevantes. Para este propósito es necesario hacer una lista o mapa de todos los actores relevantes en el territorio. La primera ronda de identificación de los actores relevantes del territorio naturalmente será en relación al conocimiento previo del grupo inicial de líderes inicialmente interesados en formar una fundación territorial. Para seguir expandiendo el conocimiento de actores relevantes del territorio se puede seguir una estrategia de bola de nieve, donde en base a los primeros actores identificados se consiguen otros. Para identificar otro tipo de actores con los que no se tenga relación, por ejemplo,

empresarios o empresas específicas relacionadas a algún rubro, se puede recurrir a la información disponible en las municipalidades o servicios públicos del territorio. Es importante que se incluya una mirada vasta de actores, y luego desarrollar una estrategia de conversaciones y encuentros para convocar a participar a aquellos que pueden tener un rol relevante como promotores. También se deben crear puentes con aquellos que pueden ser potenciales detractores. Con todo, en la fase inicial, la recomendación es centrar el mapa en los actores relevantes que tienen el potencial de ser promotores o impulsores del proyecto y por lo tanto pueden jugar un rol relevante para su fundación o desarrollo.

En resumen, el mapeo de actores es una herramienta útil y acción deseable para dos fines: por un lado, permite priorizar los actores con los cuales se debe

El mapeo de actores tiene dos fines importantes:

1. Priorizar los actores con los cuales tomar contacto y difundir el concepto de FT.
2. Identificar nuevos actores, sus relaciones y potenciales tensiones.

empezar a difundir la creación de una fundación territorial y su valor para el territorio para recibir retroalimentación útil para fortalecer la adaptación del modelo a la realidad local y, por otro lado, permite identificar nuevos y diversos actores en el territorio y comprender la forma en que se relacionan entre ellos (las buenas relaciones, las posibles

tensiones que pueden existir o el desconocimiento entre ellos). Así, con un mapeo amplio y claro de los actores relevantes del territorio, se pueden empezar a implementar las primeras acciones para invitarlos a participar de la formación de la fundación territorial, y buscar quien puede tomar los distintos roles que requiere completar esta iniciativa.

Teniendo en cuenta estos criterios, el “mapeo de actores” es una herramienta práctica para identificar y clasificar a los actores locales que son importantes de convocar a participar del proceso de creación de una fundación territorial y comenzar a desarrollar una agenda de conversaciones en forma priorizada para saber si les interesa participar. El mapeo se puede plasmar en una tabla con varias columnas: nombre de la persona, rol actual en el territorio (empresario, directivo de organización social, académico, filántropo, etc.), áreas de interés (educación, medio ambiente, cultura, desarrollo económico, etc.), potencial papel en la fundación territorial (donante, consejero, voluntario, etc.), como se puede ver en el ejemplo a continuación:

TABLA 2: EJEMPLO DE PLANILLA PARA MAPEO DE PROMOTORES LOCALES

Nombre y apellido	Rol en el territorio	Área de interés	Potencial papel en FC
Francisca	Directora escuela	Educación, cultura	Voluntaria, comité consultivo
Pedro	Empresario	Desarrollo económico	Donante y consejero
Paulina	Líder social	Derechos humanos, educación	Voluntaria y consejera
Jaime	Filántropo	Medio ambiente, educación	Donante

Fuente: adaptado del Programa Transformando Territorios de IDIS, Brasil. 2021.

## EL MAPEO DE ACTORES E INTERÉS DE ACCIÓN SOLIDARIA

Acción Solidaria, organización que participó del programa de aprendizaje sobre fundaciones territoriales impulsado por el CEFIS, y red perteneciente al Hogar de Cristo que busca promover, conectar y fortalecer a líderes que trabajan en diversas causas, promueve la articulación de voluntades, capacidades y recursos de personas e instituciones que trabajan en un tema particular, para así trabajar con redes en sus iniciativas sociales territoriales. Para este trabajo, Acción Solidaria ha desarrollado una herramienta de mapeo de actores que tiene como propósito la visibilización de los actores que trabajan en el tema de interés, identificar nuevos actores potenciales para trabajar con ellos, y desarrollar estrategias para su vinculación y trabajo articulado.

La herramienta organiza a los actores por tres niveles: conocidos y con vínculo formal, conocidos con vínculo esporádico, y actor con el cual no tienen vínculo, pero es fundamental crearlo. El resultado de este mapeo es inicialmente un cuadro de Excel con distintas columnas para: el actor, contacto, el tipo de vínculo y recomendaciones de acción con cada uno de los actores. Esta información después se lleva a una gráfica y sirve de base para el análisis de las relaciones y el desarrollo de una estrategia de vinculación en el territorio o respecto de una temática de trabajo en particular.

Fuente: entrevista realizada a Claudia Ahumada, parte del equipo de Acción Solidaria del Hogar de Cristo (15 de junio, 2021).

FIGURA 1: EJEMPLO DE VISUALIZACIÓN DEL MAPEO DE ACTORES DE ACCIÓN SOLIDARIA



Fuente: figura facilitada por Acción Solidaria.

Una vez que se tiene un mapa de los actores relevantes a los que se quiere involucrar para ampliar el grupo promotor de la fundación territorial, es necesario contar con una estrategia clara y abierta de comunicación. Esta estrategia tiene que contar con los objetivos, contenidos y formatos apropiados para involucrar a nuevos actores.

### OBJETIVOS

El principal objetivo de la estrategia de comunicación es entusiasmar e involucrar a nuevos líderes y recibir su retroalimentación a la propuesta de constituir una fundación territorial. Es importante captar nuevos elementos que generen un mayor valor para la fundación territorial que se piensa constituir y que sean relevantes para los actores a quienes se presente la propuesta. Entre estos elementos están los desafíos prioritarios del territorio, los ámbitos temáticos en los que inicialmente la fundación territorial debería concentrarse, los tipos de recursos que pueden movilizarse, las principales fuentes de apoyo financiero de la comunidad y los elementos claves para construir confianza en el territorio, entre otros.

### CONTENIDOS

En relación a los contenidos, es necesario presentar el concepto de fundación territorial, su valor para el territorio específico y su valor para articular soluciones a los desafíos que vive la zona en el corto y mediano plazo. Es importante destacar también los principios que determinarán tanto su estrategia operativa como su gobernanza. Igualmente, es necesario compartir la hoja de ruta que se tiene para el desarrollo de la iniciativa, los recursos con que se cuenta (o la estrategia de búsqueda de fondos) y las necesidades futuras de recursos financieros, de información y conexiones.

### FORMATOS

El equipo promotor deberá decidir cuáles son los formatos más convenientes para utilizar en las conversaciones individuales y/o grupales que realicen con los líderes de la comunidad. Estos pueden ser documentos impresos, presentaciones, videos, etc. Además, es probable que los intereses y preocupación de un líder de una organización de base sean distintos a los de un donante interesado en el territorio. Por ello es importante adaptar el enfoque de la presentación de acuerdo al tipo de actor a quien se le esté presentando, para que puedan entender el valor de la fundación territorial desde su perspectiva.

Una vez que se tenga un grupo de actores interesados en el proyecto de creación o apoyo para la fundación territorial, es recomendable generar una instancia colectiva más amplia entre dichos actores con el fin de que se conozcan y sientan parte del proyecto. Al intercambiar visiones, se puedan empezar a generar las primeras definiciones del trabajo de la fundación territorial, puentes entre actores e ideas de colaboración y articulación desde el origen de la fundación territorial. Además, mediante la identificación de desafíos y oportunidades pueden surgir nuevos nombres de personas o instituciones a las cuales les podría interesar el concepto de fundación territorial, y a las cuales se podría invitar a participar.

La comunicación y difusión del concepto, mapeo de actores y su convocatoria a ser parte de la fundación territorial son objetivos que requieren acciones continuas para ampliar el interés y conocimiento de nuevos actores sobre las fundaciones territoriales. Estas son acciones que se van retroalimentando e iterando en el tiempo pudiendo volver sobre ellas. Si bien el mapeo de actores es un primer paso para

poder identificar actores claves en el proceso de diseminación e integración de nuevos líderes que se puedan interesar en el concepto y creación de fundaciones territoriales, es un proceso que se debiera actualizar continuamente.

Como bien se menciona en el manual de la asociación de fundaciones comunitarias de Canadá, “no hay que tener prisa en esta fase. Tomarse el tiempo necesario para hablar de la idea y captar el interés de toda la comunidad es una de las mejores garantías de éxito. De estas reuniones debe surgir la junta o comité directivo de planeación que guiará la iniciativa a través de sus fases formativas y sucesivas” (Community Foundations of Canada, 2014).

Esta junta o comité directivo que menciona la guía de Canadá será el núcleo para la posterior gobernanza representativa de la fundación territorial, por lo cual vale la pena hacer en este punto una pequeña reflexión sobre las características de este tipo de gobernanza y la forma en que se organizarán y tomarán las decisiones.

Si bien es probable que en un comienzo la toma de decisiones y división de tareas se realice de forma más bien orgánica y de acuerdo a lo que cada miembro del grupo de líderes iniciales pueda ofrecer, es importante vislumbrar que a futuro habrá que tomar ciertas definiciones respecto de la forma de organización que tendrá la futura fundación territorial. Es por ello que es de vital importancia que el grupo inicial de líderes tenga claridad respecto del funcionamiento de otras fundaciones territoriales en el mundo, entiendan las lógicas de desarrollo y sean capaces de explicarlas al momento de invitar a otros actores a conocer el concepto y participar del proyecto de fundación territorial. Entre las definiciones importantes a

tomar en consideración se encuentran la forma en que se tomarán las decisiones (gobernanza, tema que veremos a continuación), cuál va a ser la estrategia de difusión e invitación a participar, qué roles se le pueden ir dando a las personas interesadas en participar, cómo se llevarán a cabo los primeros pasos de diagnósticos participativos etc.

## MAPEO DE ACTORES DE BALLOON LATAM

En el caso de la empresa social Balloon Latam los mapeos se realizan con el propósito de entender quiénes son los líderes de un territorio y cuáles son sus intereses. Esta empresa social, a través de su labor en zonas rurales, busca generar mejores respuestas colectivas para el desarrollo sostenible. En sus mapeos combinan categorías fijas y otras que se agregan según el tema tratado, o la contingencia. El producto es un Excel con un listado de personas, la organización a la que pertenecen, sus intereses y otras informaciones específicas de acuerdo al caso. El objetivo del mapeo es identificar a los actores, pero también entender cómo se relacionan entre ellos, cuáles son las jerarquías subyacentes y las formas de organizaciones presentes y mayoritarias en los territorios.

*Fuente: entrevista realizada a María San Martín, Directora de Estrategia, y Claudia Chiang Directora Investigación de Balloon Latam (27 de mayo, 2021).*

## ¿Cómo se tomarán las decisiones? La importancia de crear las condiciones para una gobernanza diversa e independiente para la fundación territorial

Las fundaciones territoriales o también llamadas fundaciones comunitarias son entidades convocantes, facilitadoras, creadoras de vínculos y apoyadoras de las diversas iniciativas de un territorio. Para esto, unen recursos y personas de la comunidad para hacer del territorio un mejor lugar para vivir, trabajar y jugar, como dice el lema de las fundaciones comunitarias canadienses.

Esta función convocante y de articulación requiere que tanto el gobierno de la fundación como su estructura de gestión se organice desde sus inicios de manera tal que tenga la legitimidad y la capacidad para conectar el amplio abanico de recursos, talentos e iniciativas existentes en la localidad. La diversidad e inclusión de actores diversos en sus órganos de gobierno, desde la creación de la fundación territorial, contribuye de manera importante a la legitimidad y la labor articuladora de ella.

En la guía sobre fundaciones comunitarias de Comunalía se establece el siguiente lineamiento para la gobernanza: “poseen un gobierno formal, plural y participativo, y cuentan con mecanismos de consulta amplios e inclusivos que orientan la toma de decisiones de la fundación” (Villar R, 2016). Este lineamiento propone dos elementos. El primero es una composición plural de la gobernanza, donde

participen personas de diversos sectores de la localidad (tanto a nivel de temáticas de trabajo como de tipo de organización de la que viene: organizaciones de la sociedad civil, sector empresarial, profesionales, emprendedores, académicos, etc.) y con una pluralidad de puntos de vista que permitan enriquecer la deliberación para la toma de decisiones estratégicas de la fundación. El segundo elemento es que a la hora de definir las estructuras de la gobernanza, se integren instancias de consulta a los diversos grupos de interés del territorio para tomar el pulso de la comunidad y permitir recoger diversas voces para los procesos de toma de decisión estratégica y programática de la fundación.

Los ejemplos de fundaciones territoriales de México –fundaciones comunitarias como le denominan en este país– permiten entender que una gobernanza efectiva requiere establecer las reglas básicas en relación a las cuales se tomarán las decisiones, una estructura para definir donde se toman las decisiones, donde se integran los distintos puntos de vista y quién está a cargo de las funciones ejecutivas. Junto con ello, es importante establecer las bases de las reglas para el funcionamiento del sistema (quorum, sucesión y renovación de cargos, tareas y responsabilidades).



*“Las fundaciones comunitarias son independientes y reflejan la diversidad de la comunidad en su estructura de gobierno y programas”*

*Porumb, 2021*



¿QUIERES SABER MÁS?

TE RECOMENDAMOS REVISAR:

- **GUÍA PARA LA GOBERNANZA EFECTIVA DE FUNDACIONES Y CORPORACIONES**  
(BETHMANN, MENESES, & ANINAT, 2019)

## ESTRUCTURAS DE GOBIERNO DEL INICIO DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA DE PUEBLA

Al conocer el concepto de FT busqué a otros amigos de OSC, y con 5 directivos de organizaciones no lucrativas creamos el grupo promotor y comenzamos a estudiar a fondo sobre qué era una fundación comunitaria o territorial, cuál era su importancia y qué características tenía. Trabajamos durante dos años entendiendo el concepto en reuniones semanales y profundizando en los documentos que amablemente nos proporcionaba Shannon St. John, Directora Ejecutiva y fundadora, y Tony Pipa, Director de Servicios al Donante, de la Triangle Community Foundation.

Shannon nos compartió un documento que había desarrollado para la creación de FT en Europa del Este, el cual fue fundamental para nosotros. Shannon y Tony, fungieron como nuestros mentores, orientándonos en todo el proceso de creación e incluso nos apoyaban en todas nuestras dudas y tropiezos emocionales.

En 1999, el grupo promotor en Puebla nos comprometimos a crear la Fundación Comunitaria de Puebla. El primer paso decisivo e importante fue la contratación del primer director de la Fundación. Para hacerlo debimos ser creativos: encontramos una persona retirada y muy respetada, quien tomó el cargo de director de operaciones. Con él empezamos la creación legal de la fundación, y al igual que el grupo promotor él también estudió y entendió los conceptos de la fundación territorial.

Con recursos de nuestras organizaciones y un fondo inicial de 1,000 dólares, que obtuve de una beca de Partners of the Americas, iniciamos la operación de la Fundación sin estar aun legalmente constituida. Cada organización aportó cincuenta mil pesos mexicanos, el gobierno municipal de Puebla otorgó treinta mil pesos, e invitamos a 25 empresarios a que se sumaran con la misma cantidad cada uno dando un total de \$1.000.000 pesos mexicanos. Esto permitió contar con el recurso suficiente para comenzar a operar la Fundación y mantenerla por 3 años más. Esto es fundamental en la creación de una fundación territorial.

De forma paralela, creamos un Comité Consultivo formado por algunos de los empresarios que aportaron un donativo inicial y líderes de la comunidad. El grupo se creó para dialogar y poner a prueba el concepto de FT en Puebla. La finalidad era saber si la comunidad adoptaría y apoyaría la FT, en cada reunión avanzábamos en un enfoque común.

Posteriormente, con una mezcla de los miembros del Comité Consultivo y el Grupo Promotor se conformó la Asamblea General. Dicha Asamblea tiene el derecho a elegir el Consejo Ejecutivo. El primer Consejo Ejecutivo se constituyó por 4 miembros del Grupo Promotor y 5 miembros del Comité Consultivo.

Con el objetivo en mente de que la Fundación Comunitaria de Puebla fuera creada para la comunidad y de la comunidad, se tomó la decisión que el Consejo Ejecutivo tendría una combinación de líderes de la comunidad y empresarios. Así, la Fundación fue creada oficialmente en el año 2000, como una manera de fortalecer el sector y recaudar más recursos financieros para las organizaciones sociales del Estado de Puebla.

*Fuente: Agustín Landa en Fundaciones comunitarias en México: historia y reflexiones (Landa, 2020).*

## AMPLIANDO LA PLURALIDAD EN LA GOBERNANZA: EL EXITOSO EJEMPLO DE FESAC

Una fundación comunitaria de México, la Fundación del Empresariado Sonorense Asociación Civil (FESAC) fue creada en 1997, por un grupo de líderes empresariales de Sonora, con la misión de “Generar bienestar social, apoyando y acompañando a las organizaciones de la sociedad civil en la procuración del desarrollo comunitario sustentable” (FESAC, 2021).

Desde su creación hasta el 2004, el gobierno y, por tanto, la orientación de la Fundación, estuvo a cargo de un Consejo Directivo conformado exclusivamente por líderes empresariales. En el 2004, FESAC consideró importante hacer una reforma estatutaria para permitir que, junto a los líderes empresariales, el Consejo pudiera tener consejeros ciudadanos. Es decir, líderes de organizaciones sociales o representantes del sector académico. Con esta medida, la FESAC buscaba diversificar el consejo y lograr una mayor pluralidad en la discusión y, en la toma de decisiones institucionales y programáticas de la Fundación. Con la participación de los Consejeros Ciudadanos en la gobernanza, FESAC se ha ganado la confianza y el respaldo a su trabajo, por parte de otros sectores, y ha mostrado en la práctica que es una Fundación que trabaja en la comunidad, para la comunidad y con la comunidad, siempre orientada desde sus mismos actores.

*Fuente: Rodrigo Villar en Guía para las fundaciones comunitarias de México: la propuesta de Comunalía (Villar R., 2016).*

## EL CONSEJO CONSULTIVO DE LA FUNDACIÓN MERCED QUERÉTARO, MÉXICO

La Fundación Merced Querétaro fue creada en 1999 y constituida legalmente en el 2001. Una de sus orientaciones centrales es promover el trabajo conjunto entre el sector social, gubernamental, empresarial y académico para sus diversos programas. Buscando identificar las ideas y propuestas de diferentes sectores para tenerlas en cuenta en su planeación programática, la Fundación constituyó un consejo consultivo en el año 2014. El consejo está compuesto de 15 personas de diferentes sectores, tales como el industrial, educativo, turístico, comercial, construcción y de la comunicación. Se reúnen 4 veces al año para tratar diversos temas y retroalimentar a la Fundación con sugerencias y propuestas para su trabajo.

Gracias al Consejo Consultivo, esta Fundación ha desarrollado diversas iniciativas para repensar la fundación y sus programas. Entre ellas: una planeación estratégica, el replanteamiento estratégico del modelo de negocio y una revisión de la estructura organizacional y de operación de la fundación. Gracias a la labor y compromiso de los miembros del consejo consultivo, la Fundación también ha logrado movilizar diversos donativos en dinero y especie, y también prestamos de espacios físicos para realizar su labor.

*Fuente: Rodrigo Villar en Guía para las fundaciones comunitarias de México: la propuesta de Comunalía (Villar R., 2016).*

## ¿Cómo definir la agenda inicial de trabajo de la fundación territorial? La importancia de la articulación y los diagnósticos participativos

Un propósito importante de las fundaciones comunitarias es contribuir a la creación de comunidades sostenibles en los territorios donde trabajan. El concepto de **comunidades sostenibles** se ha ido instalando como un modelo que **permite equilibrar bienestar presente con legado a futuro**, incluyendo las dimensiones sociales con el cuidado de los recursos naturales, sobre la base de una agenda de colaboración y articulación entre los actores hacia un objetivo de bienestar común.

La condición básica para el desarrollo de una comunidad sostenible es la articulación en torno a una agenda compartida. Las comunidades sostenibles son el resultado de procesos donde los diversos actores de un territorio participan de manera democrática en la identificación de problemas y soluciones, y elaboran acuerdos para la construcción de su territorio (Villar R., 2015). En este sentido, las fundaciones territoriales ofrecen liderazgo a sus comunidades en temas de importancia para la comunidad. Utilizan su amplia perspectiva y sus oportunidades de creación de redes para ayudar a construir comunidades fuertes, solidarias y comprometidas. Trabajan para empoderar a los demás, conectar diferentes sectores de la comunidad, fomentar el diálogo, desarrollar asociaciones y movilizar a la comunidad para mejorar la calidad de vida. Se esfuerzan por tener un

pensamiento visionario y una colaboración creativa e inclusiva que construye capital social (Community Foundations of Canada, 2014).

Pero esta capacidad tiene que verse reflejada en su forma de operar y de definir su estrategia o agenda de trabajo.

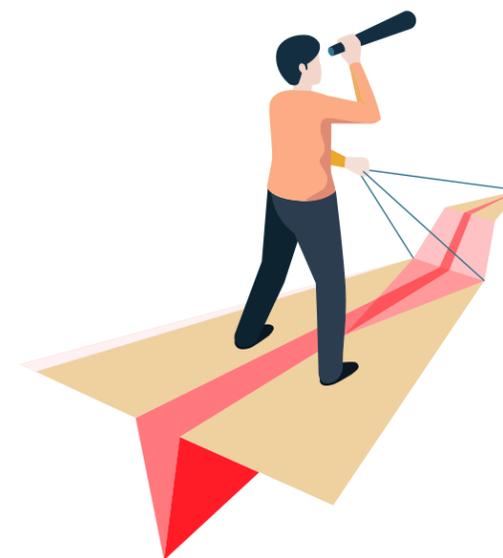
Un primer ejercicio de articulación se da justamente en torno a la creación misma de la fundación territorial, al convocar a los distintos actores más relevantes a ser parte de su impulso. Pero un siguiente paso que debe basarse en la articulación es definir su estrategia de trabajo sobre unos temas iniciales que convoquen a diferentes actores del territorio. Las conversaciones con los actores que se convoquen para formar parte de la fundación territorial y un diagnóstico participativo sencillo pueden ser la base para estructurar una primera agenda para el trabajo de la fundación. Lo que es esencial es que los temas para la articulación sean relevantes y significativos para los actores del territorio y poder generar resultados iniciales visibles que después permitan niveles de mayor articulación y profundidad. Un proceso de constitución y desarrollo de la fundación territorial basado en procesos participativos, le permitirá avanzar hacia un papel de organización relevante y líder de la comunidad.

## LA FUNDACIÓN COMUNITARIA COMO LÍDER ARTICULADOR EN SU COMUNIDAD

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

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

*Fuente: El papel de una fundación comunitaria como líder en su comunidad (Charles Stewart Mott Foundation, 2008a).*



## BALLOON LATAM Y LA ARTICULACIÓN

En Balloon Latam, empresa social que busca generar mejores respuestas colectivas para el desarrollo sostenible, y entidad que participó del programa de aprendizaje sobre fundaciones territoriales impulsado por el CEFIS en 2020, relevan la importancia de articular a los distintos actores de un territorio en torno a un objetivo concreto. Al insertarse en ciertas localidades han notado que en varios territorios hay cansancio (cicatrices) por el “sobre diagnóstico” y la gente no ve valor en generar articulación sin un propósito claro y definido. Existe un desgaste de las personas hacia instancias que implican una inversión importante de tiempo y energía, y donde, si bien pueden expresar sus opiniones, terminan sin resultados.

Es por ello que Balloon Latam ha basado su estrategia para insertarse en un territorio en base a la intención de emprender, o en base a emprendedores como tal. Así, forman y cuentan con una red de base que, con el tiempo, se articula en una red de confianza. En base a su estrategia de inmersión, se instalan “en el territorio con equipos locales, articulamos a actores del mundo público y privado que tienen incidencia en la gestión territorial y convocamos a la comunidad que será protagonista del proceso”. Una clave de ello es la forma de la convocatoria, donde han desarrollado un expertise propio, poniendo especial cuidado en la forma de convocatoria, el tipo de jerarquía y de vinculaciones, cuidando incluso la disposición espacial en las reuniones. Así, con el cuidado a los gestos y las formas, logran convocar a distintos actores a un diálogo sobre temas relevantes para ellos, alrededor de un “tema” significativo que permite visibilizar el valor de la participación de distintos actores.

*Fuente: entrevista realizada a María San Martín, Directora de Estratégica, y Claudia Chiang Directora Investigación de Balloon Latam (27 de mayo, 2021); y (Balloon Latam, 2021)*

## El diagnóstico participativo: una herramienta útil para la definición de la agenda

Como su nombre lo dice, los diagnósticos participativos se caracterizan por ser un llamado abierto a la participación de los habitantes de la zona donde se realizan, a responder una o varias preguntas abiertas. En este sentido, son una herramienta útil para definir la agenda de trabajo o estrategia de la fundación territorial o renovarla en el tiempo. La realización de un diagnóstico participativo por parte de una fundación territorial es importante para captar, desde el punto de vista de los actores del territorio, los principales desafíos, activos y potencialidades del territorio para tener una base sólida en el diseño de su propósito y estrategia.

Un diagnóstico participativo tiene la fortaleza de convocar y facilitar la participación de los principales actores de una comunidad en el proceso de identificación colectiva de desafíos y propuestas de solución, así como de iniciativas y organizaciones existentes que pueden contribuir a las soluciones planteadas, y por otro lado, las fuentes de recursos potenciales (financieros, talentos, conocimientos, etc.) para desarrollar o fortalecer iniciativas existentes. Algunas consideraciones prácticas que es importante tener en cuenta:

- Este tipo de diagnósticos convocan a la diversidad de actores de un territorio y generalmente son facilitados por un actor externo o independiente a la comunidad, con el fin de evitar sesgos y priorizar una visión más objetiva de los hechos relatados por los participantes. Es preferible además contar con cierta información sobre el territorio para formular mejores preguntas o

tratar ciertas temáticas que se buscan conocer en más profundidad.

- También es relevante tener claridad respecto del uso que se le dará al diagnóstico participativo, y compartirlo con los convocados. Hay que tener en consideración que en territorios sobre-intervenidos realizar diagnósticos participativos sólo por la participación genera una pérdida de sentido en los participantes.

Varias organizaciones del país que trabajan en terreno promoviendo el desarrollo comunitario realizan diagnósticos participativos, teniendo distintas aproximaciones y herramientas en la forma de llevarlos a cabo, como reflejan los ejemplos a continuación.



***El diagnóstico participativo es una herramienta útil para determinar, desde el punto de vista de los actores en un determinado territorio, sus problemas, necesidades, potencialidades, propuestas y demandas para diseñar soluciones y lograr su desarrollo.***

*RedEAmérica, 2014*

## URBANISMO SOCIAL: PREPARACIÓN PREVIA AL TRABAJO EN EL TERRITORIO

Para Urbanismo Social, fundación que se dedica al desarrollo de proyectos urbanos, con el objetivo de construir ciudades más justas, derribando las desigualdades de trato y desconfianza, un elemento clave antes de desarrollar un programa o proyecto en un territorio, es el proceso de investigación sobre este antes de tomar acciones en terreno. Este proceso de investigación, y la posterior realización de diagnósticos participativos acordes a la realidad de cada zona, tiene una duración de alrededor de tres a cuatro meses.

Por ello, antes de la realización del diagnóstico participativo propiamente tal, realizan un importante trabajo previo de preparación de la intervención que consiste en obtener toda la información posible sobre el territorio. Primero, en base a la información de organizaciones pares y la municipalidad, mapean las distintas organizaciones sociales existentes, la presencia de empresas y su relación con las comunidades, servicios, planes de desarrollo y programas públicos en el polígono en cuestión. Luego, buscan comprender mejor a las organizaciones presentes en la zona, su ubicación geográfica, historia, intereses, tipo de liderazgos, la existencia de relación entre ellas y una posible articulación.

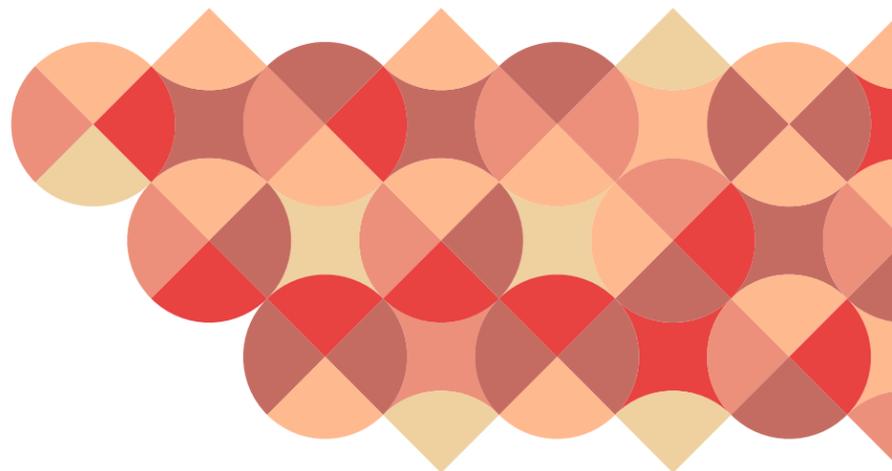
En tercer término, se busca conocer la historia e identidad del territorio, no sólo desde las riquezas y oportunidades de éstos, sino que particularmente desde las frustraciones de promesas no realizadas. Les guía la premisa de que, para generar confianza es crucial conocer el pasado y entender que, si existen acumulación de frustraciones y desconfianza, volver a pedir participación e involucramiento sin objetivos o planes concretos se puede volver muy complejo de manejar. Finalmente es importante conocer el contexto político del territorio a nivel de autoridades, para conocer el interés del municipio en ese lugar, su cartera de proyectos y las oportunidades de articulación de intereses.

Todo este levantamiento de información previo a la realización del diagnóstico participativo sirve para generar una hipótesis de intervención, y en base a ella proponer una forma de participación social más rica: generar mejores preguntas a responder en conjunto y dejar espacio para que afloren nuevos temas.

En base a ello, realizan una convocatoria con dos o tres hitos comunitarios entre los distintos actores, buscando una participación transversal y amplia, que se desarrolle en un ambiente seguro y de respeto, donde los participantes se sientan reconocidos. Así, las personas se motivan a participar de la transformación que se les está proponiendo.

Es importante tener en cuenta que el proceso de participación no es el fin, sino que un medio, que busca la convivencia y el desprejuicio que sale de la conversación, en procesos abiertos, generalmente no lineales, donde es importante ir incorporando distintas aristas.

*Fuente: entrevista realizada a Pilar Goycoolea, Directora ejecutiva de Urbanismo Social (22 de julio, 2021).*



## CIUDAD EMERGENTE: PRÁCTICAS INNOVADORAS PARA OBTENER INSUMOS DE LA COMUNIDAD

La fundación Ciudad Emergente se autodefine como un laboratorio de tácticas y herramientas para el urbanismo ciudadano, que busca generar mejores barrios y ciudades, razón por la cual utilizan distintas aproximaciones y herramientas dependiendo del proyecto que realicen. Esta versatilidad e innovación en la forma de captar datos también viene dada por la importancia de generar diagnósticos acertados. Desde su perspectiva, intervenir un territorio sin tener un diagnóstico sólido puede traer varias consecuencias negativas:

1. Equivocarse con la selección de problemas a resolver.
2. Atender los problemas secundarios y no los principales o urgentes.
3. La posibilidad de que se entiendan mal las causas y relaciones entre los problemas. Y así, acertar parcialmente en las soluciones desperdiciando trabajo, tiempo y recursos.
4. Planificar y ejecutar acciones poco viables, por no conocer suficientemente los diferentes aspectos del problema.

Para construir diagnósticos sólidos, Ciudad Emergente parte por generar una línea de base (entendida como la primera noción o medición de ciertas características o indicadores de los territorios, permite establecer el punto de partida antes de comenzar un proyecto o intervención) robusta de cómo es la situación de un barrio o territorio antes de tomar la decisión de llevar a cabo acciones. Para construir esta línea de base combinan datos cualitativos que levantan en el territorio con datos cuantitativos disponibles a nivel general, haciendo uso tanto de datos de fuentes primarias como de fuentes secundarias. Un ejemplo de dato primario que contribuye a generar diagnósticos participativos son lo que llaman “árboles de ideas”, que son intervenciones físicas en la ciudad, “árboles”, en los cuales hay una pregunta planteada, que invita a las personas que pasan frente a él a responderla. Estos árboles son monitoreados y se dejan una cantidad de horas o días en ciertos lugares, para luego moverlos a otros lugares y finalmente retirarlos y hacer un análisis de la información presente en ellos. Así, estos instrumentos de información complementarios, al llamar la atención y lograr que un número importante de personas respondan las preguntas planteadas, logran acaparar información relevante para el territorio que proviene de distintos actores.

*Fuente: entrevista realizada a Javier Vergara, Director ejecutivo de Ciudad Emergente (19 de julio, 2021).*

Como muestran los ejemplos, el desarrollo de diagnósticos participativos requiere de dinámicas efectivas para facilitar diálogos constructivos tanto para la fase de diagnóstico de un territorio, como para la posterior fase de diseño de estrategias de intervenciones o líneas de trabajo. RedEAmérica<sup>6</sup> distingue distintas etapas del proceso (RedEAmérica, 2014):

- Un primer paso es contar con la motivación y conformar el equipo encargado de preparar y realizar el diagnóstico.
- Luego es importante contar con información secundaria del territorio e identificar a los actores que se van a invitar a participar del proceso.
- Entrando al diagnóstico propiamente tal, es importante definir cómo se llevará a cabo, y cómo será el procesamiento y análisis de la información recolectada.
- La priorización de los temas o problemáticas tratadas puede hacerse con los participantes, a quienes, tras sistematizar o resumir la información, se les debe presentar los resultados del proceso.
- Finalmente, con esta información clara se pueden ir definiendo las acciones o temas prioritarios a tratar, establecer encargados y formular un plan de acción a alcanzar para empezar a dar respuesta a los temas relevados por la comunidad.

El alcance y profundidad de un diagnóstico participativo puede variar en el tiempo. En la fase de creación de una fundación territorial se puede realizar

un diagnóstico participativo sencillo. Para definir o renovar un plan estratégico o el plan de acción de la fundación territorial el proceso de participación debiera ser de mayor profundidad con herramientas más sofisticadas.

Respondiendo a esta necesidad, la asociación de fundaciones comunitarias de Canadá desarrolló la herramienta Vital Signs (Signos Vitales en español), que actualmente es utilizada entre las fundaciones territoriales a nivel global y que busca promover el involucramiento ciudadano, facilitar el debate público y ayudar al conjunto de actores de una comunidad a participar activamente y dirigir sus recursos donde se pueda tener un mayor impacto. Se trata de una metodología que usa el conocimiento local para medir la vitalidad de las comunidades y apoyar acciones que mejoren la calidad de vida en los territorios. La información que se recoge es usada para desarrollar programas basados en evidencia y soluciones localmente relevantes para mejorar la calidad de vida a nivel de la comunidad (Community Foundations of Canada, 2021).

En la actualidad, Signos Vitales tiene una estrecha relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), bajo la idea de mapear como está una comunidad en relación a los objetivo(s) que les interesa desarrollar. Para ello en primer lugar la organización interesada en aplicar Signos Vitales debe definir junto a la comunidad cuál o cuáles ODS les interesa trabajar. La idea es levantar datos que respalden cómo está la comunidad respecto del o de los objetivos elegidos, esto porque muchas veces los

<sup>6</sup> Red latinoamericana de organizaciones de origen empresarial (fundaciones empresariales, institutos, asociaciones o empresas) que promueven la transformación de la inversión y las prácticas sociales de empresas y fundaciones de América Latina para el desarrollo y promoción de comunidades sostenibles. RedEAmérica busca fomentar los espacios de diálogo sobre estrategias y tendencias en el involucramiento empresa-comunidad, facilitar la creación de alianzas, aprendizaje conjunto y crear oportunidades para visibilizar y compartir experiencias al respecto. Actualmente participan en RedEAmérica 70 organizaciones de 12 países de América Latina y el Caribe.

temas se cruzan y se tratan dos temas a la vez, por ejemplo, equidad de género y trabajo.

Pero ¿cómo se realiza en la práctica este diagnóstico? Signos Vitales es una metodología que cuenta con distintas herramientas que suelen combinar el uso de datos cuantitativos –que son sacados de estadísticas oficiales del país, región o comuna– con datos cualitativos, recogidos mediante el trabajo de campo (puede ser a través de conversaciones vitales, encuestas, grupos focales, etc.) contextualizando la información cuantitativa, dándole un relato y bajada a los datos. Es importante que siempre se trabaje con información real y fidedigna para que los resultados también lo sean. Algunas de las herramientas que utiliza Signos Vitales son:

- **Conversaciones Vitales:** diálogos facilitados por los miembros de una FT con un objetivo concreto. Para ello se debe crear un momento y ambiente cómodo y grato para llevar a cabo las conversaciones que se realizan con un fin en particular, para el cual se suele tratar más de un tema. Los facilitadores deben definir lo siguiente: cómo se llevará a cabo el intercambio de ideas en torno a los temas, si será una convocatoria abierta o por invitación y cómo será la difusión del evento. Durante el día del evento es importante contar con una agenda clara y detallada de lo que se hará, llevar un registro de los asistentes, y contar con su autorización para tomar fotografías y después hacer uso de ellas como parte del reporte de los resultados de la actividad. Finalmente es importante sistematizar la información recopilada, darle un relato y compartir los resultados con los participantes.
- **Enfoque Vital:** es un reporte o serie de reportes que explora en profundidad un solo tema de mayor interés o urgencia para la comunidad,

siempre manteniéndose dentro del marco de los ODS. Incorpora información cuantitativa y cualitativa proveniente de la comunidad. Suele incorporar la visión y análisis de expertos en el tema, incorporando de este modo perspectivas académicas, del gobierno local, de la industria y de la sociedad civil respecto del tema que se busca desarrollar.

- **Reporte Vital General:** publicación completa del resumen de los resultados de las distintas herramientas del programa de Signos Vitales (procesos e investigación, consultas y análisis de al menos dos temas del área de acción de la FT). Es importante que los reportes sean amigables, fáciles de leer y entender para cualquier persona, contar con recursos visuales y gráficas, así como explicar el contexto en que se dieron, las metodologías utilizadas y contar con el análisis de los resultados, destacando el conocimiento local. Esto también puede hacerse a través de fotografías, testimonios, o destacando iniciativas de la comunidad entre otros. La idea es que a través del reporte se pueda dar cuenta de las característica socio-demográficas de la localidad, y cómo se encuentran respecto de los ODS o temas investigados.

Estos reportes pueden ser luego comentados y retroalimentados con la comunidad. El enfoque de Signos Vitales recomienda que al entregar los resultados del reporte se celebren las fortalezas de la comunidad, enfatizando qué es lo que funciona bien y explicando por qué. Además proponen también celebrar a los individuos u organizaciones que estén generando cambios positivos, para luego enfocarse en los desafíos pendientes. Además, los reportes pueden servir para generar alianzas con otros, con expertos en ciertos temas por ejemplo o para buscar oportunidades de nuevos donantes.



¿QUIERES SABER MÁS?  
TE RECOMENDAMOS REVISAR:

- **GUÍA DE DIAGNÓSTICOS PARTICIPATIVOS Y DESARROLLO DE BASE (REDEAMÉRICA, 2014).**

**EJEMPLOS DE REPORTES DE SIGNOS VITALES:**

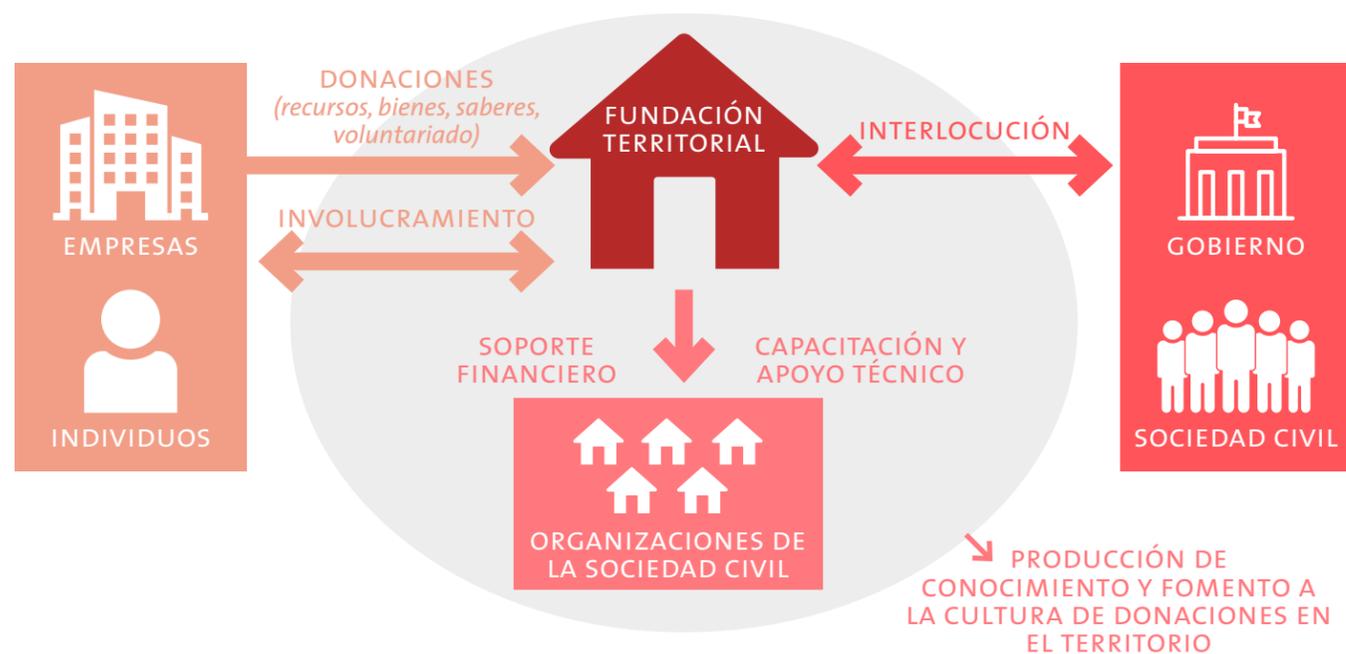
- **BERMUDA VITAL SINGS STUDY (BERMUDA COMMUNITY FOUNDATION, 2017)**
- **SINAIS VITAIS FLORIANÓPOLIS, CHECKUP 2015 (INSTITUTO COMUNITÁRIO GRANDE FLORIANÓPOLIS, 2016).**
- **VITALSIGNS 2016 (COMMUNITY FOUNDATION LETHBRIDGE + SOUTHWESTERN ALBERTA, 2016)**

## ¿Cuál es el rol de las fundaciones territoriales en la movilización de recursos?

La movilización y entrega de recursos son dos funciones esenciales de las fundaciones territoriales (FT). Junto a la función de liderazgo de la comunidad, la Fundación C.S. Mott propone otras dos funciones prioritarias para las fundaciones territoriales: ser un vehículo para la filantropía de personas, empresas y organizaciones que se preocupan por un territorio específico, y ser una entidad donante (Charles Stewart Mott Foundation, 2008). Así, la fundación territorial se entiende también como gestora de recursos y, en algunos casos, pueden ser también operadoras de programas o iniciativas que se están incubando, teniendo un modelo mixto. Estas dos funciones (movilización y gestión de diversas fuentes de recursos) están interrelacionadas, pues los

recursos movilizados de empresas, organizaciones e individuos, o mediante la postulación a fondos públicos disponibles por parte de la fundación territorial se traducen en apoyo financiero y no financiero que la fundación le presta a las organizaciones de la sociedad civil que actúan en el territorio, o bien a organizaciones de base de la zona donde se enfoca la fundación territorial, como se puede ver en el diagrama a continuación.

Como hemos mencionado previamente, si bien hay ciertas características transversales a las fundaciones territoriales, hay tantos modelos de funcionamiento de la fundación territorial como fundaciones territoriales.



Fuente: adaptado del Programa Transformando Territorios de IDIS, Brasil, 2021.

## La fundación territorial como vehículo filantrópico

Como hemos visto a lo largo de esta guía, las fundaciones territoriales son plataformas que vinculan recursos con iniciativas locales. Para esto, ofrecen oportunidades a los donantes de agrupar recursos y construir sinergias para tener mayores impactos con las iniciativas en los temas prioritarios de las comunidades.

Las fundaciones territoriales o comunitarias movilizan recursos de varios tipos (dinero, talento, conocimiento, conexiones, etc.) y les dan una gran importancia a los recursos locales, a pesar de poder contar también con recursos nacionales e internacionales. La centralidad de los recursos locales es un elemento distintivo de las fundaciones territoriales, en relación a otro tipo de entidades filantrópicas, y es la razón por la cual juegan un papel activo en promover y facilitar la filantropía comunitaria local. La premisa es encontrar a las personas e instituciones del territorio, o que tengan un arraigo a la zona, que quieran aportar al desarrollo del mismo en la forma que tengan disponible (recursos monetarios, tiempo, conexiones, voluntariado, ideas, etc.). En palabras de Alina Porumb, una de las grandes promotoras de fundaciones territoriales en Rumania, un lineamiento central de las fundaciones territoriales es “buscar recursos de la comunidad para la comunidad”. “Estamos tan acostumbrados a ignorar los recursos propios de las comunidades que a veces pensamos que no existen... Nosotros buscamos activamente formas para que los miembros de una comunidad se complementen unos con otros. Algunos contribuyen con ideas, otros con su espíritu organizacional, otros con dinero” (Porumb, 2021).

Así, una de las tareas del grupo inicial de líderes del territorio junto al grupo de actores relevantes interesados en empujar el surgimiento de una fundación territorial es identificar o mapear posibles donantes, y proponerles una forma de donación: ya sea a través de donaciones recurrentes (mensuales, bi-mensuales u otro periodo de tiempo), como si fueran socios o amigos de la fundación territorial, a través de donaciones anuales o más espaciadas en el tiempo, a través de donaciones específicas a un tema, a través de un voluntariado empresarial, a través de la participación en eventos específicos, entre otras formas de donación que se especifican más adelante.



*“Una de las funciones más importantes de una fundación comunitaria es la de servir como vehículo para la filantropía de personas, empresas y organizaciones de la localidad. Este atributo ha posicionado a dichas fundaciones como mecanismos para el sostenimiento de programas desarrollados por organizaciones de la sociedad civil y ha permitido que las fundaciones comunitarias sean uno de los modelos de filantropía con más rápido crecimiento a nivel mundial.”*

*Charles Stewart Mott Foundation, 2008.*

## LA EXPERIENCIA DE LA FUNDACIÓN COMUNITARIA DE PUEBLA EN LA MOVILIZACIÓN DE RECURSOS EN PRIMERA PERSONA

En 1998, mediante un programa de atención y educación de líderes de Carolina del Norte sobre la migración de mexicanos al estado de Carolina, conocí a Tony Pipa. Tony era director de servicios a donantes en Triangle Community Foundation, del Estado de Carolina del Norte, en Estados Unidos.

Tony contó el concepto de lo que es y hace una fundación territorial. Rápidamente quedó claro que era un concepto que podía cubrir la necesidad que teníamos de fortalecer a las organizaciones en Puebla. Necesitábamos organizaciones fuertes y con capacidad para atender cada vez más gente. También, fue evidente que la diferencia con otras organizaciones enfocadas en atender las organizaciones de la sociedad civil era que una fundación comunitaria (o fundación territorial) lo hacía mediante la creación y administración de fondos económicos de los diferentes donantes para crear una gran bolsa de dinero disponible a las OSC, de todos los tipos de causas sociales, y que éstas, pudieran de una manera más sencilla y fácil, poder llegar a tener los apoyos para llevar a cabo su misión. Con ello, la fundación territorial, en el tiempo y mediante su permanencia, se convertiría en una organización que serviría de puente entre los que tienen los recursos y deseos de contribuir a crear una mejor comunidad y quienes hacían el trabajo directo con la gente, las causas sociales y ambientales de la comunidad en la que todos vivíamos. Esa fue otra distinción que quedó clara: la fundación comunitaria (o territorial) atendería las necesidades de la comunidad local que afectan realmente a la gente. Y lo más bello de esta idea era que sería de la comunidad, de aquellos que trabajábamos en y con la comunidad directamente, de los empresarios que invertían y vivían en la comunidad, de los ciudadanos comunes que querían una comunidad más fuerte, resiliente y capaz de tener sus propios medios para, como comunidad local, poder definir su futuro. Tendría que tener mecanismos de gobierno claros y transparentes en los que, de verdad, la comunidad en su conjunto pudiera tener injerencia.

*Fuente: Agustín Landa en Fundaciones comunitarias en México: historia y reflexiones (Landa, 2020).*



Dentro de los posibles donantes del territorio se pueden buscar los siguientes perfiles:

- **Empresas locales o con presencia local**, que les preocupa aportar a la comunidad a la cual impactan. Acá es importante no sólo pensar en grandes empresas, sino que también tomar en consideración empresas o negocios característicos de la zona.
- **Fundaciones filantrópicas también conocidas como fundaciones donantes**, con presencia en esta zona (por su vinculación con una empresa o con una familia empresaria) que buscan el desarrollo de comunidades sostenibles.
- **Familias empresarias**: dueños de empresas o con actividades comerciales en el territorio, con negocios vinculados en la zona o con propiedades en el territorio.
- **Profesionales con ingresos medianos o altos que viven en el territorio** (posiblemente los gerentes generales de las empresas identificadas previamente) o emprendedores e innovadores de la zona o con actividades en la zona.
- **Diáspora**: profesionales o empresarios originarios de un territorio que actualmente viven fuera de la localidad pero que aún se sienten vinculados y preocupados por ella, o que sienten una cercanía a la comunidad por diversas razones (es un lugar que frecuentan, un lugar donde van de vacaciones, donde ocurre una actividad que les interesa, etc.).
- **Ciudadanos en general que buscan aportar a su comunidad** y que no encuentran un espacio formal de participación y que pueden aportar recursos financieros o trabajo voluntario.
- **Organizaciones de base y organizaciones de la sociedad civil** interesadas en aportar, ya sea con tiempo, acciones para recaudar recursos, ideas, conexiones o plataformas de difusión.

- **Organismos públicos que disponen de recursos o fondos concursables** para el desarrollo comunitario o regional y otras agencias públicas.
- **Organismos internacionales** que buscan el desarrollo de comunidades sostenibles o que disponen de fondos para desafíos propios de la comunidad.

Una vez mapeados los perfiles de posibles aportantes a la fundación territorial, y antes de contactarlos, es importante contar con una oferta de gestión de recursos para cada uno de los perfiles de donantes identificados previamente, para invitarlos a donar a través de alguno de los distintos mecanismos que se detallan a continuación.

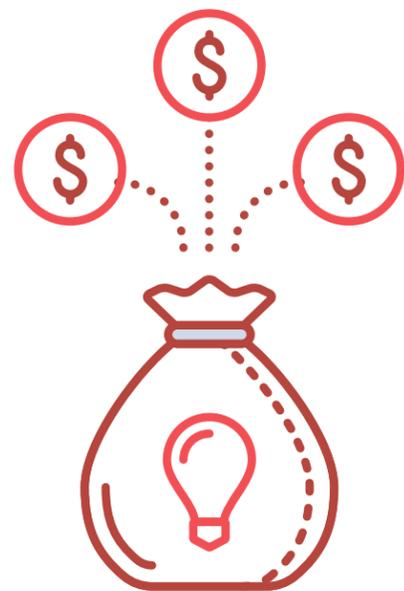
En base a la experiencia en recaudación y gestión de recursos de fundaciones territoriales podemos decir que existen dos mecanismos principales que utilizan las fundaciones territoriales y que combinan para convocar a distintos tipos de donantes, un primer mecanismo son los fondos que maneja la fundación territorial (Porumb, 2021). Estos fondos buscan atraer donantes institucionales o con disposición para aportar altos montos a la fundación territorial de una sola vez o repartir este alto monto de forma periódica en el tiempo (generalmente un año), pero suelen ser abiertos y permitir aportes de montos menores o aportes esporádicos. Generalmente los tipos de fondos son:

- **Fondo de donantes**: basados en contribuciones de un donante y alineados a las causas que les interesan o buscan fomentar. Pueden ser fondos de individuos, familias, empresas o fundaciones con un foco general o un tema o población específico. Tienen la fortaleza para el donante de recurrir a la gestión que le entrega la fundación territorial para su llegada a la comunidad, y a la vez, permite allegar recursos a las organizaciones

y a las necesidades que tiene la comunidad para su desarrollo.

- **Fondos temáticos:** diseñados para apoyar áreas temáticas (educación, salud, medio ambiente, etc.) o grupos de población específicos de la comunidad (jóvenes, tercera edad, mujeres, etc.) que son relevantes para la comunidad y los focos definidos en los procesos participativos.
- **Fondos geográficos:** desarrollados para apoyar áreas geográficas específicas dentro del territorio (barrio, zona de reserva ambiental, etc.).
- **Fondos especiales:** creados para apoyar mecanismos filantrópicos de la fundación (matching funds, endowments, círculos de donantes, etc.)

Un segundo mecanismo son las actividades de movilización de recursos para proyectos específicos enfocadas en donantes con capacidades o disposición de aportar menores montos, pero que, sumados, se convierten en importantes sumas. Son parte de este segundo tipo de mecanismo los círculos de donantes (giving circles), la captación de recursos a través de eventos deportivos y otras formas colaborativas de recaudar recursos a través de la organización de eventos para la comunidad.



## CÍRCULOS DE DONANTES (GIVING CIRCLES): UNA PRÁCTICA COLECTIVA DE DONACIÓN PROMOVIDA POR LAS FUNDACIONES TERRITORIALES

Un círculo de donantes es un grupo de individuos que se agrupa para hacer donaciones de manera conjunta y tomar decisiones de forma colectiva sobre a quién donar. En general se desarrollan de la siguiente forma, se invita a dos tipos de actores: distintos grupos de donantes y a organizaciones del territorio que buscan donaciones. El encuentro se desarrolla de la siguiente forma: las organizaciones sin fines de lucro cuentan de qué se trata su trabajo y para qué proyecto están buscando donaciones, luego, los grupos de donantes deciden a cuál organización o a cuáles organizaciones donarán recursos.

Los círculos de donantes están teniendo mucha acogida entre los donantes locales pues facilitan su involucramiento, el aprendizaje sobre temas relevantes para la comunidad y su participación en la toma de decisiones. Teniendo en cuenta estas ventajas, las fundaciones territoriales a nivel global están promoviendo y facilitando la creación de círculos de donantes en sus territorios.

Los círculos de donantes, como otros tipos colaborativos de donación, toman diferentes formas. Algunos son esporádicos y se convocan para que los donantes escuchen diferentes iniciativas y decidan a cuál o cuáles dar su dinero. Otros son permanentes, se reúnen con alguna periodicidad y deciden en esas reuniones a cuáles organizaciones transfieren sus recursos. Algunos dan todo el dinero recogido en el año de una vez, otros construyen endowments con parte de los recursos donados, y otros donan los recursos de forma segmentada en el año.

La posibilidad de juntar donantes con una variada capacidad de aportar recursos con diversos líderes de organizaciones locales, el potencial que ofrecen para combinar recursos individuales en un fondo colectivo con el cual se puede lograr más de lo que cada uno podría hacer aisladamente, la toma democrática de decisiones, el aprendizaje sobre temas de la comunidad y, también, el hecho de contar con un espacio de encuentro para compartir con amigos, conocidos y desconocidos son algunos de los elementos que atraen a los donantes para participar en estos círculos.

Cabe mencionar, que dadas las condicionantes del Covid-19 los giving circles que ya estaban consolidados se siguieron realizando de forma remota a través de plataformas virtuales.

*Fuente: Dynamics of Hosting: Giving Circles and Collective Giving Groups (Collective Giving Research Group, 2018) y A Handbook for Giving Circles Hosts. Tools and Resources for Developing and Sustaining Giving Circles (Bearman, 2008).*

## EL DEPORTE Y LA PASTELERÍA: EXITOSOS EVENTOS DE RECOLECCIÓN DE FONDOS PARA EL TERRITORIO DE FUNDACIONES TERRITORIALES EN RUMANIA Y HUNGRÍA

Una de las formas de movilización de recursos exitosa en la experiencia de las fundaciones territoriales de Rumania es la organización de grandes eventos deportivos abiertos a la participación de la comunidad. El deporte se ha convertido en una de las formas en que miles de personas aportan en la construcción de cambios positivos para sus territorios. Más allá de si se trata de una semi-maratón, de nadar o andar en bicicleta por una causa, todos los eventos deportivos organizados por las fundaciones territoriales siguen el mismo mecanismo. Las organizaciones que buscan donaciones inscriben los proyectos o las causas en la competencia, las empresas y los recaudadores de fondos eligen su causa y, finalmente, el día del evento, los simpatizantes hacen donaciones para sus preferencias o causas donde tienen mayor sintonía “a cambio” de participar en el evento.

El espíritu detrás de la iniciativa es que los participantes al cruzar la línea no sólo han superado sus propios límites, sino que también han ayudado a causas que les interesan. Estos eventos, no sólo generan recolección de fondos, sino que unen a las comunidades y brindan a las personas la oportunidad de ser parte del cambio que desean promover, mostrando que, con pequeñas donaciones de muchas personas, se pueden llegar a recolectar sumas importantes de dinero, y al mismo tiempo, superar desafíos deportivos y pasar un buen momento con los amigos y otros miembros del territorio.

En algunos casos, las fundaciones territoriales se han iniciado sin grandes donantes y en la búsqueda de contar con sus propias formas de financiamiento han logrado movilizar aportes locales en forma regular y a menor escala. Esta es la experiencia de fundaciones territoriales de Hungría, donde una de las formas de donación es volverse “amigo de la fundación territorial” y aportar con la compra de un insumo a la fundación territorial, en su caso era la compra de una planta. Otra estrategia de financiamiento que tienen, bajo la premisa de “atraer a la gente por el estómago”, es el “cake comando” que era la forma de aportar de una persona especialista en cocinar pasteles que vendía a la comunidad. Esta actividad se realizaba de forma periódica, en el cual la comunidad esperaba la llegada de los pasteles a cambio de su aporte a la fundación.

*Fuente: Tamás Scsaurszki, líder del Movimiento de Fundaciones Territoriales en Hungría, en la sesión n°3 del programa de aprendizaje sobre fundaciones territoriales coordinado por el CEFIS UAI.*

Es importante distinguir entre dos estrategias: la captación de recursos (fundraising) y el desarrollo de fondos (fund development). La primera está orientada a movilizar recursos para objetivos específicos (un proyecto, un programa, una organización específica) y es la estrategia central de la mayor parte de las organizaciones a nivel local. Las fundaciones

territoriales utilizan esta estrategia cuando sirven de plataformas o convocan a círculos de donantes para apoyar proyectos u organizaciones específicas, o cuando buscan recursos para la operación de la propia fundación territorial o para la constitución de su endowment.

Por otro lado, el desarrollo de fondos es una estrategia para trabajar de la mano con los donantes y facilitar su vinculación en el proceso de toma de decisiones sobre las donaciones. Con esta estrategia se educa e involucra a los donantes en la definición de las metas del fondo, de acuerdo a sus valores y propósitos. Las iniciativas de desarrollo de fondos, le ofrecen a los donantes más control y participación en la toma de decisiones sobre la orientación, foco y forma de utilización de sus recursos (Porumb, 2021).

Ambas estrategias son relevantes para las fundaciones territoriales y es importante desarrollarlas desde el proceso de creación. Por otro lado, para iniciar una fundación territorial es necesario tener una estrategia de captación de recursos para garantizar la operación de la fundación. Como dice Agustín Landa, “es posible conseguir el fondo inicial a través de un “pool” de donativos de distintas fuentes (preferiblemente) o de un solo donante. El punto

principal es que la comunidad (representada por un comité diverso) tenga el control del fondo y no sea el donante, la familia, la empresa o grupo de donantes el que tenga el control y se realicen solo acciones en favor de su interés o deseo. Tener un fondo inicial es de suma importancia, ya que con esto se mantiene el sueldo del director ejecutivo y de las operaciones iniciales.” (Landa, 2020).

Junto a la recaudación de fondos para la operación inicial de la fundación es importante empezar a desarrollar uno o más fondos para apoyar organizaciones e iniciativas en temas prioritarios en el territorio. Estos apoyos son la señal que recibirán las organizaciones de la comunidad para entender claramente que la fundación territorial no es una competencia para sus procesos de captación de recursos, sino un aliado fundamental que contribuye a desarrollar y potenciar la filantropía local o destinada a esa comunidad.



¿QUIERES SABER MÁS?

TE RECOMENDAMOS REVISAR:

- **INSPIRE COMMUNITY FOUNDATIONS, A JOURNEY INTO THE VALUE OF COMMUNITY FOUNDATIONS IN A NEW AND CHANGING CONTEXTS, PÁG. 56 A 62 Y 71 A 76 (PORUMB, 2021).**
- **EL BALANCE PERFECTO, EL PAPEL DE UNA FUNDACIÓN COMUNITARIA COMO VEHÍCULO FILANTRÓPICO (CHARLES STEWART MOTT FOUNDATION , 2008).**
- **A HANDBOOK FOR GIVING CIRCLE HOST, TOOLS AND RESOURCES FOR DEVELOPING AND SUSTAINING GIVING CIRCLES (BEARMAN, 2008).**

## La fundación territorial como apoyo para las iniciativas de la comunidad

El propósito de la movilización de recursos de parte de una fundación territorial es apoyar financiera y no financieramente a organizaciones e iniciativas locales, para lograr un cambio positivo orientado a la generación de una comunidad sostenible.

La creación de los fondos y programas de donaciones para organizaciones locales es una característica distintiva de las fundaciones territoriales. El desarrollo de los diferentes fondos que maneja una fundación territorial, ya sean estos parte de la estrategia de sostenibilidad de la fundación (fondos especiales como fondos patrimoniales) o fondos para sus programas de donación y desarrollo de proyectos, son interdependientes de los otros recursos, no financieros, que moviliza la misma fundación. Así las fundaciones territoriales tienen un rol también en movilizar aportes de talento, información, relaciones, vínculos, infraestructura, voluntariado, etc., aportes que están estrechamente vinculados a la confianza con los diferentes grupos de una comunidad, y con la legitimidad y relevancia del trabajo que desarrollan las fundaciones en el territorio donde operan. En ese sentido, el balance entre los recursos financieros y no financieros de una fundación es una clave de su buen funcionamiento (Villar R., 2016).

El tipo de aportes que hará la fundación territorial se relaciona con la densidad organizacional en la comunidad o cantidad de organizaciones por número de habitantes. Cuando la densidad organizacional es baja en un territorio, o cuando las capacidades de las organizaciones existentes son deficientes para el manejo de recursos, rendición de cuentas, transparencia y postulación o gestión de proyectos, la formación, incubación, acompañamiento y fortalecimiento de las organizaciones

se convierten en actividades prioritarias para las fundaciones territoriales. En los casos de territorios con niveles de densidad organizacional mediana o alta, el desarrollo de fondos y programas de donaciones para apoyar a las organizaciones existentes son más sencillos, pues están dadas las condiciones para su buena recepción y uso (Villar R., 2016). El desafío en estos casos está muchas veces en que no se conciba a la fundación territorial como una competencia en la búsqueda de recursos, sino que como un apoyo para ello.

Para poder incubar, acompañar y fortalecer organizaciones locales, las fundaciones territoriales suelen contar con un programa o con una entidad especializada aliada para el desarrollo de estas funciones. Por ejemplo, la Fundación Comunitaria de Oaxaca, en México, apoya a organizaciones

Las fundaciones territoriales surgen para apoyar con recursos económicos y formativos a las iniciativas de líderes y organizaciones existentes en el territorio, y no para competir con ellas.

con recursos técnicos, asesorías, contactos y programas específicos de fortalecimiento institucional. Esta fundación apoya tanto a organizaciones comunitarias o de base, como a organizaciones de profesionales y redes de organizaciones que trabajan en diversas áreas temáticas del territorio (educación, emprendimiento productivo, medio ambiente, etc.). El trabajo de fortalecimiento es altamente participativo y se realiza a partir de acuerdos mutuos entre la fundación comunitaria y las organizaciones apoyadas. Cuentan con una metodología de cuatro pasos: diagnóstico participativo, convenio de colaboración, plan de fortalecimiento e implementación, y evaluación de plan de fortalecimiento (Villar, Rodrigo en colaboración con Comunalía, 2014).

Otra fundación territorial mexicana, COMUNIDAR, durante un tiempo apoyó directamente el fortalecimiento de las organizaciones locales con el programa de acompañamiento institucional, pero posteriormente colaboraron en la creación de dos entidades especializadas en el tema, una denominada yCo Centro de Fortalecimiento, y otra entidad especializada en la asesoría legal, fiscal y contable para organizaciones sociales (COMUNIDAR, 2021)<sup>7</sup>.



¿QUIERES SABER MÁS?

TE RECOMENDAMOS REVISAR:

- **EL BALANCE PERFECTO, EL PAPEL DE UNA FUNDACIÓN COMUNITARIA COMO DONANTE (CHARLES STEWART MOTT FOUNDATION, 2008).**
- **EL DESARROLLO DE BASE EN COMUNALIA: CONSTRUYENDO COLECTIVAMENTE A PARTIR DE LAS PRACTICAS (VILLAR & COMUNALIA, 2014).**

<sup>7</sup> <https://yco.org.mx/home>

## ¿Qué figura legal es recomendable que tomen las fundaciones territoriales en Chile?

Una de las definiciones que distingue a las fundaciones territoriales es su constitución formal como una entidad sin fines de lucro. Para ello, en la legislación chilena existen básicamente dos formas legales de organización sin fines de lucro que podrían tomar las fundaciones territoriales: la de asociación (o corporación sin fines de lucro) y la de fundación. Para constituirse formalmente como alguna de las dos figuras, hay que regirse por lo estipulado en el Título XXXIII del libro primero del Código Civil y en la ley N° 20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública, leyes que establecen condiciones similares para ambos tipos de figuras legales con especificidades para cada una de ellas. En términos formales de acuerdo a lo estipulado en el artículo 545 del Título XXXIII del libro primero del Código Civil, una asociación se define como “una reunión de personas en torno a objetivos de interés común a los asociados” y una fundación se forma “mediante la afectación de bienes a un fin determinado de interés general”.

A continuación, se presentan los pasos y elementos a tener en consideración a la hora de querer constituir legalmente la persona jurídica para la constitución de una fundación territorial. Es importante tener en cuenta que una persona jurídica tiene derechos y obligaciones civiles, puede ser representada judicial y extrajudicialmente, y que la persona jurídica es distinta a sus miembros.

En términos de acciones y plazos, lo primero que se debe realizar es el “acto constitutivo”, la escritura pública de constitución de la fundación ante un notario, un oficial del Registro Civil o, por lo general en territorios menos poblados, ante un funcionario municipal autorizado

por el alcalde. Para poder realizar este acto constitutivo se debe contar con los siguientes documentos: el acto de constitución y los estatutos, un certificado de no similitud de nombre con otra organización ya existente, las tres autoridades inicialmente encargadas de dirigir la organización en formación (generalmente Presidente, Secretario y Tesorero quienes aceptan el cargo) y un certificado de antecedentes penales para fines especiales de cada uno. Como requisitos especiales, en el caso de las fundaciones al acto constitutivo deben concurrir el o los fundadores de forma presencial, y en el caso de las asociaciones deben acudir a la firma de forma presencial al menos 6 de los socios iniciales: no sólo los tres integrantes del directorio, sino que también los integrantes de la Comisión de Ética. Tras esta gestión, se debe dejar una copia del documento formal del “acto constitutivo” en la secretaría municipal del domicilio de la persona jurídica en formación, acción que se debe realizar dentro de un plazo de treinta días, que empieza a correr desde el día del acto constitutivo.

Esta última acción, y la fecha en que se ingresa el documento a la secretaría municipal, es de vital importancia para empezar el proceso de aprobación por parte del municipio de la persona jurídica en formación. Esto se debe a que, desde la fecha de ingreso del documento a la secretaría municipal, comienzan a correr los treinta días con los que cuenta por ley la municipalidad para revisar que efectivamente se esté cumpliendo con los requisitos legales de constitución de la organización. Cabe agregar que no se podrán objetar las cláusulas de los estatutos que reproduzcan los modelos aprobados por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos<sup>8</sup>.

De acuerdo a la legislación vigente en Chile, una organización sin fines de lucro puede tomar básicamente dos formas jurídicas:

- La de asociación o corporación sin fines de lucro
- La de fundación sin fines de lucro

Estas figuras legales son similares pero tienen diferencias prácticas especialmente en la forma de gobernanza.

En el caso de que, al transcurrir el plazo de treinta días con los que cuenta el secretario municipal para hacer la revisión del acto constitutivo, no se haya recibido notificación alguna de observaciones al documento del acto constitutivo, se continuará con el proceso. En el caso de que el secretario municipal note que existe algún incumplimiento con la norma podrá objetar fundadamente la constitución de la persona jurídica sin fines de lucro, explicando la falencia reconocida, mediante una carta certificada enviada a la dirección que aparece en los estatutos de la persona jurídica en formación. Tras la notificación del incumplimiento con la normativa vigente, la persona jurídica en formación cuenta con un plazo de treinta días para subsanar las observaciones formuladas, para lo cual el órgano directivo tiene la facultad de modificar los estatutos. Al igual que en el proceso anterior, una vez subsanadas las observaciones, los nuevos antecedentes de la organización en formación deberán depositarse nuevamente en la secretaría municipal para ser revisados por el secretario municipal, y proceder del mismo modo que se describió previamente.

Una vez verificados los documentos del acto constitutivo o transcurrido el plazo para hacerlo por parte del secretario municipal, éste archivará la copia de los antecedentes de la persona jurídica sin fines de lucro y los remitirá al Servicio de Registro Civil e Identificación para su inscripción formal

en el Registro Nacional de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro. Esta acción también puede ser realizada por el representante de la organización en formación, siempre y cuando se solicite formalmente hacer la inscripción de manera directa. A partir de la inscripción en el Registro Nacional de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro, la organización queda constituida formalmente, gozando entonces de su calidad de persona jurídica legalmente constituida.

Es importante tener claro que para el “acto constitutivo” se debe contar con un documento que establezca los estatutos de la organización sin fines de lucro en creación. Por ley y como mínimo, los estatutos deben estipular los siguientes puntos:

- El domicilio y nombre de la organización sin fines de lucro, éste último debe ser único, aludir a la naturaleza, objeto o finalidad de la organización y no puede coincidir con el de otra organización o persona (a menos que se cuente con el consentimiento expreso para hacerlo).
- La duración de la organización, esta puede ser por un tiempo indefinido.
- Los fines de la organización sin fines de lucro en formación.
- Si los hay, los bienes que formarán su patrimonio inicial y la forma en que se aportan. En el caso de las fundaciones se debe estipular además los bienes o derechos que aporte el o los fundador(es) a su patrimonio<sup>9</sup>, así como las reglas básicas para la aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines fundacionales y para la determinación de los beneficiarios.
- La forma de gobernanza de la persona jurídica sin fines de lucro: cómo se componen los órganos de dirección y de administración, cómo serán integrados y las atribuciones que les corresponden a cada uno

<sup>8</sup> Para revisar los estatutos modelos para fundaciones aprobados por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos remitirse al hipervínculo.

<sup>9</sup> Es importante destacar que una vez establecido, estos bienes pasan a formar parte del patrimonio de la fundación, y no pertenecerán a ninguno de los individuos que componen la fundación.

de ellos, designando las autoridades inicialmente encargadas de dirigir la fundación. En el caso de las asociaciones, los estatutos deberán estipular los derechos y obligaciones de los asociados, las condiciones de incorporación, y la forma y motivos de exclusión.

- La forma en que se reformarán los estatutos, en caso de tener que hacer modificaciones a ellos, y las disposiciones relativas a la extinción de la persona jurídica en formación, estableciendo a qué otra organización sin fines de lucro se traspasarán los bienes en caso de disolución de la persona jurídica en formación.

Otras disposiciones a tener en cuenta respecto del funcionamiento de los órganos de dirección son las siguientes:

- El directorio debe contar con al menos tres miembros (generalmente Presidente, Tesorero y Secretario), cuyo mandato podrá extenderse hasta por cinco años. No podrán ser parte de directorios personas que hayan sido condenadas a penas aflictivas. Este órgano debe sesionar con la mayoría absoluta de sus miembros, y los acuerdos tomados deben ser por la mayoría absoluta de ellos, zanjando en caso de empate la persona que tenga el rol de Presidente. En el caso de las asociaciones, es también el directorio quien debe dar cuenta ante la asamblea de la inversión de los fondos y de la marcha de la asociación. Además, cualquier asociado puede pedir información acerca de las cuentas de la asociación, sus actividades y programas.
- El presidente del directorio lo será también de la asociación o fundación y la representará judicial y extrajudicialmente, además de tener las demás atribuciones que los estatutos señalen.

- Los directores ejercerán su cargo gratuitamente, pero tendrán derecho a ser reembolsados de los gastos, autorizados por el directorio, que justificaren haber efectuado en el ejercicio de su función. Tanto los directorios como otro miembro de la asociación podrán recibir una remuneración en caso de prestar servicios distintos de sus funciones como directores, acción de la cual se deberá dar cuenta detallada a la asamblea en el caso de las asociaciones y al directorio en el caso de las fundaciones.
- Se debe dejar constancia de los acuerdos y deliberaciones del directorio y de las asambleas mediante un libro o registro que asegure la fidelidad de las actas. Además, se deben mantener actualizados los registros de las autoridades de la organización, y en el caso de las asociaciones se deben mantener actualizados también los registros de los asociados.
- **Modificación de estatutos:** en el caso de las fundaciones sólo podrán modificarse por acuerdo del directorio, previo informe favorable del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, y siempre que la modificación resulte conveniente al interés fundacional y el o los fundadores no lo hubiesen prohibido; en el caso de las asociaciones la modificación de los estatutos deberá ser acordada por una asamblea extraordinaria citada especialmente para ello.
- En el caso de las asociaciones, la asamblea (es decir la mayoría de los miembros de la asociación que tengan voto deliberativo) se debe reunir ordinariamente una vez al año, y extraordinariamente cuando los exijan las necesidades de la asociación o establezcan sus estatutos. Estos últimos tienen fuerza obligatoria sobre todos los asociados, estando sus miembros obligados a obedecerlos bajo las sanciones que los mismos estatutos impongan. Existe una Comisión de Ética (u otro organismo similar) que debe velar por el correcto cumplimiento de los deberes de los

asociados y en caso contrario de aplicar las sanciones correspondientes. Es importante destacar que los directores no pueden ser miembros de esta comisión.

Respecto de las obligaciones de reportabilidad, es importante saber que tanto las fundaciones como las asociaciones están obligadas a llevar contabilidad de acuerdo a los principios de contabilidad de aceptación general. De forma adicional, deberán realizar anualmente una memoria explicativa de sus actividades y un balance general aprobado por el directorio en el caso de las fundaciones y por la asamblea en el caso de las asociaciones. Dichos documentos deben ser enviados de forma anual al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, ente estatal a cargo de la fiscalización de las asociaciones y fundaciones, dentro de los plazos que este ministerio establezca. Además, según la legislación vigente, como ente fiscalizador, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, podría requerir a los representantes de la persona jurídica sin fines de lucro presentar las actas de las sesiones de directorio, las cuentas y memorias aprobadas, los libros de contabilidad y de remuneraciones, así como cualquier otra información respecto del desarrollo de sus actividades.

Finalmente, respecto de los bienes que pueden disponer las personas jurídicas sin fines de lucro y las posibles formas de financiamiento es importante saber que tanto las fundaciones como asociaciones:

- pueden adquirir, conservar y enajenar toda clase de bienes, a título gratuito u oneroso, por actos entre vivos o por causa de muerte.
- pueden realizar actividades económicas que se relacionen con sus fines, e invertir sus recursos de la manera que decidan sus órganos de administración. Las rentas, utilidades, beneficios o excedentes

percibidos por las actividades económicas que realicen sólo pueden destinarse a los fines de la organización sin fines de lucro o a incrementar su patrimonio, y en ningún caso repartirse entre los asociados, ni en caso de disolución.

- en el caso de las asociaciones, el patrimonio de éstas se conformará también por los aportes ordinarios o extraordinarios que la asamblea imponga a sus socios de acuerdo a sus estatutos.

Además, es importante saber que los delitos de fraude, dilapidación, y malversación de los fondos de la fundación se castigarán según lo que dispongan las leyes comunes sobre estos delitos. De forma adicional, la fundación debe tomar las medidas que estén dispuestas en sus estatutos.



¿QUIERES SABER MÁS?

TE RECOMENDAMOS REVISAR:

- **MANUAL DE CONSTITUCIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS SIN FINES DE LUCRO EN CHILE: FUNDACIONES Y CORPORACIONES, FUNDACIÓN PROBONO.**
- **LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DESDE SU MARCO JURÍDICO E INSTITUCIONAL (SOTO & VIVEROS, 2016).**

A continuación, resumimos en un cuadro las características comunes y diferencias según el tipo de organización sin fines de lucro que se decida constituir:

**TABLA 3: DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE FUNDACIONES Y ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO**

	FUNDACIÓN	ASOCIACIÓN O CORPORACIÓN	
DIFERENCIAS	Definición legal	Afectación de bienes a un fin determinado de interés general (no lucrativo).	Reunión de personas en torno a objetivos de interés común a los asociados.
	Forma de organización base exigida por ley	Debe estar estipulado en los estatutos la composición y forma de funcionamiento de la dirección y administración, y las atribuciones que les corresponden a cada uno de ellos, designando las autoridades inicialmente encargadas de dirigir la fundación.	Los estatutos deberán estipular además los derechos y obligaciones de los asociados, las condiciones de incorporación, la forma y motivos de exclusión de la asociación y las facultades disciplinarias de la Comisión de Ética o su símil. La asamblea general de socios se debe reunir al menos de forma anual.
	Forma de uso de los recursos	Se deben especificar los bienes o derechos que aporte el o los fundadores a su patrimonio, la forma en que se aportan y las reglas básicas para la aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines fundacionales y los criterios para la determinación de los beneficiarios.	Se debe estipular los bienes que formarán su patrimonio inicial y la forma en que se aportan. Luego será la asamblea general quien determine el valor de las cuotas de cada asociado y la forma en que se usarán los recursos.
	Toma de decisiones	El directorio toma las decisiones de acuerdo a la voluntad fundacional de el o los fundadores.	La asamblea general de socios toma las decisiones estructurales. El Directorio es elegido por la asamblea y debe velar por el cumplimiento y ejecución de la voluntad de ésta, y la administración de la asociación. Las cláusulas de sus estatutos tienen fuerza obligatoria sobre todos los asociados, en caso de desobedecerlos la Comisión de Ética (o símil) de la asociación debe aplicar las sanciones correspondientes de acuerdo a los estatutos.
	Obligaciones de reportabilidad ante el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Deben contar con libro de actas o símil de las sesiones del Directorio.	Deben contar con: libro de actas o símil de las sesiones del Directorio, de la Asamblea General, de la Comisión de Ética y un registro de socios actualizado.

	FUNDACIÓN	ASOCIACIÓN O CORPORACIÓN
SIMILITUDES	Ley que rige su constitución	Título XXXIII del libro primero del Código Civil . Ley N° 20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.
	Características	Al constituirse como persona jurídica sin fines de lucro la organización tiene derechos, obligaciones civiles y puede ser representada judicial y extrajudicialmente (responsabilidad que recae en la o el presidente del directorio). Además, lo que pertenece a la persona jurídica no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la componen.
	Procedimiento de constitución como persona jurídica	Ambas se crean mediante la escritura pública de constitución ante un notario <sup>10</sup> . El “acto constitutivo” consta de la entrega y validación de una serie de documentos, en el caso de las fundaciones deben acudir presencialmente el o los fundadores, y en el caso de las asociaciones al menos los 6 socios iniciales. Luego estos documentos notariales deben entregarse en la secretaría municipal del domicilio de la persona jurídica en formación. Tras la revisión y aprobación del secretario municipal, se pueden remitir los documentos al Servicio de Registro Civil e Identificación para su inscripción formal en el Registro Nacional de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro, culminando el proceso y quedando legalmente creada.
	Directorio	Estará compuesto por al menos tres personas (usualmente Presidente, Tesorero y Secretario) quienes ejercerán el cargo de manera gratuita y cuyo mandato puede extenderse hasta por cinco años. Debe sesionar con la mayoría absoluta de sus miembros, y es el órgano administrador de la organización.
	Toma de decisiones	Se debe dejar constancia de los acuerdos y deliberaciones del directorio y de las asambleas mediante un libro o registro que asegure la fidelidad de las actas.
	Actividades económicas	Pueden adquirir, conservar y enajenar toda clase de bienes, realizar actividades económicas que se relacionen con sus fines, e invertir sus recursos de la manera que decidan sus órganos de administración.
	Obligaciones de reportabilidad ante el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos	Deben llevar contabilidad, de acuerdo a los principios de contabilidad de aceptación general, realizar anualmente una memoria explicativa de sus actividades y un balance general aprobado por el directorio en el caso de las fundaciones y por la asamblea en el caso de las asociaciones. Dichos documentos deben ser enviados de forma anual al Ministerio en cuestión.
	Disolución de la persona jurídica sin fines de lucro	Los estatutos deben estipular a que otra persona jurídica sin fines de lucro pasarán los bienes de la organización en caso de disolución.

Fuente: elaboración propia en base a la información presente en el Título XXXIII del libro primero del Código Civil y en la Ley N°20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.

<sup>10</sup> o persona habilitada para ello como se estipula previamente en el texto.

Finalmente, para que la fundación territorial pueda recibir donaciones que ofrezcan incentivos tributarios para sus donantes tiene que tener claro que, al menos uno de los fines establecidos en los estatutos de la fundación debe estar directamente relacionado con alguno de los fines que, de acuerdo a la legislación vigente<sup>11</sup> en Chile, pueden recibir donaciones con incentivos tributarios para los donantes. Estos son los fines sociales (población vulnerable y discapacidad), los fines culturales (investigación, desarrollo y difusión de la cultura y las artes, o la restauración patrimonial), los fines deportivos o los fines educacionales. Si bien todas las leyes son distintas entre ellas, por lo general, para que la fundación territorial pueda canalizar donaciones con incentivos tributarios a través de alguna de las leyes vigentes, debe en primer lugar cumplir con los requisitos para ser parte del registro de organizaciones autorizadas para ello, es decir volverse una donataria autorizada. Luego debe presentar un proyecto que busca canalizar donaciones, el cual debe ser aprobado por la entidad competente. Sólo después de haber aprobado todas las etapas de dicho proceso, la fundación territorial puede ofrecer incentivos tributarios para los donantes que quieran aportar a dichos proyectos.

Por otra parte, está la posibilidad de que, una vez constituida legalmente la fundación territorial como persona jurídica sin fines de lucro, puede recibir donaciones a través del artículo 4 del decreto de ley N°3.063 de Rentas Municipales, siempre y cuando la fundación territorial tenga como alguno de sus fines la “creación, investigación o difusión de las artes y las ciencias o realicen programas de acción social en beneficio exclusivo de los sectores de mayor necesidad”. Esta ley se diferencia de las otras por tener menos exigencias, al por ejemplo no existir el requerimiento de aplicar para volverse donataria autorizada, y de presentación y aprobación de un proyecto. Dado que cada ley de donación tiene su modo de funcionamiento, es que recomendamos estudiar en profundidad o con asesoría de un abogado la mejor opción para los objetivos que se de la fundación territorial en constitución. En la tabla a continuación se presentan los principales elementos a tener en consideración para el uso de las leyes de donación que consideran como donatarias posibles a las personas jurídicas sin fines de lucro, a saber, la contraparte del sector público, los fines que aceptan cada una de ellas, el tipo de incentivo tributario y los contribuyentes que pueden optar a él por cada ley, el requisito de aplicar para ser parte de un registro de donatarias autorizadas, y de presentar proyectos, y finalmente en qué se pueden utilizar las donaciones recibidas.

<sup>11</sup> Cabe agregar que, a agosto de 2021, existe un proyecto de ley en trámite en el congreso que busca ampliar el espectro de las donaciones, a través de la modificación al Decreto Ley N°3.063, de 1979 de Rentas Municipales. Este proyecto de ley establece, entre otras modificaciones, la integración de 17 fines que pueden recibir donaciones con incentivos tributarios, dentro de los cuales se encuentran el desarrollo comunitario y local, el desarrollo urbano y habitacional, la salud, la educación, la cultura (incluyendo el patrimonio cultural), el deporte y el medio ambiente entre otros. Si dicho proyecto de ley se llegara a aprobar, existiría una mayor cantidad de fines que suelen ser parte del trabajo de las fundaciones territoriales, lo que facilitaría la posibilidad de entregar incentivos tributarios a los donantes de la fundación territorial, siempre y cuando la fundación esté legalmente constituida de acuerdo con el Título XXXIII del libro primero del Código Civil.

TABLA 4: LEYES DE DONACIÓN E INFORMACIÓN GENERAL PARA CADA UNA DE ELLAS

LEY	CONTRAPARTE SECTOR PÚBLICO	FINES ACEPTADOS	INCENTIVO TRIBUTARIO		TIPO DE CONTRIBUYENTE AFECTO A IMPUESTO QUE PUEDE DONAR CON BENEFICIO TRIBUTARIO	NECESIDAD DE CONTAR CON		POSIBLES USO DE LAS DONACIONES RECIBIDAS
			GASTO NECESARIO PARA PRODUCIR LA RENTA/DEDUCCIÓN	CRÉDITO TRIBUTARIO		UNA APROBACIÓN PARA SER PARTE DE UN REGISTRO DE DONATARIAS	UN PROYECTO	
Art. 46 Rentas Municipales y DFL N° 1 Min. Hacienda 1986	Municipios y Ministerio de Justicia certifica donatarias autorizadas	Educación, arte, ciencias y programas de acción social en beneficio exclusivo de los sectores de mayor necesidad	X		C. 1° categoría e Impuesto 2° categoría Ambos con renta efectiva mediante balance general			Infraestructura y equipamiento Desarrollo de actividades propias del rubro Funcionamiento y/o fortalecimiento institucional
Art. 1 a 7 Ley N° 19.885, Fines Sociales	Ministerio de Desarrollo Social y familia	Proveer directamente servicios a personas de escasos recursos o con discapacidad	X	X	C. 1° categoría renta efectiva contabilidad completa Impuesto de 2° categoría Impuesto Global Complementario sobre base de gasto efectivo	X	X	Proyectos o Programas Funcionamiento y/o fortalecimiento institucional
Art. 8 Ley N° 18.985, Fines Culturales	Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio	Investigación, desarrollo y difusión de la cultura y el arte, y la restauración y conservación de zonas típicas o históricas	X	X	C.1° categoría con contabilidad completa Impuesto 2° categoría Impuesto Global Complementario con ingresos efectivos Impuesto adicional Contribuyentes afectos al impuesto a la Herencias	X	X	Proyectos o Programas Infraestructura y equipamiento Desarrollo de actividades propias del rubro Funcionamiento y/o fortalecimiento institucional
Art. 62 a 67 Ley 19.712, Fines Deportivos	Instituto Nacional de Deportes de Chile	El fomento de la educación física y de la formación para el deporte a todo nivel (comunal hasta internacional)	X	X	C. 1° categoría renta efectiva contabilidad completa Impuesto Global Complementario sobre la base de renta efectiva	X	X	Proyectos o Programas Infraestructura y equipamiento
Art. 3 Ley N°19.247, Fines Educativas	Intendencia regional	Proyectos con fines educacionales	X	X	C. 1° categoría renta efectiva contabilidad completa		X	Proyectos o Programas Infraestructura y equipamiento

Fuente: elaboración propia en base a la información presente en el Art. 46 Rentas Municipales y DFL N° 1 Ministerio de Hacienda, Art. 1 a 7 Ley N° 19.885 Fines Sociales, Art. 8 Ley N° 18.985 Fines Culturales, Art. 62 a 67 Ley 19.712 Fines Deportivos, y Art. 3 Ley N°19.247, Fines Educativas.

Esta guía es una invitación a impulsar las fundaciones territoriales en Chile. Estas fundaciones, como se explica en la Guía #1 Fundaciones Territoriales: Qué son y qué aportan, se posicionan a un nivel intermedio entre las fundaciones nacionales y las organizaciones de base que surgen entre los vecinos. Ambas tienen fortalezas y, sin duda, contribuyen en forma significativa a los cambios sociales y ambientales de un territorio. Sin embargo, las fundaciones territoriales tienen la capacidad de aportar con una mirada de largo plazo al desarrollo sostenible de las comunidades, apoyar las iniciativas locales y organizaciones de base, desarrollar puentes de confianza y cooperación para impulsar cambios en forma pertinente a la comunidad, articulando la colaboración entre actores diferentes como empresas, grandes donantes, ciudadanos y profesionales que se identifican con ese territorio. Así, para aquellas organizaciones que trabajan articulando el tejido social, desarrollando interconexión entre actores en el territorio, la fundación territorial constituye un paso natural para institucionalizar este espacio de cooperación y darle sostenibilidad en el largo plazo.

Como hemos visto a lo largo de esta guía, impulsar una fundación territorial requiere, en primer lugar, que en el

territorio existan condiciones básicas principalmente ligadas a la existencia de una identidad territorial, de una cultura de apoyo y de organizaciones de base. Con estas condiciones, es importante el trabajo que realice un grupo inicial de líderes interesados en promover el concepto y creación de la fundación territorial, con capacidad de convocar a distintos tipos de actores y dispuestos a trabajar en colaboración con otros para impulsar esta nueva institución. Las tareas principales serán identificar y movilizar a los actores más relevantes de la comunidad cuidando apuntar a que sean diversos y no representen sólo un tipo de actor o visión, constituir legalmente la entidad, identificar las necesidades del territorio y desarrollar una estrategia de movilización de recursos, locales y externos, que permita agregar valor para impulsar cambios hacia el bienestar de la comunidad.

Así, ésta Guía #2 para Fundaciones Territoriales contribuye a orientar los principales pasos que requiere llevar esta tarea a cabo. Si bien no se trata de un cometido simple, la articulación puede ser un camino para el desarrollo de comunidades sostenibles y la descentralización de la filantropía en Chile.



## Bibliografía

Aninat, M., & Vallespin, R. (2019). *Primer Barómetro de Filantropía en Chile: Tendencias e índice de desarrollo*. Santiago: Chile+Hoy.

Aninat, M., Vallespin, R., & Villar, R. (2020). *Hacia un nuevo marco legal para las donaciones en Chile: Análisis comparado entre Chile, América Latina, OCDE*. Santiago: Chile+Hoy.

Bearman, J. E. (2008). *A handbook for giving circle host, tools and resources for developing and sustaining giving circles*. Washington: Forum of regional associations of grantmakers.

Bermuda Community Foundation. (2017). *Bermuda Vital Sings Study*.

Bethmann, S., Meneses, C., & Aninat, M. (2019). *Guía para la gobernanza efectiva de fundaciones y corporaciones*. Santiago: CEFIS UAI - Fundación San Carlos de Maipo.

Charles Stewart Mott Foundation. (2008). *El papel de la fundación comunitaria como vehículo filantrópico*. Michigan: Riegle Press.

Charles Stewart Mott Foundation. (2008). *El papel de una fundación comunitaria como donante*. Michigan: Riegle Press.

Charles Stewart Mott Foundation. (2008a). *El papel de una fundación comunitaria como líder en su comunidad*.

Collective Giving Research Group. (2018). *Dynamics of Hosting. Giving Circles and Collective Giving Groups*.

Community Foundation Lethbridge + Southwestern Alberta. (2016). *VitalSigns*.

Community Foundations of Canada . (July de 2021). <https://communityfoundations.ca>. Obtenido de <https://communityfoundations.ca/initiatives/vital-signs/>

Community Foundations of Canada. (2014). *Community Foundation Start Up Manual*.

COMUNIDAR. (2021). *Informe Anual 2020. Filantropía Estratégica*. Monterrey: <https://comunidar.org/transparencia/>.

European Community Foundations Initiative, Böllhoff, Anja; Magowan, James;. (2018). *Community Foundation support organizations and national champions in Europe*. Berlin: Association of German Foundations.

FESAC. (Junio de 2021). <http://www.fesac.org>. Obtenido de <http://www.fesac.org/quienes-somos/#antecedentes>.

Fundación Pro-Bono. (s.f.). *Manual de constitución de personas jurídicas sin fines de lucro en Chile: fundaciones y corporaciones*.

Instituto Comunitário Grande Florianópolis. (2016). *Sinais vitais Florianópolis, checkup 2015*. Florianópolis.

Landa, A. (2020). *Fundaciones comunitarias en México: historia y reflexiones*.

Porumb, A. (2021). *Inspire Community Foundations. A Journey into the value of community foundations in a new and changing contexts*.

RedEAmérica. (2014). *Guía de diagnósticos participativos y desarrollo de base*. Bogotá: RedEAmérica.

Servicio de Impuestos Internos. (visitado en agosto 2021). <https://www.sii.cl/>. Obtenido de [https://www.sii.cl/contribuyentes/actividades\\_especiales/donaciones.htm](https://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/donaciones.htm)

Soto, F., & Viveros, F. (2016). *Las organizaciones de la sociedad civil desde su marco jurídico e institucional*. Centro UC Políticas Públicas, Fundación Chile+hoy, Fundación Colunga.

Synergos. (2019). <https://www.synergos.org>. Obtenido de <https://www.synergos.org/bridging-leadership>

Villar, R. (2014). *El desarrollo de base en Comunalía: construyendo colectivamente a partir de las prácticas*. Ciudad de México: Comunalía.

Villar, R. (2015). *Las comunidades sostenibles: nuestro desafío*. Bogotá: RedEAmérica.

Villar, R. (2016). *Guía para las fundaciones comunitarias de México: la propuesta de Comunalía*. Ciudad de México: Comunalía.

# #2

## Guía de Fundaciones Territoriales

### PASOS PARA CREAR UNA FUNDACIÓN TERRITORIAL

La serie de Guías de Fundaciones Territoriales nace del proyecto **“Sembrando el modelo de Fundaciones Territoriales en Chile”** desarrollado por el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez (CEFIS UAI), con el apoyo de la fundación Charles Stewart Mott Foundation de Estados Unidos. Este proyecto se desarrolló como un programa de aprendizaje sobre el exitoso modelo de fundaciones territoriales y contó con expositores internacionales de fundaciones territoriales y la participación de 19 organizaciones de la sociedad civil que trabajan en distintos territorios a lo largo del país.

En la Guía #1 definimos las características, valor y la importancia de las fundaciones territoriales para Chile. En esta Guía #2 de Fundaciones Territoriales explicamos las características deseables de los territorios y líderes para que prosperen este tipo de instituciones, los pasos que se requieren para su formación, comunicación y difusión del concepto, así como herramientas y temas a tener en cuenta en este proceso. La guía también incluye sugerencias sobre la movilización de recursos y su uso para apoyar iniciativas del territorio, sobre el papel que pueden jugar diferentes actores del ecosistema y sobre las diferentes formas jurídicas sin fines de lucro que pueden servir de base para su constitución legal.

Esperamos que estas guías sean una contribución para promover nuevas formas de descentralizar y democratizar la filantropía en el país, y para generar comunidades sostenibles que trabajen de manera colaborativa a nivel territorial en torno a agendas comunes.