

EL PAPEL DE LAS CORPORACIONES DE
BIEN PUBLICO EN LOS PAISES
SUBDESARROLLADOS

EDUARDO LATORRE

Cuando los directivos de Jaycees me hicieron el honor de invitarme a pronunciar algunas palabras sobre el papel de las entidades privadas no lucrativas en el Tercer Mundo, me sentí muy halagado, porque habían pensado que yo podría tener algo que decir al respecto, y muy atemorizado, precisamente porque me sabía muy ignorante.

Pensé en lo que debía de hacer, consulté a algunos amigos y entonces decidí aceptar el honroso encargo por tres razones principales: Primero, porque Jaycees me lo había pedido, un organismo de notoria preocupación y acción en favor de la sociedad dominicana que bien merecía que hiciera el esfuerzo por complacerle. Segundo, porque me dio vergüenza pensar que en mi calidad de Presidente del Centro Dominicano de Organizaciones de

Charla ofrecida en cena conmemorativa del 20 aniversario de Jaycees en República Dominicana. Santo Domingo, 1 de diciembre de 1983.

Interés Social (CEDOIS), yo debía saber manejar bien el tema y, en consecuencia, debía hacer el esfuerzo por aprenderlo. Por último, porque el tema es importante para el futuro dominicano y merece que sea conocido públicamente, debatido por diferentes sectores y expuesto por distintas personas con ideas diferentes, de modo tal que se puedan tomar decisiones conscientes de como mejor enriquecer la vida en nuestro país.

La manera más sensata de hablar sobre las cosas es empezar por definir de qué se está hablando. En su expresión más sencilla vamos a tratar de analizar el papel de instituciones públicas bajo administración privada en aquellos países donde las condiciones básica de vida humana son insuficientes y donde el Estado no pretende asumir la responsabilidad total de la sociedad.

Las instituciones públicas a que nos referimos son fundaciones, universidades, hospitales, patronatos, asociaciones, etc., todas las cuales tienen dos características principales en común: Primero, que sus propósitos son para beneficiar a otras personas que no son sus organizadores, dirigentes o asociados. En otras palabras, que están organizadas para hacer "el bien" a otros, no para sacar provecho personal o de satisfacer los intereses de un grupo. La otra característica que tienen compartida es que no sólo están organizados para el bien común, sino que no pertenecen al Estado, el cual tiene o debe tener sus instituciones gubernamentales para el servicio público a nivel nacional, regional y/o municipal.

Hemos tomado prestado de otros países latinoamericanos el nombre de Corporación de Bien Público para referirnos a estas entidades públicas bajo administración privada, ya que una corporación se define como una asociación o comunidad de personas regidas por alguna ley o estatuto. Nada impide que haya una corporación estatal, como fue el caso de la Corporación Azucarrera Dominicana a principios de la década de 1960 (y paradójicamente con propósitos de generar beneficios para el Estado), pero a lo que nos referimos es a las entidades privadas sin fines de lucro. Lo significativo es la dedicación al bien público y no ser del Estado, ya que el beneficiario es el público.

Declarar como instituciones públicas a entes que no pertenecen al Estado, verdaderamente se presta a controversia. Normalmente asociamos lo público, es decir lo pertinente a todo el pueblo, con el Estado. Como por ejemplo, carreteras, parques o edificios, porque el Estado es el que jurídicamente representa a

todo el pueblo. Obviamente, todo aquello que es estatal es público, pero lo importante para el caso es si entes no estatales pueden ser públicos. Si definimos lo público como el bien general y lo privado como el bien particular de una persona o grupo de personas, a diferencia de lo que es de todos, entonces puede ser público lo que no es estatal, siempre que no sea propiedad particular, sino general y siempre que sus fines sean el bien común y no el beneficio de algunos. Reconozco que esto es un enfoque nuevo y que, como todo lo nuevo, tomará su tiempo en llegar a aceptarse.

Ahora, como este tema puede resultar verdaderamente complicado, particularmente desde el punto de vista legal, donde el universo se divide en dos esferas claramente diferenciadas, lo público y lo privado, una solución ingeniosa ha sido la de crear un tercer sector: el sector social, que no es público en el sentido de ser estatal, ni tampoco es privado en el sentido de buscar un provecho particular. A este tercer sector es al que pertenecen las Corporaciones de Bien Público. Pero hay que estar conscientes de que el sector social no lo cubre todo, ya que deja fuera las iglesias, los partidos políticos, los sindicatos, las asociaciones de intereses, o, por ejemplo, los clubes recreativos, ninguno de los cuales tienen fines lucrativos, pero que defienden ideas particulares, o tienen intereses particulares, o existen para el provecho de un grupo particular, o sencillamente no caben en ninguno de los tres sectores mencionados y habría que crearles una categoría aparte, lo cual está fuera del alcance de este trabajo.

En lo que respecta a las Corporaciones de Bien Público, lo que les da razón de ser es la voluntad de hacer el bien a través de una forma institucionada. Beneficiar a otros de manera organizada. La idea no es nada novedosa. Los faraones egipcios dejaban fondos para cultos religiosos. Platón legó el ingreso de sus tierras para el apoyo eterno de su academia, la cual duró 900 años. Con el ascenso de la Iglesia Cristiana en Europa, esta institución prácticamente monopolizó el ejercicio de la caridad en favor de los necesitados, pero con el triunfo de la corona el bienestar de la ciudadanía empieza a convertirse en interés público. Es decir, a ser materia del Estado. Y con el desarrollo del capitalismo, al hacer una acumulación de riquezas en manos privadas, nace el concepto de las fundaciones, tan apreciadas hoy en día, y las cuales tratamos a continuación:

A principios del Siglo XIX, el gran economista John Stuart

Mill escribía que por fundación se debiera de entender dinero o valores (lo más común tierras) designados en perpetuidad o un período largo, para un destino público; entendiéndose por público, un propósito que, cualquiera que sea, no es para el disfrute personal de un individuo o grupo de individuos.¹ En esa época las fundaciones eran obras de familias filantrópicas y tenían propósitos muy específicos, tales como apoyo a una escuela, una iglesia o un orfanato. Ya en el Siglo XX, los propósitos de las fundaciones empiezan a ser amplios, como por ejemplo la Fundación Rockefeller, que tiene como fin "promover el bienestar humano en el mundo". Y con el nacimiento del Impuesto sobre la Renta se multiplican las fundaciones de familias y de empresas, tanto así que en los Estados Unidos en el año 1975 la lista de fundaciones sobrepasaba las 26,000 con activos por valor de \$31,500 millones de dólares, donando en ese mismo año más de dos mil millones de dólares, sólo las fundaciones.² Para acentuar lo astronómico de estas cifras es bueno señalar que el presupuesto total del Gobierno Central de la República Dominicana en este año apenas fue de mil millones de pesos, es decir, aproximadamente la mitad de las donaciones de las fundaciones americanas. ¡Y con el peso a la par del dólar!

F. Emerson Andrews definió las fundaciones como "una organización no gubernamental, sin fines de lucro, que tiene un fondo propio, es dirigida por sus propios regentes o directivos, y se establece para mantener o ayudar a actividades de bien social, educativas, caritativas, religiosas, u otras que sirvan al bienestar común."³ El señor Andrews, que ha escrito varios libros sobre fundaciones americanas, las clasifica en seis tipos:

¹"The Right and Wrong of State Interference with Cooperation and State Property". *Jurist*, 1833. Citado en F. Emerson Andrews, Compilador. **Legal Instruments of Foundations**. New York: Russel Sage Foundation, 1958. p. 11 (Traducción libre).

²24,000 de las fundaciones tenían activos de más de 5 millones y sólo 38 más de \$100.

John W. Nason. **Trustees: The Future of Foundations**. New York: Council on Foundations, 1977. pp. 1-2. El 92% de las donaciones son dentro de los Estados Unidos.

³**Philanthropic Foundations**. New York: Russel Sage Foundation, 1956. p. 11.

1. Las de Investigaciones Científicas en General, que son las más grandes y las mejor conocidas; apoyan investigaciones principalmente en las áreas de salud, educación y bienestar social.
2. Las de propósitos específicos, que fueron las iniciales y son las más numerosas. Son las que se crean mediante un aporte o testamento para servir un propósito caritativo específico.
3. Las de Familia o Personales, que generalmente nacen con el fin de reducir la carga impositiva. Suelen ser pequeñas, pero a veces crecen, como la Fundación Ford, por ejemplo.
4. Las de Empresas Lucrativas, que se crean como un canal para contribuir al bienestar público y para reducir los impuestos.
5. Las de un Fideicomiso de la Comunidad, que actúan bajo el control de una comunidad, normalmente la ciudad, con el fin de hacer obras de bienestar social. Es una forma de acción conjunta de los ciudadanos en vez de actuar individualmente.
6. Las Gubernamentales, que operan principalmente con fondos públicos y tienen como propósito el desarrollo de las ciencias, la Educación y las Artes.

En Dominicana, un nación cuya experiencia histórica no se ha caracterizado por la abundancia o por una gran institucionalización, la generosidad de espíritu generalmente se ha manifestado a nivel individual o familiar, y con aportes de esfuerzo personal más que en donaciones de bienes materiales. Al niño huérfano que no tiene familiares lo recogen los vecinos en su comunidad campesina o en su barrio marginado. Los miembros de una común o un vecindario aúnan esfuerzos y también hacen aportes en metálico para la edificación y mantenimiento de una iglesia.

Ya de manera institucionalizada nacieron los voluntariados y patronatos, caracterizados por el esfuerzo honorífico y el aporte y recolección de fondos para diversas actividades de bien social, ya sea un museo, un asilo de ancianos, o un hospital especializado.

Más recientemente han hecho su aparición las asociaciones y fundaciones, ya que incluyen objetivos múltiples y una burocracia para la búsqueda de donaciones, las negociaciones con organismos internacionales y estatales, y para la administración de los proyectos. Por lo menos, todavía no existen fideicomisos de la comunidad, ni tampoco fundaciones gubernamentales.

Contrario a lo que sucedió en Europa y en los Estados Unidos, en gran medida por el mismo subdesarrollo, en el país no hay fuerte tradición de legar fortunas a buenas causas, o de hacer aportes sustanciosos a las mismas. Tampoco se ha desarrollado el impuesto sobre la renta, o el sucesoral, a niveles en que sea más rentable para personas y compañías hacer donaciones para deducirlas.

Ciertamente, ha habido excepciones notables, como la Fundación Gulf + Western o el Testamento de Yapur Dumit, pero todos los que nos vemos obligados a recabar fondos sabemos que en el país las posibles fuentes de aportes sustanciales de origen netamente privado no sobrepasan una veintena.

Dadas estas circunstancias, de que los pocos que tienen mucho no aportan a la altura de lo que deseáramos los solicitantes, las Corporaciones de Bien Público en Dominicana se ven obligadas a dirigir la acción de búsqueda de recursos también en otras tres direcciones: primero, muchos aportes de a poco; segundo, el Estado; y tercero, los organismos y fundaciones internacionales.

La celebración de rifas y telemaratones, campañas de recaudación en las calles y miles de cartas a personas e instituciones, son modalidades de búsqueda de fondos, normalmente dependientes de trabajo voluntario, que con mucho esfuerzo logran obtener algunos miles de pesos con que ayudar a mantener luchas contra las enfermedades, principalmente, y la construcción de edificios o compra de equipos y materiales. Apelar a la ayuda de amplios sectores de la población requiere, sin embargo, que la causa, además de ser buena por necesaria, tenga valor emocional. No sería factible recabar fondos de esta manera para, por ejemplo, ayudar al desarrollo de la micro-industria o del rescate del arte barroco de la época colonial.

Dentro del concepto de apelar a muchos, pero esta vez reducido a los sectores pudientes, están los mecanismos de alguna

comida o fiesta, para atraer a los donantes y levantar fondos con un propósito específico, que puede ser siempre el mismo o variar cada año. No obstante, quisiera significar que contrario a lo que se pueda pensar, los fondos netos disponibles, después de deducidos los costos, no son muy abundantes que digamos. Por ejemplo, en el Baile Anual de la Cámara Americana de Comercio, que agrupa centenares de empresas y las más importantes del país, el neto disponible para donar es de unos 15 a 20 mil pesos. Imagínense las otras.

El Estado dominicano tiene características muy singulares que hacen difícil poder generalizar para América Latina, no digamos para África y Asia, que por ausencia de bibliografía disponible, no son tratados en este trabajo, excepto por inferencia. La República nace en 1844 con una Iglesia desposeída de sus propiedades por la Ocupación Haitiana y un Estado indigente, incapaz tan siquiera de mantener la paz pública, excepto por la fuerza. La Ocupación Americana de 1916-1924 tiene entre sus propósitos el fortalecimiento del Estado Dominicano, y de las leyes todavía vigentes una es la No. 520 que autoriza y regula la incorporación de asociaciones sin fines de lucro. Lo que desarrolla la capacidad de acción del gobierno central es la dictadura de Rafael Trujillo, cuyo primer presupuesto en 1930 fue de \$7 millones de pesos. La fortuna acumulada por el dictador y sus familiares pasaron a ser bienes del Estado en 1961 y muchas entidades dependientes del gobierno, y otras que se crearon, tomaron la modalidad de entidades autónomas del Estado.

Ante un Estado relativamente rico y poderoso, acentuadamente paternalista de origen y desarrollado así como estrategia política por la dictadura, prácticamente todos los dominicanos en las últimas dos décadas hemos visto los fondos públicos como la fuente de solución a nuestros problemas. Algunos para resolver su problema personal de aspiraciones económicas por medios legales o ilegales; otros para financiar actividades de toda índole, incluyendo las ilegítimas, como las político-partidarias, y las legítimas, como el apoyo a las actividades de bien público bajo administración privada. Otros más, como la fuente única de donde debe emanar la solución a todos los problemas de la sociedad al convertir toda propiedad en pública, si se llega a tener el control del Estado.

Las Corporaciones de Bien Público elevaron sus solicitudes, y muchas las consiguieron, en dos tipos fundamentales: el aporte

único y el subsidio. Lo primero era obtenible principalmente en propiedades inmuebles, solares o casas que pertenecieron a los Trujillo y donde el gobierno no tenía que hacer desembolsos. Los aportes en metálico tenían como fin la realización de un proyecto: un edificio, la compra de equipos, o la realización de una serie de acciones definidas en amplitud y en tiempo. Los subsidios, que es el tipo de aporte preferido, han tenido como fin garantizar la subsistencia mínima de las Corporaciones de Bien Público, ya que de otra manera prontamente sucumbirían. No era extraño que primero se obtuviera la casa y enseguida se solicitara el subsidio.

Algunas han dependido exclusivamente del subsidio estatal para la realización de sus actividades, pero la mayoría ha hecho del mismo un fondo necesario, pero complementario a los fondos obtenidos por donaciones, recaudaciones y/o por los aportes recibidos por la prestación de servicios. Quizás el mayor aporte lo hacen todos los que se sacrifican donando su tiempo o cobrando por sus servicios mucho menos del valor del mercado, pero esto jamás aparece en los registros contables, sólo en la conciencia ciudadana y en la satisfacción personal de los participantes.

Las fuentes internacionales tienen todas algo en común: No dan subsidios, sólo donaciones o préstamos a proyectos específicos. Puede que den dinero-semilla ("seed money"), esto es, fondos iniciales por uno o dos años para que una Corporación de Bien Público arranque, pero es razonable que tenga que procurarse su existencia local si es que quiere vivir. Las fundaciones no hacen préstamos, sólo donaciones, que pueden o no requerir una contrapartida, y los organismos internacionales, multilaterales o agencias de gobiernos específicos, pueden hacer ambas cosas, aunque si es donación le llaman préstamo no-reembolsable, y si son préstamos son a un interés casi simbólico, pero con contrapartida, que es la garantía de que se está también dispuesto a aportar, no sólo a recibir.

Tenemos pues un panorama que grosso-modo podría describirse así: En general, las Corporaciones de Bien Público dominicanas necesitan de subsidios estatales para la subsistencia. Logran donaciones del sector privado, pero las más apreciables han venido del sector público, tanto del Gobierno Central como de las entidades autónomas, particularmente las productivas. Requieren hacer actividades constantes de recaudación de fondos que provienen de un público amplio, y posiblemente su principal sostenimiento

tiene origen en la venta de servicios y en el ahorro en el pago de servicios a sus colaboradores y empleados. Las fuentes internacionales ayudan a desarrollar proyectos específicos para ampliar actividades, donando o prestando al que ya tiene vigencia demostrada y/o está dispuesto a procurársela.

Entre muchas buenas causas, ¿hacia dónde debe de estar la prioridad? Esta pregunta se la tienen que hacer todos los que aportan y también todos los que reciben, si es que quieren hacer una evaluación racional de las circunstancias. Veamos primero lo que sucede en los Estados Unidos, que son las estadísticas que tenemos.

En el año 1975 el total aportado en filantropía privada alcanzó la cifra de \$26 mil millones de dólares, de los cuales el 43.5%, casi la mitad, fue destinado a fines religiosos. Los renglones que le siguen son salud y educación, con 14.9% y 13.3% respectivamente, es decir, algo más de la cuarta parte del total. Sorpresivamente, el renglón Bienestar Social alcanzó solamente 9.2% del total, seguido por Artes y Humanidades con 7.2% y cayendo al renglón de las donaciones para Asuntos Cívicos, que es el último de los renglones específicos, y que sólo obtuvo un 3%.⁴

Realmente, no sabemos si el comportamiento en las naciones relativamente pobres es igual que en los Estados Unidos, que es una nación rica, porque desafortunadamente carecemos de cifras, pero pensamos que proporcionalmente al Producto Interno Bruto es muy inferior, ni que decir en función de habitantes. Por lo menos en América Latina, nos imaginamos que la distribución sería parecida, si se toma en cuenta la limosna no contabilizada aportada a las iglesias, a lo cual le seguiría inmediatamente después el renglón salud, luego educación, y finalmente Bienestar Social. Las contribuciones a las Artes y las Humanidades serían mucho más reducidas y las de carácter cívico prácticamente inexistentes, ya que en este renglón se espera que estas actividades sean financiadas por el Estado.

Dejemos ahora lo que posiblemente sucede para indagar sobre qué es lo que debería suceder. En otras palabras, en un país subdesarrollado, ¿qué buenas causas deben tener prioridad? Cada

⁴Nason, *op. cit.*, p. 22.

donante tiene derecho a donarle a la causa que más le guste, como de hecho lo hace, pero en el fondo hay un sentimiento común y es que al hombre de nuestro tiempo debe de ayudársele para que pueda alcanzar su potencial como ser humano, tanto como ente biológico como cultural, y tanto como individuo que como miembro de una sociedad.

Todo obstáculo en el camino de la realización del ser humano lo consideramos un mal que hay que eliminar. Si el niño se queda sin amor porque no tiene familia, debemos ampararlo, protegerlo y quererlo. Si la vida se acorta o se torna más difícil o dolorosa por falta de nutrición o por enfermedad, debemos de "curar" esa situación. Si unos desean superarse, debe de haber facilidades de educación; si otros quieren desarrollarse para expresar su arte, sus creencias, sus ideas, o sus sentimientos, debe de haber facilidades para lograrlo, etc.

En la sociedad contemporánea se ha demostrado que la eliminación de los obstáculos sociales y económicos que impiden o retrasan el desarrollo del hombre no es sólo deseable, sino posible, siempre y cuando se haya desarrollado una capacidad productiva que permita sostener un alto estándar de vida material y cultural y siempre que se hayan tomado las previsiones políticas necesarias para garantizar una distribución equitativa de las bondades de la vida en sociedad. En cierto modo, de esto es que se trata el desarrollo.

Lo que pasa en los países sub-desarrollados es que las condiciones de vida imperantes les niegan a las grandes mayorías la oportunidad de desarrollarse como seres humanos a la altura de su potencial y lo que debe tener prioridad es justamente el problema del desarrollo. Lo que también pasa es que esto trasciende la acción de buena voluntad de los pocos para pasar a la esfera política que involucra a los muchos.

En la medida en que la sociedad logre un crecimiento acelerado de su economía y una buena distribución de la riqueza, menos importancia tendrá que darle a los problemas de carácter social que impiden un disfrute adecuado de la vida en sociedad, y, en consecuencia, las corporaciones de bien público pueden dedicar más sus esfuerzos a cómo mejorar lo existente y ampliar todavía más las ya amplias oportunidades, en vez de concentrarse en cómo rescatar seres humanos de la marginalidad, que es lo que todavía sucede hoy en día.

Desde el punto de vista individual, las Corporaciones de Bien Público juegan un papel muy importante en la solución de problemas que aquejan al hombre y en la ampliación de sus oportunidades para poder "ser" cada día más. Canalizan no sólo recursos humanos y materiales a áreas que la sociedad juzga importantes, sino que logran que se genere una elevación del espíritu del hombre en su manifestación de dar, hacer y crear.

Pero, desde el punto de vista de la ecuación social, por más positivo que se juzgue su papel, y lo es, éste siempre tendrá que ser complementario al que desempeña el Estado, ya que éste en el Siglo XX es el que tiene como principal responsabilidad el "Bienestar" de la sociedad. Esto no quiere decir que las Corporaciones de Bien Público tengan que ser apéndices del Estado, sino simplemente complementarias a la acción del Estado, que es el que tiene que resolver el problema de "todos" y a una escala nacional.

Una política inteligente del Estado es el uso de Corporaciones de Bien Público para la solución de problemas específicos o como complemento de sus propias acciones en alguna que otra área, que es lo que ha hecho en muchos casos el Estado Dominicano. Es tan absurdo pensar que sólo con la estatización se sirve al bien público, como pensar que sólo con grupos de buena voluntad se resuelven los problemas de la sociedad. Lo importante para la solución de problemas en una sociedad es canalizar la energía creadora de los hombres y que esta sea aplicada con equidad; no importa mucho realmente qué institución sea quien lo haga.

En lo que respecta al futuro, tenemos una doble responsabilidad como ciudadanos y como hombres de bien que somos o queremos ser. Como ciudadanos debemos velar por las opciones políticas que aceleran el desarrollo, distribuyan mejor la riqueza, y le permita a cada cual la libertad de escoger lo que él crea más conveniente.

Como hombres conscientes, debemos de aumentar nuestra capacidad participativa en aquellas acciones de Bien Público que consideramos enriquecen la existencia y que, como consecuencia de hacerlo, enriqueceremos nuestras vidas. Ya lo dijo Cristo, es mejor dar que recibir.

BIBLIOGRAFIA

- Andrews, F. Emerson. **Philanthropic Foundations**. New York: Russel Sage Foundation, 1956.
- _____, Compilador. **Legal Instruments of Foundations**. New York: Russel Sage Foundation, 1958.
- Cardoso, Fernando H. **Las políticas sociales en la década del 80: ¿Nuevas opciones?** Simposio Internacional sobre Políticas de Desarrollo Social en América Latina y El Caribe durante la Década de los Ochenta. Santiago, Chile, 12 al 15 de abril 1982, mimeografiado, CEPAL/ILPES/SEM. 1/R.4.
- Catálogo de Instituciones de Desarrollo sin Fines de Lucro en América Latina, 1981**. Santo Domingo: Solidarios, Consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo, s.f.
- Franco, Rolando. **Las grandes controversias de la política social**. Simposio Internacional sobre Políticas de Desarrollo Social en América Latina y El Caribe durante la Década de los Ochenta. Santiago, Chile, 31 de marzo 1982, mimeografiado, E/CEPAL/ILPES/SOM. 1/R.5.
- Hellinger, Douglas. **The Consortia Experience of Private Development Organization in Latin America**. New York: Prepared for Private Agencies Collaborating together - PACT, mimeo, May 1983.
- Latorre, Eduardo. **Política dominicana contemporánea**. Santo Domingo: Instituto Tecnológico de Santo Domingo, 1975.
- Martínez Sotomayor, Carlos. **Alternativas de políticas sociales para América Latina y El Caribe en el decenio de los ochenta** Simposio Internacional sobre Políticas de Desarrollo Social en América Latina y El Caribe durante la Década de los Ochenta. Santiago, Chile, 10 de abril 1982, mimeografiado, E/CEPAL/ILPES/SEM. 1/R.6.
- Méndez Numevar, Jorge y Alvaro García Hurtado. **Consideraciones económicas para la política social y dimensión social de la política económica**. Simposio Internacional sobre Políticas de Desarrollo Social en América Latina y El Caribe durante la Década de los Ochenta. Santiago, Chile, 31 de marzo 1982, mimeografiado, E/CEPAL/ILPES/SEM.1/R.7.

- Nason, John W. **Trustees: The Future of Foundations.** New York: Council on Foundations, 1977.
- Tendler, Judith. **Turning Voluntary Organizations into Development Agencies: Questions for Evaluations.** U.S.A.I.D., Program Evaluation Discussion Paper No. 12. April 1982, PN-AAJ-612.
- Wolfe, Marshall. "Current Concerns with Social Development in the United Nations System." Mimeo: June 81. Paper presented at the Seminar on Social Development at the Institute of Social Studies in the Hague.
- Zurcher, Arnold J. and Jane Durstan. **The Foundation Administrator.** New York: Russel Sage Foundation, 1972.