

MODELOS DE FUNDACIONES COMUNITARIAS

Octubre 2002

Este documento fue preparado por la Lic. Carolina Petroni bajo la supervisión del Dr. Gabriel Berger en el marco del proyecto Filantropía en la Argentina, financiado por la Fundación Antorchas

MODELOS FUNDACIONES COMUNITARIAS

1. INTRODUCCIÓN

Se considera que la filantropía comunitaria comenzó en Estados Unidos de Norteamérica con la “invención” de una nueva forma de filantropía, las “fundaciones comunitarias” por Frederick Goff, un banquero de Cleveland, Ohio en 1914. Este año es visto como el momento clave en que comenzó el modelo de filantropía comunitaria que más rápidamente se ha propagado en los últimos veinte años.

La adopción del modelo de fundaciones comunitarias en otros países no ha sido, salvo en pocas excepciones, la propagación del “invento”, sino que ha generado el despertar y la profesionalización de formas locales de filantropía a la luz de un modelo que prueba tener un número interesante de ventajas para promover el desarrollo sustentable en el nivel comunitario local¹.

Existen hoy fundaciones comunitarias en Europa, América Latina, África, Asia, Australia y Nueva Zelanda. Lo que es particularmente significativo sobre esta expansión mundial es la velocidad con que este nuevo modelo ha entrado en la “escena filantrópica” en lugares tan diversos y la facilidad con que se ha adaptado a las circunstancias locales.

En este estudio sobre Modelos de Fundaciones Comunitarias se enumeraran primero las características claves generales de una fundación comunitaria y luego tomando siete dimensiones analíticas, se describen los diferentes modelos ejemplificándolos con fundaciones particulares que operan en distintos lugares del mundo.

Características claves generales de una Fundación Comunitaria

1. Es una **entidad legal registrada** (fundación, asociación civil);
2. Sirve a un **área geográfica específica** como una municipalidad, partido, estado o provincia, metropolitana o un conjunto cohesionado de esas áreas que es considerado como una comunidad, típicamente no mayor a un estado o provincia. Una organización sirviendo a una única gran área metropolitana satisface este criterio incluso si esa área metropolitana incluye partes de distintos estados. También existe el caso de que la fundación comunitaria extienda sus servicios al nivel nacional;
3. Tiene **uno o más órganos de gobierno diversos y representativos** de la comunidad;
4. Tiene **fuentes diversas de financiamiento** incluyendo donantes locales de diferentes sectores;
5. Tiene o tiene el plan de desarrollar un **fondo permanente** (endowment²);

¹ Amorin, Luis, Mazurczak, Monika “Community Philanthropy the World Over, When did it all start?, Alliance Magazine Volume 7 Number 3, September 2002

² El uso del término “endowment” tiene consecuencias legales y contables particulares. Según el Financial Accounting Standards Board (FASB) y la American Institute of Certified Public Accounts (AICPA) un

6. Canaliza fondos hacia todo el espectro de **necesidades comunitarias** y es respaldada por toda la comunidad; y
7. Tiene una clara estrategia de desarrollo organizacional, incluyendo el desarrollo del consejo directivo, políticas de canalización de fondos, misión y estrategia, desarrollo de recursos, manejo de fondos, desarrollo de personal; etc.

“endowment” es un fondo establecido en dinero en efectivo, títulos, valores u otros activos. El uso del fondo puede ser “permanentemente restringido”, “temporariamente restringido”, o “no restringido”. Los fondos de la dotación o “endowment” generalmente son establecidos a través de una donación restringida por el donante para proveer de un “fondo permanente”, el cual provee de una fuente permanente de ingresos para la fundación comunitaria. La porción de un fondo permanente que debe ser mantenida en perpetuidad, no utilizado, gastado o agotado de ninguna forma, es clasificado como “activos restringidos permanentemente” (permanently restricted net assets.)

2. ANÁLISIS DE MODELOS DE FUNDACIONES COMUNITARIAS

Dimensiones de análisis

1. Gobierno
2. Estructura Operativa
3. Área Geográfica de Cobertura
4. Marco Legal y Regulatorio
5. Tipo y Origen de los fondos
6. Manejo del Patrimonio
7. Destino de los Fondos

1. GOBIERNO

Los requisitos sobre estructura de gobierno de las fundaciones comunitarias son generalmente mínimos y están limitados a un órgano máximo, generalmente denominado Consejo o Comisión Directiva y a un ejecutor y responsable administrativo de la dirección de la fundación, generalmente denominado Director Ejecutivo, CEO, o Presidente.

Sin embargo, existen variedades dentro de este esquema mínimo, superado por el funcionamiento de una diversidad de órganos que colaboran para cumplir con los valores de transparencia, responsabilidad social, liderazgo y consenso que respetan este tipo de fundaciones en los distintos países donde operan. Más aún, una variedad de distintos cuerpos permite involucrar a los ciudadanos en varias funciones y a administrar la fundación en una forma abierta y participativa.

Dentro de las fundaciones comunitarias organizadas con múltiples órganos, se distinguen, entre otros: la **Asamblea de Donantes**, el **Consejo de Supervisión**, la **Comisión de Auditoría**, la **Asamblea Anual**, etc.

Por ejemplo, en **Alemania**³ el requisito legal mínimo concerniente a la estructura de gobierno de una fundación comunitaria es un **Consejo Ejecutivo** (*Executive Board*), que representa la fundación en todos los temas judiciales y no-judiciales. Sin embargo, la representación se ha extendido y generalmente el modelo de gobierno alemán básicamente refleja la estructura de los Consejos Corporativos, que dividen responsabilidades entre el Ejecutivo (o Administrativo) y un Consejo de Supervisión (*Supervisory Board*). En esencia, la responsabilidad primera del Consejo Ejecutivo es conducir la fundación, mientras que el **Consejo de Supervisión** desarrolla los lineamientos generales y ante todo controla las acciones del Consejo Ejecutivo.

³ Klaus Rollin, Karsten Timmer, *Transatlantic Community Foundation Network- Working Group 3: "Governance and organizational development- Country Report: Germany"*, 2002

Varias fundaciones comunitarias de Alemania han establecido además un órgano de gobierno muy particular: la **Asamblea de Donantes** (*Donors Assembly*) o también llamada **Asamblea Anual**. La Fundación Comunitaria de Hamburg⁴, Alemania el Consejo Ejecutivo con expreso acuerdo del Consejo de Supervisión determina los derechos de participación en la Asamblea Anual (por ejemplo, donantes que hayan contribuido con un mínimo de dinero y/o durante un mínimo lapso de tiempo). Esta Asamblea de Donantes funciona como un instrumento para asegurar un alto grado de transparencia. Consecuentemente,

- Tiene el derecho de solicitar información de otros órganos
- Puede solicitar balances para ser cotejados
- Puede revisar asientos contables, procedimientos, documentos y reportes
- Puede realizar propuestas a los otros órganos

Los poderes de esta asamblea varían de fundación a fundación, en la Fundación Comunitaria de Hamburg, la asamblea es también responsable de elegir y desvincular los miembros del Consejo de Supervisión.

Generalmente en Alemania se identifica a un grupo importante de personas dentro de la fundación comunitaria llamado **Grupo Directivo/Fundador**, se trata de un grupo grande de ciudadanos (generalmente entre 10 y 50, hasta 150) que son quienes reunieron los recursos sociales, intelectuales y financieros para iniciar la fundación. Aunque estos grupos no tienen ninguna responsabilidad formal y dejan de operar una vez que la fundación está establecida, juegan un papel crucial porque ellos:

- Establecen las formalidades legales e impositivas (borrador del acta de incorporación y los estatutos, asegurando su aprobación y negociando la categoría de entidad benéfica)
- Donan o recolectar el mínimo de capital requerido de 50.000 euros
- Realizan el seguimiento de los primeros pasos de la fundación
- Identifican a los primeros miembros del Consejo

En Estados Unidos de Norteamérica, una fundación comunitaria tiene un órgano de gobierno independiente ampliamente representativo de la comunidad a la cual sirve. Se denomina Consejo Directivo (*Board of Directors*) y tiene la responsabilidad última legal, fiduciaria y moral por las operaciones de la organización. El órgano de gobierno no debe estar controlado por ninguna otra organización sin fines de lucro, o por una familia única, empresa o entidad gubernamental o ningún grupo reducido dentro de la comunidad.

Los miembros del órgano superior de gobierno prestan su servicio sin recibir compensación monetaria (siendo ésto exclusivo del director ejecutivo.)

Son nombrados por

- voto de los miembros de la fundación en el caso de que los hubiera⁵, y/o
- por el mismo Consejo Directivo, y/o por

⁴ Estatuto de "Bürgerstiftung Hamburg" (Fundación Comunitaria de Hamburg) aprobado en marzo de 1999, <http://www.buergerstiftungen.de/>

⁵ En el caso de que la fundación tuviera membresía, los miembros son generalmente considerados los "accionistas" de la corporación sin fines de lucro y se les otorga el derecho a voto según queda estipulado en el estatuto. Un ejemplo de fundación comunitaria con miembros en EEUU es "Idaho Community Foundation".

- por nominación de autoridades locales (de gobiernos locales, empresarios, u otras organizaciones no gubernamentales de trayectoria y reconocimiento.)

Generalmente, el Consejo Directivo en ejercicio tiene el poder de elegir sus sucesores y de cubrir vacantes por lo cual se refiere a este tipo de Consejo como un Consejo auto-perpetuado (“*self-perpetuating board*”). En algunas instancias, la fundación comunitaria puede acudir a grupos cívicos, sociales, educativos o gubernamentales para el nombramiento del Consejo Directivo. En todos los casos, la nominación o elección de los miembros del Consejo es regulada por las mismas fundaciones comunitarias en sus documentos de gobierno llamados estatutos (*by-laws*).

En el caso de las fundaciones comunitarias que incorporan membresía, los miembros son generalmente considerados los “accionistas” de la corporación sin fines de lucro. La cantidad de miembros varía entre unos pocos a cientos de individuos, en algunos casos los miembros deben pagar una cuota y todo aquel que pague estas cuotas puede ser miembro. En otros casos, la membresía puede estar limitada a un número selecto de individuos que coincide con los miembros fundadores. En la fundación comunitaria “*Idaho Community Foundation*”⁶ (Fundación Comunitaria de Idaho), EEUU, se acepta membresía bajo los siguientes requisitos:

- ser personas naturales, ciudadanos del estado de Idaho, USA o de otros estados o países
- no se requiere una donación a la Fundación, sin embargo, se requiere una *cuota nominal de membresía* para establecerse como miembro

Y la membresía esta sujeta a las siguientes limitaciones:

- el número de miembros debe estar determinado por el Consejo Directivo y renovado cada tanto pero nunca deberá bajar de un mínimo de 50 miembros
- no más del 10% de los miembros deben residir fuera del Estado de Idaho
- la membresía a la fundación es personal, no transferible y no puede ser heredada
- la membresía no otorga ningún derecho de propiedad a ningún miembro
- el término de la membresía comienza cuando esta es otorgada y continua indefinidamente siempre que el miembro pague su cuota

Los candidatos a miembros deben ser recomendados por el Comité de Nominaciones al Consejo Directivo. Esas personas recomendadas por el comité pueden ser seleccionadas para ser miembros a través del voto positivo de la mayoría del Consejo Directivo en cualquier reunión especial o regular del Consejo. A su vez, en esta fundación los miembros pueden votar en la Asamblea Anual para elegir a los miembros del Consejo Directivo.

“*The Boston Foundation*” (Fundación Comunitaria de Boston) en Massachussets, USA, es una fundación sin miembros que opera en la zona de Boston desde 1915. Es una de las primeras y hoy en día una de las más grandes de Estados Unidos con activos mayores a US \$ 640 millones y con unos US \$ 52 millones destinados a programas durante el año fiscal 2001⁷.

⁶ “*By-laws of Idaho Community Foundation Inc*” (Fundación Comunitaria de Idaho), http://www.tcfn.etc.be/02_resources/01_governance/texts/models_usa_bylawsidaho.pdf

⁷ Ver información financiera sobre la fundación “*Boston Foundation Inc.*” en GuideStar www.guidestar.org

Su estructura de gobierno está compuesta por un Consejo Directivo (*Board of Directors*) compuesto por doce miembros quienes revisan todas las operaciones, aplican políticas y dan su última decisión sobre el otorgamiento de todas las subsidios. Los miembros del Consejo sirven sin recibir compensación por un término de 5 años que puede ser renovado una sola vez. Son seleccionados en base a su experiencia, integridad de criterio, y su profundo entendimiento sobre la comunidad. Cada miembro es elegido individualmente de la siguiente manera:

- Seis de ellos son nombrados por un oficial público representativo de la comunidad:
 - uno por el Jefe de la Corte Suprema de Justicia del Partido de Massachusetts;
 - uno por el Fiscal General del Partido de Massachusetts;
 - uno por el Juez del Distrito Federal para el Partido de Massachusetts;
 - uno por el Juez que preside la Corte de Apelaciones del Condado de Suffolk; un por el Jefe de Justicia de la Corte Municipal de la Ciudad de Boston;
 - y uno por el Presidente del Consejo Directivo de *United Way of Massachusetts Bay, Inc.*
- Cinco de los miembros son nominados por el Comité de *Trustees*, compuesto por cinco personas que representan los bancos fiduciarios;
- y el Director Ejecutivo es un miembro sin voto.

Todos los nuevos nombramientos deben ser aprobados por los actuales miembros del Consejo Directivo (*Board of Directors*).

En el Reino Unido, el gobierno se lleva a cabo por el Consejo de Directores que pueden ser nominados y nombrados por el mismo Consejo o pueden recibir nominaciones desde los miembros de la fundación –en el caso de que se tratara de una fundación organizada como “*compañía de caridad*”⁸, que es una organización de membresía donde sus miembros tienen voto en la Asamblea General.

La Asamblea General es el mecanismo a través del cual se lleva a cabo la tarea formal de la fundación. En la Asamblea Anual se decide sobre cambios en la constitución y se seleccionan y nombran nuevos miembros. En el caso de las fundaciones comunitarias organizadas bajo la forma de “*trust*”⁹, los *trustees* del *trust* pueden operar a su propia discreción dentro de la ley, sin ninguna referencia a sus miembros. Sin embargo, tienen la obligación de hacer públicos sus balances como una compañía de caridad.

⁸ Ver más información sobre el modelo de “*compañía de caridad*” en el Reino Unido en la página 11 bajo la sección 4: “*Marco Legal y Regulatorio*”

⁹ Ver más información sobre el modelo de “*trust*” en el Reino Unido en la página 11 bajo la sección 4: “*Marco Legal y Regulatorio*”

2. ESTRUCTURA OPERATIVA

Por lo general la estructura operativa de las fundaciones comunitarias se reduce a un número pequeño de profesionales competentes, con sólidas habilidades organizativas, muy buenas habilidades comunicativas, y conocedoras del tercer sector.

La departamentalización de las fundaciones comunitarias es similar en todos los casos estudiados. Normalmente ésta incluye áreas de: procuración o desarrollo de recursos/servicios a donantes, administración, finanzas, programas, comunicación e iniciativas especiales.

Podemos citar un ejemplo de esta estructura operativa en *The Boston Foundation* (Fundación Comunitaria de Boston) cuya estructura operativa consta de 5 departamentos diferenciados y unos 33 empleados:

1. **Oficina del Director Ejecutivo** con el personal de apoyo al Director, Director de Relaciones Públicas, y Asistentes
2. **Comunicaciones y Asuntos Exteriores** se ocupa de relaciones publicas con los distintos sectores de la comunidad donde lleva a cabo sus tareas: gobierno, sociedad civil, sector empresario, publico en general, universidades, etc.
3. **Programas.** En este departamento se lleva a cabo el seguimiento de los programas establecidos en la fundación para asistencia comunitaria. El personal se agrupa según áreas de interés definidas para cada fundación como por ejemplo: servicios sociales, educación, salud, desarrollo comunitario, etc.
4. **Finanzas y Administración.** Este departamento esta encargado de proveer de servicios al donante asesorándolo en el proceso de la donación. Esta cargo también de la administración de los fondos y de la administración interna de la fundación (personal, desarrollo de fondos, etc.)
5. **Iniciativas Especiales.** Se ocupa de proyectos ad-hoc tales como de emergencia por desastres naturales o económicos, etc.

Otro tipo de estructura, donde se incluye a personal voluntario como estrategia para paliar la falta de recursos destinados a la estructura operativa, es el caso en Bulgaria, de la *“Open Society Club, Varna”*. Es una organización con 4 personas rentadas (un oficial de información, un contador, un coordinador de proyecto y un secretario ejecutivo) y un Consejo Directivo compuesto por 7 personas representativas de la comunidad, el mundo empresarial, los medios de comunicación, la industria, la universidad, etc.

Un componente especial de esta organización es que desde su existencia, 1995 hasta 1997 logró atraer a unos 200 voluntarios que trabajan en los programas de asistencia comunitaria que ofrece la fundación. A su vez, este rotundo éxito para reclutar a voluntarios a redundado en una mayor afluencia de dineros y donaciones para la fundación¹⁰.

¹⁰ Stoyan Nikolov, *“A case study of Community Foundation Initiatives in CEE: Open Society Club, Varna”*, Report of the *“Why Community Foundations?”* Pilot Regional Meeting, European Foundation Centre, 1997

3. AREA GEOGRAFICA DE COBERTURA

Por lo general las fundaciones comunitarias sirven a un área geográfica específica como una municipalidad, partido, estado o provincia, área metropolitana o un conjunto cohesionado de esas áreas que es considerado como una comunidad, típicamente no mayor a un estado o provincia o bien una región claramente delimitada en términos de identidad cultural, sociodemográfica o económica.

Es importante considerar que el área de beneficio debe ser lo suficientemente grande como para incluir una base importante de desarrollo de recursos a escala lo que será la base de viabilidad de la fundación y garantizará su independencia. Sin embargo, no debe ser tan grande como para dificultar las relaciones públicas y la distribución de los recursos y subsidios.

El reporte "*Why Community Foundations?*"¹¹, sugiere que las fundaciones más efectivas cubren gran cantidad de beneficiarios, alrededor de 650 mil a 2 millones. Hay ejemplos de fundaciones más pequeñas que se desempeñan óptimamente pero generalmente hay situaciones especiales en la base económica, como por ejemplo, una nueva ciudad distanciada de Londres que ha atraído el desarrollo comercial con una población de solo 196 mil habitantes o una zona muy pequeña también en Londres con alto nivel económico que coincide con el nuevo centro financiero de Londres (en las cercanías a Canary Wharf).

Cuando se sirve principalmente a áreas rurales, generalmente se organiza una fundación central que provee del soporte administrativo con filiales satelitales con sus propios Consejos Directivos y responsabilidades de desarrollo y canalización de fondos.

Un caso especial es el de la "*Fondation de France*"¹² (Fundación de Francia) que opera a nivel nacional sirviendo a 60 millones de personas. Fue creada en 1969, principalmente por oficiales gubernamentales, como parte de un esfuerzo por modernizar a Francia, especialmente para descentralizar al gobierno y accionar en el nivel local. Fue una de las tantas fundaciones creadas por el gobierno en ese momento. Esta fundación fue pensada como una fundación multipropósito mientras otras fueron especializadas en áreas como la medicina o el lenguaje. Estas fundaciones fueron establecidas en un país con poca tradición para la filantropía organizada, a pesar de ser uno de las naciones más ricas del mundo.

En Latinoamérica, la Fundación Comunitaria de Puerto Rico es la única que opera en Puerto Rico y su alcance a toda la isla, con una población de 3.8 millones.

¹¹ *European Foundation Centre, Report of the "Why Community Foundations?" Pilot Regional Meeting, 24-26 Abril 1997, Varsovia, Polonia.*

¹² *idem*

4. MARCO LEGAL Y REGULATORIO

Las fundaciones comunitarias son entidades organizadas y legalmente registradas en los organismos competentes en cada país. En EEUU, las fundaciones comunitarias pueden existir bajo distintas formas legales:

1. se pueden constituir como un *trust*¹³ (fondo fiduciario) con uno o varios bancos;
2. como múltiples *trusts* con un comité de distribución incorporado;
3. como una corporación¹⁴ sin fines de lucro sin *trust*;
4. o como una combinación de *trusts* con una corporación.

Un ejemplo de fundación comunitaria constituida como múltiples *trusts* con un comité de distribución incorporado es el de “*The New York Community Trust*”, donde el comité de distribución debe cada año tomar el monto de distribución tal como esta definido en su estatuto y distribuir el dinero en la comunidad de tal manera de promocionar el bienestar de los habitantes de la Ciudad de New York y sus alrededores¹⁵. El Comité de Distribución fue incorporado a la forma legal de *trust* para dar cuenta de las necesidades de la comunidad de una forma más flexible y pertinente.

Las fundaciones comunitarias deben satisfacer requisitos legales al nivel estatal y federal; para operar en la forma más frecuente –**la corporativa**- las fundaciones deben estar incorporadas como una fundación sin fines de lucro en el estado en que opera.

El “*Internal Revenue Service (IRS)*” reconoce a las fundaciones como una entidad exenta de impuestos bajo la Sección 501 (c) (3), organizadas y en operaciones exclusivamente con propósitos de caridad. Además, la fundación comunitaria debe estar reconocida por el “*Internal Revenue Service (IRS)*”, como una entidad **pública** de caridad bajo la Sección 501 (c) (3), lo cual implica el cumplimiento con la regla “*IRS Public Support Test*” por la cual se requiere que exista un apoyo diversificado a las fundaciones comunitarias para un periodo dado, es decir, el 51% de las contribuciones recibidas por una fundación comunitaria en un periodo de tres años debe proveer de fuentes diversas; una entidad única no puede controlar la mayoría de los activos de la fundación.

¹³ “*trust*” – una entidad legal creada para administrar activos para el beneficio de una persona específica o un número de personas. Un *trust* o fondo fiduciario es creado por el dueño -el donante (“*the grantor* o *trustor*”)- quien transfiere la propiedad a otro -el representante (“*the trustee*”)- para el beneficio inmediato o eventual de una tercera persona, -el beneficiario (“*the beneficiary*”). Fuente : US Department of Treasury

“*trust fund*” – (fondo fiduciario) un monto de capital que una persona (el donante “*the trustor*”) pone en custodia de un representante (“*the trustee*”) para ser administrado en beneficio de un tercero. Fuente: US Department of Treasury

¹⁴corporación – un grupo de personas a las que se les entrega un cédula reconociéndolas como una entidad separada con sus propios derechos, poderes y privilegios y responsabilidades separadas por la de sus miembros. Fuente : US Department of Treasury

¹⁵ Resolution and Declaration of Trust Creating “*The New York Community Trust*” Amended October 7, 1999

Todas las fundaciones comunitarias en Inglaterra y Gales tienen que estar registradas en la “*Charity Commission*”, el ente regulador que rige estas organizaciones. El órgano de gobierno de cada fundación opera independientemente pero reporta a la “*Charity Commission*” (por ejemplo, se le debe solicitar permiso a la Comisión si una fundación desea cambiar su estatuto en algún sentido material.)

Las fundaciones deben publicar un reporte anual y es requisito que sus balances estén disponibles para todo el público. El “*Charities Act*” aprobado en 1992 aumenta la libertad en el manejo de las inversiones y la renta de las fundaciones.

Una Fundación Comunitaria en el Reino Unido, debe ser establecida como un **fondo fiduciario de caridad** (*trust*) o una **compañía de caridad** (*charitable company*). Como fondo fiduciario debe crearse un grupo de *trustees*¹⁶ quienes toman las decisiones entre ellos sobre como se conduce a la fundación y sobre quienes los reemplazaran cuando su termino en el consejo caduque. Están reguladas por leyes de caridad a través de la “*Charity Commission*”. Una dificultad que presenta este tipo de estructura legal es el trust no puede funcionar como una entidad legal en su propio derecho, sino que debe operar en el nombre de las personas individuales que conforman el consejo directivo, es decir la responsabilidad cae en cada *trustee*¹⁷.

Como compañía de caridad la estructura incorpora la existencia de miembros, y por lo tanto, la fundación puede ser vista como operando bajo principios democráticos con los miembros participando activamente en la reunión anual (y en otras reuniones formales) y en la elección de los *trustees*. Están reguladas por “leyes de caridad” a través de la “*Charity Commission*” y por “leyes comerciales” a través de la “*Companies House*”. Este modelo aunque resulte más burocrático -al deber responder a dos entidades reguladoras diferentes- tiene una variedad de ventajas con respecto al modelo de fondo fiduciario de caridad¹⁸:

- considerando que actúan responsablemente y en buena fe, los *trustees* están protegidos por responsabilidad personal por cualquier perdida en la que pueda incurrir la fundación;
- la compañía tiene miembros que nominan y eligen a los miembros del cuerpo de *trustees*. Este es un sistema más democrático y abierto y promueve un Consejo mas representativo.

En Alemania, las fundaciones comunitarias están dentro de la categoría de fundaciones de derecho civil que están definidas como personas legales específicas incorporadas, caracterizadas por los activos, destinadas a servir un propósito reglamentario específico en perpetuidad tal es declarado por el fundador/es, y se le otorga personería legal sin miembros o dueños por medio de un acto de gobierno. El objetivo reglamentario y la organización estructural de la “persona legal incorporada” son estipulados en los estatutos de la fundación que regula el número y los poderes de los órganos de gobierno. Las fundaciones comunitarias son entidades sin fines de lucro y exentas de impuesto a la renta, herencia y donaciones.

¹⁶ Miembro del Trust Board (Consejo Directivo del Fondo Fiduciario), representante del fondo fiduciario.

¹⁷ United Kingdom Community Foundation Network, “Choosing the right structure for a community foundation”

¹⁸ Gilbert Hilary, Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development- Country Report United Kingdom

Las fundaciones comunitarias en Italia son consideradas fundaciones privadas. El Primer Libro del Código Civil define a una fundación como una organización privada, sin fines de lucro, establecida como un contrato entre los fundadores vivos o a través de testamento, y provista por un patrimonio a perpetuidad. El patrimonio debe ser utilizado para llevar adelante los objetivos de la fundación especificados en su estatuto.

Con respecto al tratamiento fiscal, las fundaciones comunitarias adoptaron la categoría fiscal de ONLUS (*Organizzazione non lucrative di utilità sociale*). ONLUS goza de una variedad de privilegios impositivos y el mejor trato para donaciones en Italia¹⁹.

En Rusia, la mayoría de las fundaciones legales se llaman a sí mismas fundaciones de caridad y son creadas por el beneficio público. Los requisitos legales para establecer una fundación son muy generales. Los fundadores de una fundación (un fundador puede ser un individuo o un grupo de individuos, u otras organizaciones) deben proveer de un capital inicial a la fundación. Sin embargo, no está estipulado en la ley que ese capital debe ser de cierto tamaño o debe estar dado bajo ciertas condiciones. También se estipula que generalmente una fundación puede tener un consejo, pero los miembros del mismo no cargan con ninguna responsabilidad personal sobre la fundación y no son responsables con respecto a sus finanzas. Las fundaciones comunitarias no están mencionadas separadamente en la ley y por lo tanto están gobernadas por la misma ley que aplica a las fundaciones en general.

A las Fundaciones no se les exige pagar impuestos sobre sus ingresos si este ingreso proviene de donaciones o subsidios y son distribuidas en acuerdo con los propósitos de las fundaciones. Sin embargo, si una fundación tiene un patrimonio, el interés del patrimonio es gravado con impuestos ya que se lo considera una ganancia de tipo comercial, incluso si es distribuida por la fundación en la forma de subsidios y becas. Este tipo particular de regulación fiscal es uno de los obstáculos que disminuye el desarrollo de fundaciones de patrimonio permanente en Rusia. Si una fundación es involucrada en alguna actividad comercial también se espera que pague impuestos en concordancia, como cualquier otra compañía lo haría²⁰.

El marco legal en México contempla la exención de impuestos y autorización para emitir recibos deducibles para organizaciones sin fines de lucro que son constituidas con un objeto social de los contemplados en la propia ley²¹. En Ecuador, la legislación general que regula a las organizaciones privadas sin fines de lucro se encuentra en el Código Civil, sin existir un marco legal específico para las organizaciones definidas como *grantmakers*. Respecto a las regulaciones de carácter tributario, las normas actuales no consideran excepciones de ningún tipo para las fundaciones y entre ellas, para las *grantmakers*. Es decir, estas organizaciones deben tributar tanto en concepto de impuesto a la renta en el caso de que generaren algún excedente por la venta de algún servicio, así como deben pagar el impuesto al valor agregado²².

¹⁹ Bacchi Riccardo, *Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development, Country Report: Italy, 2002*

²⁰ CAF-Russia, *Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development, Country Report: Russia, 2002*

²¹ Villalobos Jorge, *"Naturaleza y Propósitos de una Fundación Comunitaria"*, Centro Mexicano para la Filantropía, 2002

²² Cornejo Castro Boris, *"Recursos Privados para fines Públicos: las grantmakers en el Ecuador"*, Fundación Esquel-Synergos, Octubre 2001

5. TIPO Y ORIGEN DE LOS FONDOS

Las fundaciones comunitarias aceptan y administran una diversidad de donaciones y tipos de fondos para cumplir con la variedad de objetivos filantrópicos de los donantes y las necesidades de la comunidad.

En general las fundaciones comunitarias tienen el objetivo de establecer y acrecentar un **fondo fiduciario permanente** (*endowment*) aunque también existen fundaciones que solamente distribuyen o canalizan fondos (*“pass-through”* o *“flow-through”*) mediante subsidios (*grants*) a individuos u otras organizaciones. Generalmente los fondos fiduciarios son llamados “fondos etiquetados” (*“named funds”*) memorando el nombre del donante o el objetivo o causa de interés del donante.

Las contribuciones realizadas a una fundación comunitaria representan donaciones irrevocables sujetas al control legal y fiduciario del órgano de gobierno de la fundación comunitaria. Las fundaciones comunitarias deben adoptar políticas de aceptación de donaciones y fondos donde se estipula el monto mínimo de la donación, tipos de fondos, tipos de mecanismos de donación, y políticas y procedimientos para aceptar diversos tipos de activos. Estas políticas deben estar disponibles para quien lo requiera.

En general, cualquier donante puede, con respecto a la donación realizada por ese donante a la fundación y dentro de los límites dados por las políticas declaradas por escrito, dar instrucciones sobre (i) el “campo objetivo” (por ejemplo: educación, salud pública, etc.) de la donación, u organizaciones filantrópicas particulares o que apoyen ciertos objetivos particulares, (ii) forma de distribución incluyendo montos, tiempos, y condiciones de pago y si éste proviene del fondo principal o de la renta, y (iii) un nombre como un memorial o sumarlo a un fondo previo, o el anonimato del regalo.

Tipos de Donaciones

- Efectivo
- Títulos, Bonos o Acciones que cotizan en la bolsa de valores
- Legados
- Propiedad inmobiliaria
- Propiedad personal
- Seguro de Vida
- Tiempo y conocimientos (por Ej. horas de trabajo de un abogado)
- Servicios (por Ej. consultoría en temas financieros)
- En especie (pasajes de avión, material para construcción, etc.)
- Intereses de una compañía privada
- Fondos de Retiro

Usos y Tipos de Fondos que recibe la Fundación Comunitaria

El donante puede, al realizar su donación, indicar su intención sobre la utilización o no de su fondo como *“permanentemente restringido”*, *“temporariamente restringido”* o *“no restringido”*, definiendo así si solamente la fundación utilizará la renta, ingresos, o intereses que devienen del fondo para realizar subsidios o si utilizará parte o todo del fondo principal.

En EEUU, el Consejo Directivo goza de la “facultad de discrepar” (*“variance power”*), por la cual retiene la autoridad de modificar cualquier restricción o condición en la distribución

de los fondos para un propósito específico o para una organización específica, y la autoridad de reemplazar a un administrador de fondos por un desempeño inadecuado.

- Sin restricciones (*unrestricted funds*) ofrece la opción más amplia de donación, permitiendo canalizar los subsidios según el cuerpo de profesionales de la fundación lo crea oportuno teniendo en cuenta las necesidades actuales de la comunidad. Las fundaciones generalmente clasifican a estos fondos de la siguiente manera:
 - General (*general fund*), la mayoría de los donantes realizan sus contribuciones al fondo general, por lo tanto es el fondo más grande de las fundaciones y a su vez tiene el mayor grado de flexibilidad para satisfacer las necesidades cambiantes de la comunidad a la que sirve la fundación.
 - De Familia o Memoriales (*named funds*), algunas familias eligen establecer un fondo en su nombre o como manera de honrar un pariente, colega o amigo. Todos los subsidios que se realizan de este fondo llevan el nombre asignado por el donante.
 - De Estrellas (*All-Stars funds*), creado por Fundación Comunitaria de Puerto Rico para estimular a los atletas y artistas puertorriqueños a compartir con su comunidad el éxito alcanzado
- Campo de Interés (*field of interest funds*) crea fondos permanentes dedicados a campos o áreas particulares tales como educación, violencia, etc.; también puede tratarse de fondos destinados a un área geográfica particular.
- Recomendado (*donor-advised funds*) le permite al donante recomendar a organizaciones específicas para recibir subsidios. Una vez establecido el fondo, el donante puede elegir realizar subsidios del fondo principal solamente o del fondo y de la renta²³. Varias firmas con fines de lucro del sector financiero por Ej. Fidelity, Vanguard, Charles Schwab, Eaton Vance, han establecido “entidades de subsidiarias de caridad” muy exitosas a través del llamado “charitable gift fund” *fondo de caridad*, el cual ofrece al donante fondos recomendados en fundaciones comunitarias²⁴.
- Designado (*designated funds*) le permite al donante apoyar causas especiales, distribuyendo la renta o el patrimonio principal, según las instrucciones del donante. Pero si esas causas se transforman en obsoletas, la fundación comunitaria puede –con el respeto a las intenciones originales del donante- redefinirla para que continúe siendo de relevancia a través del tiempo y pertinente a las circunstancias cambiantes.

16 Philip M. Purcell, *Issues and Opportunities in Endowment Fundraising*, *Gift Planners Digest*, 08/01/2002, *The Boston Foundation*. : <http://www.pgdc.net/TBF/GPD-20011129150353>

²⁴ *idem*

- De apoyo a organizaciones (*organizational funds*) son fondos destinados a organizaciones específicas tales como organizaciones religiosas, educativas, culturales, etc.
- Operativos / administrativos (*operational, administrative funds*) contribuyen a reducir los gastos administrativos de la fundación.
- Becas (*scholarship fund*), por ejemplo becas de estudio a líderes comunitarios para desarrollar sus capacidades y volcar sus conocimientos a la comunidad, a distintas escuelas o a distintas áreas de estudio.
- Permanente de Organizaciones (*organizational endowment funds*) son establecidos por las organizaciones sin fines de lucro para proveer de rentas para ellas mismas, dejando a la organización libre para cumplir con su misión

Tipos de Donantes

- Individuos
- Corporaciones (Johnson & Jonson, Dupont, Coca-Cola)
- Organizaciones no gubernamentales (Fundación Esquel)
- Fundaciones Privadas (Nacionales, Internacionales) (The Ford Foundation)
- Agencias de Caridad (Rotary)
- Agencias de Gobierno (Ministerio de Desarrollo Social)
- Organizaciones internacionales o bilaterales (USAID, Cooperación Holandesa)
- Miembros del Consejo Directivo
- Expatriados o emigrados (Por ejemplo: Puertorriqueños viviendo en USA aportan dineros a la Fundación Comunitaria de Puerto Rico)
- Iglesia o Instituciones Religiosas (Iglesia Adventista, Católica)

Durante el proceso de planificación de la donación, el rol y las relaciones de todas las partes involucradas es un proceso abierto totalmente al donante. La fundación comunitaria debe dar cuenta de los fondos de caridad, invirtiendo y administrando prudentemente los fondos y manteniendo reportes financieros al día. Se mantiene una versión escrita de los términos y condiciones de cada fondo y todos esos registros deben dar referencia a la facultad de discrepar. Generalmente, una audiencia anual es realizada por un contador público independiente, donde el balance anual es revisado y aprobado por el órgano de gobierno y disponible al público si es requerida.

Existen muchos países donde las dificultades para establecer un fondo de fiduciario abundan: altas tasas de inflación, inestabilidad bancaria, la falta de cultura filantrópica, etc. En países como Rusia, donde la difícil situación económica que resulta en la falta de donantes ricos y la inestabilidad general del sistema bancario no crean un buen contexto para establecer fondos a perpetuidad para las fundaciones comunitarias. Mas aún, el concepto de fondo permanente es todavía muy poco conocido entre el público ruso y genera más suspicacia que interés. La ineficiencia y falta de transparencia de algunas fundaciones caritativas crearon una desconfianza hacia las fundaciones en general.

Es por eso que la primera fundación comunitaria en Rusia comenzó sus actividades estableciendo un programa de subsidios y luego en el curso de dos/ tres años comenzó a crear un patrimonio. La experiencia de la Fundación Togliatti²⁵, mostró que los dos concursos de becas organizados durante el primer año de operaciones generaron un significativo apoyo y confianza del público y la comunidad de empresarios. La fundación probó desde un comienzo que fue creada para el beneficio de la comunidad, con un proceso transparente y abierto de entrega de subsidios y con la capacidad de administrar los fondos. Como resultado de estas políticas en el segundo año algunos de los donantes locales tomaron la iniciativa de crear un patrimonio para asegurar la estabilidad y sustentabilidad de la fundación.

Creada en 1969, la “*Fondation de France*” (Fundación de Francia) recibió un patrimonio de 60 millones de francos o 2.8 millones de euros, de 16 instituciones financieras. La fundación continuó atrayendo fondos a través del tiempo, primariamente donaciones de individuos y familias, y también ha ido creciendo a través de la inversión financiera prudente realizada por la fundación. En 1994 los activos de la fundación superaron los 370 millones de euros y ahora emplea 80 personas y realiza alrededor de 3.600 subsidios por año.

El origen del financiamiento de las organizaciones llamadas *grantmakers*²⁶ en Ecuador, según el estudio de Boris Cornejo Castro “Recursos Privados para fines Públicos: los *grantmakers* en el Ecuador”, las *grantmakers* en su mayoría poseen un fondo patrimonial. La mayoría de las organizaciones entrevistadas declaró poseer tipos de activos tales como bienes raíces, empresas, inversiones financieras, acciones de empresas privadas y otros activos productivos.

²⁵ CAF-Russia, *Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development, Country Report: Russia, 2002*

²⁶ Son organizaciones ecuatorianas, no gubernamentales, sin fines de lucro que proveen donaciones y en algunos casos créditos a otras organizaciones similares, organizaciones de base o individuos.

6. MANEJO DEL PATRIMONIO

Las fundaciones comunitarias son depositarias, administradoras y canalizadoras de recursos financieros, ya sea porque los recibe, los gestiona, o los genera, a favor de otras instituciones que directamente trabajan en la solución de un problema social específico.

Para llevar a cabo esta tarea cuentan con inversores profesionales y/o bancos que se ocupan de la administración financiera entre los que pueden elegir los donantes. Por ejemplo: “*The Boston Foundation*”, opera con 4 Bancos Fiduciarios (*Trustee Banks*): Bank Boston, N.A., Boston Safe Deposit & Trust Company; Fleet National Bank y State Street Bank & Trust Company. También utiliza los servicios de “Compañías Administradoras de Fondos de Inversión” (*Investment Managers*) ofreciendo a sus donantes servicios flexibles y personalizados, adaptados a sus intereses y capacidad de donación, tales como Fidelity Investments, Fiduciary Trust Company, J.P. Morgan, Merrill Lynch Trust Company, entre otras.

La canalización de recursos financieros responde a políticas bien precisas que derivan de la misión y visión de la fundación, de los marcos legales que la rigen, y de las intenciones o mandatos de quienes les entregan sus recursos y confianza.

Una fundación comunitaria primariamente se orienta a construir en el tiempo, una base permanente de acciones cuyos rendimientos financieros apoyan a la comunidad en el presente y en el futuro.

Sin embargo esta característica central a las fundaciones en Estados Unidos y gran parte de Europa y Latinoamérica, en países de Europa del Este como Bulgaria existen obstáculos considerables para construir un patrimonio permanente. Se podría plantear que en la práctica, una región con tantas necesidades urgentes, es muy difícil justificar colocar grandes sumas de dinero para general renta que sólo será una fracción de la donación inicial.²⁷ Sin embargo, por el contrario, ante una región donde todo es incierto y volátil, crear este tipo de patrimonio es fundamental para proveer de sustentabilidad a la fundación y su accionar en la comunidad.

En el caso de la “*Open Society Club, Varna*” en Bulgaria, se ha podido establecer un fondo permanente principalmente por las donaciones recibidas por fundaciones internacionales como Open Society Foundation, Charles Stewart Mott Foundation, and PHARE- Democracy Programme y especialmente a través de un programa exitoso por el cual por cada donación de un fondo “no restringido” de donantes locales, la Charles Stewart Mott Foundation donaba el mismo monto. A través de esta práctica se motivó a los donantes locales a y se pudo consolidar el fondo de la fundación²⁸.

²⁷ Shannon St. John, “A Comparison of the Role and Importance of Community Foundations in the USA and Bulgaria”, *Report of the “Why Community Foundations?” Pilot Regional Meeting, European Foundation Centre, 1997*

²⁸ Nikolov, Stoyan, “A Case Study of Community Foundation Initiatives in CEE: Open Society Club, Varna”, *Report of the “Why Community Foundations?” Pilot Regional Meeting, European Foundation Centre, 1997*

7. DESTINO DE LOS FONDOS

Las fundaciones comunitarias destinan donaciones para atender las diferentes necesidades de la comunidad que sirve. Desde la fundación se tiene una visión global – holística- sobre los temas del desarrollo local.

En general las fundaciones comunitarias establecen un número similar de áreas de interés o áreas objetivo a través de las cuales se realiza la canalización de fondos desde los donantes hacia la comunidad. Los programas de donaciones pueden cubrir áreas tales como Servicio Social; Salud; Educación, Instituciones Culturales, Artes y Humanidades, etc.

Estas prioridades son establecidas a través de monitorear las condiciones locales, analizando problemas específicos y respondiendo pro-activamente a las necesidades cambiantes. Con mucha frecuencia, las fundaciones comunitarias cuentan con comités asesores integrados por ciudadanos de la localidad que dan seguimiento a los procesos de donación para hacer eficaz y transparente la labor de la fundación y su impacto en la comunidad.

Las fundaciones comunitarias canalizan los recursos de diferentes maneras, por ejemplo “*The Boston Foundation*” ofrece distintos tipos de subsidios:

- **Apoyo a Programa o Proyecto**, para esfuerzos con base comunitaria para ayudar a los niños y las familias a acceder a la educación, cuidado de la salud, vivienda y trabajo
- **Fortalecimiento Institucional**, para proyectos designados a mejorar la habilidad de organizaciones comunitarias para servir a la comunidad, por ejemplo en el desarrollo de programas de evaluación, promoción de la participación y el trabajo en red, etc.
- **Apoyo Operativo**, se otorgan cuando son pertinentes a la estrategia de fortalecimiento comunitario de la fundación, puede ser un aporte de tipo “semilla” para un grupo de base. Este tipo de subsidios no se entrega regularmente, solo en condiciones especiales.

La “*Idaho Community Foundation*” (Fundación Comunitaria de Idaho) en USA, entrega subsidios a instituciones educativas, y en algunos casos a entidades gubernamentales. Debido a que las necesidades dentro del estado son tan variadas, el rango de proyectos incluye las áreas de salud, servicios humanos, arte y cultura, educación, proyectos públicos, y el medioambiente. Los subsidios se entregan en tres ciclos según la región del estado de Idaho que corresponda: norte, este y sur. También se entregan subsidios fuera del estado de Idaho siempre y cuando redunden claramente en un beneficio para el propio estado²⁹.

En Ecuador las fundaciones otorgan donaciones y algunas de ellas también entregan créditos³⁰. La canalización de los recursos entregados mediante donaciones se realiza primordialmente a organizaciones de base, seguido de donaciones destinadas a otras ONG y finalmente a individuos.

²⁹ “*Idaho Community Foundation*”: www.idcomfdn.org

³⁰ “*Recursos Privados para fines Públicos: los grantmakers en el Ecuador*”, Boris Cornejo Castro, Fundación Esquel-Synergos, Octubre 2001, Pág. 29

Una característica general de las fundaciones comunitarias en Alemania es que desarrollan, conceptualizan e implementan programas pioneros por sí mismas, además de dar subvenciones a otras organizaciones y terceras personas. Las fundaciones comunitarias cubren un gran rango de actividades en el área de juventud, arte y cultura, deportes, salud, asuntos comunitarios, y ecología. Las fundaciones identifican necesidades urgentes de la comunidad e implementan programas u otorgan subsidios en áreas donde no existen aportes del estado o de terceras partes. Algunas fundaciones han concentrado sus actividades inicialmente en proyectos para jóvenes con el fin de focalizar los limitados recursos en un tema relevante que al mismo tiempo pueda llamar la atención pública. Sin embargo, más y más fundaciones comunitarias que han comenzado canalizando sus recursos en proyectos que atiendan la juventud, se embarcan en áreas nuevas tales como medioambiente, salud y arte y deportes como es el caso de la Fundación Comunitaria de Hamburg.³¹

³¹"Bürgerstiftungen" Fundaciones Comunitarias en Alemania,
www.buergerstiftungen.de/g_english/english_11_philosophy.html

3. BIBLIOGRAFÍA

Alliance Magazine Volume 7 Number 3, September 2002 YA ESTA

Bacchi Riccardo, Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development, "The Governance Structures of Community Foundations. Country Report: Italy", 2002 YA ESTA

CAF-Russia, Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development, "The Governance Structures of Community Foundations. Country Report: Russia", 2002 YA ESTA

Colon, Nelson I., "Puerto Rico Community Foundation, a Community Philanthropy Strategy", Revista, Spring 2002, Harvard Press YA ESTA

Community Foundation Network, "Choosing the right structure for a community foundation", October 2001 YA ESTA

Community Foundation Network, "Role and Function of a Community Foundation", March 2001 enviado por mail

Community Foundation Network, "Starting up a community foundation", January 2002 YA ESTA

Community Foundation Network, "What is a Community Foundation?", April 2002 enviado por mail

Cornejo, Boris, "Recursos Privados para fines públicos: Los grantmakers en el Ecuador", Fundación Esquel-Synergos, Octubre 2001 YA ESTA

Council of Foundations "National Standards for U.S. Community Foundations (As approved by the Community Foundations Leadership Team on June 8, 2000)" YA ESTA

European Foundation Centre, Report of the "Why Community Foundations?" Pilot Regional Meeting 24-26 April, 1997, Warsaw, Poland YA ESTA

Forst, Richard, Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development, "The Governance Structures of Community Foundations. Country Report: Canada", 2002 YA ESTA

Frederick, Brian, Jalonick Mary, Donnell Mersereau, Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development, "The Governance Structures of Community Foundations. Country Report: United States of America", 2002 YA ESTA

Frumkin, Peter, "Fidelity in Philanthropy: Two Challenges to Community Foundations", Nonprofit Management & Leadership, Vol. 8 No. 1, Fall 1997, Jossey-Bass Publishers YA ESTA

Fundación Comunitaria de Puerto Rico, "Hoja de Datos de la Fundación", Año 2002 enviado por mail

Fundación Comunitaria de Puerto Rico, "Informe Anual 2000" YA ESTA

Fundación Comunitaria de Puerto Rico, "Revista Comunidad", Vol. 1 Año 2002 YA ESTA

Gilbert Hilary, Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development, "The Governance Structures of Community Foundations. Country Report: United Kingdom" YA ESTA

King Baudouin Foundation, Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development, "The Governance Structures of Community Foundations. Country Report: Belgium", 2002 YA ESTA

Kisil, Marcos and Leat, Diana, Case Studies of Organizations Supporting Community Foundations "Institute for the Development of Social Investment (IDIS), Brazil", WINGS-CF Case Studies Working Group, June 2001 YA ESTA

Mazurczak Monika, Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development, "The Governance Structures of Community Foundations. Country Report: Poland", 2002 YA ESTA

Nacional Community Foundation Institute, Indiana University Center on Philanthropy, "Competency Guide for Community Foundations". www.philanthropy.iupui.edu YA ESTA

Purcell, Philip M., "Issues and Opportunities in Endowment Fundraising", Gift Planners Digest, 08/01/2002, The Boston Foundation: <http://www.pgdc.net/TBF/GPD-20011129150353>

Rollini Klaus, Timmer Karsten, Transatlantic Community Foundation Network-Working Group 3: Governance and organizational development, "The Governance Structures of Community Foundations. Country Report: Germany", 2002 YA ESTA

Sacks, E. "The growth of Community Foundations around the world", Council on Foundations, 2000 YA ESTA

Strecansky, Boris, Mesik, Juraj, "Study of Feasibility of Developing Community Philanthropy in Slovakia", Community Philanthropy Development Initiative, ETP Slovakia and Ekopolis Foundation, July 1998 YA ESTA

The New York Community Trust "Resolution and Declaration of Trust Creating The New York Community Trust", amended October 7, 1999 YA ESTA

Transatlantic Community Foundation Network, "Glossary of Governance Terms" YA ESTA

Villalobos, Jorge, "Historia de las Fundaciones Comunitarias en Mexico", Centro Mexicano para la Filantropía, 1997 enviado por mail

Villalobos, Jorge, "Naturaleza y propósito de una Fundación Comunitaria", Centro Mexicano para la Filantropía, 2000 YA ESTA

Direcciones de Páginas Web visitadas:

American Institute of Certified Public Accounts (AICPA) www.aicpa.org
Burgerstiftungen in Deutschland www.burgerstiftungen.info/
www.buergerstiftungen.de/g_english/english_11_philosophy.html
Centro Mexicano para la Filantropía www.cemefi.org
Community Foundation Network www.cf.org
Community Philanthropy Initiative www.efc.be
Council on Foundations www.cof.org
Donors Forum of Ohio www.dfo.org
Financial Accounting Standards Board (FASB) www.fasb.org
GuideStar www.guidestar.org
Grupo de Institutos Fundacoes e Empresas (GIFE) www.uol.com.br/gife
Idaho Community Foundation www.idcomfdn.org
National Community Foundation Insitute- Indiana University Center on Philanthropy,
www.philanthropy.iupui.edu
Puerto Rico Community Foundation www.fcpr.org
Revista Alliance publicada por Allavida www.allavida.org/alliance
The Boston Foundation www.tbf.org
The Synergos Institute www.synergos.org
The Transatlantic Community Foundation Network www.tcfn.efc.be
US Department of Treasury <http://www.ots.treas.gov/glossary.html>
WINGS C/o Council of Foundations www.wingsweb.org