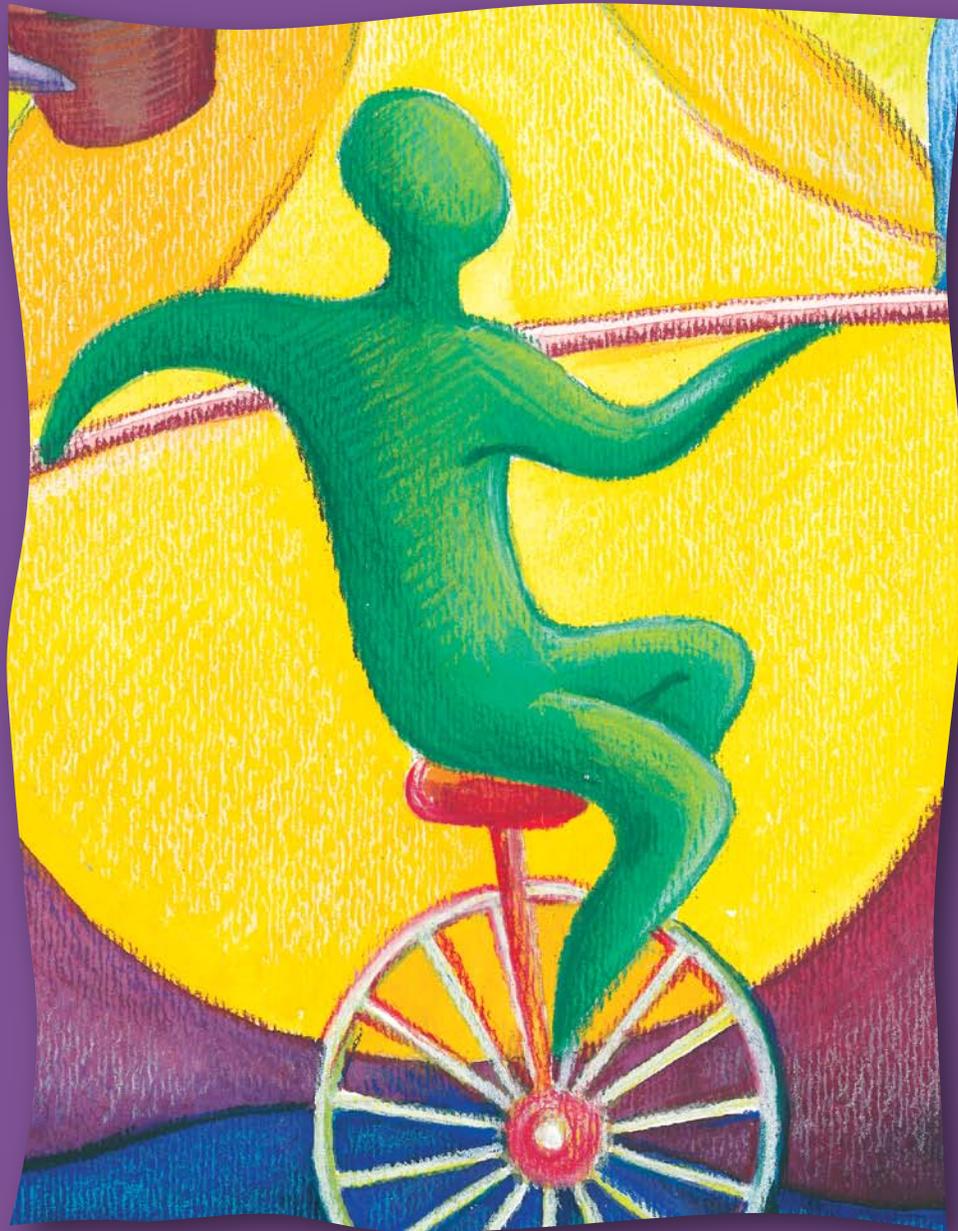


# El Balance Perfecto



## II. El Papel de una *Fundación Comunitaria* como *Vehículo Filantrópico*



CHARLES STEWART  
MOTT FOUNDATION

SEPTIEMBRE 2008

## Cerca de casa ... cerca del corazón

A lo largo de los años, hemos llegado a aceptar un concepto sobre los impulsos generosos, que aunque es simple, también es inherente al ser humano: la filantropía comienza en la calle principal. En otras palabras, creemos que las personas apoyan causas cercanas a su hogar y su corazón.

A través de los donativos que canalizamos a los lugares de donde somos originarios, a nuestro estado, nuestro país y otras partes del mundo, hemos descubierto que las fundaciones comunitarias son vehículos poderosos — y potenciadores — que cultivan la generosidad de las personas y fomentan la construcción de comunidad.

En repetidas ocasiones, hemos sido testigos de la flexibilidad y creatividad de las fundaciones comunitarias y de otras formas de filantropía comunitaria, no solamente para canalizar recursos financieros a las organizaciones de la sociedad civil de la localidad, sino también para establecer alianzas, promover esquemas de colaboración, cultivar la vitalidad y construir fondos patrimoniales, todo en beneficio de sus comunidades en el largo plazo.

Durante los últimos 30 años, hemos otorgado más de 122 millones de dólares en subvenciones para impulsar el movimiento de las fundaciones comunitarias alrededor del mundo. Sin embargo, nuestro apoyo va más allá de los recursos. También hemos financiado el costo de la asistencia técnica que reconocidos expertos han ofrecido a las fundaciones comunitarias en lo individual, así como a las redes a las que pertenecen y a otros organismos de apoyo.

Hemos tenido la fortuna de conocer y admirar a Dorothy “Dottie” Reynolds — quien ha encabezado nuestros más recientes esfuerzos de asistencia técnica — desde que fungió como Directora Ejecutiva de la *Community Foundation of Greater Flint* (CFGF) de 1990 hasta 1997. Su energía, entusiasmo y conocimientos siempre estuvieron a la vista en nuestra ciudad natal y fueron fundamentales para el crecimiento de la CFGF.

Desde que dejó dicho cargo, ha participado como consultora para las fundaciones comunitarias que apoyamos económicamente. Desde este puesto, Dottie, quien también trabajó durante varios años para la *Columbus Foundation* en Ohio, ha ofrecido asesoría y asistencia a fundaciones comunitarias y organizaciones de apoyo en una gran variedad de países a lo largo de África, Asia, Europa y América del Norte.

Debido a la gran demanda que tiene por la especialización de sus conocimientos, decidimos compartir sus experiencias de manera más amplia a través de una serie de consulta que explora los diferentes papeles que una fundación comunitaria puede jugar, incluyendo el de donante, el de vehículo para la filantropía local y el de líder comunitario.

Esperamos que esta serie de publicaciones sea de utilidad. Sus comentarios son bienvenidos.



William S. White  
Presidente  
C.S. Mott Foundation

# Prefacio



En términos sencillos, una fundación comunitaria tiene tres funciones. Es una entidad donante. Es un vehículo para la filantropía de personas, empresas y organizaciones que se preocupan por una región geográfica en específico.

Ejerce su liderazgo en la comunidad a la que sirve como un espacio efectivo e independiente para atender la problemática y/o fomentar la creación de programas, servicios y políticas que son requeridos.

Durante la mayor parte de los casi 100 años de existencia del movimiento, las fundaciones comunitarias han construido fondos patrimoniales e invertido los rendimientos de dichos capitales para realizar donativos enfocados a las necesidades cambiantes y oportunidades de la comunidad. La construcción de fondos patrimoniales es un proceso lento y aunque sigue siendo un factor fundamental para el desarrollo de la mayoría de las fundaciones comunitarias, en años recientes se ha puesto una mayor atención a la gestión de recursos para uso inmediato.

Pero nos estamos adelantando ... así que comencemos con una versión resumida y sencilla de lo que es un relato largo y considerablemente complicado.

En los Estados Unidos, la historia del movimiento de las fundaciones comunitarias se puede dividir en tres etapas: 1) la era del “donante difunto”, en la cual el personal de programas recomendaba los donativos que se hacían con los fondos no restringidos que dichas personas habían heredado a la fundación (desde 1914 hasta finales de la década de los 80); 2) la era del “donante vivo”, durante la cual los fondos aconsejados (fondos en los cuales los donantes hacen recomendaciones sobre su aplicación) dominaron al sector (desde finales de la década de los 80 hasta mediados de la década del 2000); y 3) la era actual del “liderazgo de las fundaciones comunitarias” en la cual el personal de programas, los donantes, los ejecutivos de las fundaciones comunitarias y sus consejos directivos construyen soluciones a los problemas comunitarios y desarrollan estrategias para aprovechar las oportunidades de la comunidad.

La evolución del movimiento fuera de los Estados Unidos data de finales de los años 80 y ha seguido un camino sinuoso. Muchas de estas fundaciones comenzaron al asumir un rol de liderazgo. La mayoría ha dependido de los recursos que otorgan algunos organismos filantrópicos extranjeros para canalizarlos a sus comunidades. La creación de fondos patrimoniales ha sido aislada. La construcción de su base de donantes locales ha dependido en la combinación de los apoyos de muchas personas/familias/grupos y no en la obtención de donativos mayores de individuos adinerados.

Sin embargo, el balance perfecto que se requiere para fungir como donante, vehículo para la filantropía local y líder comunitario sucede de manera frecuente, independientemente de la localidad en la se encuentre la fundación comunitaria.

Durante la última década, he tenido el inusual privilegio de trabajar con fundaciones comunitarias en una gran variedad de entornos, tanto en los Estados Unidos como a nivel internacional. A lo largo de esta labor, he encontrado muchas más semejanzas que diferencias en su operación y agradezco la oportunidad de contar esta historia a través de mis observaciones personales y la ilustración de casos. Debo añadir que las opiniones y observaciones presentadas en esta publicación son responsabilidad de la autora y no necesariamente reflejan los puntos de vista del editor, la Fundación C.S. Mott.

Dorothy Reynolds

# El papel de un vehículo para la filantropía



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

En los Estados Unidos, este crecimiento fue tan vertiginoso a fines de la década de los 80 hasta los 90, que les fue difícil mantener un adecuado equilibrio entre la canalización de donativos, el desarrollo de recursos y el ejercicio del liderazgo en la comunidad. Cuando los directores de las fundaciones comunitarias se reunían, la primera pregunta que hacía un colega a otro no era “¿Cuál es la diferencia que has hecho en tu comunidad?” sino “¿A cuánto ascienden tus activos?”

La flexibilidad de las fundaciones comunitarias ha sido un punto clave en su rápido crecimiento. Otros factores como su capacidad para aceptar casi cualquier tipo de donativo (efectivo, títulos de crédito, inmuebles, derechos de minería y hasta ganado o animales en algunas partes del mundo), su habilidad para satisfacer casi cualquier interés de los donantes, su responsabilidad en la custodia y administración de los fondos y sus estructuras de gobierno independientes, han contribuido al éxito del movimiento de las fundaciones comunitarias.

## Fondos patrimoniales permanentes

En sus inicios, las fundaciones comunitarias fueron creadas para separar la administración del capital de los fideicomisos de los rendimientos generados por dichos fideicomisos. Tradicionalmente, las fundaciones comunitarias se han enfocado a los fondos patrimoniales a perpetuidad. Esto las distingue de otras actividades filantrópicas comunitarias. Ser un importante vehículo a través del cual los donantes pueden devolver algo a su comunidad, sigue siendo uno de los tres componentes de mayor importancia en la misión de una fundación comunitaria exitosa. Los otros dos son fungir como donante y ejercer su liderazgo en la comunidad para la atención de necesidades cambiantes.

Indiscutiblemente, los fondos patrimoniales permanentes permiten a las fundaciones comunitarias tener una fuente de ingresos estable para atender necesidades futuras. Debido a que la fundación cuenta con una fuente segura de ingresos para cubrir sus gastos administrativos y programáticos, no está sujeta a la voluntad de un donante en particular y goza de cierto grado de independencia en su quehacer atendiendo las necesidades de la comunidad.

Históricamente, las fundaciones comunitarias en los Estados Unidos han enfocado sus esfuerzos a la construcción de fondos patrimoniales. Los rendimientos de dichos fondos han permitido a las fundaciones responder a las necesidades de la comunidad a través de los donativos que otorgan. Esto fue particularmente evidente en periodos en los que el mayor incremento de los activos de las fundaciones fue gracias a legados. En los Estados Unidos, los fondos discrecionales de la mayoría de las fundaciones comunitarias han sido recibidos por éstas después de la muerte de sus donantes.

Una práctica común de las fundaciones comunitarias es fijar montos mínimos para que un donante establezca un fondo con su nombre. Esto permite al donante o a otra persona o entidad elegida por el donante, gozar de cierta inmortalidad, ya que los donativos se hacen a nombre del fondo. Esto puede resultar atractivo para personas sin herederos o para quienes eligen no dejar la totalidad de sus bienes a sus herederos.

Es importante recalcar que los beneficios de los fondos a perpetuidad se extienden a lo largo de muchas generaciones. Los alcaldes y cabildos municipales van y vienen, los líderes sociales pueden ser generosos o mal intencionados, pero los fondos a perpetuidad establecidos en el pasado, continúan dando frutos en el presente y a futuro. Además, la bonanza de los tiempos de prosperidad, genera ingresos para financiar programas sociales en tiempos difíciles.

Es muy común en los Estados Unidos que las fundaciones comunitarias cuenten con fondos permanentes que benefician a una organización en específico. La fundación comunitaria sirve de protección, preservando y protegiendo los recursos patrimoniales de posibles arranques del consejo directivo de una organización, cuyos miembros pueden ver los recursos como un fondo para emergencias si estuvieran bajo su resguardo.

La fundación comunitaria también puede modificar el destino de los fondos patrimoniales, en caso de que la organización beneficiaria original se disuelva o cambie su misión de manera sustancial. De esta forma, a los donantes se les asegura que la causa que les preocupa — o alguna otra muy similar — continuará recibiendo apoyo a perpetuidad.

Por ejemplo, la *Columbus Foundation* (Ohio) contaba con un fondo patrimonial a beneficio de un hospital que atendía la tuberculosis. Cuando el hospital cerró sus puertas, el órgano de gobierno de la fundación nombró como beneficiario de los rendimientos del fondo al capítulo local de la *American Lung Association* (organización dedicada a la promoción de la salud mediante la prevención de enfermedades pulmonares).

La estabilidad que una fundación comunitaria aporta al sector no lucrativo, su flexibilidad al aceptar donativos, la posibilidad de establecer fondos que satisfacen las necesidades filantrópicas de los donantes de la localidad, su eficiencia así como su responsable administración y custodia de los bienes, son factores que se combinan para hacerla un socio esencial en la filantropía comunitaria.

Aunque la construcción de fondos patrimoniales no resuelve todas las necesidades sociales de una comunidad, en casi cualquier localidad del mundo hay

### **Beneficios para los donantes de fondos permanentes.**

- La satisfacción de los impulsos generosos de los donantes que desean “devolver algo” a su comunidad.
- La satisfacción de saber que un donativo efectuado en determinado momento en el tiempo, proporcionará ingresos a perpetuidad, ya que la fundación invertirá dichos recursos con la finalidad de que no pierdan su valor.
- La posibilidad de designar el objetivo para el cual se establece el fondo permanente, acompañada de la certeza de que la fundación comunitaria tiene la responsabilidad de modificar dicho objetivo, si éste llegara a volverse obsoleto con el tiempo.
- El reconocimiento a perpetuidad al donante o a la persona en cuyo nombre se estableció el fondo.
- La certeza de que las decisiones sobre el uso de los rendimientos del fondo, tan remotamente en el futuro como se pueda imaginar, recaerán en un grupo de ciudadanos de la localidad que entenderán las necesidades y oportunidades de la comunidad.



un lugar para el desarrollo de fundaciones comunitarias y sus fondos patrimoniales a perpetuidad.

A medida que el impulso para construir fundaciones comunitarias se extiende más allá de América del Norte, el enfoque inmediato en el desarrollo de fondos permanentes empieza a ser menos práctico. Debido a que los donantes en muchos países no tienen la oportunidad de alcanzar niveles de riqueza considerables, a que las organizaciones del sector social no pueden invertir sus recursos en instrumentos especulativos y que las necesidades de los habitantes de las comunidades son urgentes, los recursos que se reúnen deben de aplicarse de inmediato.

Esto no significa que no existan fondos patrimoniales fuera de Norteamérica, sino que se ha puesto un especial énfasis en la obtención de recursos de otras fundaciones o gobiernos para efectuar subdonaciones, mismos que se aplican de manera inmediata.

### **Fondos aconsejados por el donante**

Los fondos aconsejados por el donante han sido un producto básico en los portafolios de muchas fundaciones comunitarias norteamericanas.

En los Estados Unidos, un fondo aconsejado es deducible de impuestos por el donante en el año en el que fue establecido, independientemente de que el capital o los rendimientos sean distribuidos a lo largo de varios años. La fundación comunitaria tiene la responsabilidad de asegurar que la recomendación del donante sobre la aplicación de su fondo sea para una causa que es coherente con la misión de la fundación. Además, como en cualquier donativo efectuado por una fundación, su consejo directivo debe aprobar las sugerencias de los donantes sobre la manera en que se distribuyen los recursos.

Sin embargo, es importante recalcar que existen fundaciones comunitarias que no han buscado construir este tipo de fondos, optando por enfocarse únicamente en la adquisición de recursos patrimoniales a perpetuidad para uso discrecional.

La mayoría de las fundaciones comunitarias más grandes y exitosas han logrado recabar cantidades significativas de los recursos que administran como resultado de su afán por crear fondos aconsejados por los donantes y trabajar con ellos durante toda su vida, mientras que los animan a incluir a la fundación en sus planes de sucesión de bienes.

Existe una importante discrepancia conceptual entre las fundaciones que han ignorado el desarrollo de fondos aconsejados por el donante y aquellas que los buscan activamente. Las primeras tienden a ver a la fundación comunitaria preponderantemente como una entidad donante, las segundas se sienten satisfechas con el concepto de la fundación comunitaria como vehículo que facilita que los donantes de la localidad puedan alcanzar sus objetivos filantrópicos.

Algunas fundaciones comunitarias requieren que los fondos aconsejados por el donante permanezcan en su patrimonio a perpetuidad, mientras que otras exhortan la distribución tanto del capital como de sus rendimientos. Frecuentemente, este último enfoque resulta en una mayor interacción con donantes y ofrece más recursos para atender las necesidades inmediatas de la comunidad.

Sin embargo, la mayoría de las fundaciones comunitarias en los Estados Unidos se encuentran en un punto medio, promoviendo el desarrollo de fondos aconsejados por el donante a la vez que incrementan activamente sus recursos patrimoniales con el objetivo de efectuar donaciones irrestrictas y tener la

posibilidad de apoyar una amplia variedad de causas.

Como apuntamos anteriormente, los fondos aconsejados ofrecen a la fundación comunitaria la oportunidad de desarrollar relaciones con las personas. A través de estas relaciones, podrán multiplicar sus donativos iniciales cuando estas personas incluyan a la fundación en sus planes de sucesión de bienes.

Durante el tiempo que participé con la *Columbus Foundation* a mediados de los años 80, descubrimos que dos tercios de las personas que habían establecido fondos aconsejados, habían incluido a la fundación en sus testamentos.

(Debido a que la fundación tenía más de 40 años en ese tiempo, muchos de sus primeros donantes ya habían fallecido.)

Los fondos aconsejados por el donante cobraron fuerza en los años 90, cuando muchos donantes jóvenes contaban con recursos significativos pero no deseaban establecer sus propias fundaciones privadas.

Muchas fundaciones comunitarias aprovecharon esta situación y enfocaron sus esfuerzos de gestión de recursos a la creación de fondos aconsejados. De hecho, muchas de ellas casi abandonaron las estrategias tradicionales para la construcción de fondos patrimoniales permanentes enfocando sus energías a este propósito.

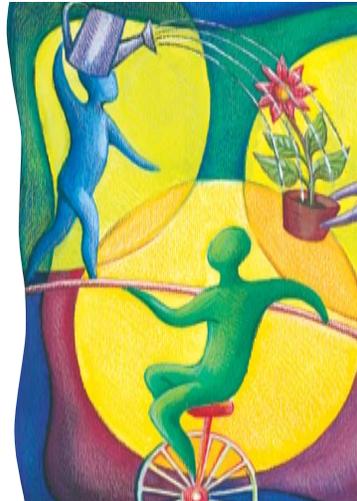
Esto ha sido ampliamente cuestionado en varios ámbitos y es etiquetado por algunos como el “modelo americano” debido a la percepción de que los fondos aconsejados por el donante son canalizados únicamente a programas que le interesan a los donantes acaudalados y no atienden las necesidades de la comunidad o de los más pobres.

Generalmente, las fundaciones comunitarias comparten con estos donantes las solicitudes de apoyo para las cuales no cuentan con suficientes recursos discrecionales. Debido a que las fundaciones conocen a estos donantes y sus intereses, frecuentemente esta estrategia es efectiva para financiar causas importantes para la comunidad.

Desde principios de los años 90, los fondos aconsejados comerciales — que ofrecen las empresas operadoras de fondos de inversión como “fondos filantrópicos comerciales” — han representado nuevos retos para las fundaciones comunitarias. Es difícil que éstas logren mejores rendimientos que los fondos que se manejan en los portafolios de inversión de grandes empresas como *Fidelity* o *Vanguard*. Tampoco tendrán la capacidad de procesar las recomendaciones de donativos tan rápidamente como los proveedores comerciales.

Por otra parte, las fundaciones comunitarias conocen a sus comunidades y al sector no lucrativo, por lo que pueden ofrecer al donante información y conocimientos de gran valor. Esta seguirá siendo la principal ventaja de las fundaciones comunitarias sobre los fondos comerciales.

Debido a que las operadoras de fondos de inversión no tienen como objetivo la construcción de fondos patrimoniales permanentes, la totalidad de sus fondos aconsejados pueden ser distribuidos — no únicamente sus rendimientos — lo cual es altamente valorado por muchos donantes que establecen ese tipo de fondos. Sin





embargo, las fundaciones comunitarias son flexibles, pudiendo autorizar donativos del capital de un fondo aconsejado y no solamente de sus rendimientos. Esto permite que una cantidad de dinero significativa pueda ser aplicada para atender causas de la comunidad en el corto plazo.

Muchas fundaciones han desarrollado programas muy bien organizados que promueven entre sus donantes el apoyo a causas específicas de la comunidad. Estos esfuerzos, los cuales también incrementan la interacción entre las fundaciones y los donantes, parecen estar funcionando bien.

En la *Community Foundation for Greater*

*Atlanta*, por ejemplo, el personal se familiariza con las organizaciones sin fines de lucro de la localidad cuando les otorga donativos provenientes de fondos discrecionales y después comunica a los donantes el impacto logrado por estas organizaciones beneficiarias, promoviendo que las apoyen. De esta manera, los donativos efectuados con fondos discrecionales se complementan significativamente mediante aportaciones provenientes de fondos aconsejados por el donante.

Los fondos aconsejados por los donantes aún no han cobrado auge fuera de Norteamérica, pero sí existen en otros países. La fundación comunitaria de Togliatti, Rusia, ha creado varios fondos aconsejados por empresas. En el Reino Unido, las fundaciones comunitarias permiten a los donantes involucrarse en mayor grado con las decisiones sobre la aplicación de los donativos. Por ejemplo, los donantes pueden decidir recibir información sobre propuestas pendientes, seleccionar los proyectos sujetos de apoyo de una lista de organizaciones preseleccionadas que le proporciona la fundación o nominar organizaciones para que reciban apoyo. Estos donantes también pueden reunirse con personal de la fundación para dialogar sobre otros intereses filantrópicos a futuro.

### **Cómo se crean los vehículos**

Una vez que una fundación comunitaria ha desarrollado políticas para la aceptación de donativos, que ha creado políticas de inversión que establecen los rangos de rendimiento así como la mezcla de instrumentos y que ha establecido políticas sobre el tipo de fondos que ofrecerá, se encuentra preparada para lanzarse de lleno a la gestión de recursos en cantidades importantes.

### **Beneficios de los fondos aconsejados para las fundaciones comunitarias**

Los donantes de fondos aconsejados en las fundaciones comunitarias, son una fuente de prospectos a efectuar donativos planeados. Estos donantes trabajan con el personal de la fundación y su consejo directivo a medida que hacen recomendaciones sobre la distribución de recursos de sus fondos y aprenden a respetar a la fundación a la vez que desarrollan confianza en su custodia y administración de bienes.

Debido a que la construcción de fondos patrimoniales permanentes requiere que la fundación comunitaria se enfoque a la gestión de donativos mayores, ésta descubre que el tiempo que pasó colaborando estrechamente con los donantes en vida para ayudarlos a alcanzar sus sueños filantrópicos, puede resultar en donativos planeados de cantidades importantes. Es vital que la fundación comunitaria dialogue con estos donantes sobre la importancia de continuar cumpliendo sus deseos filantrópicos a perpetuidad; las fundaciones exitosas lo hacen.

Las estrategias para el desarrollo de recursos de las fundaciones comunitarias pueden variar en diferentes partes del mundo. Estas pueden incluir desde urnas colocadas en lugares estratégicos de Ucrania para recabar monedas hasta la solicitud a través de asesores financieros de alto nivel en Norteamérica y el Reino Unido. El único elemento que estas estrategias tienen en común es la petición. Si las solicitudes se hacen de manera frecuente y estratégica, el dinero llegará.

Por lo general, los miembros del consejo directivo juegan un importante papel en el desarrollo de recursos, ya que aportan credibilidad y tienen la responsabilidad fiscal. En el consejo se deben incluir personas que tengan conexiones con prospectos a donantes y todos los miembros deben tener la disposición de fungir como embajadores de la fundación y presentarla como la mejor opción para recibir donativos.

En Norteamérica, los esfuerzos exitosos de desarrollo de recursos se basan en las relaciones personales. Dichas relaciones pueden forjarse entre la fundación comunitaria y un donante, una empresa o un asesor financiero. Esto distingue a la fundación comunitaria de otras organizaciones como Fondo Unido, las cuales también movilizan grandes cantidades de recursos principalmente a través de campañas masivas en empresas para captar donativos de los empleados. Esta es una estrategia mucho menos individualizada que las que regularmente emplean las fundaciones comunitarias.



De hecho, la mayoría de las fundaciones comunitarias en Norteamérica y el Reino Unido evitan competir con otras organizaciones e instituciones en cuanto a procuración de fondos se refiere. Evitan llevar a cabo eventos especiales como rifas o torneos de golf para obtener recursos. En su lugar, se enfocan en la gestión de donativos mayores, concentrando sus esfuerzos de desarrollo en prospectos con capacidad económica para donarlos. Aunque los donativos pequeños son bienvenidos, el personal de la fundación no le dedica mucho tiempo o energía a su gestión.

Frecuentemente las actividades de desarrollo de recursos en los Estados Unidos, se enfocan a la obtención de donativos a través de abogados, contadores públicos certificados, asesores financieros, corredores de bolsa y proveedores de servicios fiduciarios. Estos profesionales tienen clientes con recursos económicos que pueden compartir. Por lo regular, ellos conocen sus inclinaciones filantrópicas, comprenden las implicaciones fiscales y los apoyan en sus trámites para la sucesión de bienes.

Si estos asesores profesionales entienden la flexibilidad de una fundación comunitaria así como su responsabilidad en la custodia y administración de los recursos y además comprenden que la fundación no es una organización como cualquier otra sino un vehículo a través del cual donar, tendrán la confianza para dialogar sobre estos aspectos con sus clientes. Esta estrategia ha resultado exitosa en Canadá y el Reino Unido.

En otras partes del mundo, los beneficios fiscales asociados con los donativos no son atractivos y las oportunidades para acumular riqueza, aún modesta, no son



tan comunes. Por ello, la mayor parte de las actividades de desarrollo de recursos se enfoca en la solicitud de donativos pequeños a personas, en la gestión de montos mayores ante empresas, en la obtención de subsidios de gobiernos locales o en la búsqueda de subvenciones de fundaciones privadas.

Para fomentar la filantropía local, las fundaciones privadas que otorgan subvenciones a las fundaciones comunitarias fuera de Norteamérica, requieren de la gestión local de fondos de contrapartida. En países como Alemania, Polonia, Rusia, Eslovaquia, Sudáfrica y Zimbabue, los arduos esfuerzos para desarrollar recursos han resultado en la creación de fondos patrimoniales permanentes. Los recursos aportados por fundaciones privadas también han servido como capital semilla para financiar costos administrativos y crear fondos para subdonaciones con las cuales se difunde el modelo de fundación comunitaria.

A través de los esfuerzos de las fundaciones Ford y Charles Stewart Mott, del Banco Mundial, del *European Foundation Centre* (Centro de Fundaciones Europeas) y de la organización *Worldwide Initiative for Grantmaker Support* o WINGS (Iniciativas Mundiales de Apoyo a Donantes), se creó el *Global Fund for Community Foundations* (Fondo Global para las Fundaciones Comunitarias), el cual ha ofrecido recursos como capacitación y asistencia técnica, así como pequeños apoyos económicos para capital semilla en apoyo al desarrollo de las fundaciones comunitarias en varias regiones del mundo.

A medida que las economías de las naciones continúan creciendo y la riqueza es más abundante, las fundaciones comunitarias en Europa Central y del Este, la antigua Unión Soviética, el Medio Oriente, la África subsahariana, Asia y Centro y Sudamérica, estarán muy bien posicionadas para incrementar sus recursos y su capacidad para canalizar apoyos.

### **En síntesis**

Ya sea que una fundación comunitaria construya fondos permanentes o gestione recursos para su canalización inmediata, esta debe de ser una decisión de su consejo directivo. Los fondos patrimoniales permanentes son concebidos como una parte integral de la definición de lo que es una fundación comunitaria. Pero posiblemente, una definición más práctica requeriría que las actividades de desarrollo de recursos de la fundación se enfoquen a ofrecer un vehículo para canalizar los donativos de ciudadanos, empresas y organizaciones de la localidad, aunque los resultados finales sean fondos patrimoniales permanentes o recursos de aplicación inmediata.

Existen argumentos que apoyan ambos posicionamientos. Sin embargo, los cambios en las circunstancias pueden influenciar la estrategia a seguir en las distintas etapas del ciclo de vida de una fundación comunitaria. Pero si el objetivo final es la sustentabilidad, no hay duda que es preferible la creación de fondos patrimoniales permanentes. En cualquier caso, las fundaciones comunitarias han demostrado ser vehículos flexibles y efectivos que tienen el potencial de ayudar a las comunidades a sacar partido de las oportunidades y atender sus necesidades.

Esto se ha demostrado en diversas partes del mundo. Por ahora solo nos queda esperar el continuo crecimiento, expansión y evolución de esta importante forma de filantropía.

Un número limitado de copias de esta publicación (y otras en la serie) se puede obtener a través del sitio de internet de la Fundación Charles Stewart Mott ([mott.org](http://mott.org)). Cada publicación también puede descargarse del sitio de internet.



#### **CRÉDITOS DE PRODUCCIÓN**

Diseño: Olmsted Associates, Inc. Flint, Michigan

Ilustración: Alla Dubrovich, Grand Blanc, Michigan

Impresión: Riegle Press, Davison, Michigan

Título en inglés: The Balancing Act



US • MEXICO  
BORDER PHILANTHROPY PARTNERSHIP  
ALIANZA FRONTERIZA DE FILANTROPÍA  
MÉXICO • EEUU

Este reporte es una publicación original de la Charles Stewart Mott Foundation. Fue traducida al español por la Alianza Fronteriza de Filantropía-México-EE.UU. (AFF)

La AFF es una organización de membresía que agrupa a instituciones filantrópicas y personas que trabajan por las comunidades fronterizas o que tienen algún interés en la región. Los miembros de la AFF potencian los recursos existentes para la solución de problemas fronterizos complejos gestionando nuevos recursos filantrópicos, asegurando que los donativos existentes sean más efectivos y promoviendo el liderazgo en la región. Para mayor información sobre la AFF y conocer cómo puedes participar, visita [www.alianzafronteriza.org](http://www.alianzafronteriza.org)



**Charles Stewart Mott Foundation**

Mott Foundation Building  
503 S. Saginaw St., Ste. 1200  
Flint, MI 48502-1851  
Sitio de internet: [Mott.org](http://Mott.org)  
Correo electrónico: [info@mott.org](mailto:info@mott.org)  
Teléfono: 810.238.5651  
Fax: 810.766.1753  
Correo electrónico para las publicaciones:  
[publications@mott.org](mailto:publications@mott.org)