

**#AmaDondeVives**

# GUÍA

**para la creación y  
fortalecimiento  
de una fundación  
comunitaria**





***#AmaDondeVives***

# **GUÍA**

**para la creación y  
fortalecimiento de una  
fundación comunitaria**

**Autores:**

Bárbara Calderón, Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas.

Carlos Ballesteros, Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas.

Miriam Gómez-Lavín, Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas.

**Coordinación:**

Rosa Gallego, Asociación Española de Fundaciones.

Alejandro Hernández Renner, Fundación Maimona.

Valentina Ferrara, Asociación Española de Fundaciones.

**Colaboran:**

Fundaciones comunitarias del Grupo Sectorial de Fundaciones Comunitarias de la AEF que han compartido experiencias y buenas prácticas.

Agradecemos la colaboración especial de Agustín Landa, ex presidente de Comunalía (México), en la revisión de la guía, así como el apoyo de European Community Foundation Initiative, Community Foundations of Canada, el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales (CEFIS) de Chile, Comunalía de México, Fundaciones Territoriales en Colombia, Centre Français des Fonds et Fondations de Francia, Candid (EEUU), Center on Philanthropy and Civil Society (Universidad de Nueva York), CFLeads (EEUU) IDIS (Brasil), Mosaico (Perú) e Inspire Community Foundations, que han compartido generosamente documentos de referencia claves para la elaboración de esta guía.

**Diseño y maquetación:** Isabel Dublino.

**Julio 2023**

**ISBN:** 978-84-09-53089-2



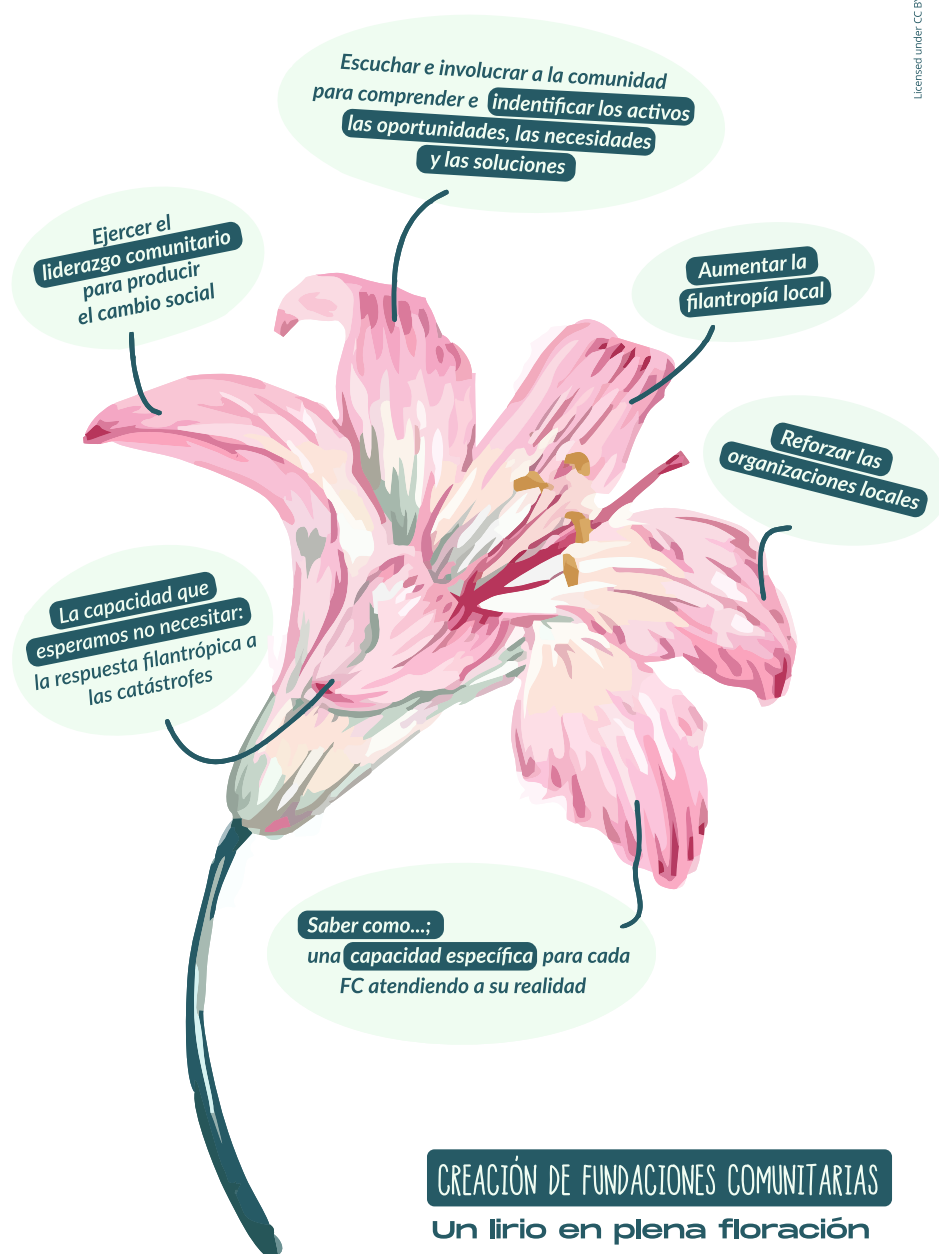
Esta obra está licenciada bajo la Licencia

[Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



**CÁTEDRA  
DE IMPACTO  
SOCIAL**



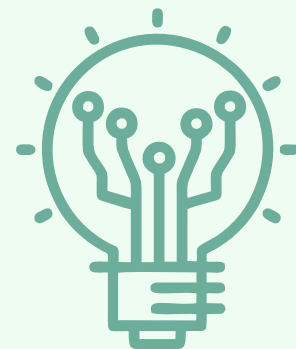


*Si tuviera que representar el sector de las fundaciones como una colección de flores, para las fundaciones comunitarias en España elegiría un lirio rosa. En China, los lirios se utilizan en las bodas porque están ligadas a 100 años de amor. Y cuando son de color rosa, simbolizan la prosperidad y la abundancia. No se me ocurre una flor mejor para simbolizar las instituciones que se construyen con el amor de muchos por un lugar y que se conciben para ser duraderas. Los seis pétalos de un lirio pueden representar las seis capacidades clave necesarias para ser una “Fundación comunitaria en pleno florecimiento”.*

**Rosa Gallego<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Cita extraída de la investigación de Rosa Gallego “Creación de Fundaciones comunitarias: identificación de las capacidades clave del contexto español. Programa de investigaciones internacionales, 2021. Center on Philanthropy and Civil Society (Universidad de Nueva York).

# Índice



- 1. Introducción 7**
- 2. Qué es una fundación comunitaria 9**
- 3. El valor que generan las fundaciones comunitarias 12**
  - Alianzas y sinergias con los actores locales
  - Innovadora movilización y canalización de recursos para el territorio
  - Contribución de las fundaciones comunitarias a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
- 4. Las fundaciones comunitarias: un movimiento global 15**
  - Origen de las fundaciones comunitarias
  - Las fundaciones comunitarias en Europa
  - Las fundaciones comunitarias en España
- 5. ¿Por qué crear una fundación comunitaria? 17**
- 6. ¿Es mi territorio adecuado para impulsar una fundación comunitaria? 18**
  - Ámbito territorial y población
  - Actores y activos del territorio
- 7. Primeros pasos para poner en marcha una fundación comunitaria. ¿Cómo empezamos? 20**
  - Fase I. Impulso inicial
  - Fase II. Creación de los cimientos
  - Fase III. Constitución de la fundación comunitaria
  - Fase III.b. Presentación pública y primeros pasos
  - Fase IV. Incorporación a la comunidad
  - Con qué apoyos puedo contar
- 8. Desarrollo de las capacidades claves de la fundación comunitaria para lograr impacto 31**
  - Capacidad Clave 1. Saber cómo aumentar la filantropía local
  - Capacidad Clave 2. Saber ejercer el liderazgo comunitario para producir cambio social
  - Capacidad Clave 3. Saber escuchar e involucrar a la comunidad para comprender e identificar los activos, las oportunidades, las necesidades y las soluciones
  - Capacidad Clave 4. Saber reforzar las organizaciones locales
  - Capacidad Clave 5. La capacidad que esperamos no necesitar: la respuesta filantrópica a las catástrofes
  - Capacidad Clave 6. Saber cómo..., una capacidad específica para cada FC que refleje su realidad actual
- 9. Sostenibilidad de la fundación comunitaria 38**
  - Diversificación y sostenibilidad de las fuentes de financiación
  - Gobernanza
  - Gestión del patrimonio y fondos
  - Transparencia
  - Comunicación
- 10. Maximizar el impacto social de la fundación comunitaria 41**
- 11. Aprendiendo de los tropiezos y de las buenas prácticas 45**
- 12. Recursos disponibles para profundizar (Primer anexo para frikis) 48**
  - Recursos generales
  - Recursos para poner en marcha una fundación comunitaria
  - Recursos para fortalecer las capacidades clave de una fundación comunitaria
  - Modelos y plantillas
- 13. Anexos para seguir leyendo (Más anexos para frikis) 50**



## 1. Introducción

*Hace cincuenta años, en Vancouver, la señorita Alice G. McKay pidió consejo a W.J. VanDusen, socio de MacMillan-Bloedel, sobre qué hacer con los 1.000 dólares que había ahorrado de su trabajo de secretaria. Ella quería invertir sus ahorros de forma creativa y significativa para los habitantes de Columbia Británica, en Canadá. VanDusen añadió 1.000 dólares a los ahorros de la Srta. McKay y desafió a otros nueve donantes a igualar su donación. Luego, con ese fondo patrimonial inicial (endowment) de 11.000 dólares, más los conocimientos que había adquirido de fundaciones comunitarias con sede en Winnipeg y Cleveland, creó la Fundación Vancouver.*

*A finales de 2013 ese modesto fondo de capital había crecido hasta superar los 900 millones de dólares y la Fundación Vancouver, que se encuentra entre las mayores fundaciones comunitarias de Norteamérica, sirve a los donantes, a las organizaciones locales y a la población de Columbia Británica de forma dinámica y constructiva. Con el tiempo, esta organización se ha convertido en un elemento importante del paisaje social y cultural de Columbia Británica<sup>2</sup>.*

En un contexto de grandes desafíos globales, muchas comunidades locales se están organizando para mejorar la vida de las personas y el planeta. Las fundaciones comunitarias, impulsadas por personas que aman el lugar donde viven, representan una oportunidad para liderar los procesos de transformación social necesarios en sus territorios.

Esta guía pretende servir de orientación a aquellas personas intrépidas que han decidido dejar de ver sus comunidades tal y como son, para imaginar cómo pueden llegar a ser. Que dan el paso de crear una fundación comunitaria o reforzar una organización ya existente. Con ella, la Asociación Española de Fundaciones (AEF) quiere facilitar los primeros pasos aportando información práctica, ideas, buenas prácticas y lecciones aprendidas de la comunidad de fundaciones comunitarias, tanto de España como del resto del mundo.

La guía está organizada en **12 capítulos** que tratan de facilitar y servir de apoyo en este camino inicial a partir de la experiencia y los aprendizajes de otras que lo recorrieron antes. Invita a adentrarse y plantearse cuestiones estratégicas, como la valoración de las condiciones iniciales o la importancia de la composición del patronato y a la vez aporta claves prácticas y operativas para el buen funcionamiento de la organización.

<sup>2</sup> Community Foundations of Canada. (2014). Community Foundation - Start Up Manual (traducción al español realizada por la AEF).

Tras la presente introducción, en el **capítulo 2** se explica qué es una fundación comunitaria y qué características específicas la diferencian de otras fundaciones.

En el **capítulo 3** se analiza el valor económico y social que aportan las fundaciones comunitarias a su comunidad y a los actores del territorio.

En el **capítulo 4** se describe brevemente el movimiento de las fundaciones comunitarias en los ámbitos internacional, europeo y español.

En el **capítulo 5** se abordan las motivaciones que pueden animar a un grupo de personas a poner en marcha una fundación comunitaria. ¿Para qué sirve poner en marcha una fundación comunitaria?

En el **capítulo 6**, a partir de la experiencia de cientos de fundaciones comunitarias en todo el mundo, se analizan algunos factores que pueden favorecer la creación y buen funcionamiento de una fundación comunitaria, con especial atención a las condiciones de partida que ofrece la comunidad.

En el **capítulo 7** se presentan los primeros pasos para poner en marcha una fundación comunitaria. No se trata de un camino único sino de una propuesta flexible, lo más detallada posible y con referencias de buenas prácticas inspiradoras. Este recorrido incluye aspectos estratégicos y algunas claves metodológicas para empezar con buen pie, así como orientación para abordar los trámites administrativos correspondientes y los apoyos con los que se puede contar.

En el **capítulo 8** se ahonda en las seis capacidades que toda fundación comunitaria tiene que desarrollar para lograr el impacto deseado en la comunidad, y se aportan referencias de herramientas y recursos que pueden ser útiles para reforzarlas.

En el **capítulo 9** se aportan claves para la sostenibilidad de la organización, con especial énfasis en la movilización de recursos, la gobernanza, la gestión del fondo patrimonial, la transparencia y la comunicación. En el **capítulo 10** se proponen algunas estrategias y herramientas para desarrollar una cultura de gestión y medición del impacto social con el objetivo de maximizar su impacto positivo en la comunidad.

En el **capítulo 11** se recogen algunas valiosas lecciones aprendidas, a partir de buenas prácticas, pero también de tropiezos de otras fundaciones comunitarias. Es una sección muy práctica que puede ayudar a aterrizar algunas de las cuestiones que se han abordado a lo largo de la guía.

Finalmente, en el **capítulo 12** se ofrecen recursos diversos para ampliar información acerca de algunos de los temas de la guía o para consultas puntuales. Esta información se completa con los anexos que contienen acceso a plantillas y otros recursos útiles.

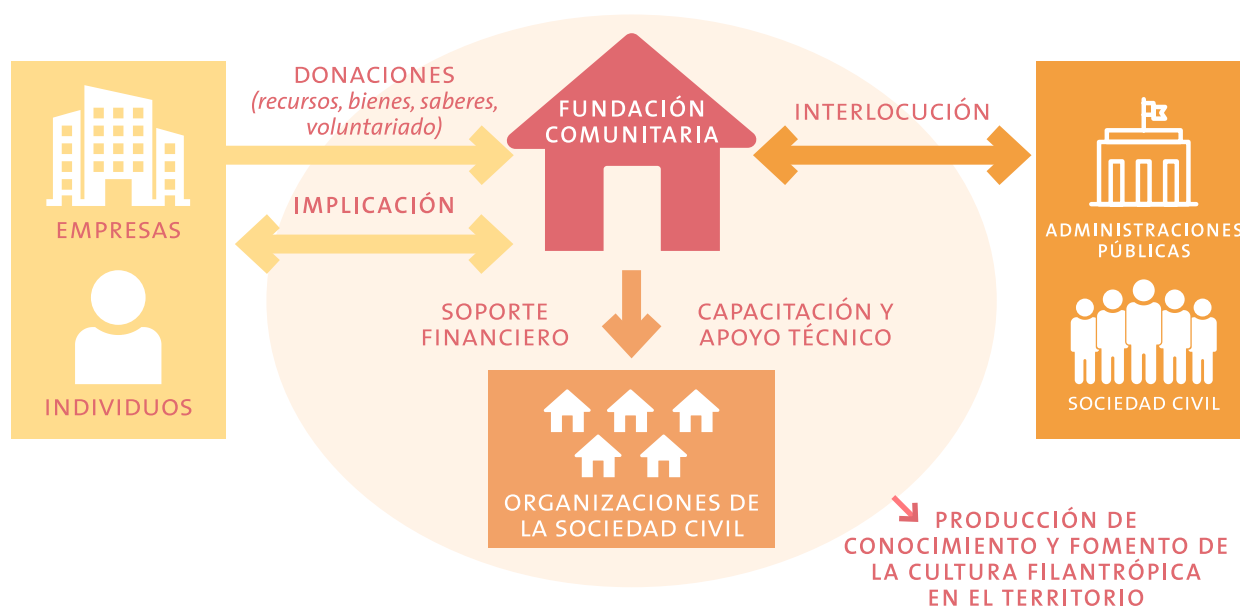




## 2. Qué es una fundación comunitaria

Una fundación comunitaria es una organización sin ánimo de lucro cuyo fin es fortalecer y articular la comunidad local en la que trabaja –localidad, comarca, pequeña ciudad, distrito o barrio–, movilizandoy canalizando recursos y capacidades para mejorar la vida de las personas. Constituye una forma original de estimular la filantropía comunitaria<sup>3</sup> que podría visualizarse como una hucha colectiva de recursos –económicos, técnicos, capital natural, humano, social, cultural, etc.- para la inversión social en la comunidad.

Las fundaciones comunitarias adoptan en España la personalidad jurídica de fundación. Las fundaciones son “organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general”<sup>4</sup>.

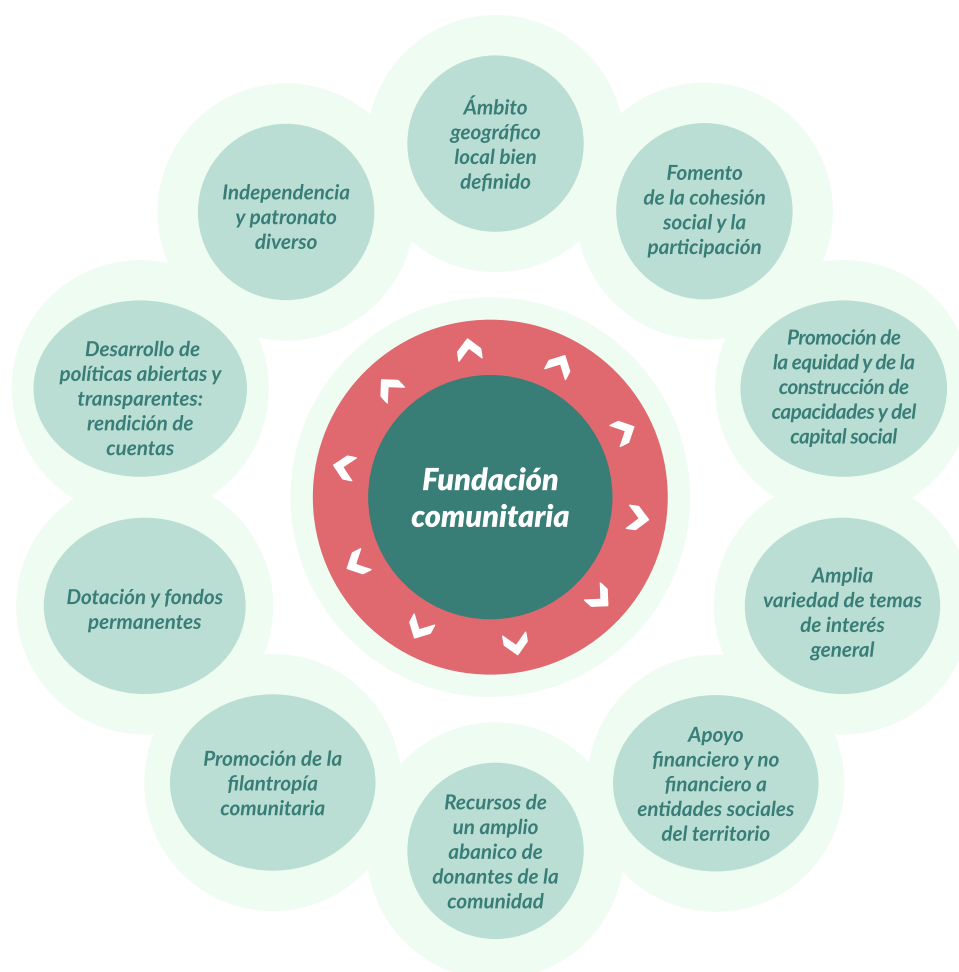


Fuente: Adaptación a partir de Villar, R. y Vallespin, R. (2021). Guía de fundaciones territoriales #2. Pasos para su creación en una región. CEFIS, adaptado a su vez del Programa Transformando Territorios de IDIS, Brasil 2021.

<sup>3</sup> También conocida como filantropía colaborativa.

<sup>4</sup> Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, artículo 2.

### Características de las fundaciones comunitarias



Partiendo de este concepto general, las fundaciones comunitarias se distinguen del resto de fundaciones por un conjunto de **características específicas**:

1. Contribuyen a mejorar la vida de las personas en un ámbito geográfico limitado a lo local y claramente definido (un barrio o distrito, una ciudad, una comarca, etc.).
2. Fomentan la cohesión social de la comunidad, facilitando la identificación de necesidades, activos y oportunidades y trabajando de manera conjunta con las organizaciones de la comunidad.
3. Promueven activamente la equidad y la construcción de capacidades sociales y de capital social.
4. Dan respuesta a una gran variedad de temas de interés general -con enfoque sistémico y colaborativo-, sin limitarse a causas concretas.
5. Brindan tanto apoyo financiero como no financiero a entidades sin ánimo de lucro del territorio y a otras organizaciones o proyectos que contribuyen al desarrollo de la comunidad (emprendimiento social, inversión de impacto, etc.)
6. Obtienen recursos -económicos, conocimiento, tiempo, etc.- de un amplio abanico de donantes, principalmente de la comunidad (personas, empresas, gobiernos locales, etc.).
7. Ayudan a donantes a alcanzar sus objetivos filantrópicos y promover activamente la filantropía colaborativa.
8. Construyen dotaciones y fondos permanentes y conocidos públicamente, que permitan desplegar un flujo estable e independiente de recursos de la comunidad para la comunidad.
9. Desarrollan políticas y prácticas abiertas y transparentes en relación con todos los aspectos de la actividad, rindiendo cuentas públicamente.
10. Son independientes económica y políticamente y deben ser gobernadas por un patronato amplio de personas que reflejen la diversidad sociocultural de la comunidad a la que sirven.

Las fundaciones comunitarias son tan diversas como las comunidades en las que se arraigan. Sin embargo, todas tienen en común que nacen gracias al impulso de un grupo plural de personas que aman el lugar donde viven. Nacen de la comunidad para la comunidad, de la ciudadanía para la ciudadanía. Y todas realizan al menos, **tres funciones básicas**:

- 1) **Crean fondos patrimoniales** para realizar inversión social en la comunidad (una hucha colectiva de recursos). Estos fondos pueden ser puntuales y utilizados a corto plazo o pueden constituirse a largo plazo como fondos permanentes.
- 2) **Aportan y canalizan recursos** en forma de ayudas económicas y otros apoyos no financieros a entidades sociales del territorio para impulsar la transformación social de la comunidad (inversión social).
- 3) **Ejercen a lo largo del tiempo un liderazgo comunitario estratégico e inclusivo** orientado a favorecer el diálogo, identificar y movilizar los activos del territorio, conectar a los diferentes sectores, e impulsar sinergias y colaboraciones para contribuir a construir comunidades fuertes y solidarias, tocando todos los sectores de actividad.



### 3. El valor que generan las fundaciones comunitarias

Las fundaciones comunitarias generan un alto valor económico y social en las comunidades donde arraigan: contribuyen a mejorar el bienestar de las personas, reducir las desigualdades, reforzar la cohesión social y sentar las bases para una mayor prosperidad de la comunidad.

Las fundaciones comunitarias conocen bien sus territorios y son reconocidas como organizaciones en las que se puede confiar. La experiencia internacional muestra el rol especial que además estas fundaciones pueden tener cuando se producen situaciones de crisis, como la pandemia por la COVID-19. Son instituciones eficaces y dinámicas que utilizan los recursos filantrópicos con capacidad de liderazgo, equidad, conexión y organización, incrementando la resiliencia del territorio y asegurando la protección y el bienestar de las personas.

#### ***Alianzas y sinergias colaborativas con los actores locales***

Las fundaciones comunitarias establecen alianzas y sinergias colaborativas con todo tipo de actores de la comunidad: administraciones públicas, empresas, personas y familias, entidades sociales, instituciones académicas, etc. Esta forma de abordar los desafíos y oportunidades de un territorio de manera colaborativa genera un sentimiento de apropiación colectiva en los actores del territorio, que las consideran un bien común de la comunidad. También se promueve el empoderamiento de la ciudadanía, que encuentra en ellas una valiosa herramienta de inteligencia colectiva para ejercer su responsabilidad ciudadana.

#### **Fundació Tot Raval: acción comunitaria para transformar el territorio**

*La Fundació Tot Raval es una fundación comunitaria que trabaja, desde 2002, en el barrio del Raval de Barcelona para fomentar la cohesión social, la convivencia y la calidad de vida de uno de los barrios más poblados (casi 50.000 habitantes en 1 kilómetro cuadrado) y diversos de Europa.*

*Con este objetivo, la Fundació Tot Raval:*

- fomenta el Raval como un territorio socialmente responsable, que promueve la implicación de todas las personas que viven o trabajan en el barrio para mejorarlo.*
- dinamiza grupos de trabajo en diferentes ámbitos estratégicos (salud, educación, participación, cultura y desarrollo económico y laboral, entre otros) con el fin de implicar al máximo de actores presentes en el Raval (vecinos y vecinas, comerciantes,*

entidades, empresariado, instituciones y la administración) y mejorar la coordinación entre ellos, para un mayor aprovechamiento de los recursos del territorio. En estos grupos de trabajo participan, cada año, más de 300 organizaciones.

- Coordina proyectos colectivos de alcance comunitario y apoya decenas de actividades que implican y benefician, directamente, a más de 8.000 personas.

El modelo de acción comunitaria de la Fundació Tot Raval se desarrolla a partir de la dinamización de reuniones plenarias y comisiones de trabajo en las que organizaciones tan diversas se comprometen y aportan conocimiento, tiempo y recursos para la mejora del barrio. Este enfoque ha permitido dar respuesta a retos complejos tales como la visibilización de la diversidad como una riqueza, el fomento de la participación juvenil en toda su diversidad, el desarrollo de modelos económicos más sostenibles, la mejora de la equidad o el acceso a oportunidades educativas a lo largo de la vida.

El sistema de gobernanza de la Fundación refleja esta importante apuesta por las alianzas y las sinergias colaborativas. Cuenta con un amplio y diverso patronato en el que están representadas 53 organizaciones con acción en el territorio: entidades sociales, centros educativos, instituciones comerciales y personas.

Fuente: [Fundació Tot Raval](#)

## **Innovadora movilización y canalización de recursos para el territorio**

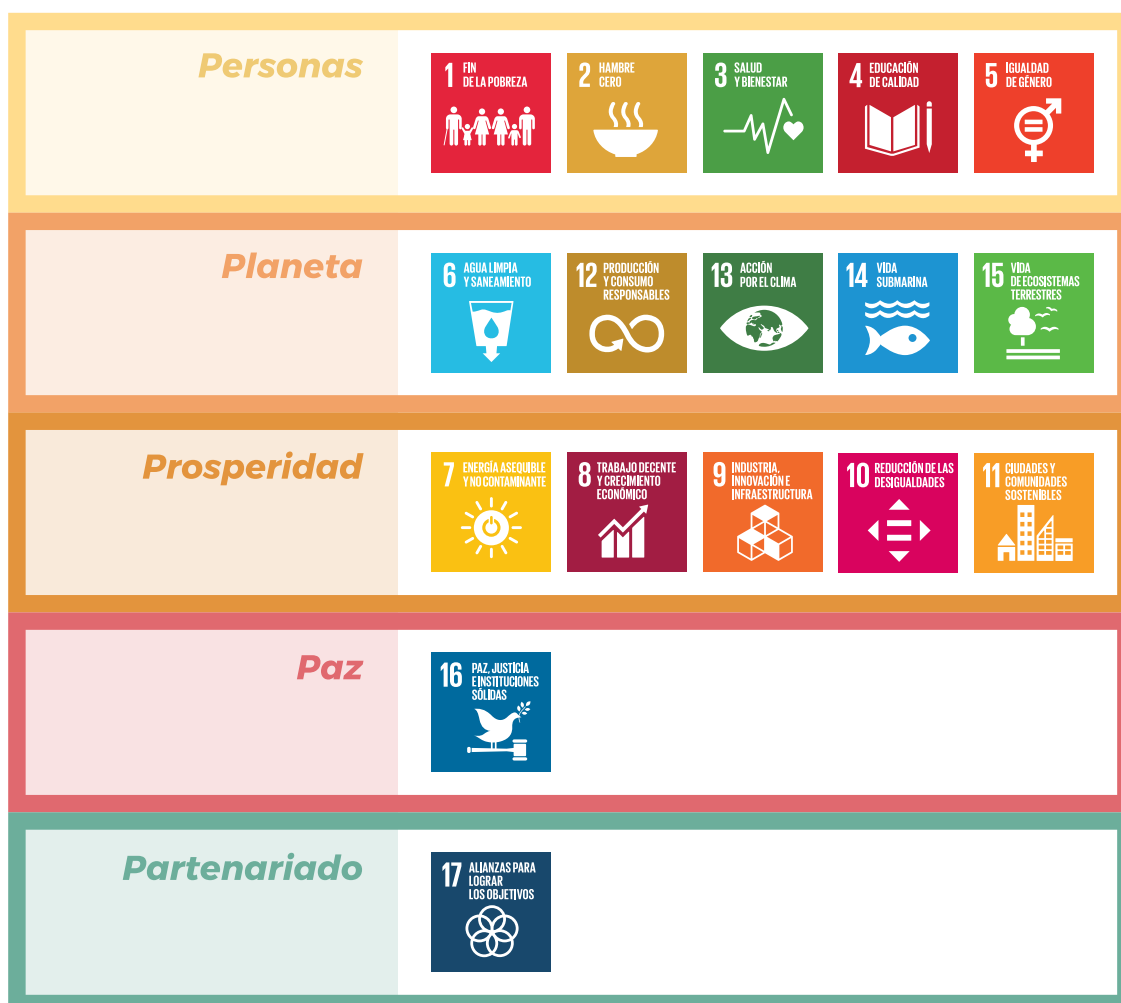
Las fundaciones comunitarias representan en España una forma innovadora de filantropía estratégica que puede movilizar y canalizar a largo plazo los recursos para realizar la inversión social que necesitan las comunidades. Las fundaciones comunitarias contribuyen a la sostenibilidad de las entidades sociales locales, especialmente de las más pequeñas, con recursos, asistencia técnica y otros apoyos no financieros que fortalecen sus capacidades para la acción.

## **Contribución de las fundaciones comunitarias a los Objetivos de Desarrollo Sostenible**

La acción de las fundaciones comunitarias genera cambios positivos en las personas y en sus territorios que están completamente alineados con la Agenda 2030 aprobada por las Naciones Unidas en 2015. Esta agenda global, que establece 17 grandes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para su cumplimiento en 2030, representa un marco ético y estratégico para empresas, administraciones públicas y entidades sociales.

Con su visión global y acción estratégica e integral focalizada en un territorio, las fundaciones comunitarias optimizan la capacidad de las comunidades para producir cambios significativos en la vida de las personas en diferentes ámbitos clave para el bienestar y la prosperidad, como es la educación de calidad (ODS 4), el trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8) o la reducción de las desigualdades (ODS 10). Contribuyen también, entre otros, a hacer ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11) y promueven alianzas inclusivas basadas en objetivos compartidos (ODS 17).

## Objetivos de Desarrollo Sostenible: las 5 Ps



### Programa Transformando nuestro mundo; Cambiemos las reglas del juego con la Economía del Bien Común (EBC) de la Fundación Novessendes

La Fundación Novessendes trabaja para mejorar el bienestar de la ciudadanía de Betxí, un pequeño municipio de la provincia de Castellón. Para ello promueve la implicación activa de personas, grupos y entidades del territorio. Con el programa "Transformando nuestro mundo; Cambiemos las reglas del juego con la EBC" la Fundación impulsa la educación para la ciudadanía global en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), apoyándose en los principios y valores de la Economía del Bien Común.

Este programa educativo es fruto de la colaboración activa entre la Fundación Novessendes, diferentes organizaciones de la región, la Generalitat Valenciana y la comunidad educativa del territorio. Con él se realizan acciones educativas orientadas a promover entre los jóvenes un conjunto de valores y habilidades sociales -el pensamiento crítico, el diálogo, la cooperación, la solidaridad y el compromiso con la transformación social- para tener un impacto positivo en la comunidad, construir conjuntamente un futuro más sostenible y contribuir así a la consecución de los ODS.

Fuentes: Anja Böllhoff, A. et al. (2020). Cómo conectar las fundaciones comunitarias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), ECFI, Berlin. [Fundación Novessendes y http://www.futursostenible.org/](http://www.futursostenible.org/)



## 4. Las fundaciones comunitarias, un movimiento global

Las fundaciones comunitarias conforman un movimiento global dinámico y en continua expansión. Se estima que en 2022 existían unas 2000 fundaciones comunitarias en todo el mundo. De ellas, la mitad se encuentra en EEUU y Canadá y más de un tercio en Europa. El resto se encuentra muy repartido entre Asia, Oceanía, África y en varios países de América Latina, principalmente en México, Brasil y Uruguay.

### *Origen de las fundaciones comunitarias*

La primera fundación comunitaria se fundó en Cleveland, Estados Unidos, en 1914. El abogado y banquero Frederick Harris Goff creó la **Fundación Cleveland** para promover el desarrollo de la ciudad mediante una gestión estratégica, transparente y flexible de fondos patrimoniales legados a la organización a beneficio de la comunidad, e invitando a la ciudadanía a sumarse al proyecto con nuevas propuestas de filantropía colaborativa. Este innovador concepto de fundación comunitaria se extendió en los años siguientes a otros territorios de EEUU y Canadá y unas décadas más tarde a otras regiones y continentes.

### *Las fundaciones comunitarias en Europa*

El concepto de fundaciones comunitarias arraigó en Europa en la década de 1980. El número y la variedad de organizaciones ha crecido desde entonces de manera constante hasta convertirse en un movimiento dinámico y diverso, compuesto por instituciones que comparten el foco en la comunidad y la filantropía colaborativa, pero que se adaptan a los diferentes contextos donde operan, adoptando distintas formas y desarrollando funciones diferentes.

La **European Community Foundation Initiative** (ECFI), una iniciativa colaborativa que busca fortalecer y promover el movimiento en Europa, calcula que existen 851 fundaciones comunitarias en 22 países europeos<sup>5</sup>. Algunos países cuentan con un sector amplio y maduro, como Reino Unido, que registró la primera en 1975, Alemania, donde se encuentra actualmente casi la mitad de las organizaciones europeas (420) o Italia con 46 fundaciones.

En algunos países de Europa central y oriental el concepto es más nuevo, como en Austria o Albania, que parten casi desde cero. Y también hay países como Rumanía, Bélgica y España, en los que se está impulsando con renovado interés la creación de nuevas organizaciones y el fortalecimiento de las existentes.

En casi todos los países están jugando un papel clave organizaciones nacionales de apoyo e impulso a las fundaciones comunitarias, como es el caso en España de la **Asociación Española de Fundaciones**.

<sup>5</sup> Datos obtenidos de una investigación realizada por ECFI en 2022, disponible en: [https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/Knowledge\\_Database/2022\\_State\\_of\\_the\\_field\\_RZ\\_lr.pdf](https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/Knowledge_Database/2022_State_of_the_field_RZ_lr.pdf)

## Las fundaciones comunitarias en España

En la actualidad, en España contamos con 9 fundaciones que responden a la categorización vigente de fundaciones comunitarias<sup>6</sup>. De estas, algunas fueron catalogadas en 2006<sup>7</sup> como fundaciones comunitarias (las llamaban fundaciones cívicas) en un proyecto de identificación y fortalecimiento de estas entidades impulsado por la Fundación Bertelsmann, con el apoyo de la Asociación Española de Fundaciones. Algunas de estas organizaciones llevaban décadas funcionando sin identificarse a sí mismas como fundaciones comunitarias.

En 2020, la Asociación Española de Fundaciones puso en marcha el **Programa de Apoyo a la Creación de Fundaciones Comunitarias**, con el soporte financiero de la Fundación Charles Stewart Mott, la Fundación Daniel y Nina Carasso, el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 y Porticus. Gracias al impulso del programa, hasta julio de 2023 se han formalizado cuatro nuevas fundaciones comunitarias y se están poniendo las bases para seguir creciendo. Se está conformando un movimiento dinámico y bien cohesionado que permitirá consolidar el concepto y la práctica en nuestro país.

La Asociación Española de Fundaciones participa también activamente en la Comunidad Iberoamericana de Apoyo a Fundaciones Comunitarias (CIAF), una red de apoyo, aprendizaje y práctica entre organizaciones latinoamericanas, junto a sus homólogas de Argentina, Brasil, Colombia, Chile, Perú, Costa Rica y México. Entre todas, están contribuyendo al impulso de este movimiento global.

### Fundaciones Comunitarias en España (julio 2023):

- **Fundación Novessendes** (Comunidad Valenciana)
- **Fundación Horta Sud** (Comunidad Valenciana)
- **Fundació Tot Raval** (Cataluña)
- **Fundación Cívica Oreneta del Vallés** (Cataluña)
- **Fundación Maimona** (Extremadura)
- **Fundación Comunitaria Raimat Lleida** (Cataluña)
- **Fundació Comunitària de la Vall de Camprodón** (Cataluña)
- **Fundació Comunitària La Nou** (Comunidad Valenciana)
- **Fundación Almería Tierra Abierta** (Almería)



<sup>6</sup> Dato a julio de 2023.

<sup>7</sup> Se identificaron con el nombre de fundación cívica, una traducción casi literal del término en alemán -Bürgerstiftung -, pero que poseen las características propias de una fundación comunitaria.





## 5. ¿Por qué crear una fundación comunitaria?

Crear una fundación comunitaria es un proyecto compartido de territorio a largo plazo. Las personas que han impulsado fundaciones comunitarias a lo largo de la historia lo hicieron porque amaban su comunidad local y encontraron una fórmula innovadora para transformarla, sirviendo de palanca de cambio.

*Los actores de la comunidad (organizaciones sociales, personas y familias donantes, empresas, administraciones públicas, etc.) confían en una fundación comunitaria porque maximiza el impacto en un marco de participación y colaboración, sin duplicidades ni conflictos de competencias. Construir una fundación comunitaria es por lo tanto una manera de superar la fragmentación habitual de la intervención social, construyendo alianzas estratégicas capaces de potenciar los activos del territorio y de movilizar y canalizar nuevos recursos para la inversión social.*

Las personas que construyen la fundación, ya sean las voluntarias (implicadas en su gobernanza y/o en programas) o el equipo técnico si lo hubiera, participan con una visión sistémica y pueden contribuir así a fortalecer las capacidades locales existentes y atraer los esfuerzos de otros.

Gracias a este círculo virtuoso de inversión social y colaboración, los recursos invertidos en el territorio se multiplican y generan un mayor impacto social. Por ejemplo, la Fundación Maimona ha calculado el retorno social de la inversión realizada en su comunidad con la metodología SROI, y ha mostrado que, por cada euro invertido por la Fundación, se retorna a la sociedad 2,48 euros<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Fundación Tomillo (2018). Medición del retorno social de la Fundación Maimona mediante la metodología SROI. Ed. Fundación Maimona.



## 6. ¿Es mi territorio adecuado para impulsar una fundación comunitaria?

Las condiciones de partida de la comunidad pueden favorecer o dificultar la puesta en marcha de una fundación comunitaria. Factores como el volumen de población, el grado de cohesión social y territorial, la cultura participativa, la tradición filantrópica o la existencia de liderazgos sociales, empresariales o comunitarios pueden incidir en el impulso inicial de la fundación y en su sostenibilidad.

### ***Ámbito territorial y población***

Una fundación comunitaria está siempre vinculada con un territorio determinado, con el que la población se identifica claramente. Puede abarcar un municipio, uno o varios barrios de una ciudad, un conjunto de municipios, una comarca o una provincia. En todo caso, es importante que exista una identidad de territorio bien definida.

Si bien el volumen de población no es determinante para poner en marcha una fundación, sí es recomendable tratar de abarcar la mayor población posible que comparta una idea común de territorio. La investigación comparada permite estimar unas 50.000 personas como límite mínimo idóneo de población. De esta manera, se facilitará la activación de los recursos y las capacidades necesarias para que la fundación y su misión sean sostenibles. Pero existen fundaciones comunitarias que realizan contribuciones importantes a sus comunidades con un volumen de población más reducido, como las de Malinalco en México (25.000 habitantes permanentes) o de Monte Verde en Costa Rica (6.000 habitantes permanentes).

### ***Actores y activos del territorio***

Además de una determinada dimensión territorial, para impulsar una fundación comunitaria tiene que haber personas emprendedoras y orientadas a resultados, dispuestas a ejercer un liderazgo diverso e inclusivo, dotadas de experiencia o actitud filantrópica y que sean capaces de impulsar la colaboración entre los diferentes actores que componen el tejido económico y social de la comunidad. Es clave identificar, poner en valor y movilizar los activos y las capacidades existentes en el territorio que permitan construir un proyecto compartido. Un activo es cualquier recurso tangible o intangible de la comunidad: conocimiento, recursos económicos, capital natural, humano, social, cultural, etc.

*Check-list de las condiciones iniciales  
para poner en marcha una  
fundación comunitaria*



Una comunidad con una idea compartida de territorio (barrio, municipio, mancomunidad de municipios, comarca, provincia, etc.).



Un grupo de personas dispuestas a impulsar la puesta en marcha de la fundación comunitaria y financiar su lanzamiento.



Un cierto tejido social y económico (empresas, organizaciones sociales, etc.)



Activos y capacidades locales



## **7. Primeros pasos para poner en marcha una fundación comunitaria. ¿Cómo empezamos?**

La creación de una fundación comunitaria es un proceso apasionante y complejo a partes iguales que requiere tiempo y esfuerzo de las personas que la impulsan. Si bien cada fundación es única y responde de manera específica al contexto en el que opera, todas transitan por caminos más o menos parecidos para su puesta en marcha.

A continuación, se propone un itinerario orientativo para impulsar con buen pie una fundación comunitaria a partir de la experiencia de otras que ya recorrieron este camino. Se trata de un itinerario con diferentes hitos que puede realizarse en el orden sugerido o adaptarse de acuerdo con las capacidades y circunstancias de cada organización. Un proceso abierto de ida y vuelta en el que lo más importante es la construcción de relaciones colaborativas a largo plazo.

Es difícil aportar una referencia del tiempo necesario para completar las diferentes fases propuestas. Los factores locales y las condiciones de partida, como la tradición de participación existente, incidirán de manera significativa, pero, en cualquier caso, el proceso durará varios meses, probablemente no menos de un año, porque la construcción de relaciones de confianza necesita tiempo, al igual que la obtención de los primeros recursos, entre ellos los 30.000€ de la dotación fundacional, y los trámites para la creación y el registro de la fundación.



## **Una propuesta de itinerario para la creación de una fundación comunitaria**

### **Fase I: Impulso Inicial**

- Impulso inicial: idea de fundación comunitaria y conformación del grupo fundador.
- Capacitación del grupo fundador sobre el concepto de fundación comunitaria
- Identificación inicial de actores, activos y capacidades del territorio.
- Confirmación del área geográfica de acción de la fundación comunitaria.

### **Fase II: Creación de los cimientos**

- Identificación de fuentes potenciales de financiación.
- Elaboración de una versión inicial de plan estratégico.
- Elaboración de un plan de viabilidad o un presupuesto a tres años.
- Creación de la dotación económica suficiente para iniciar el proceso de constitución y contratación de la persona que dirigirá la fundación comunitaria (mínimo 30.000 euros + gastos iniciales).

### **Fase III Constitución de la fundación comunitaria**

- Propuesta de composición del patronato.
- Diseño del modelo de gobernanza.
- Elaboración de los estatutos.
- Proceso de constitución y registro de la fundación comunitaria.

### **Fase III. b Presentación pública y primeras acciones**

- Elaboración e implementación de un plan de comunicación y marketing.
- Elaboración de materiales de comunicación.
- Evento público de presentación de la fundación comunitaria y celebración comunitaria.
- Primeras actuaciones y ayudas a proyectos.
- Escucha comunitaria, autodiagnóstico e implicación de la comunidad: identificación de nuevos activos, capacidades y potencialidades de la comunidad local.

### **Fase IV Incorporación a la comunidad de fundaciones comunitarias de España**

- Incorporación al grupo sectorial AEF: comunidad de aprendizaje y práctica
- Oportunidades formativas

**Fase I. Impulso inicial**

- Impulso inicial: idea de fundación comunitaria y conformación del grupo fundador.
- Capacitación del grupo fundador sobre el concepto de fundación comunitaria.
- Identificación inicial de actores, activos y capacidades del territorio.
- Confirmación del área geográfica de acción de la fundación comunitaria.

El primer paso es conocer qué es una fundación comunitaria y valorar su pertinencia para movilizar y canalizar recursos y capacidades hacia el territorio. Se valorarán las condiciones de partida de la comunidad y la capacidad existente para impulsar a largo plazo un proyecto de estas características.

Tomada la decisión, se conforma un grupo fundador encargado de impulsar el proceso de puesta en marcha de la organización. Se trata de una figura esencial para que una fundación comunitaria pueda prosperar. El grupo fundador estará compuesto por personas representativas de la comunidad de diferentes perfiles y con capacidad de liderazgo. Suele ser un grupo reducido inicialmente, entre 4 y 9 personas, y más amplio según avanza el proceso, con la incorporación de personas de diferentes ámbitos y capacidades que quieran sumarse al proyecto. Este grupo es el encargado de la toma de decisiones y de que avance el proceso y, de manera natural, uno de sus integrantes suele asumir la gestión y dirección operativa de la fundación, una vez constituida.

Es **fundamental** que el grupo fundador incluya a personas con experiencia filantrópica y empresarial, con capacidad de donar, obtener donativos y mover a otras. También es importante que sean personas emprendedoras y con visión estratégica. Puede ser muy útil contar en el grupo con un perfil jurídico (idealmente un/a notario/a u oficial de notaría). Además de incluir a personas de la comunidad, es muy valioso invitar a personas que retornan al territorio tras vivir fuera o a nuevos pobladores ya arraigados. Todos ellos aportan diferentes perspectivas que enriquecen el proyecto gracias a su experiencia en otros territorios. Estos y otros factores (ver check list para grupos fundadores) facilitarán que el grupo fundador prospere.

**Check-list para grupos fundadores**

|                                                                                                                                                |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Grupo fundador diverso y rico en procedencias, perfiles profesionales, capacidades, etc.                                                       | ✓ |
| Capacidad de liderazgo.                                                                                                                        | ✓ |
| Personas vinculadas al territorio.                                                                                                             | ✓ |
| Experiencia en filantropía, con capacidad para donar, obtener donativos y mover a otras.                                                       | ✓ |
| Capacidad para movilizar la dotación fundacional (30.000 €).                                                                                   | ✓ |
| Tiempo disponible suficiente (colectivamente) para impulsar la fundación comunitaria.                                                          | ✓ |
| Capacidad para establecer conexiones con personas y organizaciones de interés para la futura fundación comunitaria (capital social).           | ✓ |
| Voluntad de seguir creciendo y fortaleciéndose.                                                                                                | ✓ |
| Capacidad para tomar decisiones, basadas en la participación y el consenso y evitando prácticas asamblearias que puedan resultar paralizantes. | ✓ |
| Enfoque intersectorial o integral para el territorio, sin focalizar en una causa única.                                                        | ✓ |

Desde el primer momento, es clave que el grupo fundador identifique sus necesidades de aprendizaje en relación con la filantropía comunitaria, participación, gestión de fondos, etc. La formación inicial del grupo permitirá reforzar sus capacidades para impulsar el proceso.

***En esta fase de cimentación de la futura fundación comunitaria es prioritario construir relaciones con personas y organizaciones clave del territorio, a quienes se explicará el concepto de la fundación, y cuya respuesta servirá para que la idea inicial evolucione. Además, este intercambio de ideas favorecerá su colaboración y complicidad.***

Para facilitar este proceso, se recomienda realizar un mapeo o mapa de actores (ver plantilla en el apartado de recursos) en el que se identifiquen las personas con las que se quiere contactar. Este mapa de actores suele presentarse en forma de tabla simple, en la que se detalla el ámbito de trabajo y el rol de cada actor, así como la aportación o el papel potencial que puede tener. También es interesante registrar la facilidad de acceso a estos, bien por conocimiento directo o a través de terceros<sup>9</sup>.

### Ejemplo de mapeo inicial de actores

| Nombre y apellidos | Rol que tiene en el territorio        | Organización / institución | Área/s de interés                  | Papel/es que puede tener en el proyecto compartido de comunidad | Nivel de acceso (1-directo, 2-indirecto, 3-sin acceso actualmente) |
|--------------------|---------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| María A.           | Empresaria                            | Empresa Conecta S.A.       | Fomento de empleo                  | Donante y formadora voluntaria                                  | 1                                                                  |
| Luis M.            | Personal sanitario en centro de salud | Centro de Salud            | Salud comunitaria y Medio Ambiente | Miembro de la Comisión de salud comunitaria                     | 3                                                                  |
| Ana F.             | Vecina                                | -                          | Filantropía, infancia              | Donante, impulsora de un círculo de donar                       | 2                                                                  |
| Ramón H.           | Presidente asociación                 | Asociación de vecinos      | Calidad de vida del barrio         | Conector comunitario                                            | 2                                                                  |

Fuente: Inspirado en Villar y Vallespin, 2021 (adaptado del Programa Transformando Territorios de IDIS, Brasil, 2021.)

Este mapeo inicial se irá actualizando de acuerdo a las relaciones que se vayan construyendo a lo largo del tiempo, lo que permitirá registrar qué personas están más implicadas y con cuáles es conveniente reforzar las relaciones colaborativas, reconocer nuevas personas no identificadas previamente a sugerencia de los contactos realizados y empezar a detallar capacidades y recursos del territorio.

Al acabar esta fase, a partir de las conversaciones y reflexiones compartidas, el grupo estará en condiciones de confirmar el área geográfica de referencia para la fundación comunitaria y contará con un mapa inicial de actores y una primera identificación de activos, capacidades y potencialidades de la comunidad. También se sabrá si se ha conformado un grupo sólido, armónico y suficiente, o si necesita reforzarse.

<sup>9</sup> Se pueden consultar los ejemplos que aporta la *Guía de Fundaciones Territoriales #2. Pasos para crear una fundación territorial* (p.18 y 19) de CEFIS (Villar y Vallespin, 2021). En el apartado de recursos se aporta una plantilla para facilitar el uso.

### 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: 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, 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 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 (...). 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. 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 estábamos inmersos en nuestros trabajos de tiempo completo. Sin embargo, teníamos reuniones quincenales y nos comunicábamos continuamente por correo. Presentamos el concepto a fundaciones y a 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. 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). Testimonio extraído de Villar, R. y Vallespin, R. (2021). Guía de fundaciones territoriales #2. Pasos para su creación en una región. CEFIS.*



### Origen de la Fundación Comunitaria de la Vall de Camprodón

*El impulso inicial de la Fundación Comunitaria de la Vall de Camprodón fue la inquietud de un ciudadano de la Vall de Camprodón que se vio interpelado por las dificultades vividas por sus vecinas y vecinos durante la pandemia por la Covid-19. Tras comprender que las organizaciones sociales locales no tenían recursos suficientes para abordar la situación de emergencia, expuso su preocupación a algunas personas cercanas que se mostraron dispuestas a unir fuerzas para hacer algo. Eran personas de distintas edades y tipos de actividad (personas jóvenes, jubiladas, empresarios/as y del tejido asociativo local). Les propuso poner en marcha un grupo fundador para constituir una fundación comunitaria. Así nació el grupo: nueve personas que aman su comunidad y que durante meses fueron inspirando, conectando y movilizandocapacidades y recursos (fases I y II). A los pocos meses, decidieron realizar una aportación económica que en conjunto sería de 10.000 € y volvieron a la comunidad para pedir más aportaciones para constituir la fundación: finalmente 54 personas aportaron 31.240 €. El grupo fundador y 3 personas que se sumaron al proyecto conformaron el primer patronato de la Fundación Comunitaria, que tiene actualmente 12 miembros.*

Fuente: Fundación Comunitaria de la Vall de Camprodón

## Fase II. Creación de los cimientos

- Identificación de fuentes potenciales de financiación.
- Elaboración de una versión inicial de plan estratégico.
- Preparación de un plan de viabilidad o un presupuesto a tres años.
- Creación de la dotación económica suficiente para iniciar el proceso de constitución y contratación de la persona que dirigirá la fundación comunitaria (mínimo 30.000 euros + gastos de inicio).

En esta fase es clave indagar sobre fuentes potenciales de financiación privada. Se realizarán reuniones con personas y grupos que podrían estar interesadas en aportar capital para la dotación patrimonial de la fundación comunitaria y para otorgar las primeras ayudas. Las aportaciones de capital pueden ser de diferente naturaleza, dinerarias y no dinerarias. Una posibilidad para alcanzar los recursos iniciales necesarios puede ser mediante una combinación de aportaciones dinerarias y de promesas de donativos para los tres primeros años de operación, una práctica habitual tanto en México como en Rumanía

A partir de la información recabada hasta el momento, el grupo fundador tiene que realizar una reflexión acerca de cómo se plantea la conformación de la fundación comunitaria. Puede ser un plan estratégico (misión, visión, valores, etc.), si tiene las condiciones para elaborarlo o puede ser un ejercicio más sencillo pero estratégico de reflexión acerca de sus fines y los recursos disponibles y previstos para alcanzarlos, aterrizados en un plan de viabilidad o un presupuesto para los primeros tres años.

Se puede proponer también hipótesis de cambio (si la fundación hace/impulsa/refuerza A, entonces sucederá B), lo que facilitará la identificación de las líneas de trabajo iniciales. Este trabajo puede concretarse en un plan más o menos detallado o en un formato más breve y sencillo (tres páginas pueden ser suficientes) que permita situar las cuestiones esenciales para conformar la fundación comunitaria y comunicar sus objetivos.

### Ejemplos de redacción de la misión de fundaciones comunitarias

*"Nuestra misión es mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas de la Vall". Fundación Comunitaria de la Vall de Camprodón.*

*"La misión propia de la Fundación es organizar, patrocinar y / o apoyar cualquier actividad cultural, solidaria, artística, de recreo, medioambiental, socioeducativa y deportiva, a través de las cuales se transmitan y / o fomenten los valores cívicos que garantizan la convivencia y la cohesión social entre todos los ciudadanos". Fundació Cívica Oreneta del Vallès*

Al final de esta fase se espera contar con una estrategia de base, con la implicación de la comunidad y con una dotación fundacional inicial suficiente para poner en marcha el proceso formal de constitución de la fundación comunitaria (30.000 € en aportaciones dinerarias y no dinerarias), así como con una cantidad suplementaria para abordar los primeros gastos y las ayudas económicas que otorgará la futura fundación. Complementariamente a las aportaciones dinerarias, es útil contar con aportaciones especializadas en especie, por ejemplo horas de trabajo pro-bono de asesoría legal, fiscal o contable.

Es muy importante empezar a otorgar ayudas a entidades sociales tan pronto como se haya constituido la organización. De esta manera se muestra que la fundación comunitaria es generadora y canalizadora de recursos y no competidora por los ya existentes para las organizaciones locales.

### Fase III. Constitución de la fundación comunitaria

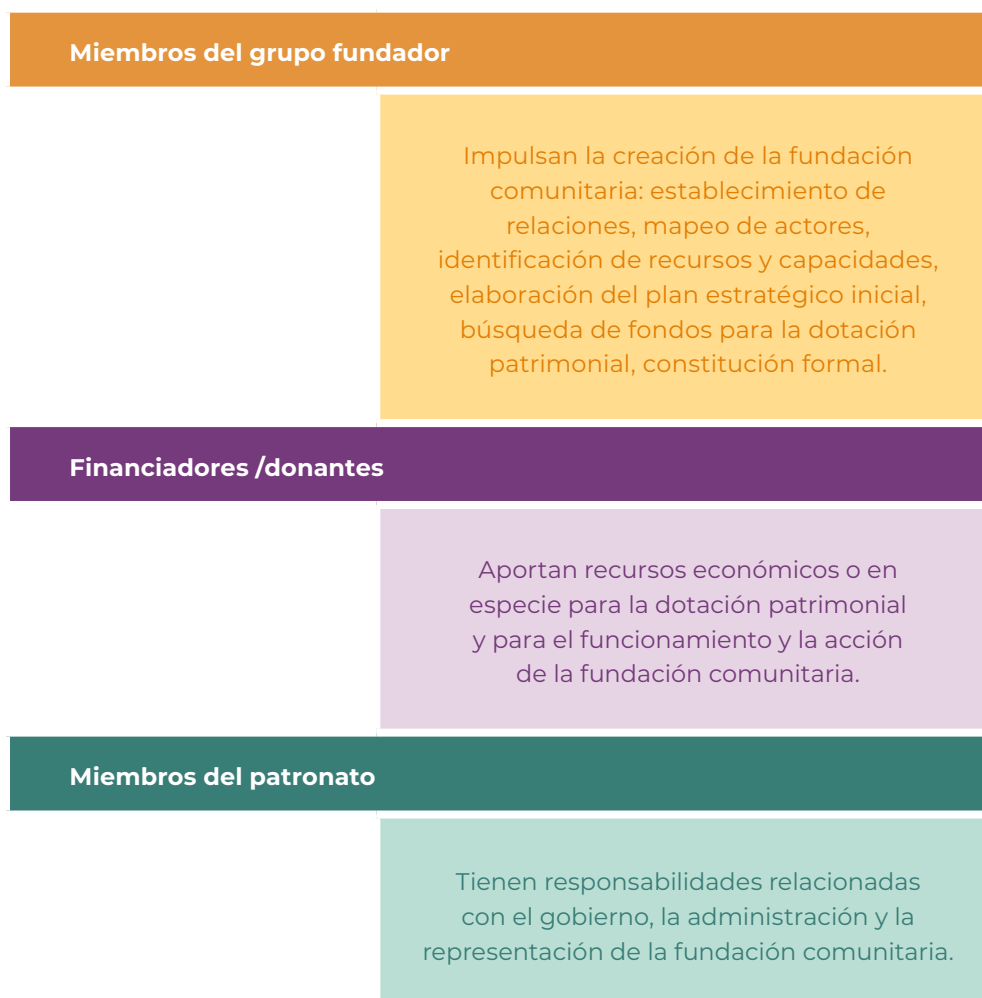
- Propuesta de composición del patronato.
- Diseño del modelo de gobernanza.
- Elaboración de los estatutos.
- Proceso de constitución y registro de la fundación comunitaria.

En las fases anteriores el grupo fundador ha liderado el proceso de diálogo con la comunidad e invitado a otras personas clave a sumarse al proyecto. Es el momento de consolidar esta implicación con la conformación del que será el patronato de la fundación, el órgano colegiado al que corresponderá el gobierno, la administración y la representación de la fundación.

El patronato es el activo más importante que tiene una fundación comunitaria, es esencial para su crecimiento y estabilidad a largo plazo. Por lo tanto, la elección de las personas que lo configuren es clave: **deben amar su comunidad, estar alineadas con la misión de la fundación y deben comprometerse a dedicar tiempo y esfuerzo a liderar y sostener el trabajo de la organización. También es muy recomendable que se trate de un grupo amplio que represente la diversidad sociocultural del territorio, que reúna una rica variedad de perfiles profesionales (comunicación, marketing, gestión financiera, intervención social, derecho, cultura, gestión empresarial, educación, ámbito social, etc.) y que sus integrantes tengan una actitud mediadora para prevenir y contribuir a regular eventuales situaciones de tensión.**

En este proceso de conformación del patronato es habitual que se produzcan cambios en el papel o el nivel de implicación de las personas que venían impulsando el proceso, bien como grupo fundador, bien como financiador. Puede ocurrir que personas que han tenido un rol protagonista y catalizador en el grupo fundador prefieran adoptar en este momento, por diversas circunstancias, un papel menos activo. También puede ocurrir que alguien que ha aportado capital para la dotación patrimonial sin tener un

papel activo en el grupo fundador se implique ahora como integrante del patronato. O que una persona adopte varios papeles a la vez o consecutivos, como miembro activo del grupo fundador, financiador y después como integrante del patronato. Estos y otros movimientos son habituales, lo importante es tener claro quién es quién y cómo aporta a la comunidad.



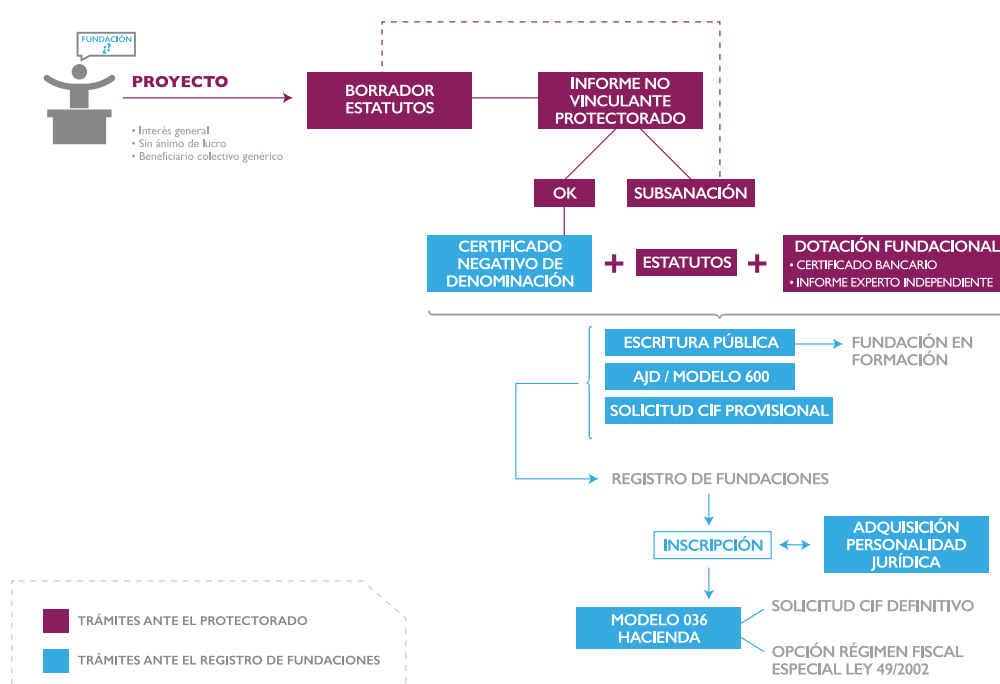
Las personas que formarán el patronato se encargarán de diseñar el modelo de gobernanza que permitirá a la futura fundación comunitaria cumplir con su misión y actuar de acuerdo con sus valores y principios. Además de los órganos colegiados correspondientes a una fundación se podrán proponer comisiones de trabajo y procedimientos para asegurar una gobernanza abierta, participativa y eficiente. También se establecerán los principios rectores que guiarán la actuación y el comportamiento de las personas que integrarán el patronato.

Sobre estas bases se puede iniciar el proceso formal y administrativo de constitución de la fundación<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> “Las fundaciones no están en España sujetas a una sola Ley básica, sino que junto con la Ley estatal 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, coexisten otras de carácter autonómico, ya que las Comunidades Autónomas de Andalucía, Canarias, Castilla y León, Cataluña, Galicia, La Rioja, Madrid, Navarra, País Vasco y la Comunidad Valenciana cuentan con leyes propias en la materia. El criterio que determina la aplicación de una u otra normativa es el ámbito de actuación de la fundación. Así, si una fundación desarrolla principalmente sus actividades en una Comunidad Autónoma, la norma aplicable será la correspondiente ley autonómica. Por el contrario, si la fundación desarrolla sus actividades principalmente en más de una Comunidad Autónoma o en todo el territorio del Estado, la Ley aplicable será la ley estatal (Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones)”. Extracto de la Guía Práctica 2 de AEF.

Pasos para la constitución de la fundación (para más detalles ver AEF Guía Práctica 2, páginas 11-13):

1. Redactar un borrador de los estatutos de la fundación (ver modelo de estatutos en el apartado de recursos).
2. Remitir el borrador al Protectorado que corresponda, como órgano administrativo especializado de control dependiente generalmente de una Consejería de la Comunidad Autónoma, para que este emita un informe no vinculante.
3. Solicitar la certificación negativa de denominación al Registro de Fundaciones correspondiente, para asegurar que esta no coincide con o se parece mucho a la de otra existente. Por el ámbito de actuación de las fundaciones comunitarias, centrado en un territorio local o regional, el registro suele ser el de su Comunidad Autónoma. Cuando el territorio abarca más de una comunidad, como puede ser en territorios limítrofes con identidad cultural y territorial compartida, se acudirá al Registro de Fundaciones nacional.
4. Realizar una reunión del grupo fundador en la que se acuerde la constitución de la fundación, su dotación fundacional, la composición del patronato, los estatutos y se autorice a una persona a instar la inscripción en el Registro de Fundaciones. Reflejar estos acuerdos y la autorización en un acta de constitución.
5. Elevar a escritura pública ante notario el acta de constitución y los estatutos fundacionales. Este punto y el anterior pueden simultanearse.
6. Solicitar el NIF provisional ante la Delegación de Hacienda correspondiente (cumplimentar el modelo 036 y adjuntar la escritura de constitución).
7. Abrir una cuenta bancaria a nombre de la fundación en constitución y depositar el importe de la dotación fundacional inicial. La entidad emitirá un certificado de depósito, necesario para los siguientes pasos.
8. Solicitar la inscripción de la fundación en el registro de fundaciones.
9. Realizar la liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (modelo 600) en la Consejería de Hacienda correspondiente, presentando la escritura pública.



Fuente: ABC de las Fundaciones

### Fase III.b. Presentación pública y primeros pasos

- Elaboración e implementación de un plan de comunicación y marketing.
- Elaboración de materiales de comunicación.
- Evento público de presentación de la fundación comunitaria y celebración comunitaria.
- Escucha comunitaria, autodiagnóstico e implicación de la comunidad: identificación de nuevos activos, capacidades y potencialidades de la comunidad local.
- Primeras actuaciones y ayudas a proyectos.

Una vez formalizada la constitución de la fundación comunitaria, el siguiente paso es diseñar e implementar las estrategias necesarias para comunicar su propuesta de valor y realizar sus primeras acciones de apoyo. Se elaborará un plan de comunicación y marketing que ayude a construir una narrativa eficaz para conectar con personas y organizaciones.

Es muy recomendable organizar un evento público para celebrar la creación de la fundación, dar a conocer su propósito e invitar a la comunidad a sumarse al proyecto. Puede ser un buen momento también, si se cuenta con las fuerzas necesarias, para profundizar en la identificación de activos y capacidades existentes mediante la escucha comunitaria. Se pondrán en valor tanto los recursos tangibles (espacios, recursos naturales, patrimonio cultural, recursos económicos, etc.) como los intangibles (diásporas de población, conocimiento de jóvenes universitarios que vuelven al territorio, personas jubiladas que pueden aportar tiempo y conocimiento, asociaciones locales con gran capital social, etc.). Se trata de un proceso participativo, que ayuda a entender qué pasa en la comunidad y en el que se fortalecerán las relaciones colaborativas con los actores del territorio. Con este proceso, se refuerza el liderazgo inclusivo y se asienta el diálogo permanente con la comunidad, que se irá fortaleciendo a lo largo del tiempo y que será una seña de identidad de la fundación.

El alcance de la fundación recién constituida será todavía pequeño, lo que implica, por un lado, que el proceso participativo se ajustará a las capacidades existentes, como un proceso de ida y vuelta que se irá reforzando con el tiempo y, por otro, que no podrá poner en marcha de manera inmediata todas las propuestas que surjan de este proceso, será necesario priorizar de acuerdo a las posibilidades existentes. En todo caso, es clave, como se ha comentado, comenzar la andadura con la concesión de ayudas económicas de forma estratégica y transparente.

### Jornada de Captación de ideas



Una de las primeras iniciativas públicas de la Fundación Comunitaria de la Vall de Camprodon fue la jornada de captación de ideas con la que se buscaba, a partir de la escucha activa, generar debate y reflexión sobre las posibilidades, necesidades o acciones potenciales que la FC puede llevar a cabo en el valle, que potencien, den soporte e impulso a personas y proyectos económicos, sociales, culturales y ambientales de la propia comunidad, a partir de iniciativas y proyectos innovadores que dinamicen de manera sostenible y resiliente el territorio.

También se consiguió dar visibilidad a la fundación, reforzar e iniciar colaboraciones con diferentes actores del territorio, así como identificar a personas interesadas en sumarse al equipo de la Fundación.

En la jornada se reunieron más de 35 ponentes expertos en diferentes áreas o ámbitos, y 85 participantes para abordar los diferentes temas relacionados con el Valle. Se consiguió poner

sobre la mesa las principales inquietudes, retos, voluntades, etc. de las personas, empresas, entidades que operan en la zona. Todas las intervenciones fueron grabadas y están publicadas en Youtube. También se ha editado un libro que explica cada una de las propuestas, análisis y diagnósticos recogidos en las ponencias.

Esta jornada puso de manifiesto que muchas personas y agentes del Valle estaban dispuestos a aportar recursos, tiempo, dinero e ideas para realizar procesos de transformación que mejoren la vida de las personas del Valle. Desde organizar voluntarios para apoyar a los jóvenes sobre decisiones sobre sus estudios, hasta programas para ayudar a emprendedores, proyectos puntuales e ideas ambiciosas, todas han encontrado un lugar en el que manifestarse a partir de este evento.

Fuente: [Fundación Comunitaria de la Vall de Camprodon](#)

#### **Fase IV: Incorporación a la comunidad de fundaciones comunitarias**

- Incorporación al grupo sectorial AEF: comunidad de aprendizaje y práctica
- Oportunidades formativas

Una vez que la fundación comunitaria está formalmente constituida y activa es fundamental mantener lazos activos y fuertes con otras fundaciones comunitarias. Es muy recomendable que la fundación se incorpore enseguida al grupo sectorial de la Asociación Española de Fundaciones, una comunidad de aprendizaje en la que se comparten experiencias y lecciones aprendidas que resultarán de gran ayuda para consolidar y hacer crecer el proyecto, caminando junto a otras que experimentan retos similares.

#### **Con qué apoyos puedo contar**

El proceso de creación de una fundación comunitaria necesitará contar con todos los apoyos y complicidades que sea posible, tanto dentro del territorio (personas, empresas, organizaciones sociales, administraciones públicas, academia, consultores, etc.) como más allá del mismo. La Asociación Española de Fundaciones, a través de su [Programa de Apoyo a la Creación de Fundaciones Comunitarias](#), ayuda y acompaña a grupos fundadores en la puesta en marcha de nuevas fundaciones o en la evolución de fundaciones existentes.

El Programa aporta formación adaptada para la gestión de la fundación, apoyo en el diseño de una estrategia de viabilidad y en el proceso de constitución o refundación, cofinanciación de gastos de funcionamiento del primer año y participación activa en la comunidad nacional e internacional de fundaciones comunitarias.

Resulta muy valioso que, desde el inicio, el grupo fundador se sienta parte de un movimiento global y que pueda conocer de primera mano las experiencias de otras fundaciones comunitarias, realizando visitas técnicas a otros territorios.



## 8. Desarrollo de las capacidades clave de la fundación comunitaria para lograr impacto

Para ayudar a construir una comunidad que sea un buen lugar para vivir, trabajar y jugar, una fundación comunitaria tiene que desarrollar, desde muy temprano y a lo largo de sus primeros años de funcionamiento, seis capacidades clave. A continuación, se explican estas capacidades y se aportan, desde la experiencia de acompañamiento de la AEF<sup>11</sup>, claves y recursos para su desarrollo.

### **Capacidad Clave 1: Saber cómo aumentar la filantropía local**

Las fundaciones comunitarias son un vehículo para la filantropía de personas, empresas y organizaciones que quieren contribuir a mejorar su comunidad. La filantropía tiene en España menos tradición que en países anglosajones. A veces genera incluso recelo por entenderse de manera alejada de los movimientos solidarios arraigados en nuestro país. Sin embargo, las fundaciones comunitarias armonizan la implicación activa de la ciudadanía con la movilización y canalización de recursos para generar transformaciones sociales, en una lógica de filantropía estratégica que va más allá de aportaciones dinerarias, con contribuciones en productos, servicios, conocimientos, conexiones, tiempo, etc. Así, la inversión social en el territorio se multiplica y genera impacto social.

Las fundaciones comunitarias dan mucha importancia a la movilización de recursos locales. Aspiran a que cualquier persona, independientemente de su capacidad económica, pueda convertirse en donante. También ayudan a las empresas a generar vínculos a largo plazo con sus comunidades mediante programas de voluntariado corporativo, donaciones en las nóminas u otras fórmulas estables. Pueden ayudar a las pequeñas y medianas empresas de la comunidad que no tienen un departamento de sostenibilidad a poner en marcha estrategias de filantropía y de gestión y medición de su impacto social. En muchos países este acompañamiento constituye una fuente de ingresos para la fundación, que puede ofrecer un servicio profesional a cambio de una cuota.

Las buenas prácticas de acompañamiento y fortalecimiento de la filantropía local de muchas fundaciones comunitarias indican que esta capacidad puede ser estratégica para las personas y organizaciones donantes, porque encuentran en ellas a entidades socias, compañeras de viaje en la construcción de un proyecto común de territorio. La filantropía adquiere así una dimensión activa y transformadora.

<sup>11</sup> Para más información consultar la investigación realizada por Rosa Gallego, "Creación de fundaciones comunitarias: identificación de las capacidades clave del contexto español" (2021).

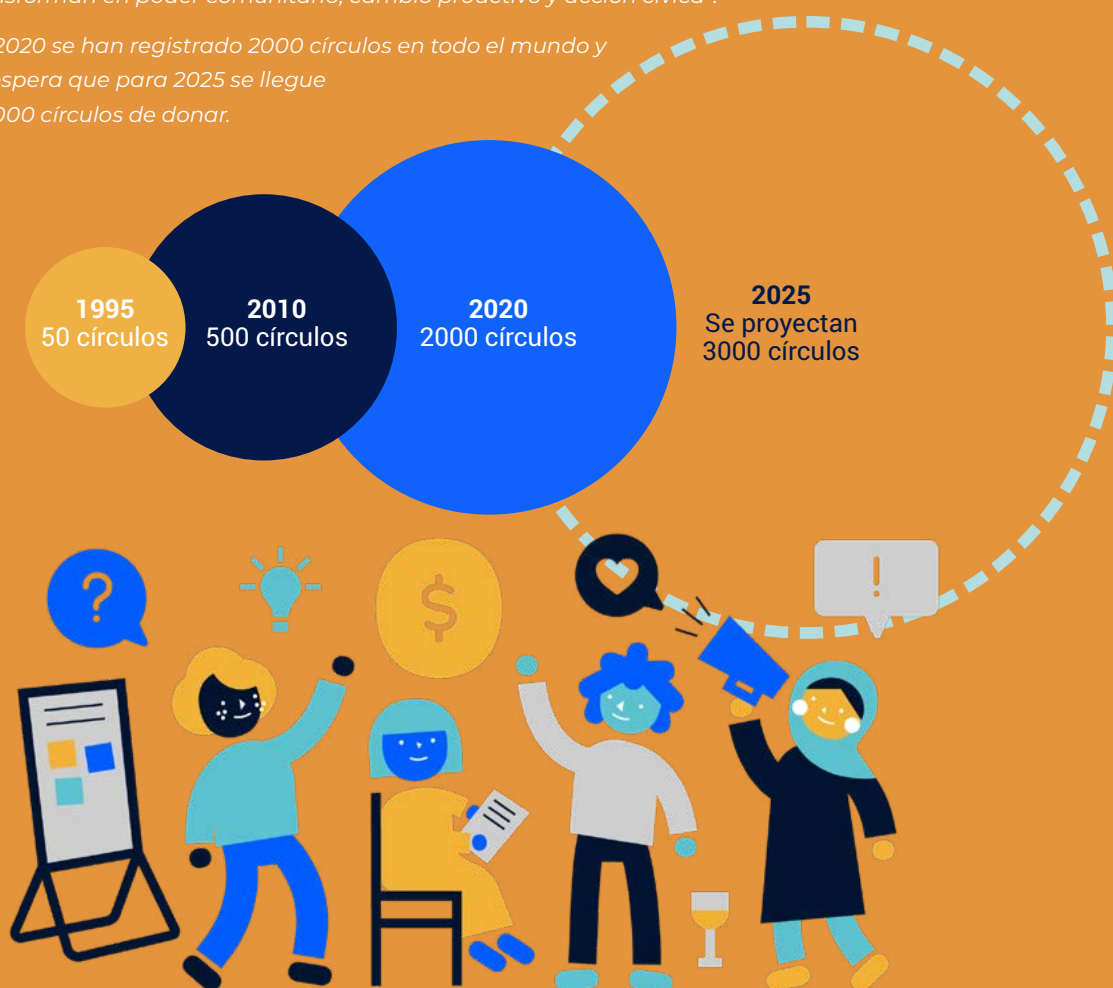
Para incrementar el alcance de la filantropía local, las fundaciones comunitarias pueden realizar actividades de movilización de fondos que han demostrado su eficacia en diferentes países. Si bien los contextos y las tradiciones influyen, se pueden incorporar paulatinamente realizando los ajustes que sean necesarios. Estas son algunas de las actividades más utilizadas, algunas más novedosas para el contexto español, otras más conocidas: Círculos de donar (Giving Circles), eventos de *crowdfunding* en directo, tarjetas de fidelidad para comercios locales, redondeo de nómina, subastas de arte, fondos asesorados por el donante, pruebas deportivas solidarias y sorteos. También existen técnicas específicas para abordar la gestión de donaciones de personas con alto poder adquisitivo.

### Círculos de donar

*Un círculo de donar, de donación, de dar o de generosidad, traducciones todas ellas del nombre en inglés Giving Circle, es un grupo de personas que realizan donaciones colectivas de manera regular y estable y aportan tiempo de voluntariado con el objetivo de apoyar a organizaciones o proyectos de interés general, contribuyendo a desdibujar la línea que separa a donantes y organizaciones receptoras. Las personas que forman parte del grupo tienen voz y voto para decidir el tipo de financiación y las organizaciones o los proyectos que reciben los fondos del grupo.*

*Para Philanthropy Together, un círculo de donar "es un grupo de personas con unos valores comunes, que se unen para crear un cambio. Unen su tiempo y sus fondos, y deciden colectivamente a qué los destinarán. Sus esfuerzos, su diálogo y su aportación colectiva se transforman en poder comunitario, cambio proactivo y acción cívica".*

*En 2020 se han registrado 2000 círculos en todo el mundo y se espera que para 2025 se llegue a 3000 círculos de donar.*



Fuente: Philanthropy Together (What is a Giving Circle) y Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy, disponibles en: <https://es.whatisagivingcircle.com/2/> y <https://johnsoncenter.org/>



## Capacidad Clave 2: Saber ejercer el liderazgo comunitario para producir cambio social

El liderazgo comunitario e inclusivo está en el ADN de una fundación comunitaria. Las fundaciones comunitarias buscan generar cambios a largo plazo y construyen comunidad conjuntamente con las personas y organizaciones del territorio, a partir de los recursos y capacidades existentes. La fundación aporta un enorme valor a la comunidad facilitando las relaciones y conexiones entre personas, grupos y organizaciones, impulsando un conocimiento compartido, facilitando espacios de encuentro y de co-creación y asegurando la inclusión y puesta en valor de las diferentes expresiones culturales del territorio.

### Marco para el liderazgo comunitario de una fundación comunitaria

*Impulsado por el Council on Foundations junto con CFLeads y Aspen Institute Community Strategies Group, el Marco para el liderazgo comunitario ahonda en los pilares o bases de este tipo de liderazgo y su puesta en práctica. Define cuatro pilares de primer nivel y 19 de segundo nivel encadenados (ver apartado de recursos) que ayudan a caracterizar el liderazgo comunitario. Los cuatro pilares de primer nivel que propone este marco son:*

| A                                                                                                                  | B                                                                                                                        | C                                                                                                                       | D                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La fundación comunitaria <b>expresa los valores, la cultura y la voluntad</b> de ejercer el liderazgo comunitario. | La fundación comunitaria <b>construye constantemente las relaciones necesarias</b> para ejercer el liderazgo comunitario | La fundación comunitaria <b>tiene acceso y desarrolla los recursos necesarios</b> para ejercer el liderazgo comunitario | La fundación comunitaria <b>tiene acceso y desarrolla el conocimiento y las habilidades necesarias</b> para ejercer el liderazgo comunitario. |

Fuente: Council on Foundations, CFLeads, and Aspen Institute Community Strategies Group (2013)

El liderazgo comunitario se empieza a desarrollar desde que el grupo fundador establece los primeros contactos y comienza a construir relaciones colaborativas en las reuniones y entrevistas, pero también tomando un café, paseando por el barrio, participando en las actividades que organizan las entidades del territorio. Y celebrando, con la comunidad, los logros y avances.

Existen herramientas muy útiles para valorar la capacidad de liderazgo comunitario e inclusivo de una fundación comunitaria, como es la herramienta de evaluación del liderazgo comunitario de Candid (ver apartado de recursos) que también pueden servir de hoja de ruta u orientación para desarrollar activamente.

### Capacidad Clave 3: Saber escuchar e involucrar a la comunidad para comprender e identificar los activos, las oportunidades, las necesidades y las soluciones comunes

En un contexto de fragmentación de la intervención social y de la financiación de proyectos, el objetivo de la fundación comunitaria ha de ser aportar al resto de actores del territorio el espacio de diálogo y las herramientas para facilitar que la comunidad identifique sus propios recursos, tanto los activos y la financiación necesarios, como capacidades, oportunidades y soluciones a los desafíos. Todo ello sin olvidar que el grupo fundador y los que trabajan en la fundación comunitaria son también miembros de la comunidad.

Existen numerosas herramientas (enfoques, metodologías, programas, plantillas, etc.) para ayudar a desarrollar esta capacidad, como el enfoque de Desarrollo Comunitario Basado en Activos (ABCD por sus siglas en inglés), el programa Signos Vitales de Fundaciones Comunitarias de Canadá, la investigación-acción participativa, la metodología de la audición desarrollada por Marco Marchioni<sup>12</sup> o el programa 8 Hours Overtime (8 Horas extraordinarias) de Fundaciones Comunitarias de Rumanía (ver apartado de recursos).

#### Programa Signos Vitales

*Signos Vitales es un programa global para el acceso y la recogida de datos en el ámbito comunitario. Desarrollado por Community Foundations of Canada, Signos Vitales proporciona a las fundaciones comunitarias acceso a conjuntos de datos nacionales, que las fundaciones completan con encuestas locales, “conversaciones vitales” y actividades participativas con el objetivo de movilizar el conocimiento colectivo de la comunidad e identificar las prioridades locales. El programa facilita la creación de informes locales, con más de 70 indicadores de calidad de vida a nivel comunitario.*

*Signos Vitales se basa en el conocimiento local para medir la vitalidad de una comunidad y apoyar así la acción de las fundaciones comunitarias para mejorar la calidad de vida. Los datos recogidos a través del programa sirven para facilitar el desarrollo de soluciones transformadoras basadas en evidencia, reforzando el compromiso de la ciudadanía, aportando elementos clave para el diálogo público y ayudando a los actores de la comunidad en la priorización de acciones y recursos para un mayor impacto social.*

*Desde 2017, el programa está alineando los diferentes conjuntos de datos nacionales con los ODS, lo que permite comparar los datos locales con indicadores globales comunes y con los de comunidades de todo el mundo.*

*Actualmente, más de 100 comunidades en todo el mundo participan en el programa (65 fundaciones comunitarias canadienses y 41 fundaciones comunitarias internacionales). Todas ellas elaboran informes de Signos Vitales y organizan “conversaciones vitales” en sus comunidades.*



Fuente: Fundaciones Comunitarias de Canadá, disponible en:  
<https://communityfoundations.ca/initiatives/vital-signs/>

<sup>12</sup> Marchioni, M. (1992). “La Audición. Un método de investigación participativa y comunitaria”. Ed. Benchomo.

## Capacidad Clave 4: Saber reforzar las organizaciones locales

El refuerzo de las organizaciones locales hace referencia tanto a la provisión de recursos financieros como no financieros orientada al fortalecimiento de capacidades de las entidades locales. El apoyo financiero es vital para ampliar el alcance de la acción de las organizaciones sin ánimo de lucro, generalmente escasas de recursos y dependientes de pocas fuentes de financiación. El principal instrumento para apoyarlas suele ser la concesión de ayudas económicas o en especie.

El apoyo no financiero de las fundaciones comunitarias busca reforzar las capacidades de las organizaciones locales, a través de diferentes estrategias: acompañamiento, formación, cesión de espacios, favoreciendo la coordinación y el trabajo en red, etc.

La experiencia muestra que ambos apoyos han de estar bien integrados estratégicamente y ser coherentes y consistentes con los objetivos planteados. Por otro lado, es importante contar con procesos accesibles, rápidos y poco farragosos para no sobrecargar a las organizaciones y a la fundación con tareas administrativas innecesarias.

Entre las estrategias y herramientas que puede desarrollar una fundación comunitaria, se encuentran distintos tipos de fondos (nominativos, temáticos o geográficos), fondos especiales para facilitar un mecanismo filantrópico particular o ayudas de diferentes tipos (participativas, a grupos no formales, asesorados por el donante, de becas, patrimoniales, etc.). También son interesantes las ayudas que incentivan la construcción de alianzas entre entidades, en las que varias organizaciones piden conjuntamente, recursos y fondos para realizar un proyecto común. Un buen ejemplo de esto es la convocatoria anual “Proyectos que cambian el mundo” de la Fundación Horta Sud, con casi tres décadas de recorrido y 880 organizaciones participantes. La principal finalidad de esta convocatoria es favorecer y promover la participación de la ciudadanía y fortalecer el tejido social. Solo se pueden presentar entidades sociales del territorio con proyectos elaborados conjuntamente y basados en la colaboración entre ellas. De esta manera se fortalecen las capacidades locales a la vez que se desincentiva la fragmentación social.

### INSPIRE: Juego de cartas para la concesión de ayudas

*INSPIRE es una red mundial de apoyo a fundaciones comunitarias y otras organizaciones para la transformación de sus territorios a partir de los recursos y capacidades locales y el desarrollo de iniciativas innovadoras. INSPIRE ha diseñado un juego de cartas para ayudar a grupos fundadores y fundaciones comunitarias de reciente creación a definir cómo brindar apoyo a colectivos sociales y explorar temas relevantes para la comunidad a través de fondos que se concretan en ayudas económicas. Se trata de un juego de rol en el que cada jugador adopta un papel: donante del fondo, receptor potencial de las ayudas económicas, experto de referencia en un tema o miembro del equipo de la fundación comunitaria. Con el juego de cartas se facilita el diseño de ayudas adaptado a la realidad y visiones de futuro de la comunidad, teniendo en cuenta especialmente los recursos, las necesidades y las oportunidades identificadas.*



Fuente: INSPIRE

## Capacidad Clave 5: La capacidad que esperamos no necesitar: la respuesta filantrópica a las catástrofes

Las fundaciones comunitarias han demostrado a lo largo de la historia su capacidad para dar respuesta ante crisis y catástrofes. Algunas fundaciones nacen incluso tras la constatación de algunas personas de la necesidad de una organización articuladora ante eventos que han devastado su ciudad o región<sup>13</sup>. En estas situaciones las fundaciones comunitarias cuentan con la confianza de la comunidad y despliegan todas sus capacidades clave: saber ejercer el liderazgo comunitario inclusivo, involucrar a la comunidad, aumentar la filantropía local, reforzar las organizaciones locales. Las fundaciones comunitarias tienen sólidas relaciones colaborativas, tanto con las administraciones públicas como con el conjunto de actores locales, conocen bien la comunidad, sus recursos y capacidades y tienen creados los mecanismos para recibir fondos para la comunidad y para dar y ayudar a las organizaciones con eficiencia y transparencia.

En situaciones de emergencia como la vivida a causa de la COVID-19 o por catástrofes naturales o por guerras, las fundaciones comunitarias tienen que estar preparadas para ofrecer dos tipos de respuesta: una inmediata y a corto plazo para mitigar el daño, aliviar los efectos sobre las personas y asegurar su protección (refugio, alimentos, atención sanitaria, etc.); y otra a medio y largo plazo, orientada a la rehabilitación, reconstrucción y el desarrollo de la comunidad tras la crisis.

Esta capacidad implica disponer de planes de respuesta elaborados previamente con la comunidad tanto en la activación de personas voluntarias y coordinación con actores del territorio, como para iniciar rápidamente la recaudación y la canalización de recursos para dar respuesta rápida y flexible a las necesidades.

Para hacer efectiva esta capacidad, puede ser útil crear fondos de emergencia, plataformas de recaudación de fondos en línea y donaciones por SMS, que permitan recibir donaciones de personas, empresas y administraciones públicas y canalizarlas hacia las organizaciones sociales de la comunidad.

### Abordaje de la soledad no deseada durante la pandemia por la COVID-19

*Como respuesta a la situación provocada por la pandemia COVID-19, la Fundació Cívica Oreneta del Vallès puso en marcha varios programas dirigidos a distintos colectivos. Entre estos destaca el proyecto "Lucha contra la brecha digital y la soledad no deseada de la gente mayor". Este proyecto buscaba ser una respuesta ágil a la soledad no deseada que sufrían las personas mayores como consecuencia del confinamiento y el distanciamiento social generado como consecuencia de la pandemia, con un importante impacto en su cotidianidad y su salud mental.*

*En el desarrollo del proyecto se implicó a los agentes sociales y las empresas privadas del territorio y, sobre todo, se invitó a participar a la ciudadanía. El equipo estaba compuesto por 38 personas voluntarias y 2 profesionales, lo que permitió realizar más de 135 horas semanales de actividades directas, de las que se beneficiaban más de 650 personas mayores con talleres de formación o con un acompañamiento personalizado.*

*Teniendo en cuenta que las personas mayores conforman el colectivo más numeroso de personas analfabetas digitales del siglo XXI, el proyecto contó con ordenadores y tabletas digitales para realizar, de forma inmediata, actividades de formación digital y acompañamiento a personas mayores.*

*Durante el período de pandemia, el proyecto superó las 3.100 personas beneficiarias. En el año 2021 la iniciativa fue reconocida con el Premio Nacional BBVA Futuro Sostenible.*

Fuente: [Fundación Cívica Oreneta del Vallès](#)

<sup>13</sup> Es el caso de FECHAC o en parte de Comunitar.

## Capacidad Clave 6: Saber cómo..., una capacidad específica para cada FC que refleje su realidad actual

Además de las cinco capacidades clave descritas, las fundaciones comunitarias suelen desarrollar desde temprano al menos una sexta capacidad relacionada directamente con el contexto (historia, tradición, capital natural, patrimonio cultural, desafíos propios del territorio, etc.) o con las capacidades propias identificadas en la comunidad o el grupo fundador. Desarrollando esta capacidad propia las fundaciones pueden abordar desafíos específicos y aprovechar oportunidades que ofrece el territorio.

### Capacidad clave específica de la Fundación Comunitaria Raimat Lleida

*La Fundación Comunitaria Raimat Lleida nace en 2021 con el objetivo de “abordar los desafíos locales, construir una comunidad fuerte y conseguir un cambio positivo a través del activismo comunitario”. Desde su nacimiento la organización ha sabido aprovechar las oportunidades, los recursos y las capacidades del territorio, y especialmente del grupo fundador ligado al Patrimonio cultural y artístico de la comunidad.*

*La fundación cuenta con el impulso del Castillo de Raymat cuyo propósito es “fomentar la reflexión, el aprendizaje y la concienciación social alrededor de la filantropía y la sostenibilidad en un enclave histórico del siglo XII”. El Castillo de Raymat promueve desde 2022 el Raimat Arts Festival, un evento internacional con el objetivo de generar impacto social en la comunidad. El festival está hermanado con el Festival Napa Valley y La Rioja Festival como socios estratégicos, y se desarrolla a beneficio de los proyectos de la fundación comunitaria relacionados con la agricultura, como la formación de tractoristas a personas en riesgo de exclusión. En 2023 ha lanzado el LAB Joven, al estilo de los Youth Banks, donde promueve la generación de jóvenes líderes comunitarios que invierten en proyectos para jóvenes de la comunidad.*

*El Raimat Arts Festival se construye gracias a las capacidades y recursos de la Fundación, sus socios estratégicos y promotores (visión estratégica, capital social, recursos, conocimientos, capacidad de incidencia, etc.) y con ello la fundación comunitaria contribuye a apalancar las oportunidades del territorio e inicia un camino de transformación a largo plazo.*

Fuente: [Fundación Comunitaria Raimat Lleida](#), [Castillo de Raymat](#) y [Raimat Arts Festival](#)



## 9. Sostenibilidad de la fundación comunitaria

Las fundaciones comunitarias nacen con visión a largo plazo y con el propósito de trabajar por su comunidad por tiempo indefinido. En la práctica muchas fundaciones comunitarias tienen más de 100 años.

La sostenibilidad es un valor esencial para asegurar la labor de la organización a lo largo del tiempo. Para conseguirla es necesario prestar especial atención, al menos, a cinco aspectos que inciden de manera especial: la diversificación de las fuentes de financiación, la gobernanza de la organización, la gestión de la dotación patrimonial, la transparencia y la comunicación.

### ***Diversificación y sostenibilidad de las fuentes de financiación***

Una estrategia clave para reforzar la sostenibilidad de la organización es asegurar una amplia diversidad de fuentes de ingresos para la fundación y el territorio: donaciones, subvenciones, herencias o legados, ingresos del rendimiento de su propio patrimonio, de derechos de propiedad intelectual o industrial, etc. La dependencia de pocas fuentes de ingresos condiciona y pone en riesgo la capacidad de acción de la fundación, así como su independencia.

Es interesante encontrar un modelo financiero que permita generar ingresos para la fundación a la vez que se contribuye a generar el impacto deseado en la comunidad. Es habitual en muchos países cobrar un porcentaje de las donaciones que entran en la fundación. La comisión puede oscilar, por ejemplo, entre un 2% y un 15% dependiendo del tipo de aportación y del tiempo de gestión que esta conlleve. En las fundaciones comunitarias americanas suele cobrarse un porcentaje del dinero que se gestiona en el patrimonio.

Muchas fundaciones desarrollan actividades económicas relacionadas con sus fines fundacionales o complementarias a estos, como servicios a donantes o a empresas. Algunas también forman parte de sociedades mediante el impulso de empresas de inserción laboral, la gestión de fondos de inversión de impacto o la producción y comercialización de energía renovable accesible a la población más desfavorecida.

## Gobernanza

Otro factor fundamental para la sostenibilidad de la fundación comunitaria es contar desde el principio con un modelo de gobernanza coherente con sus valores y objetivos, que sea transparente y abierta. Entendemos por gobernanza los mecanismos, sistemas, procedimientos, prácticas, etc. que se desarrollan en su seno para el buen gobierno de la fundación y la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Es habitual crear comisiones de trabajo abiertas a la incorporación de personas clave de la comunidad, aunque no formen parte del patronato, para el desarrollo de las diferentes líneas estratégicas y establecer un sistema de comunicación interna ágil y eficaz. El modelo de gobernanza ha de ser flexible para adaptarse en cada momento a los cambios y las necesidades de la organización.

En muchos casos, durante los primeros años la mayor parte de la gestión dependerá de los miembros de las comisiones y de las personas voluntarias de la fundación. A medida que la fundación crezca y se consolide será conveniente liberar recursos para contar progresivamente con un equipo de profesionales contratados para llevar a cabo la gestión técnica y administrativa.

### Consejo Comunitario de la Fundació La Nou

*El alcance territorial de la Fundació Comunitaria La Nou es el territorio rural interior valenciano. Por ello, uno de sus objetivos es crear red con estos territorios para abordar problemáticas comunes para abordar la crisis ecosocial existente.*

*Este Consejo Comunitario complementa al Patronato de la Fundación como órgano consultivo y de asesoramiento que permite canalizar la participación de la comunidad en la Fundación. El consejo está formado por hasta veinticinco personas que pueden ser patronas de honor o que cumplen una o varias de las siguientes características:*

- 1. Son representativas de las comarcas sobre las que actúa la Fundación.**
- 2. Tienen conocimientos y/o experiencia relacionados con los fines de la Fundación.**
- 3. Representan a entidades o asociaciones que compartan los fines que persigue la Fundación.**
- 4. Están especializadas en alguna de las actuaciones que lleve a cabo la Fundación.**
- 5. Son colaboradoras de la Fundación**

*El Consejo Comunitario es un órgano fundamental dentro de la estructura de la Fundación porque está formado por personas activas, luchadoras y responsables de los diferentes espacios rurales valencianos. Son el punto de unión de la Fundación con entidades y personas que trabajan en sus territorios.*

*Para constituirse, la Fundación contactó personalmente con cada una de las personas para contarles el proyecto de La Nou y solicitar su colaboración. Finalmente, se realizó un encuentro de lanzamiento entre el grupo gestor, el Consejo Comunitario y los patronos de Honor.*

Fuente: Fundació Comunitaria La Nou.

## Gestión del patrimonio y fondos

La gestión patrimonial que realiza la fundación comunitaria es esencial para la sostenibilidad. Puede ser muy útil crear un plan de desarrollo de fondos, sencillo al principio, pero que permita planificar el incremento de los mismos a lo largo del tiempo.

También es interesante que la fundación explore vías para desarrollar y gestionar otros fondos específicos que puedan servir para movilizar y canalizar recursos para el territorio, como fondos nominativos de donantes o de empresas, dedicando un porcentaje pequeño para cubrir parte de los gastos de la administración de la organización. Algunas fundaciones comunitarias crean, incluso, un fondo patrimonial propio para gastos de funcionamiento.

En muchos países es habitual que la fundación comunitaria invierta parte de su dotación patrimonial para incrementar su valor y generar ingresos para los programas. Esta fórmula está aún poco desarrollada en España, con menos tradición de inversión de impacto por parte de las fundaciones y por ciertas limitaciones regulatorias.

## Transparencia

La transparencia es un ingrediente básico para establecer y mantener relaciones de confianza con los actores del territorio, necesarias para construir un proyecto común de territorio a largo plazo. La fundación ha de publicar de manera sistemática información clara y transparente acerca de sus ingresos y gastos, el uso de las donaciones, así como sobre los resultados e impactos de los proyectos impulsados y las ayudas concedidas.

## Comunicación

Una gestión eficaz y coherente de la comunicación de la organización incide también directamente en su sostenibilidad. La adecuación de los mensajes a cada grupo de interés y público objetivo es clave. La comunicación está también estrechamente relacionada con la confianza y la reputación.

### Històries de superació

*Històries de superació es un corto animado basado en el cómic del ilustrador valenciano Paco Roca, que aparece en el prólogo del libro de la Fundació Horta Sud Històries de Superació. 14 Històries increïbles de superació. Con este proyecto, la Fundación Horta Sud quiere agradecer a todas las asociaciones que trabajan para mejorar la sociedad y hacer un mundo más justo y solidario. El corto destaca la idea de que la ciudadanía, unida, puede conseguir grandes cosas para mejorar la sociedad. Las personas, embarcadas en un proyecto en común, facilitan la posibilidad de un mayor bienestar.*

Puede consultarse aquí: <https://youtu.be/96Ndzmhf-rA>

Fuente: [Fundació Horta Sud](#)





## 10. Maximizar el impacto social de la fundación comunitaria

Las fundaciones comunitarias impulsan la transformación social de sus comunidades, generando cambios en las personas, las organizaciones y el territorio. Su responsabilidad es intentar maximizar su impacto social positivo y minimizar el negativo.

Para maximizar el impacto es necesario preguntarse: ¿qué más podemos hacer?, ¿qué podemos hacer mejor? Y para buscar respuestas hay que conocer los efectos reales de la actuación de la fundación comunitaria en la comunidad, las personas y los grupos que experimentan los cambios.

Partiendo de esta premisa, la fundación comunitaria ha de dotarse de un sistema sencillo pero robusto y fiable de gestión y medición del impacto social. Se trata de una cuestión estratégica, estrechamente relacionada con la realización de su propósito. Este sistema puede incluir:

1. Unos objetivos de impacto, derivados del propósito y la misión de la organización y fundamentados en la información obtenida de y con la comunidad. ¿Qué transformaciones sociales queremos producir a largo plazo? ¿Son los cambios que esperan los grupos de interés?
2. Una teoría del cambio que describa cómo se van a generar los impactos: ¿qué tiene que ocurrir para lograr el impacto deseado?
3. Un marco externo que facilite una referencia común de impacto en el territorio, pero también en el ámbito regional, nacional e internacional. El marco por excelencia para las fundaciones comunitarias son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus metas<sup>14</sup>. ¿El impacto deseado está alineado con la Agenda 2030? ¿Cómo contribuye la comunidad al ODS 8, 17 u 11? También puede resultar estimulante el marco que ofrecen propuestas orientadas a profundizar en una economía de impacto, como la Economía del Donut<sup>15</sup>.
4. Unas herramientas sencillas de medición y una planificación realista para la medición del impacto generado con la participación de los grupos de interés. ¿Cuándo vamos a medir? ¿Qué recursos vamos a dedicar a la medición? ¿Qué metodologías vamos a utilizar para identificar el valor social o el impacto generado? ¿Cómo aseguramos que participan las personas y los grupos que experimentan los efectos de la acción?

<sup>14</sup> [https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/ECFI-guide-Connecting\\_Community\\_Foundations\\_with\\_the\\_SDGs\\_-2020.pdf](https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/ECFI-guide-Connecting_Community_Foundations_with_the_SDGs_-2020.pdf) / [https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/Knowledge\\_Database/Learning\\_Lab\\_2022\\_Regeneration\\_Carandini-Raimat\\_LLEIDA.pdf](https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/Knowledge_Database/Learning_Lab_2022_Regeneration_Carandini-Raimat_LLEIDA.pdf)

<sup>15</sup> <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics#what-is-the-doughnut> <https://doughnuteconomics.org/stories/213>

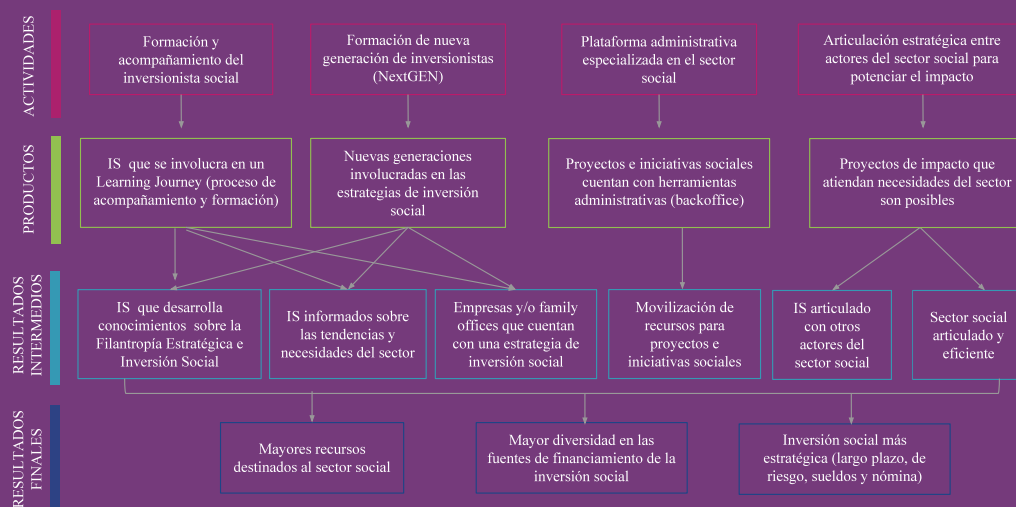
5. Una gestión y una gobernanza que permitan incorporar la información obtenida de la medición para la toma de decisiones y para desarrollar nuevas ideas que permitan mejorar el impacto.
6. Una comunicación transparente del impacto y una rendición de cuentas a todos los grupos de interés sobre los impactos generados y su alineación con los ODS.

### ¿Qué es una Teoría del Cambio?

Una teoría del cambio constituye una hoja de ruta para producir impactos positivos. Se trata de un ejercicio compartido de reflexión y visualización para explorar y describir los resultados que se conseguirán como consecuencia de la intervención de una organización, programa o proyecto y cómo estos contribuyen a producir cambios en las personas y/o el planeta. La teoría del cambio suele representarse gráficamente para visualizar el cambio deseado a largo plazo y las condiciones y los resultados intermedios que se tienen que conseguir para lograrlo.

Fuente: Rogers, Patricia (2014), Van Es, M. et al. (2015).

### Teoría del Cambio de la Fundación COMUNIDAR en México



Fuente: COMUNIDAR.

La gestión y medición del impacto social es un camino de aprendizaje continuo. Al principio puede parecer una actividad muy técnica o difícil, pero es mejor empezar a andar, escuchando a la comunidad y teniendo en cuenta lo que dice y poco a poco se podrán ir incorporando los recursos, las capacidades y las herramientas que no se tenían al principio. Lo importante es el enfoque y la intención de gestionar basando las decisiones en el impacto. Los instrumentos se irán afinando con el tiempo.

La fundación comunitaria puede servir de apoyo e inspiración tanto a empresas como a organizaciones sociales con pocos recursos para gestionar o medir su impacto. Algunas fundaciones están ayudando a visibilizar el impacto del conjunto de organizaciones en la comunidad, como es el caso de la Fundación Horta Sud, que anualmente recoge datos de las asociaciones locales para comunicar a la sociedad el valor social que generan<sup>16</sup>.

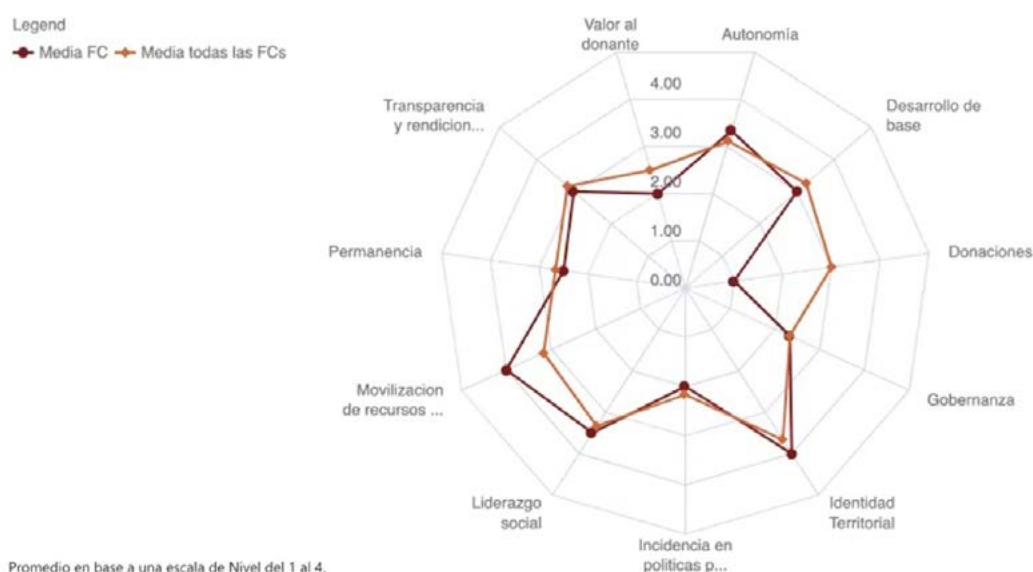
<sup>16</sup> <https://fundaciohortasud.org/avaluacio-impacte/>

Para facilitar este camino, seguir algún estándar o norma de referencia puede ser de gran utilidad. En la gestión del impacto en el marco de los ODS, el principal grupo de estándares lo ofrece el PNUD, con sus SDG Impact Standards que guían a la organización en el proceso para hacer una buena gestión del impacto alineado con los ODS. Con relación al desarrollo de las capacidades de las fundaciones comunitarias, algunas asociaciones nacionales de apoyo han puesto en marcha sistemas de acreditación o estándares, como es el caso de Reino Unido o Polonia.



Comunalia en México ha desarrollado una rúbrica con indicadores para medir el nivel de consolidación del modelo mexicano de fundación comunitaria, que permite analizar once dimensiones: identidad territorial, autonomía, gobernanza, permanencia, liderazgo social, movilización de recursos locales, valor al donante, transparencia, donaciones y rendición de cuentas, desarrollo de base e incidencia en políticas públicas.

### Gráfico de araña de la rúbrica de Comunalia



Fuente: Comunalia

En el siguiente ejemplo se aprecia la contribución de la Fundación Maimona a los ODS, mediante el apoyo estratégico a una iniciativa local.

#### **Contribuyendo a los ODS: Equipo de fútbol femenino UC La Estrella**

*Durante muchos años, los entrenadores de fútbol de Los Santos de Maimona intentaron conformar un equipo de fútbol femenino sin mucho éxito. En el año 2021, tras un nuevo intento de retomar esta idea por parte de sus promotores, Fundación Maimona apoyó la iniciativa financiando parte del equipamiento necesario de las chicas para crear un equipo de jugadoras de entre 8 y 12 años, y colaborando en la difusión de esta iniciativa.*

*Los resultados del proyecto superaron las expectativas esperadas. Numerosas entidades colaboraron con la iniciativa, y se conformó un grupo de 45 niñas (se esperaban máximo 25 niñas) que iniciaban su andadura en el fútbol femenino.*

*El equipo de fútbol femenino está jugando en la liga femenina extremeña y en el año 2022, con el apoyo de Fundación Maimona, se celebró en Los Santos de Maimona el I Torneo de Fútbol Femenino congregando a más de 100 chicas jóvenes procedentes de diferentes municipios y equipos de fútbol.*

*La creación de este equipo de fútbol femenino es un hito destacado en la historia del deporte en Los Santos de Maimona, constituyéndose este como el primer equipo femenino de los diferentes deportes que se practican en la localidad.*

*Esta experiencia ha supuesto una oportunidad para que las jóvenes aficionadas al fútbol puedan disfrutar de este deporte en la localidad respondiendo al desafío de reducir la brecha de género y de hacer realidad una idea que años atrás no había podido fraguarse. Es un ejemplo de colaboración entre entidades públicas y privadas y personas de la comunidad para impulsar un proyecto formulado en base a los ODS (3, 5, 10 y 17) que ha generado un notable impacto social en la localidad.*

Fuente: Fundación Maimona.

<https://lossantosdemaimona.hoy.es/deportes/buscan-chicas-futbolistas-20211009100613-nt.html>

<https://lossantosdemaimona.hoy.es/deportes/futbol-femenino-consolida-20220918131115-nt.html>

<https://lossantosdemaimona.hoy.es/deportes/equipo-futbol-femenino-20221103105238-nt.html>



## 11. Aprendiendo de los tropiezos y de las buenas prácticas

El camino que se emprende cuando se inicia una fundación comunitaria es largo y no exento de tropiezos, pero también de enormes y a veces inesperados éxitos y recompensas. Las organizaciones se enfrentan continuamente a desafíos múltiples que ponen a prueba su resiliencia y su capacidad de aprendizaje y adaptación. Si bien la mayoría de las fundaciones comunitarias aprenden y prosperan, también hay algunas que no superan las dificultades encontradas. Estas son algunas de las **causas de fracaso más habituales**:

|                                                                                                                                             |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Falta de compromiso del patronato.                                                                                                          | X |
| Escasez de entusiasmo o impulso más allá del grupo fundador.                                                                                | X |
| Ausencia de un plan integral de desarrollo de fondos.                                                                                       | X |
| La pérdida de confianza de los donantes por falta de actividad o de transparencia.                                                          | X |
| Organización percibida como un partido político.                                                                                            | X |
| Pérdida de reputación.                                                                                                                      | X |
| Falta de fondos operativos suficientes.                                                                                                     | X |
| Pérdida de impulso en el desarrollo de fondos tras los logros iniciales.                                                                    | X |
| Falta de proactividad en la recaudación de fondos y particularmente en relación con los legados y herencias.                                | X |
| Transiciones y traspasos mal planificados entre miembros salientes y entrantes del patronato.                                               | X |
| Deficiencias en la renovación del patronato.                                                                                                | X |
| Mala gestión de la aportación de ayudas monetarias a las organizaciones o iniciativas locales (incumplimiento de plazos, prioridades, etc.) | X |
| Reuniones anuales aburridas o no aprovechadas para celebrar y reconocer los logros compartidos.                                             | X |

Conociendo estas y otras posibles situaciones que pueden debilitar los cimientos de una fundación comunitaria, se pueden incorporar estrategias propias para prevenir, afrontar o mitigar las que puedan presentarse en el camino.

No sólo se aprende de los tropiezos. Las fundaciones comunitarias también han sistematizado **buenas prácticas** y pequeños gestos que pueden tener efectos positivos en el día a día de cualquier organización:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| Tener presente no solo los “cómos” sino el propósito de la fundación comunitaria. Y hacerlo con procesos creativos, flexibles y adaptables a las circunstancias. O dicho de otra forma: el modelo de fundación comunitaria es tan flexible que permite que, con creatividad, los “cómos” se adapten a las circunstancias. Para ello es necesario que se tenga una actitud de escuchar a todos, y “a priori, Sí”. | ✓ |
| Agradecer siempre cada apoyo recibido.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ✓ |
| Preparar adecuadamente el establecimiento de relaciones colaborativas: buscar momentos para tomar un café y otras actividades no formales que permitan identificar intereses compartidos.                                                                                                                                                                                                                        | ✓ |
| Mantener una relación estrecha y cercana con donantes, sabiendo comunicarles el impacto conseguido con su donativo, sea este grande o pequeño.                                                                                                                                                                                                                                                                   | ✓ |
| Preguntarse “¿qué más podemos hacer?” en lugar de “¿qué estamos haciendo?”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ✓ |
| Reconocer y responder al cambio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ✓ |
| Establecer metas financieras progresivas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ✓ |
| Buscar el apoyo de fundaciones comunitarias consolidadas cercanas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ✓ |
| Cuidar las dinámicas de las reuniones (bien facilitadas, que no sean demasiado largas, en horarios compatibles, etc.).                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ✓ |
| Celebrar los avances compartidos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ✓ |

Estas y otras dinámicas de trabajo positivas ayudarán a aportar coherencia a las acciones de la fundación.

Para terminar, se comparten los **factores clave de éxito** identificadas por Carles Massot a partir del análisis de cuatro fundaciones comunitarias de países diferentes:

- La confianza pública, el compromiso de la comunidad, la capacidad de movilización, el prestigio y el liderazgo son los activos más valiosos de una FC. Crear vínculos y relaciones sociales con y entre todas las partes interesadas de la comunidad debe ser una prioridad desde el principio.
- El capital social tarda años en desarrollarse. A veces puede parecer que no se ha obtenido mucho rendimiento en relación con el desarrollo de fondos o actividades. Sin embargo, con paciencia y tiempo habrá pruebas de que valen la pena.
- La filosofía de la filantropía comunitaria llega (o debería llegar) antes que las FCs. La FC es una forma o vehículo específico de la filantropía comunitaria, por lo que los esfuerzos deben fijarse primero en las raíces, y no en la apariencia. No se puede esperar un éxito completo de la mera promoción de las FCs como organizaciones. La comunidad necesita entender primero qué es la filantropía y movilizar sus recursos antes de institucionalizarse. Los círculos de donación pueden ser un paso intermedio.
- La promoción de la solidaridad, la filantropía comunitaria y la cultura de dar es un maratón, no un sprint. Cultivarla debe perseguir efectos a largo plazo, no éxitos a corto plazo, y debe abogar y

*hacer pedagogía respecto a los individuos, las OSC<sup>17</sup>, los poderes públicos y otras organizaciones, especialmente las fundaciones corporativas con objetivos comunes. Para ello, herramientas como publicaciones, eventos y premios pueden ser muy eficaces. También es útil comprender cómo ha trabajado la filantropía en torno a las comunidades cristianas para aprovechar este patrimonio y aplicarlos a la filantropía comunitaria.*

*- Los líderes que dan un paso al frente con valentía y asumen la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan marcan la diferencia en la fase inicial y durante la consolidación de una fundación.*

*- Para compartir conocimientos y buenas prácticas, se necesita un marco de desarrollo de capacidades a múltiples niveles: de una CFSO a una FC, de una FC a la comunidad y dentro de la misma FC. Las habilidades técnicas, las habilidades interpersonales y el trabajo en equipo deben estar en el centro de todo ello.*

*- Es necesario el apoyo financiero de las grandes instituciones filantrópicas o de las OSC para apoyar el establecimiento y la consolidación de las FCs. Este requisito permite a las FCs buscar la sostenibilidad financiera a largo plazo -idealmente con fondos de contrapartida- y poder cubrir al menos los costes operativos. Sin embargo, no es suficiente. El apoyo técnico también es muy importante. En cualquier caso, el proyecto debe seguir un enfoque ascendente, con la participación directa de las OSC, las instituciones privadas y los particulares. De lo contrario, es muy probable que desaparezca o se convierta en una OSC más.*

*- Se requiere un grado considerable de neutralidad para que sea representativa de todos los intereses legítimos de la comunidad, aunque la objetividad total es inalcanzable. La gobernanza, independientemente de su forma y tamaño, debe ser transparente y actuar con fiabilidad. Cuantos menos proyectos de propiedad, menos conflictos de intereses y más recursos para dedicar a tender puentes. Dicho esto, la influencia política puede ser una consecuencia buscada o inesperada que hay que aprovechar. Es importante soportar los cambios constantes, no dejarse atrapar y elegir no dejarse quedar atrapado.*

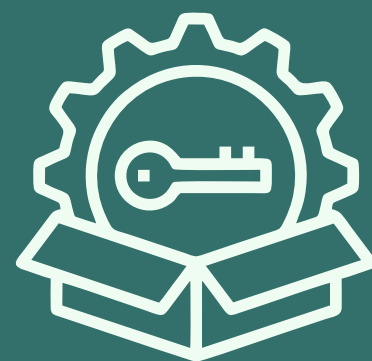
*- Movilizar los recursos locales es imprescindible. Ser instituciones intermediarias y evitar ser 100% operativas distinguen a las FC del resto de las OSC sobre el terreno. Deben funcionar como una red de seguridad para poner en común todo tipo de recursos en beneficio de la comunidad y no actuar como competidoras de otras OSC.*

*- A través de su misión, las FCs persiguen la transformación social, desplazando el poder de decisión e intentando abordar retos sociales, económicos, culturales y, en ocasiones, incluso políticos. Sin evaluar la magnitud de sus aspiraciones, contribuyen al desarrollo local y se convierten en una entidad de cambio social, modelando el paisaje y siendo modeladas por él al mismo tiempo.*

*- Los individuos de la comunidad y las OSC deben ser no sólo receptores de la acción de las FCs, sino también actores activos que participen en múltiples iniciativas para dejar huella en su mundo. Las fundaciones comunitarias deben ofrecer los recursos necesarios para facilitar la consecución de sus objetivos. Los conceptos de caridad y beneficiario se sustituyen por los de solidaridad y creador de cambio, permitiendo y fomentando que la comunidad tome la iniciativa, proponga soluciones y las ponga en práctica. Por ello, las FCs deben formar parte activamente en procesos participativos y órganos de toma de decisiones, como comités, mesas redondas o asambleas.*

*- Los jóvenes y los niños son un colectivo prioritario innegociable. El mismo enfoque de dar y recibir está arraigado en el movimiento, con herramientas especiales como los bancos de jóvenes. Se les ve como agentes de cambio al igual que a los adultos y se les considera el futuro de la comunidad. Además, se ofrecen muchas oportunidades que giran en torno a la educación y el ocio, para garantizar un completo y saludable desarrollo de la personalidad y las aptitudes interpersonales de niños y jóvenes.*

Fuente: Extraído literalmente y traducido del inglés de Massot, C. (2020), pp.42-43.



## 12. Recursos disponibles para profundizar *(Primer anexo para frikis)*

### **Recursos generales**

- [European Community Foundation Initiative](#)
- [Community Philanthropy Directory \(Atlas Mundial de Fundaciones Comunitarias\)](#)
- [Vídeo Atlas Mundial de las Fundaciones Comunitarias](#)
- [Global Fund for Community Foundations](#)
- [The Community Foundation Atlas](#)
- [Inspire Community Foundations](#)
- [Wings](#)
- [Philanthropy Europe Association \(Philea\)](#)

### **Recursos para poner en marcha una fundación comunitaria:**

- [Programa de Apoyo a la Creación de Fundaciones Comunitarias AEF](#)
- [Fundación Comunitaria. Manual de Inicio. Community Foundations of Canada](#)
- [Guía de fundaciones territoriales #1. Qué son y qué aportan para Chile. CEFIS](#)
- [Guía de fundaciones territoriales #2. Pasos para su creación en una región. CEFIS](#)
- [Guía para las fundaciones comunitarias de México: la propuesta de Comunalía](#)
- [Cómo conectar las fundaciones comunitarias con los ODS. ECFI](#)
- [AEF Guía práctica 2: La fundación: concepto, constitución y régimen sustantivo y tributario](#)
- [El ABC de las fundaciones](#)
- [Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.](#)



## Recursos para fortalecer las capacidades clave de una fundación comunitaria:

### Capacidad Clave 1: Saber cómo aumentar la filantropía local

- [Dorothy A. Johnson for Philanthropy](#)
- [Philanthropy Together](#)
- [¿Qué es un giving circle?](#)
- [The Funding Network](#)

### Capacidad Clave 2: Saber ejercer el liderazgo comunitario para producir cambio social

- [Community Leadership Assessment Tool \(Candid\)](#)
- [Council on Foundations](#)
- [Community Foundations Leading Change: Community Leadership Field Guide for Community Foundations](#)
- [Framework for Community Leadership by a Community Foundation \(Council on Foundations\)](#) + one pager
- [Programa de acreditación de calidad de la UKCF \(UK Community Foundations\)](#)
- [El liderazgo comunitario como capacidad multidimensional: Un marco conceptual y conclusiones preliminares para las Fundaciones Comunitarias \(Viviana Chiu Sik Wu, 2021\)](#)

### Capacidad Clave 3: Saber escuchar e involucrar a la comunidad para comprender e identificar los activos, las oportunidades, las necesidades y las soluciones

- [Vital Signs de Community Foundations de Canada](#)
- [Desarrollo Comunitario Basado en Activos \(Asset Based Community Development, ABCD\)](#)
- [Manual de Metodologías participativas de la Red CIMAS](#)
- [Juntos por la Convivencia. Claves del Proyecto de Intervención de Fundación “la Caixa”. Volumen 2 \(Metodología\) y volumen 5 \(Participación\)](#)
- [Investigación Acción Participativa \(IAP\)](#)
- [Social Passport of the Territory](#)
- [Evaluación participativa de necesidades](#)
- [Indagación apreciativa \(IA\)](#)
- [Mapeo de resultados \(Outcome Mapping Learning\)](#)
- [Guía para Fundaciones Comunitarias: Proyectos de Mapeo - CFLeads](#)

## Modelos y plantillas:

- [Modelo de estatutos para una fundación comunitaria](#)



## 13. Anexos para seguir leyendo:

(Más anexos para frikis)

### Anexo I:

#### **Herramienta de Evaluación del Liderazgo Comunitario**

(traducida y adaptada de la herramienta desarrollada por Candid)

La experiencia de cientos de fundaciones comunitarias en todo el mundo indica que existen factores que contribuyen al cumplimiento de su misión a largo plazo. Estos factores están relacionados con las capacidades que desarrollan las fundaciones comunitarias y con la gestión del impacto que logren generar.

A continuación, se recoge un *check list*, basado en una propuesta de la organización Candid, con hitos que pueden convertirse en factores de éxito para el liderazgo de la fundación y su capacidad de impulsar la transformación de la comunidad, en torno a cinco ejes de referencia: acción comunitaria, cultura organizativa, relaciones colaborativas, recursos y activos y conocimientos y competencias.

Muchos de los hitos propuestos son difíciles de conseguir, especialmente al inicio; otros pueden no responder al contexto o carecer de sentido según el caso. Pero se recoge aquí la propuesta completa (con alguna pequeña adaptación) porque pueden servir de orientación para imaginar un horizonte al que dirigirse. Algunos de ellos, los que más sentido tengan para el territorio y con las adaptaciones necesarias, podrían formar parte de la teoría del cambio de la fundación a largo plazo.

| 1. | ACCIÓN COMUNITARIA                                                                                                                              |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Búsqueda activa de información y valoración/incorporación de las aportaciones de la comunidad para basar la acción de la fundación comunitaria. |
|    | Escucha activa e implicación de la comunidad en la búsqueda de soluciones.                                                                      |
|    | Abordaje integral (intersectorial) de los desafíos.                                                                                             |
|    | Participación activa en los espacios de diálogo y colaboración existentes para aportar en el diseño de políticas públicas locales.              |
|    | Movilizar recursos más allá de las propias ayudas de las fundaciones.                                                                           |
|    | Desarrollar y aportar herramientas, recursos y formación en áreas estratégicas que permitan construir la fundación comunitaria.                 |
|    | Apoyo no financiero a entidades sociales para fortalecer la capacidad de liderazgo y gestión de entidades sociales del territorio.              |

|           |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2.</b> | <b>CULTURA ORGANIZATIVA</b>                                                                                                                                                                                                                                      |
|           | Definición clara de misión, visión, valores, objetivos e impactos esperados como guía para el liderazgo de la fundación.                                                                                                                                         |
|           | Gestión por impacto. Los efectos de la acción de la fundación comunitaria sobre las personas y el entorno guían la toma de decisiones.                                                                                                                           |
|           | Alineación y compromiso del patronato, las comisiones u otros órganos y el personal de la fundación con la misión y la visión de la organización.                                                                                                                |
|           | Movilizar a la comunidad en la labor de la fundación comunitaria, lo que favorece la generación de un sentimiento compartido de apropiación.                                                                                                                     |
|           | Compromiso de la fundación con la equidad y la lucha contra la desigualdad, que se concreta en sus decisiones, su acción y su comunicación, teniendo en cuenta y explicitando el papel de cuestiones étnicas, culturales, de género o de desequilibrio de poder. |
|           | Composición representativa en los órganos de gobierno y el personal de la fundación, teniendo especialmente en cuenta la diversidad sociocultural del territorio y asegurando la escucha a los grupos de población más desfavorecida.                            |
|           | Cultura de reflexión y aprendizaje basado en evidencias y en la experiencia que incide en la mejora de las estrategias y que es comunicada interna y externamente.                                                                                               |
|           | Foco en el impacto a largo plazo, con la incorporación de una teoría del cambio para la transformación de la comunidad.                                                                                                                                          |
| <b>3.</b> | <b>RELACIONES COLABORATIVAS</b>                                                                                                                                                                                                                                  |
|           | Promoción de relaciones colaborativas basadas en la confianza, la integridad y los cuidados, aceptando las críticas y las propuestas de mejora y asegurando el reconocimiento de las personas y organizaciones con las que trabaja.                              |
|           | Reconocimiento y aprovechamiento de un abanico de activos (conocimiento, relaciones y capacidades) que ofrecen los miembros de la comunidad.                                                                                                                     |
|           | Cuidado de los horarios y las condiciones para facilitar la participación de personas y grupos.                                                                                                                                                                  |
|           | Colaboración amplia y productiva con actores clave en los ámbitos local, regional y/o nacional.                                                                                                                                                                  |
|           | Promoción y desarrollo de un liderazgo compartido e inclusivo en el territorio mediante la realización de formación y capacitación específica.                                                                                                                   |
|           | Consulta a los grupos de interés, los responsables políticos y al sector privado (empresas y organizaciones sociales) para determinar las prioridades.                                                                                                           |
| <b>4.</b> | <b>RECURSOS Y ACTIVOS</b>                                                                                                                                                                                                                                        |
|           | Compromiso y desarrollo del capital humano de la fundación (miembros de los órganos de gobierno, personal, etc.) mediante la evaluación, capacitación y formación.                                                                                               |
|           | Apoyo sistemático a donantes actuales y potenciales, a través de diferentes vías, para reforzar su comprensión acerca de los desafíos de la comunidad.                                                                                                           |
|           | Liderazgo y capital social de los donantes a disposición de la mejora de la comunidad. La fundación facilita la conexión con otros donantes, responsables políticos u organizaciones de la comunidad.                                                            |
|           | Búsqueda y asignación de recursos adecuada para responder a los desafíos.                                                                                                                                                                                        |
|           | Capacidad para gestionar inversiones comunitarias, más allá de la concesión de ayudas.                                                                                                                                                                           |
|           | Mantenimiento de un fondo de inversión sostenible y responsable (ISR) o de impacto para que los donantes puedan invertir y apoyo a iniciativas locales mediante inversión de impacto.                                                                            |

| 5. | CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS                                                                                                                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Conocimiento actual e histórico sobre instituciones, economía, demografía y el entorno natural y arquitectónico y la cultura del territorio. La fundación se compromete a mantenerse informada.                                   |
|    | Búsqueda o generación de conocimiento para fundamentar su intervención. La fundación comparte la información con la comunidad.                                                                                                    |
|    | Conocimiento del tejido asociativo y de las personas implicadas en el desarrollo de la comunidad, así como de los liderazgos en las distintas áreas.                                                                              |
|    | Refuerzo de la coordinación y la colaboración entre grupos de interés que apoyan el desarrollo de la comunidad.                                                                                                                   |
|    | Adaptación de las estrategias de comunicación a cada audiencia.                                                                                                                                                                   |
|    | Eficacia y alineación de los mensajes con los objetivos estratégicos de la fundación.                                                                                                                                             |
|    | Capacidad de difusión de información accesible, fiable, rigurosa y oportuna que genera confianza entre sus grupos de interés.                                                                                                     |
|    | Despliegue de diferentes roles y herramientas para impulsar la transformación del territorio.                                                                                                                                     |
|    | Capacidad de incidencia política.                                                                                                                                                                                                 |
|    | Capacidad para implicarse o liderar procesos de desarrollo o mejora de políticas públicas.                                                                                                                                        |
|    | Esfuerzos sistemáticos de evaluación e identificación de lecciones aprendidas referenciados en sus prioridades y/o su teoría del cambio y que sirven para la toma de decisiones estratégicas y el aprendizaje de la organización. |

**Anexo II:*****Decálogo de principios que guían a las fundaciones comunitarias de Canadá***

**ESTOS PRINCIPIOS DESCRIBEN LOS IDEALES POR LOS QUE NOS ESFORZAMOS EN TODO LO QUE HACEMOS Y DECIMOS, JUNTOS/AS POR LA COMUNIDAD**

**CONSTRUIMOS LA VITALIDAD DE LA COMUNIDAD**

Las comunidades fuertes y vitales son aquellas en las que todos/as pueden participar. Son ingeniosas y resistentes. Las fundaciones comunitarias nutren y construyen las fortalezas y los activos de nuestra comunidad. Respondemos a los retos y oportunidades, y apoyamos a las organizaciones e individuos para que hagan lo mismo. Desarrollamos el liderazgo local, invertimos en sostenibilidad, abogamos por la justicia y movilizamos recursos y participación cívica.

**ENTENDEMOS NUESTRAS COMUNIDADES**

Los cambios radicales en la economía, el medio ambiente y la demografía son sólo algunas de las tendencias que afectan a nuestro país y a nuestras comunidades. Participamos activamente en la vida de la comunidad, participamos continuamente en consultas y debates, seguimos e informamos sobre las tendencias locales y nacionales, y respondemos al cambio.

**CREAMOS OPORTUNIDADES PARA EL DIÁLOGO Y LA INCLUSIÓN**

Cultivar una comunidad vital significa tender una mano y garantizar que se incluya a personas con diferentes experiencias y puntos de vista, especialmente aquellas que suelen ser excluidas. Reunimos a las personas para generar oportunidades de diálogo respetuoso y de resolución conjunta de problemas. Participamos con entusiasmo cuando nos invitan a diálogos convocados por otros.

**PROPICIAMOS LAS ASOCIACIONES**

Se puede lograr más cuando actuamos juntos. Creemos en el poder de la colaboración y la acción conjunta para maximizar las oportunidades de nuestra comunidad y responder a nuestros retos. Iniciamos, apoyamos y participamos en las asociaciones que desarrollan la vitalidad de la comunidad y se basan en una visión compartida y una responsabilidad mutua.

**ABORDAMOS CUESTIONES URGENTES**

Creemos que la filantropía tiene un papel que desempeñar en la resolución de algunos de los problemas más apremiantes de nuestro tiempo. Abordamos problemas difíciles en diferentes frentes a través de nuestras subvenciones, inversiones, investigación, convocatorias a encuentros, comunicaciones y participación en el proceso de políticas públicas. Trabajamos con otras fundaciones, organizaciones, empresas y gobiernos, de nuestra región y de todo el país, en problemas que requieren de una acción compartida.

**ACOGEMOS LA DIVERSIDAD Y FOMENTAMOS LA RENOVACIÓN**

Creemos que la fuerza está en la diversidad. Como fundación de nuestra comunidad, tenemos la responsabilidad de reflejar su diversidad. Renovamos continuamente nuestro consejo/junta y nuestro personal, nos acercamos a comprender los diferentes puntos de vista e involucramos a la comunidad en general en nuestras deliberaciones y en la toma de decisiones.

### CONCEDEMOS SUBVENCIONES POR SU AMPLITUD E IMPACTO

El dinero de las subvenciones es el capital de la comunidad para aprovechar las oportunidades, encontrar soluciones, mantener lo que funciona, prestar los servicios necesarios, expresarse y asumir riesgos calculados. Concedemos subvenciones en todo el espectro de la vida comunitaria, apoyando a organizaciones y programas que marcan la diferencia.

### CREAMOS ACTIVOS COMUNITARIOS Y DEFENDEMOS LA FILANTROPÍA

Los fondos patrimoniales (endowments) permanentes y otros fondos filantrópicos son recursos comunitarios vitales ahora y para el futuro. Somos apasionados defensores de la filantropía y hacemos partícipes a donantes jóvenes y mayores, de todas las condiciones y tradiciones. Nuestros donantes trabajan con nosotros para encontrar las mejores formas posibles de participar, aprender y servir a sus comunidades, al tiempo que cumplen sus objetivos filantrópicos.

### APRENDEMOS Y COMPARTIMOS LO QUE SABEMOS

Contamos con extraordinarias oportunidades de aprender de los grupos que financiamos, de nuestros donantes, de nuestros socios y de nuestros colegas de todo el país y del mundo. Aprendemos, recopilamos datos, cuestionamos, reflexionamos y evaluamos para poder incidir en los problemas importantes de nuestra comunidad. Compartimos lo que aprendemos con otros.

### SOMOS RECEPTIVOS Y RESPONSABLES

Somos administradores creíbles y reputados de los recursos de la comunidad y estamos comprometidos a ser responsables, receptivos y transparentes. Buscamos continuamente las mejores formas de invertir nuestros activos para cumplir nuestra misión. Somos abiertos y accesibles, justos y objetivos, flexibles y oportunos cuando trabajamos con solicitantes de subvenciones, donantes, voluntarios y otros miembros de la comunidad.

### Anexo III: Desarrollo Comunitario Basado en Activos (ABCD)

Para realizar el diagnóstico comunitario y proyectar a largo plazo la transformación del territorio, las comunidades pueden adoptar diferentes enfoques de desarrollo sostenible local. Uno de los enfoques más coherentes con los valores y las características de las fundaciones comunitarias es el de Desarrollo Comunitario Basado en Activos (ABCD por sus siglas en inglés – Asset Based Community Development). Frente a un enfoque más asistencial basado en necesidades, en el ABCD la comunidad identifica y moviliza los recursos existentes (tangibles e intangibles) y las oportunidades que estos representan mediante procesos participativos y de colaboración entre personas, grupos y organizaciones para fortalecer las capacidades de la comunidad y producir así transformaciones a largo plazo.

#### Definición y características

El Desarrollo Comunitario Basado en Activos o ABCD es un enfoque para el desarrollo sostenible impulsado por la comunidad. Va más allá de la movilización de una comunidad en particular, se preocupa por cómo vincular los microactivos (habilidades, recursos y conocimientos de las personas y grupos de una comunidad) al macroentorno (el entorno más amplio en el que se encuentra la comunidad).

La premisa del Desarrollo Comunitario Basado en Activos es que las comunidades pueden liderar el proceso de desarrollo identificando y movilizándolo sus propios activos, que a menudo son ignorados o subestimados para, a través de la participación activa y la colaboración entre los diferentes grupos y sectores, crear mejoras sociales y económicas locales<sup>18</sup>.

Algunas de las principales características del ABCD incluyen:

1. **El énfasis en la identificación y el aprovechamiento de los recursos existentes en la comunidad, incluyendo tanto recursos materiales como humanos y sociales.**
2. **La promoción de la participación activa y el liderazgo de la comunidad en el proceso de desarrollo, con un énfasis especial en involucrar a los grupos más desfavorecidos y marginados.**
3. **La colaboración y el trabajo conjunto entre diferentes grupos y sectores para abordar problemas y oportunidades comunes.**
4. **El énfasis en el desarrollo de capacidades y en la promoción de la resiliencia a largo plazo en lugar de en la entrega de ayuda a corto plazo.**

#### Enfoque basado en activos

El enfoque ABCD se basa en la idea de que cada comunidad tiene un conjunto único de habilidades, recursos y conocimientos que pueden ser utilizados para el desarrollo comunitario. Se clasifican estos activos en cinco categorías<sup>19</sup>:

1. **Los individuos: son las personas que forman parte de la comunidad y que tienen habilidades, conocimientos y recursos valiosos.**
2. **Las asociaciones: son pequeños grupos informales de personas que se reúnen voluntariamente en torno a un interés común.**
3. **Las instituciones: son grupos organizados y estructurados en torno a los recursos y activos de la comunidad. Estas incluyen empresas privadas y administraciones públicas.**

<sup>18</sup> Nurture development. Deficit Based vs Asset Based. Disponible en: <https://www.nurturedevelopment.org/asset-based-community-development>

<sup>19</sup> Collaborative For Neighborhood Transformation. (2001-2023). ABCD Toolkit. Recuperado el 9 de enero de 2023, de ABCD Institute: <https://resources.depaul.edu/abcd-institute/resources/Pages/tool-kit.aspx>

4. **Los lugares:** son los recursos físicos de una comunidad, como edificios, espacios verdes o patrimonio cultural.
5. **Las conexiones:** son las relaciones y redes sociales que unen a las personas de una comunidad. Así, estas relaciones no unen únicamente a los individuos entre ellos, sino que también conecta los individuos con una comunidad.

### Enfoque basado en recursos vs. enfoque basado en necesidades

El enfoque del trabajo comunitario es importante puesto que establece el tono de las relaciones en una comunidad. Si el enfoque es negativo, destacando los déficits, problemas y necesidades, se refuerza la sensación de inadecuación. Si el enfoque es positivo, destacando lo que funciona, los recursos, las capacidades y los activos, se refuerza la sensación de optimismo y posibilidad<sup>20</sup> Aunque de manera sutil, los modelos tradicionales de desarrollo han estado centrados en las necesidades de las comunidades, mientras que el enfoque ABCD se centra en fortalezas y recursos de la comunidad con la que se quiere trabajar:

| Modelo Tradicional de Desarrollo Comunitario | Modelo ABCD                             |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Centrado en las NECESIDADES                  | Centrado en las CAPACIDADES             |
| Responde a los PROBLEMAS                     | Construye a partir de las OPORTUNIDADES |
| Orientado a la CARIDAD                       | Orientado a la INVERSION                |
| Énfasis en las AGENCIAS                      | Énfasis en las ASOCIACIONES             |
| Centrado en los INDIVIDUOS                   | Centrado en la COMUNIDAD                |
| El objetivo es el SERVICIO                   | El objetivo es la POTENCIACIÓN          |
| El poder incluye CREDENCIALES                | El poder incluye RELACIONES             |
| Los PROGRAMAS son la respuesta               | Las PERSONAS son la respuesta           |
| Las personas son USUARIOS                    | Las personas son CIUDADANOS             |

Fuente: ABCD Institute. Materiales en español

Así, el enfoque ABCD se centra en fortalezas y recursos de la comunidad con la que se quiere trabajar:

|                        | Basado en el déficit                                                                           | Basado en activos                                                                          |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Propósito</b>       | Cambiar la comunidad a través del aumento de los servicios                                     | Cambiar la comunidad a través de la participación ciudadana                                |
| <b>Método</b>          | Reforma institucional                                                                          | Producción centrada en el ciudadano                                                        |
| <b>Responsabilidad</b> | Los líderes son personal profesional, responsable ante las partes interesadas institucionales. | Los líderes amplían los círculos de ciudadanos voluntarios. Rinden cuentas a la comunidad. |

<sup>20</sup> Zander, B. y Zander, R. S. (2000). The art of possibility. New York: Penguin Books.



|                                   |                                                                                                                         |                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Importancia de los activos</b> | Los recursos son entradas del sistema. El mapeo de activos es la recopilación de datos.                                 | Los recursos son relaciones que deben ser descubiertas y conectadas. El mapeo de activos es autorrealización y desarrollo de liderazgo. |
| <b>Recurso de producción</b>      | El dinero es el recurso clave. Existe un problema si no hay dinero.                                                     | Las relaciones son el recurso clave. Existe un problema cuando el dinero se convierte en el foco.                                       |
| <b>Desafío operativo</b>          | ¿Cómo conseguimos que los ciudadanos participen?                                                                        | ¿Cómo canalizamos y construimos sobre toda esta participación ciudadana?                                                                |
| <b>Dinámica del sistema</b>       | Tiende a reducirse con el tiempo.                                                                                       | Tiende a crecer como una bola de nieve con el tiempo.                                                                                   |
| <b>Evaluación</b>                 | El éxito son los resultados de los nuevos servicios, medidos principalmente por las partes interesadas institucionales. | El éxito es la capacidad de la comunidad, medida principalmente por las relaciones.                                                     |

Fuente: ABCD Toolkit. ABCD Institute

Nurture development. Deficit Based vs Asset Based. Recuperado el 28 de diciembre de 2022, de Nurture development. Disponible en: <https://www.nurturedevelopment.org/asset-based-community-development>

## Referencias consultadas

- AEF (2021). Guía práctica 2: La fundación: concepto, constitución y régimen sustantivo y tributario. ABC de las Fundaciones. Disponible en: [https://abc.fundaciones.org/wp-content/uploads/2021/02/Guia\\_AEF\\_Constitucion\\_Fundacion.pdf](https://abc.fundaciones.org/wp-content/uploads/2021/02/Guia_AEF_Constitucion_Fundacion.pdf)
- Candid (2021) *Community Leadership Assessment Tool*. CF Insights. Disponible en: <https://cfinsights.issuelab.org/resource/community-leadership-assessment-tool.html>
- Centre Français des Fonds et Fundations (2013). *Fondations Territoriales pour une philanthropie de proximité*. Disponible en: <https://www.centre-francais-fondations.org/wp-content/uploads/2022/09/Fondations-territoriales-pour-une-philanthropie-de-proximite.pdf>
- Community Foundations of Canada. (2014). *Community Foundation - Start Up Manual*. (traducción al español realizada por la AEF).
- Council on Foundations, CF Leads and Aspen Institute Community Strategies Group (2013). *Framework for Community Leadership by a Community Foundation*. Disponible en: <https://cof.org/sites/default/files/documents/files/Framework%20for%20Community%20Leadership%20by%20a%20Community%20Foundation%202013.pdf>
- De Carandini, E. (2022). *The regeneration of our communities through community foundations and the SDGs*. ECFI. Disponible en: [https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/Knowledge\\_Database/Learning\\_Lab\\_2022\\_Regeneration\\_Carandini-Raimat\\_LLEIDA.pdf](https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/Knowledge_Database/Learning_Lab_2022_Regeneration_Carandini-Raimat_LLEIDA.pdf)
- ECFI. (2020). *Connecting community foundations with the SDG*. Disponible en : [https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/ECFI-guide-Connecting\\_Community\\_Foundaitons\\_with\\_the\\_SDGs\\_-2020.pdf](https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/ECFI-guide-Connecting_Community_Foundaitons_with_the_SDGs_-2020.pdf)
- ECFI (2022). *Community foundations in Europe. State of the field 2022*. Disponible en: [https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/Knowledge\\_Database/2022\\_State\\_of\\_the\\_field\\_\\_RZ\\_lr.pdf](https://www.communityfoundations.eu/fileadmin/ecfi/knowledge-centre/Knowledge_Database/2022_State_of_the_field__RZ_lr.pdf)
- Federation of Community Foundations in Poland (2022). *Standards of Community Foundations and Organizations Associated in The Federation of Community Foundations in Poland*.
- Fundación Tomillo (2018). *Medición del retorno social de la Fundación Maimona mediante la metodología SROI*. Ed. Fundación Maimona. Disponible en: <https://tomillo.org/informes/medicion-del-retorno-social-de-la-fundacion-maimona-mediante-la-metodologia-sroi/>
- Gallego, R. (2021). Creación de Fundaciones comunitarias: identificación de las capacidades clave del contexto español. Programa de investigaciones internaciones, 2021. Center on Philanthropy and Civil Society. Disponible en: [https://www.gc.cuny.edu/sites/default/files/2022-05/RGallego\\_Creaci%C3%B3n%20de%20fundaciones%20comunitarias%20identificaci%C3%B3n.pdf](https://www.gc.cuny.edu/sites/default/files/2022-05/RGallego_Creaci%C3%B3n%20de%20fundaciones%20comunitarias%20identificaci%C3%B3n.pdf)
- Hernandez Renner, A. (2010). Fundaciones Comunitarias en España y Portugal, y su incidencia en el desarrollo local. Tesis Doctoral para la Mención de Doctor Europeo. Universidad de Extremadura, Cáceres.
- INSPIRE Community Foundations Capsules. Disponible en: <https://inspire-change.org> [https://miro.com/app/board/o9J\\_INHJosQ=/](https://miro.com/app/board/o9J_INHJosQ=/)
- Marchioni, M. (1992). *La Audición. Un método de investigación participativa y comunitaria*. Ed. Bencho. mo.
- Massot, C. (2020). *Establishment and development of community foundations in Spain: Learning from other national contexts to foster a thriving and sustainable community foundation movement. 2020 Emerging Leaders International Fellows Program*. Center on Philanthropy and Civil Society. Disponible en: <https://www.gc.cuny.edu/sites/default/files/2021-05/Carles-Massot-philanthropy-spain.pdf>

- Rogers, P. (2014). *Theory of Change: Methodological Briefs - Impact Evaluation No. 2, Methodological Briefs, no. 2* Disponible en: [https://www.unicef-irc.org/KM/IE/impact\\_2.php](https://www.unicef-irc.org/KM/IE/impact_2.php)
- UNDP y SDG Impact (2021). *SDG Impact Standards. Enterprises. Integrating impact management into Enterprises' decision-making to optimize their contribution to sustainable development and the SDGs. Version 1.0.* Disponible en: <https://sdgimpact.undp.org/assets/SDG-Impact-Standards-for-Enterprises-Version1-EN.pdf>
- Van Es, M., Irene Guijt y Vogel, I. (2015). *Theory of Change Thinking in practice. A stepwise approach. Hivos ToC Guidelines.* Disponible en: <https://hivos.org/document/hivos-theory-of-change/>
- Villar, R. (2016). *Guía para las fundaciones comunitarias de México: la propuesta de Comunalía.* Ciudad de México: Comunalía. Disponible en: <https://archivos.cf.org.mx/GUIA-PARA-FUNDACIONES-COMUNITARIAS-DE-MEXICO.-LA-PROPUESTA-DE-COMUNALIA.-1.pdf>
- Villar, R. y Vallespin, R. (2021). *Guía de fundaciones territoriales #1. Qué son y qué aportan para Chile.* CEFIS. Disponible en: <https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2021/11/guia-1-ft-interactivo-vf.pdf>
- Villar, R. y Vallespin, R. (2021). *Guía de fundaciones territoriales #2. Pasos para su creación en una región.* CEFIS. Disponible en: <https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2021/11/gua-fundaciones-territoriales-2-1.pdf>
- Zander, B. y Zander, R. S. (2000). *The art of possibility.* New York: Penguin Books.



Impact Hub Barceló  
C/ Serrano Anguita, 13 • 28004 Madrid  
Tel.: 91 310 63 09 • [info@fundaciones.org](mailto:info@fundaciones.org)  
[www.fundaciones.org](http://www.fundaciones.org) • [#somosfundaciones](https://www.instagram.com/somosfundaciones)

**#AmaDondeVives**

CÁTEDRA  
DE IMPACTO  
SOCIAL

