

# Cuadernos



**En clave.** Las fundaciones por la paz y por la justicia social. **Stephen Pittam** // **Entrevista.** **Javier López**, director general de la Fundación Barrié: “Hemos de trabajar por la sostenibilidad del sector social” // **Tribuna abierta:** Las fundaciones como agentes de cohesión social. **Alberto Durán** // **Internacional:** Lawrence T. McGill, vicepresidente de investigación del Foundation Center: “Los grandes retos necesitan soluciones coordinadas”

[www.fundaciones.org](http://www.fundaciones.org)

Número 30. Abril de 2014

A vibrant, abstract illustration of a diverse group of people. The figures are stylized, colorful shapes in various colors (red, blue, purple, yellow, green, orange) arranged in a circular pattern, suggesting a community or a group of people. The background is a light gray with faint, white, swirling patterns.

**Las fundaciones  
ante el reto de la  
inclusión social**

LAS INSTITUCIONES SE  
CONSTRUYEN CON  
**SOLIDEZ Y CONFIANZA**

**SANTANDER BANCA  
INSTITUCIONAL**

construye el futuro de las  
Instituciones con soluciones  
financieras que le aportan  
**solidez, fortaleza y confianza.**

Para más información acuda  
a oficinas Santander o llame  
a Superlínea 902 18 20 20.

Queremos  
**ser tu banco**



**Santander**

BANCA INSTITUCIONAL

bancosantander.es  
bsan.mobi

# La inclusión social y la dignidad de la persona

**S**iempre he mantenido que dedicar tiempo a resolver las necesidades de los ciudadanos es una de las más nobles tareas a las que puede dedicarse cualquier persona. Pero lo es más cuando se trata de la dignidad del hombre, lo más importante e íntimo que tenemos, el valor inherente al ser humano en cuanto ser racional, dotado de libertad y poder creador. La dignidad se basa en el reconocimiento de la persona de ser merecedora de respeto, es decir que todos merecemos consideración sin importar cómo seamos. Al reconocer y tolerar las diferencias de cada persona, para que ésta se sienta digna y libre, se afirma la virtud y la propia dignidad del individuo, fundamentado en el respeto a cualquier otro ser. Preservarla, protegerla y evitar su quebrantamiento es misión de todos; y cuando ha sido vulnerada, devolverla.

La inclusión social, a la que me refiero en estas líneas, es un fenómeno que adquiere especial relevancia en estos últimos años en los que las crisis económicas mundiales y nacionales han hecho que importantes sectores de la población entren en desamparo y abandono. En España, según la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) del Instituto Nacional de Estadística, la tasa de riesgo de pobreza en 2013 se sitúa en el 21,6% de la población residente en nuestro país.

Los métodos a los que se recurre para llevar adelante la inclusión social pueden ser muy variados, aunque por lo general tienen que ver con proveer a esos sectores desprotegidos y discriminados con todos aquellos medios necesarios para poder desarrollar un estilo de vida digno y estable. En este sentido, la inclusión social puede significar asegurar trabajo, salud, viviendas dignas y seguras, educación, seguridad y muchas otras cosas que contribuyen a que toda la sociedad se desarrolle de manera orgánica y ordenada.

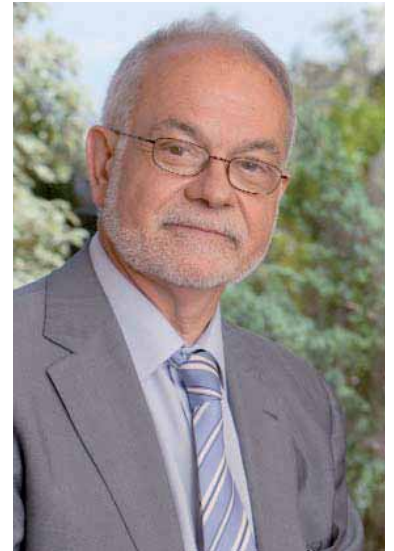
Ante esta perspectiva, la sociedad civil está respondiendo generosamente con iniciativas articuladas frecuentemente en forma de fundación. A este respecto, el número de fundaciones dedicadas a la inclusión social ha crecido y evolucionado de forma significativa en los últimos

años, convirtiéndose en uno de los ámbitos de actividad más destacados del sector. Su papel es imprescindible en la denuncia de situaciones de vulnerabilidad e injusticia, en la sensibilización de la sociedad para que se comprometa en esta causa, y en la difusión de las capacidades, aptitudes y posibilidades de las personas y colectivos excluidos socialmente con el fin de integrarlos con plena normalidad.

Son fundaciones innovadoras, punta de lanza en la inclusión social, especialmente ahora que la Administración no dispone de recursos para llegar a todas las causas; estas entidades no solo complementan las acciones del Estado sino que en muchas ocasiones, pueden llegar a ser sustitutivas.

En la AEF, uno de los grupos de trabajo con más actividad es el Grupo Sectorial de Fundaciones de Inclusión Social. Está integrado por 70 fundaciones que, desde distintos ámbitos y trabajando con distintos colectivos, tienen en común la inquietud por alcanzar una sociedad más justa, sin excluidos o en riesgo de exclusión social. Su actividad se fundamenta en la elaboración de estudios que permitan profundizar en el conocimiento de la situación de distintos colectivos en riesgo de exclusión para ser capaces de proponer líneas de actuación que mejoren su situación; así como en el desarrollo de herramientas de medición de impacto que permitan medir el grado de eficacia de sus actividades.

Nuestro compromiso con la sociedad nos convierte en actores imprescindibles en la erradicación de la exclusión social. Nuestra responsabilidad como entidades que se justifican en el cumplimiento de fines de interés general, nos obliga a esforzarnos por acabar con situaciones de desigualdad social, marginación, discriminación, rechazo social, y de dificultad de acceso a un entorno socio económico y laboral normalizado. Y nuestra labor como fundaciones es trabajar por una sociedad donde los ciudadanos vivan con plena dignidad sus propias circunstancias. Este es uno de nuestros más importantes fines.



**Javier Nadal**

Presidente de la Asociación Española de Fundaciones (aef)



## ACTIVIDADES Y SERVICIOS

### INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

- Boletines electrónicos
- Notas informativas
- Página Web
- Información convocatoria de ayudas y subvenciones
- Bolsa de trabajo

### PUBLICACIONES:

- Cuadernos de la Asociación
- Biblioteca Básica

### ASESORÍA:

- Jurídica
- Fiscal
- Contable
- De documentación

### CURSOS Y SEMINARIOS

### CONVENIOS

### CONSEJOS AUTONÓMICOS

### GRUPOS SECTORIALES

### APOYO A NUEVAS FUNDACIONES

### FUNDACIONES.ES

Si desea asociarse a la AEF u obtener más información sobre los servicios que presta a las fundaciones, diríjase a la Asociación llamando al teléfono 91 310 63 09 o enviando un correo electrónico a [info@fundaciones.org](mailto:info@fundaciones.org).

# SUMARIO

<b>COLABORACIONES</b> .....	<b>6</b>
● En Clave: Las fundaciones por la paz y por la justicia social. <i>Stephen Pittam</i>	
● Belleza, posesión y mecenazgo. <i>Antonio Blanco</i>	
● Chile y la filantropía. El fenómeno de las fundaciones familiares. <i>Rosa Madera</i>	
● Las fundaciones en el proceso de planificación de los fondos estructurales y de inversión 2014 - 2020 en España. <i>Alia Chanin</i>	
● Las fundaciones como generadoras de empleo de calidad. <i>Juan José Rubio</i>	
● La Inclusión Social de la infancia y la juventud. <i>Carmen García de Andrés</i>	
<b>ENTREVISTA</b> .....	<b>18</b>
Javier López, director general de la Fundación Barrié: “Hemos de trabajar por la sostenibilidad del sector social”	
<b>TRIBUNA ABIERTA</b> .....	<b>23</b>
Alberto Durán. Las fundaciones como agentes de cohesión social	
<b>NOTICIAS DE FUNDACIONES</b> .....	<b>24</b>
<b>IMAGEN DE UNA FUNDACIÓN</b> .....	<b>34</b>
Fundación CEDEL. 42 años por la integración de personas con discapacidad	
<b>INTERNACIONAL</b> .....	<b>36</b>
● Primera mesa redonda sobre tendencias de la filantropía global y oportunidades de colaboración con fundaciones americanas: <ul style="list-style-type: none"><li>○ Lawrence T. McGill, vicepresidente de investigación del Foundation Center: “Los grandes retos necesitan soluciones coordinadas”</li><li>○ Helena Monteiro, directora ejecutiva WINGS: Ventajas y claves de éxito de una red</li></ul>	
● Reunión de invierno DAFNE 2014	
● Campaña “The one percent difference”	
● XII Encuentro Iberoamericano de la Sociedad Civil	
<b>PUBLICACIONES</b> .....	<b>42</b>
● La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes	
● Gestión y administración de Fundaciones	
● Guía práctica de buen gobierno: Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones	
<b>ACTUALIDAD AEF</b> .....	<b>48</b>
<b>DOCUMENTO</b> .....	<b>54</b>
Guía GrantCraft sobre colaboración entre fundaciones en Europa: el factor humano	





# Las fundaciones por la paz y por la justicia social

Las fundaciones pueden ayudar a mostrar el camino hacia una sociedad mejor. Desde su independencia, pueden reunir a actores de distintas partes de la sociedad y reflexionar sobre sus retos, diseñar una visión de futuro, influir en las políticas de gobiernos y empresas, y analizar las causas subyacentes a los problemas sociales, proponiendo nuevos enfoques y soluciones para resolverlos.

La semana pasada asistí a una conferencia pública en la magnífica catedral de York, en el norte de Inglaterra. Me sentí como si estuviera en el corazón del “establishment” inglés, con todos los símbolos de la Iglesia y del Estado. La conferencia fue impartida por la directora de “Ayuda Cristiana” en Escocia, cuyo trabajo es promover el desarrollo de los países del sur y luchar contra la pobreza global.

En esta ocasión se centró en lo que está pasando en el Reino Unido. Hablé sobre

el impacto real de las políticas de austeridad en los pobres. Planteó algunas preguntas sobre la dirección en la que va nuestra sociedad. ¿Cuáles son los valores que inspiran nuestro comportamiento? ¿Cuál es nuestra respuesta a la creciente brecha entre ricos y pobres del Reino Unido y de Europa? ¿Es justo que los que más sufren en esta crisis económica sean los pobres? ¿Qué esperanza podemos ofrecer a los jóvenes que están luchando por encontrar trabajo con signifi-

ficado? ¿Realmente queremos una sociedad en la que cada vez más gente se sienta excluida y tenga poca participación en nuestro futuro compartido y en la que crezca la xenofobia? ¿Está bien que empresas y multinacionales organicen sus finanzas para contribuir tan poco como puedan al erario público?

La respuesta de su audiencia, próspera y de avanzada edad, reveló que hay una profunda sensación de malestar entre personas de

todo tipo de condición política o social sobre la dirección en la que nos dirigimos.

Espero que lo mismo ocurra en España. Por un informe reciente de Cáritas Europa, sé que España está sufriendo los mismos problemas, quizás incluso con mayor intensidad, y que se están planteando preguntas similares. Y lo que a todos nos preocu-

dad y reflexionar sobre las cuestiones más complejas. Podemos ayudar a articular una visión de futuro y mostrar que hay formas de avanzar en esa visión. Podemos apoyar el trabajo dirigido a influir en las políticas de nuestros gobiernos y empresas. Y esto lo podemos hacer con independencia del tamaño, siendo una fundación pequeña que actúa en una comunidad local,

En el 2007, la Fundación Ford puso en marcha una iniciativa para apoyar a aquellos líderes de fundaciones que estuvieran interesados en profundizar en la práctica de la paz y de la justicia social. Algunos de los que formaban el grupo vinieron de Europa. Ahora nos gustaría encontrar otras personas que estén interesados en ese objetivo. Queremos promover una conversación sobre el papel de las fundaciones hoy en día en Europa y ofrecer apoyo mutuo para todos aquellos que estén interesados en:

- Analizar los problemas subyacentes
- Reflexionar sobre distintos enfoques para abordar los problemas
- Realizar un mayor impacto en el difícil entorno actual

## “Las fundaciones nunca van a ser lo suficientemente grandes o influyentes como para cambiar la sociedad. Esa tarea es para nuestros gobernantes. Lo que podemos hacer es ayudar a mostrar el camino”

pa es que los cambios económicos que subyacen a estas tendencias y que están bariendo Europa sean muy duraderos. No hay ninguna certeza de que los buenos días del pasado vayan a volver. En realidad, probablemente no lo hagan.

La pregunta es, ¿qué podemos hacer? La crisis en la que estamos plantea preguntas específicas para el mundo de la filantropía. ¿Para qué sirven las fundaciones? ¿Cuál es su papel en la sociedad? ¿Cómo pueden hacer buen uso de su independencia? Ocupados en tratar de emplear el dinero de nuestras fundaciones de forma efectiva, rara vez nos planteamos estas preguntas en el ajetreo del día a día. Sin embargo, cuando nos enfrentamos con un entorno como el actual, se vuelven relevantes. Podemos seguir intentando mejorar nuestras sociedades aliviando algunos de los más graves problemas a los que nos enfrentamos. O podemos plantearnos preguntas más profundas sobre sus causas subyacentes.

Las fundaciones nunca van a ser lo suficientemente grandes o influyentes como para cambiar la sociedad. Esa tarea es para nuestros gobernantes. Lo que podemos hacer es ayudar a mostrar el camino. Podemos usar nuestra independencia para reunir a actores de distintas partes de la so-

o una grande que actúa a nivel global. ¿Pero estamos equipados para esta tarea? La evidencia sugiere que muchos estamos por la labor. Un estudio reciente entre líderes de fundaciones de toda Europa mostró un interés real en dar un paso adelante en estos tiempos de necesidad. También mostró que a las fundaciones les falta confianza a la hora de saber lo que hay que hacer.

El autor del informe Barry Knight escribió: “Un argumento interesante es la ausencia de herramientas efectivas entre las fundaciones para gestionar la complejidad de lo que se necesita para abordar los cambios necesarios, movilizándolo a las sociedades para que se comprometan con estos temas, reforzando a la sociedad civil o enfrentándose con el sistema de la Unión Europea en toda su kafkiana naturaleza.

Hay una fuerte sensación de impotencia entre los encuestados, que se manifiesta con frecuencia en sensación de soledad y de falta de recursos para abordar los problemas de forma apropiada. Hay quejas sobre la falta de una visión generalizada sobre el cambio. No hay un cuadro de donantes que colabore en la resolución de estas cuestiones. Algunos mencionaron la falta de buenas herramientas de evaluación para medir sus progresos”.

¿Estás interesado en unirse a esta conversación? Si lo estás háznoslo saber. Estamos planeando organizar un encuentro en Bruselas el próximo otoño que se centrará en el trabajo desarrollado por la Fundación Evans, basada en Bélgica, sobre los valores que apuntalan nuestras democracias europeas y sobre la forma en la que, como fundaciones, podríamos orientar nuestro trabajo para reforzarlas. Nuestro objetivo es encontrar formas de apoyar a otros colegas en filantropía que estén interesados en mirar a las causas subyacentes de los problemas a los que nos enfrentamos y en explorar formas en las que podemos cooperar para superar los obstáculos.○



**Stephen Pittam**  
([stephen.pittam@gn.apc.org](mailto:stephen.pittam@gn.apc.org))

EX-CEO de Joseph Rowntree Charitable Trust (JRCT), forma parte de la junta directiva de Global Greengrants Fund y del Global Fund for Community Foundations.  
Contacto para el grupo de trabajo en filantropía y Paz y Justicia Social:  
Chandrika Sahai  
([chandrikasahai@gmail.com](mailto:chandrikasahai@gmail.com))



# Belleza, posesión y mecenazgo

Al hablar de las causas de la motivación solemos referirnos al trabajo, al dinero, a la superación de inseguridades o a la satisfacción de necesidades. Pero no debemos olvidar que también hay motivos, sutiles como el amor y activos como las emociones, que si logran activarse permiten disfrutar de una vida más plena. Hablamos también de la estética y de la búsqueda de la belleza, motor del comportamiento de muchos mecenas.

Nos sentimos motivados por la belleza al igual que buscamos la verdad en nuestras vidas, decía Hegel, aunque en ocasiones esta búsqueda pueda alterar los sentidos. Si la belleza es tanto emoción como motivo en la vida, habría de estar presente en lo cotidiano. La clave parece centrarse entonces en la educación para la belleza como verdadero ejercicio de ciudadanía lo que, en opinión de David Hume, exige aprender a liberarnos de la urgencia del pensamiento. Por ello Hume defiende que la belleza no es una cualidad objetiva de las cosas o las personas, sino una representación en la mente del que la contempla. “Cada mente percibe una belleza distinta”, pero para aprender a percibirla deberá antes haber descubierto la belleza que le rodea.

El médico estadounidense Albert C. Barnes hizo de estos planteamientos el motivo principal de su vida. Tras estudiar medicina en Pensilvania cursó estudios de postgrado en química y farmacia en la Universidad de Berlín. A su regreso a Norteamérica desarrolló con su compañero Hille un antiséptico para el tratamiento de la gonorrea. En 1908, el compuesto comenzaría a comercializarse con el nombre de Argyrol a través de A. C. Barnes Company, empresa farmacéutica que le llevaría a alcanzar una notable fortuna. Pero sus inquietudes no quedaron colmadas y se inició en el estudio del arte, la filosofía y la psicología con maestros de la talla de John Dewey o William James. El interés por la educación, la preocupación por sus trabajadores y su pasión por el arte le llevaron a integrar los tres ámbitos y organizar talleres de sensibilización artística para los

empleados en la propia fábrica de Argyrol. Aunque para el empresario enseñar a apreciar el arte era un beneficio para los trabajadores, quiso llegar a toda la población y, en 1922, constituyó la Fundación Barnes con el objetivo de promover la educación avanzada y la apreciación de las Bellas Artes. Con un marcado carácter educativo, la entidad habría de reunir en la localidad de Merion, próxima a Filadelfia, una de las mejores colecciones del mundo de pintura impresionista, de las vanguardias de principios del siglo XX y de arte africano. La pasión por el trabajo desarrollado llevó a Barnes a vender su empresa en 1929 para dedicarse por completo a la Fundación y al coleccionismo de arte.

Barnes consideraba que el arte activaba una motivación profunda de carácter estético, motivación que parece surgir de diferentes tipos de necesidades. Necesidad de poseer, de expresarse libremente a través de la creatividad, de ponerse a prueba o, quizás, de ordenar y clasificar objetos valiosos para sentir dominio sobre las cosas, sobre el mundo. Pero también necesidades vinculadas a sentimientos de inseguridad, inferioridad o deseos de superación. Muchas pueden ser las necesidades que llevan a una persona a rodearse de objetos interpretados como bellos, comenzando tímidamente con la adquisición de una obra y dejándose arrastrar por una conducta obsesiva que nunca parece saciarse.

Un caso muy citado es el del banquero Solomon R. Guggenheim que, tras conocer a la artista alemana Hilla Rebay, pasó de adquirir esporádicamente obras de arte a convertir el coleccionismo en su principal forma de inversión y el mecenazgo en un motivo en la vida. Las obras iban acumulándose en su suite del Hotel Plaza de Nueva York hasta llegar a desbordar el espacio. Fue entonces cuando eligió al arquitecto Frank Lloyd Wright para proyectar el conocido museo de Fifth Avenue. Guggenheim no aceptaba ningún uso comercial de las obras de arte, ejerciendo el coleccionismo para rodearse de belleza y como ejercicio de filantropía. Por ello mostró su desacuerdo cuando su sobrina Peggy Guggenheim abrió una galería de arte aprovechando sus buenas relaciones con destacados artistas contemporáneos. Cuando Peggy propuso a su tío la compra de un Kandinsky, éste

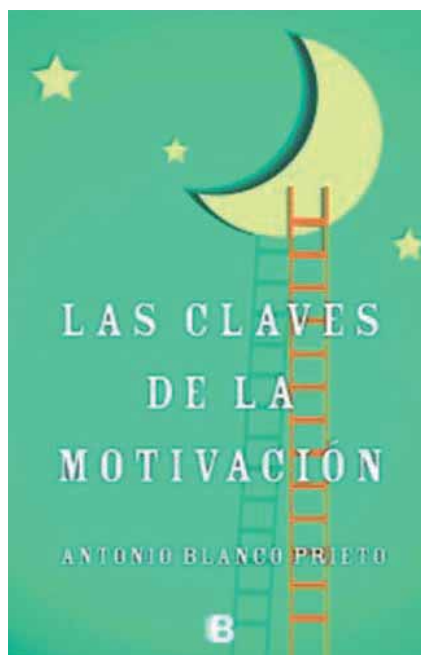




Ilustración:  
Rebeca Menéndez,  
fotografía, 2013



Ilustración:  
Helena Toraño, acrílico sobre lienzo, 2010.

social, facilitando a otras personas el acceso a las colecciones y, como deseaba Barnes, ayudando a desarrollar la sensibilidad estética de los ciudadanos. Fusionando, podríamos decir, la búsqueda de la belleza con el mecenazgo como motivo en la vida, como motivo para motivarse. Y es que hasta el cerebro se activa ante la belleza, pues como recuerda el neurólogo Francisco Mora, existe un fundamento neurobiológico del arte y la belleza, pues cuando alguien percibe un cuadro como bello, en su cerebro se activan áreas concretas, especialmente la corteza cingulada anterior, cuya actividad se relaciona con estados como el amor romántico, la escucha placentera de música o la visión de fotografías eróticas. Belleza, posesión y mecenazgo, una relación más intensa y profunda tras la fachada de muchas colecciones y fundaciones. ○

le manifestó a través de una carta que su galería sería la última a la que la Fundación adquiriese una obra, pues le resultaba “extremadamente desagradable utilizar para motivos comerciales el nombre de Guggenheim, ahora que en el mundo del arte ha adquirido el valor de un ideal”.

No pocas personas que han logrado un sólido patrimonio emplean el dinero como medio para vivir entre objetos que consideran hermosos, poseerlos y ofrecerlos poste-

riormente a la sociedad de la que forman parte. El norteamericano Andrew Mellon, el holandés Hélène Kröller-Müller, la venezolana Patricia Phelps de Cisneros o el mexicano Eugenio López son sólo algunos de los ejemplos de filántropos que, siguiendo la estela de los primeros comerciantes de los Países Bajos en el siglo XVI, han transformado el amor por el arte y la posesión de la belleza en una necesidad vital. Para muchos, esta necesidad no ha de ser individual sino desembocar en una motivación de carácter

**Adaptación de un extracto de la obra Las claves de la motivación. Antonio Blanco Prieto (2014). Barcelona: Ediciones B.**



**Antonio Blanco**

Director de la Fundación Alimerka y profesor en la Universidad de Oviedo



# Chile y la filantropía. El fenómeno de las fundaciones familiares

El avance de la filantropía requiere de un cambio cultural que ya comenzó en Chile y que se manifiesta en un creciente número de familias que apoyan y promueven acciones sociales e iniciativas en el ámbito de la educación y de la cultura, entre otros. La efectividad de estas acciones es fundamental para seguir moldeando esta nueva cultura y para generar confianza en los pasos que se están dando para incentivar la filantropía. Y de esta manera, obtener un compromiso social en sustentar una sociedad más pluralista y socialmente integrada.

Existen dos sucesos que están ocurriendo en América Latina que afectan al mundo filantrópico, del que Chile no es ajeno.

- El crecimiento de la riqueza
- Masificación de la educación

El crecimiento de la riqueza ha propiciado que el número de familias que participan en la filantropía organizada y más pública sea cada vez mayor. Comparada con otras regiones del mundo, América Latina tiene el mayor porcentaje de individuos de ultra high net worth<sup>1</sup> 2,4 comparado con el promedio global de 0,9 %.

Chile no es ajeno a este fenómeno de proliferación de fundaciones con un notable crecimiento en los últimos diez años. Según cifras de Boston Consulting Group (empresa líder mundial de consultoría en estrategia empresarial), en Chile existen alrededor de 180 mil familias que poseen activos líquidos disponibles por 100 mil y 250 mil dólares cada una; además, hay una treintena de hogares que manejan más de 100 millones de dólares.

Es difícil saber con exactitud si todo ese “mercado” participa de la filantropía o quiere crear su propia fundación. Pero todas las señales indican que existe una tendencia a participar de este proceso. En los mismos family office donde se gestionan las fortunas de varios grupos, reconocen la existencia de fondos que se manejan separadamente y de manera muy conservadora, con el único destino de ir alimentando una causa filantrópica.

Asimismo, los hijos o descendientes de empresarios están mostrando una gran sensibilidad para crear organizaciones sin fines de lucro, que se comprometen con causas sociales y hacen de esa iniciativa su vida. En definitiva, se dedican a ser empresarios sociales.

Chile está viviendo las consecuencias de la masificación de su educación, fenómeno común a toda América Latina. Las expectativas de la población han crecido y la gente se manifiesta. Un claro ejemplo son

las grandes demostraciones populares que los estudiantes vienen realizando desde hace una década, expresando su descontento por la alta desigualdad y abusos del sistema que, según ellos, no les entiende.

Es importante mencionar que la mayoría de las fundaciones establecidas en los últimos quince años en Chile, trabajan en el campo de la educación. La preferencia hacia la educación representa un paso adelante hacia una filantropía orientada al desarrollo y el cambio social. Para donantes, gobiernos y agencias de cooperación, la educación hoy es vista de manera general como la clave para el desarrollo y la mejora de la calidad de vida. A su vez, en los sectores empresariales existe un interés expreso en contar con una fuerza de trabajo más educada y con mayores habilidades.

Para las fundaciones es fundamental fijarse en la capacidad organizacional que se requiere para una ejecución efectiva. Para obtener resultados excelentes y sostenibles, se requiere contratar a personas indicadas y asignarles el trabajo a su medida, así como tener procesos que les ayuden a trabajar juntas para tomar decisiones inteligentes y proveerles de los recursos apropiados mediante un modelo financiero sostenible en el tiempo. Claramente, es mucho más fácil decir, que poner en práctica todo esto. Sin embargo, es muy importante invertir en la planificación para alcanzar los resultados esperados.

## Un ejemplo de fundación familiar en Chile:

Con frecuencia, las familias utilizan una fundación como vehículo para organizar y llevar a cabo sus intereses filantrópicos comunes. Pero al igual que en todas las organizaciones basadas en una familia, las fundaciones familiares atraviesan transiciones predecibles, importantes y difíciles a medida que la fami-

<sup>(1)</sup> Individuos de ultra high net worth son aquellos que poseen activos para invertir de usad 30 millones o más sin incluir la vivienda principal bienes de colección bienes de consumo y bienes de consumo duraderos.



Programa de música financiado por la F. Ibáñez Atkinson en colegio rural en el sur de Chile

lia y la empresa crecen en complejidad. A menudo, el proceso de cambio comienza con el retiro o fallecimiento del donante fundador, que generalmente dirigía la fundación y la junta directiva. Los miembros de la familia —el cónyuge del fundador, los hijos, nietos, miembros de la familia extendida y familiares políticos— se enfrentan con el desafío de volver a definir el legado del fundador, a la vez que desarrollan su propia visión del futuro y dan forma a una estructura de administración más inclusiva.

En 2013, se creó la Fundación Ibáñez Atkinson<sup>2</sup>. La familia Ibáñez Atkinson consideró relevante formalizar el apoyo filantrópico de forma organizada mediante una fundación familiar para perpetuar los valores familiares que tuvieron la suerte de recibir y en los que creen necesario replicar.

Su deseo es comprometerse con Chile y contribuir con el progreso de la sociedad nacional y mundial. Todo esto mediante unos proyectos elegidos bajo estrictos estándares de calidad y monitoreados por una dirección de una ejecutiva externa que liderará la factibilidad de los proyectos.

Para la Familia Ibáñez Atkinson esta Fundación estaría orientada a conseguir un

Chile más culto dentro de un entorno amistoso con el medio ambiente y seguro. Esta frase pone de manifiesto las sensibilidades de la familia y desearía que la sociedad chilena también los tomara como propios.

Tras un proceso de maduración en el que se eligió este lema, contrataron un ejecutivo externo y su requerimiento fue: “estudia qué hay afuera, qué fundaciones existen, qué programas son exitosos en términos de impacto y beneficiarios, etc.”. Su preocupación era entonces conocer otras experiencias y prácticas antes de empezar con su Fundación. Empaparse con lo que estaba sucediendo alrededor y conocer de qué manera la fundación podía aliarse, complementar o crear programas. Fue un trabajo intenso de más de un año, que permitió conocer que estaba ocurriendo en Chile y en qué medida faltaban recursos para lograr un impacto de mayor efectividad y profundidad.

Descubrimos que medir el impacto de los programas y proyectos está siendo “el caballo de batalla” de muchas fundaciones, no basta con solucionar problemas y lograr los objetivos planteados en la estrategia, sino que es importante saber cómo se logra y cuáles son los puntos a mejorar.

### Tendencias:

Según los expertos, todo ello está marcado por la aparición de tres grandes tendencias que marcarán el futuro de la filantropía en Chile.

La primera es prever que en los próximos años las empresas reorientarán las donaciones a acciones filantrópicas, permitiendo que sean sus accionistas los que donen su dinero una vez que reciben sus debidos dividendos.

La segunda tendencia será gatillada por los cambios que genere el proyecto de ley de la ley única de donaciones que se acaba de firmar en marzo. El cuerpo legal incentiva la beneficencia y mejora el sistema de franquicias tributarias que posee la ley de donaciones.

Y una tercera tendencia se inclina por las micro donaciones que facilita a los donantes el seguimiento de los proyectos que financian.

Por último, es importante resaltar que hay que hacer más esfuerzos para difundir las donaciones que se hacen, dado el efecto “contagio” que se genera, y organizar seminarios y encuentros de discusión sobre buenas prácticas filantrópicas de otros países, en especial EE.UU y Europa, para aumentar la profesionalización de las donaciones, aumentando su impacto; discutir sobre las herencias; y plantear como una opción que los hijos reciban solo fracciones pequeñas de las fortunas. Todo esto es fundamental para avanzar hacia una sociedad de real igualdad de oportunidades. ○



**Rosa Madera**

Directora ejecutiva de la Fundación Ibáñez Atkinson

<sup>2</sup> A través del área Música Fundación Ibáñez-Atkinson busca generar y apoyar instancias que promuevan el desarrollo cultural del país y la formación integral y educacional de las personas, con especial énfasis en niños y jóvenes.



# Las fundaciones en el proceso de planificación de los fondos estructurales y de inversión 2014-2020 en España

A finales de diciembre de 2013, la Unión Europea aprobó los reglamentos que regula el modo en que se aplicará los fondos europeos en los próximos siete años. En este nuevo marco financiero multianual 2014-2020, la Unión Europea ha optado por alinear estrechamente sus instrumentos financieros a su estrategia de crecimiento, conocida como Estrategia Europa 2020, cuya principal objetivo se centra en la creación de crecimiento y empleo, la lucha contra el cambio climático y la dependencia energética, así como la reducción de la pobreza y la exclusión social.

El presupuesto europeo aprobado, alrededor de 1 billón de euros, se convierte por tanto en un instrumento de inversión que debe contribuir a desarrollar los objetivos estratégicos de la UE, entre ellos la política cohesión, que representará el 32,5% del presupuesto total. Esta política se instrumentaliza a través de los Fondos Estructurales (en este nuevo periodo pasan a denominarse Fondos Estructurales y de Inversión -FEI-) que son los recursos que se transfieren a los Estados con la finalidad de reducir las importantes disparidades económicas, sociales y territoriales que todavía existen entre las regiones de Europa y de afrontar problemas comunes que debe de abordar la Unión

## Europa en su conjunto.

En línea con los objetivos de la Estrategia Europa 2020, la Unión Europea ha establecido una serie de objetivos temáticos, que son la piedra angular de la política de cohesión y de los FEI en este nuevo periodo: 1) Investigación e innovación; 2) Información y tecnologías de la comunicación; 3) Competencia de las pequeñas y medianas empresas; 4) Economía baja en carbono; 5) Cambio climático, adaptación, prevención y gestión del riesgo; 6) Protección medioambiental y eficiencia energética; 7) Trans-

porte sostenible, redes de infraestructuras y descongestión; 8) Empleo y apoyo a la movilidad laboral; 9) Inclusión social y lucha contra la pobreza; 10) Educación, estrategias y aprendizaje a lo largo de la vida; 11) Capacitación institucional y eficiencia de la administración pública. Cada uno de estos objetivos se desgana a su vez en prioridades de inversión, definidas en los propios Reglamentos.

En este nuevo periodo, además de optar por un enfoque en el que se concentran los recursos en ciertas temáticas y prioridades, la Unión Europea busca ganar eficiencia y eficacia con

miembro ha iniciado la planificación del presupuesto asignado hasta 2020. Esta programación se hace en dos fases que suelen ir en paralelo y se retroalimentan: por un lado, la Comisión Europea y el Estado miembro negocian el Acuerdo de Asociación a nivel nacional, que establece el marco de referencia (estructura presupuestaria, objetivos temáticos y acciones prioritarias, número de programas operativos, condiciones ex-ante, etc.); por otro lado, se diseñan los programas operativos nacionales y regionales de todos los fondos (FSE, FEDER y FEADER), un proceso que se lleva a cabo en coordinación

## “La UE busca ganar eficiencia y eficacia con una mayor orientación a resultados”

una mayor orientación a resultados basada en objetivos más específicos medidos de acuerdo a tres tipos de indicadores (financieros, de productividad y de resultados).

El año 2013 ha sido por tanto un año clave para la Unión Europea puesto que no sólo se han aprobado los nuevos reglamentos, sino también porque es el año en que cada Estado

con las comunidades autónomas (se fijan los objetivos operativos, las prioridades de inversión, los organismos intermedios, etc. en línea con el Acuerdo de Asociación). Previsiblemente este proceso de planificación terminará a lo largo del primer semestre de este año: los Acuerdos de Asociación deberían quedar aprobado en abril y los programas operativos en julio.

11 OBJETIVOS TEMÁTICOS



¿Cómo pueden las fundaciones participar en este proceso de planificación?

Es frecuente que las fundaciones miren a Europa en busca de financiación para sus organizaciones. Por regla general, esto se suele hacer de modo reactivo, es decir, presentando propuestas de acuerdo a una convocatoria de subvenciones lanzada por alguna dirección general de la Comisión Europea o accediendo a subvenciones autonómicas financiadas por FEI en la fase de implementación de dichos fondos. Son pocas las fundaciones que participan de modo estratégico en la fase de planificación de los FEI.

No obstante, contrariamente a lo que se suele creer, dedicar recursos a participar en esta fase de planificación tiene muchos beneficios: 1) fortalece los procesos de interlocución con las administraciones puesto que hay que reforzar los canales actuales o crear nuevos con departamentos con los que no existía relación alguna (por ejemplo, los departamentos responsables de los fondos comunitarios o los departamentos de hacienda tanto a nivel nacional como autonómico); 2) es un proceso que permite a las organizaciones tener mayores conocimientos sobre el funcionamiento de la Unión Europea y de sus fondos; 3) permite influir en las prioridades que se establezcan en la programación de los fondos y por tanto situar a las fundaciones en mejores condiciones para acceder a dichos fondos una vez que se inicie su ejecución.

¿Qué deben tener en cuenta las fundaciones a la hora de participar en la planificación de los FEI 2014-2020?

**1** Las fundaciones están más legitimadas para ser consideradas para participar en el proceso de planificación, implementación y evaluación de los FEI 2014-2020: tanto el Reglamento General como el Código de Conducta que desarrolla el principio de asociación y gobernanza multinivel incluyen a las organizaciones de la sociedad civil y de las ONG como actores clave en la aplicación de los fondos; de hecho, se establece que deberán ser consultadas en el proceso de planificación de los fondos, pero también podrán ser miembros de los comités de seguimiento de los distintos programas operativos.

**2** La inclusión social adquiere un mayor peso en la programación: un mínimo del 20% del presupuesto del Fondo Social Europeo deberá dedicarse a acciones de fomento de la inclusión social, prioritariamente dirigidas a los grupos más vulnerables.

**3** Otros temas como la innovación, la educación y la formación así como el medio ambiente y el desarrollo sostenible adquieren un peso importante en la programación (para más información consultar las directrices - guidance fiche).

**4** Es importante tener en cuenta que los Estados deben cumplir con unas condiciones ex ante antes de que la Unión Europea canalice los fondos (buena parte de estas condiciones están relacionadas con los ámbitos en los que trabajan las fundaciones).

**5** Las acciones de participación e influencia a llevar a cabo en estos momentos deben dirigirse a los responsables de hacienda y de fondos europeos en las comunidades autónomas así como a los departamentos que serán responsables de la ejecución de dichos fondos.

**6** Es conveniente que, en la medida de lo posible, la participación se canalice a través de entidades de segundo o tercer nivel: el trabajo en conjunto y la coordinación en este tipo de cuestiones confiere mayor legitimidad a las acciones que se lleven a cabo.

**7** Manejar la documentación relativa a la programación de los FEI 2014-2020 (reglamentos, directrices, códigos de conducta, marco estratégico de referencia, documento de posición de la Comisión para España) es clave. Aunque se trata de documentación compleja ofrece muchas pistas sobre el tipo de acciones que serán potencialmente financiables en el futuro. **o**

Alia Chahin

Consultora -Fresno,  
the right link



# Las fundaciones como generadoras de empleo de calidad

Entre los años 2002-2012, el empleo directo en el sector fundacional ha aumentado casi en 50.000 puestos de trabajo directos y en 150.000 indirectos, mostrando su capacidad para generar empleo también en periodo de crisis. Es una de las conclusiones del estudio ‘El comportamiento del empleo en el sector fundacional: actuaciones contracíclicas y derivaciones de política económica para el sector’. El objetivo de este estudio, elaborado por la AEF desde el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF), es examinar la evolución del empleo del sector fundacional a lo largo de las distintas fases del ciclo económico español. Los resultados de la investigación ponen de manifiesto la importancia estratégica de las fundaciones en la economía española.

La sociedad española se enfrenta a los últimos coletazos de una severa recesión generada por la crisis financiera internacional que, junto con la corrección que se ha producido en el sector inmobiliario español y otros problemas de índole estructural, han dado lugar a una intensa caída de la actividad económica y a un proceso de rápida destrucción de empleo. Ante estas circunstancias se convierte en prioritario apuntalar una senda de crecimiento basada en un patrón productivo sólido y sostenible, que potencie a los sectores más competitivos y que contribuya a la creación y consolidación de un empleo estable y de calidad.

La crisis ha afectado de forma muy distinta a los distintos ámbitos y sectores económicos en función de sus respectivas características. Y, en este contexto, nos encontramos con algunos casos, como es el sector de fundaciones, en los que su actividad ha podido comportarse de forma compensatoria del ciclo económico y de la reducción de las acciones del sector público como consecuencia del proceso de consolidación fiscal. Por ello, el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF), puesto en marcha por la Asociación Española de Fundaciones (AEF) en 2010 con el fin de investigar y mejorar el conocimiento de las fundaciones, ha considerado relevante estudiar el papel que el sector ha podido y puede desempeñar en la generación de empleo de calidad. Para ello, se ha analizado el comportamiento del empleo en el sector fundacional en fases pasadas de los ciclos de la economía espa-

ñola y se han obtenido unas conclusiones relevantes sobre el papel a desempeñar en un futuro de salida de la crisis, siendo un sector intensivo en mano de obra profesional y especializada.

En el período analizado y a partir de series temporales generadas en colaboración con el INE se ha podido constatar que el empleo del sector

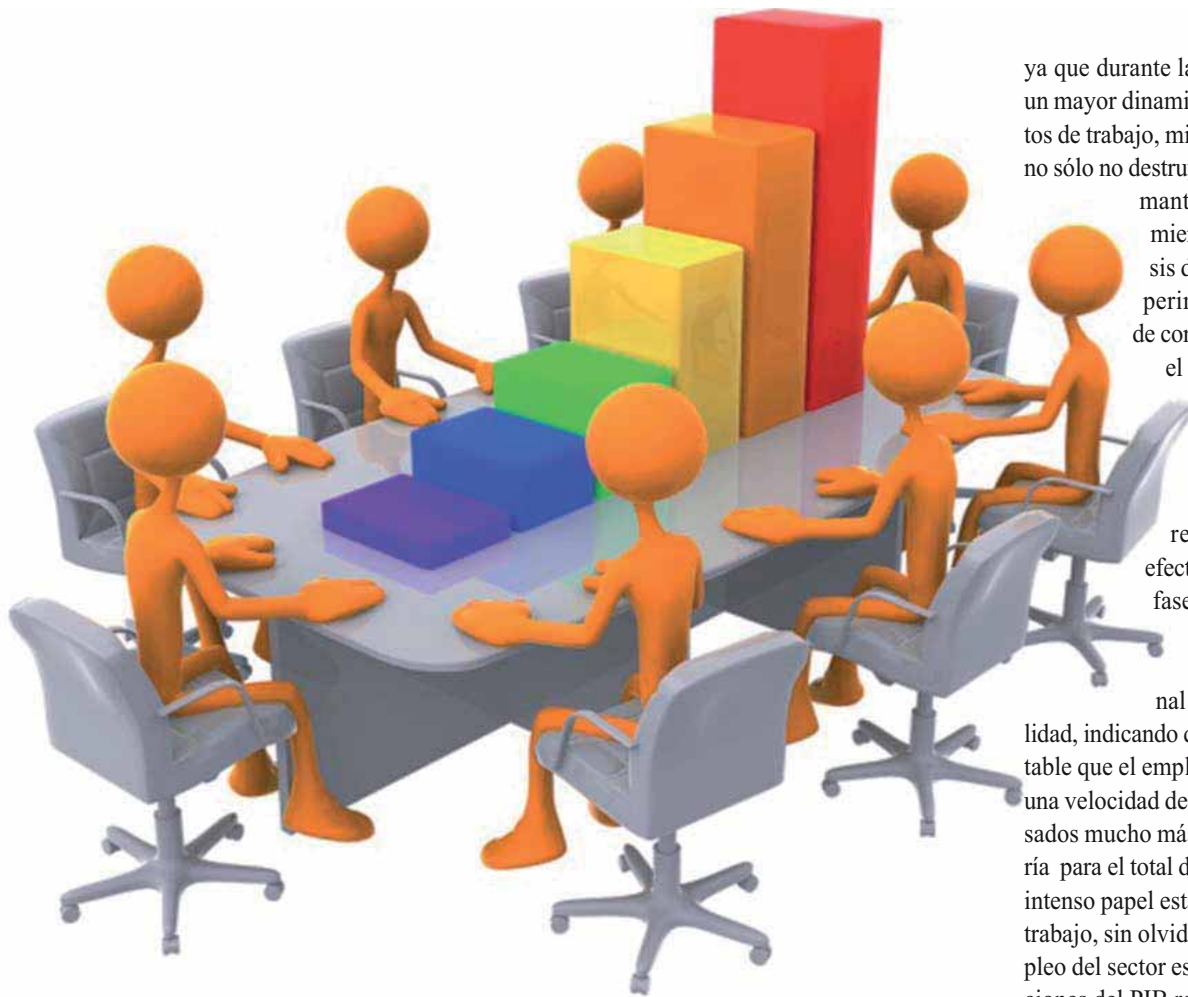
en España mantiene una senda de crecimiento continuado desde 1976 hasta 2011, donde se alcanzan 209.000 puestos de trabajo. En este periodo, el empleo total se ha visto afectado notablemente por las crisis experimentadas por la economía española y especialmente por la última que se inicia en 2008, por lo que su tasa media de crecimiento en el periodo ha sido del 0,91%. Por su parte, el empleo en fundaciones ha crecido a una tasa media de 3,39% (desde 60.127 empleos en 1976 hasta 209.000 en 2011). En definitiva, mientras que la crisis iniciada en 2008 afecta de forma dramática al empleo total, el de las fundaciones mantiene su senda de crecimiento hasta 2011.

En términos agregados, la participación del empleo del sector fundacional en el empleo total ha experimentado un crecimiento significativo en términos porcentuales pasando de representar el 0,47% del empleo directo total en 1976 a representar el 1,2% en 2012.

Esto nos permite confirmar que, en la última década (2002-2012), el empleo en el sector fundacional ha aumentado en casi 50.000 puestos



“El empleo del sector en España mantiene una senda de crecimiento continuado desde 1976 hasta 2011, donde se alcanzan 209.000 puestos de trabajo”



## “En la última década (2002-2012), el empleo en el sector fundacional ha aumentado en casi 50.000 puestos mostrando su capacidad para hacer frente a los efectos de la crisis”

mostrando su capacidad para hacer frente a los efectos de la crisis con medidas de salvaguarda y optimización de los recursos que ha llevado incluso a rebajas salariales para mantener el empleo del sector. Además, si tenemos en cuenta que se trata de un sector que provee servicios sociales básicos pero que externaliza, en muchos casos, su producción, el efecto multiplicador en el empleo ha sido muy relevante, llegando a generar otros 150.000 empleos en sectores de proveedores auxiliares.

Sin embargo, a partir de 2011 se produce un cierto agotamiento de la inercia de crecimiento del

empleo produciéndose una inflexión a la baja del mismo. En este sentido, la serie histórica nos muestra que cuando, en el pasado, se ha producido un cierto estancamiento en el empleo del sector, medidas de carácter normativo de impulso a la participación social y de incentivo fiscal al mecenazgo han contribuido a recuperar la senda de crecimiento del empleo en el sector con mayor fuerza.

Desde el punto de vista dinámico, el sector fundacional registra un comportamiento virtuoso en los ciclos recientes de la economía española al compararlo con el empleo total

ya que durante la fases expansivas presenta un mayor dinamismo en la creación de puestos de trabajo, mientras que en las recesiones no sólo no destruye ocupación sino que sigue manteniendo su senda de crecimiento, incluso en la última crisis de 2008 en la que hemos experimentado un doble recesión de consecuencias dramáticas. Así, el empleo del sector fundacional ha contribuido a que el mercado de trabajo mostrase una tendencia menos negativa en fases de recesión y a incrementar el efecto expansivo del mercado en fases de recuperación. En cualquier caso, el componente cíclico del sector fundacional presenta una menor volatilidad, indicando que es relativamente más estable que el empleo agregado y que presenta una velocidad de ajuste de desequilibrios pasados mucho más alta que la que se registraría para el total de empleo, lo que implica un intenso papel estabilizador en el mercado de trabajo, sin olvidar que, a corto plazo, el empleo del sector es menos sensible a las variaciones del PIB real que el empleo total.

En conclusión, el sector fundacional, siendo un agente clave en el desarrollo socio económico de España, genera empleo estable y de calidad, pero para ello requiere de esfuerzos adicionales de los policy makers sobre la puesta en marcha de mejoras normativas sobre la participación social y el mecenazgo que permitan potenciar los efectos positivos sobre el mercado de trabajo y sobre la provisión privada de servicios sociales, fundamentales en una sociedad moderna y desarrollada donde el sector público tiene limitadas sus acciones por razones de estabilidad presupuestaria. ◉



**Juan José Rubio**  
Catedrático de Hacienda Pública.UCLM  
Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones de la Asociación Española de Fundaciones



# La Inclusión Social de la infancia y la juventud

## Oportunidades para permanecer y participar en la sociedad

La inclusión de los jóvenes en riesgo requiere el apoyo colectivo para que finalicen la etapa escolar, entren bien orientados, según su vocación y talento, en un sistema de formación para el empleo diseñado en colaboración con el sector empresarial y se reconozcan como parte activa de la sociedad.

**H**ace 30 años, cuando las tasas de desempleo juvenil alcanzaban el (hoy superado) 45%, nació la Fundación Tomillo como un impulso solidario para ayudar, para acompañar a los jóvenes más desfavorecidos de Madrid a encontrar un espacio en la sociedad que les permitiera desarrollarse como personas y convertirse en ciudadanos activos.

La existencia de un sistema social que promueva el bienestar y la igualdad de todos los ciudadanos es un derecho de las personas y su desarrollo y mantenimiento una obligación para los gobernantes y para las instituciones públicas de las que nos dotamos y que colectivamente sufragamos. Pero la pertenencia a una sociedad también nos obliga a cada uno de nosotros a comprometernos con nuestra propia mejora y con la de la comunidad. La creación y mantenimiento de una sociedad más sana no puede “externalizarse” totalmente.

La mejora de las condiciones y la creación de apoyos que permitan encontrar su puesto como ciudadanos a quienes parten desde su nacimiento, o entran posteriormente, en una situación de desventaja, incumbe en primer lugar a las administraciones públicas y agentes sociales y también a la sociedad en su conjunto. Pero desde ese marco colectivo, cada persona debe construir y participar de forma activa. Nuestra mirada como entidad de carácter social se enfoca prioritariamente al reto de promover la inclusión de las personas en riesgo para que



Beneficiarios de la Fundación Tomillo

ellas también sean parte activa del proceso de construcción social.

Desde sus comienzos, Tomillo definió su actuación como una relación de ayuda con cada persona con quien trabaja, acompañándola en su proceso de desarrollo personal y activación ciudadana. Desde dónde y cómo podemos hacerlo ha sido nuestra pregunta cada día en estos 30 años. Nuestra respuesta siempre ha sido: desde la educación y la formación y en colaboración con otros agentes e institu-

ciones que compartan la misma vocación y preocupaciones.

La educación, el cultivo del deseo de aprender, de mejorar, el desarrollo de competencias personales, la autoestima y autoconfianza, son fundamento para la construcción de ciudadanía, y para ello la escuela y la familia son los elementos clave. Las circunstancias familiares y sociales difíciles restan parte de las fuerzas necesarias para el proceso de aprendizaje y la escuela y los demás agentes frecuentemente no lle-



gan a abordarlas en profundidad ni a subsanarlas (y ahí están las tasas de fracaso escolar y abandono prematuro superiores al 60% en muchas de las zonas urbanas socialmente más desfavorecidas). Nuestra labor se enfoca a aportar a esos niños y niñas y a los jóvenes oportunidades nuevas y/o complementarias que les ayuden a continuar su aprendizaje, a desarrollar una mirada positiva hacia el futuro, a tomar conciencia de que son valiosos para otros, a comprender el beneficio de la colaboración.

Desde ese lugar, no sustituimos a la escuela, no sustituimos a la familia, no sustituimos a otros agentes sociales; al contrario, buscamos crear nuevos espacios y modos de aprendizaje que complementen, que nos permitan tejer juntos una red más sólida que ofrezca una oportunidad para que sigan adelante, para que puedan encontrar, mejor dicho, reencontrar las ganas y la motivación para finalizar la etapa escolar hasta el nivel más avanzado posible. Sabemos que un año más en la escuela marca una gran diferencia en el resto de la vida y puede evitar mayores dificultades futuras.

Nuestro foco está en observar y comprender cuál es, en concreto, el freno – personal, familiar, emocional, económico- que dificulta o impide el avance a cada niño o joven y realizamos nuestro trabajo enfocados a esa causa de la forma más personalizada que los recursos limitados permiten.

Tras la etapa escolar, el trabajo y la necesaria capacidad para obtener unos ingresos que permitan una vida digna constituye la base de la inclusión en la vida adulta. Y aquí, nuevamente, la posibilidad de vislumbrar un proceso de formación y desarrollo continuado, se presenta llena de trabas de toda índole para muchas personas. En esta fase, nuestra misión también se dirige a complementar los aspectos a los que no llega el sistema educativo y de formación profesional actual (en los que la empresa no tiene aun entrada).

La inclusión laboral comienza con los procesos de búsqueda de la vocación, del talento, del valor que cada joven tiene, lo que

puede ser la clave para comenzar el diseño de una carrera profesional. Es fundamental mostrar a los jóvenes las oportunidades reales de esa carrera, que conozcan y se relacionen con profesionales que la han hecho y en ella han progresado. El hecho de que las circunstancias sociales obliguen a comenzar por la formación más básica no debe presuponer que este nivel sea el definitivo. Por eso centramos nuestro esfuerzo en que los jóvenes con los que trabajamos encuentren, lo antes posible, aquello que les motiva y buscamos su compromiso con un itinerario formativo que vaya más allá del primer nivel y del primer empleo, en su caso.

En estas labores, buscamos el apoyo de la comunidad empresarial, su compromiso con el diseño y la impartición compartida de la formación, tanto en las profesiones con más futuro como en la especialización inicial. El papel crucial de las empresas en la inclusión social pasa también por el compromiso con el empleo de esos jóvenes, de manera que no utilicen la sobrecualificación como elemento de selección. La colaboración de las entidades formativas y las empresas en la adecuación de la formación inicial de los jóvenes a las necesidades reales de cada puesto de trabajo es una tarea imprescindible en este marco. La capacidad emprendedora, no solo para el autoempleo como fuente alternativa de ingresos, sino como actitud vital en lo personal y lo profesional es nuevamente otra clave del proceso.

Siempre, pero más en estos momentos, aumentar la eficiencia del uso de los recursos y del impacto de las acciones exige colaborar al máximo entre todos los agentes dedicados a esta labor. Las acciones individuales de muchos no siempre suman de cara a la inclusión de una persona; a menudo pueden incluso restar, generando actuaciones duplicadas, contradictorias y muy alejadas de ese proceso de aprendizaje orientado y con objetivos a medio y largo plazo que propugnamos.

El nuevo enfoque de proyectos colectivos en los que todos - instituciones públicas y privadas, empresas y personas- aunemos los

esfuerzos y los recursos destinados a la consecución de una mejora sistémica que atienda a las causas más profundas y complejas de la exclusión es un camino que se empieza a abrir y que necesitamos reforzar entre todos. Esto significa en muchos casos renunciar al protagonismo individual, a la autonomía de actuación, a la mirada “unidisciplinar” para “diluirmos” en el proyecto conjunto en beneficio de mejoras significativas. Esto, todos tenemos experiencias, no es fácil, porque las instituciones, como las personas que las formamos, no siempre ponemos nuestra mirada suficientemente arriba.

El desarrollo personal, la generación de vínculos sanos y relaciones estables, el compromiso con los demás y con la mejora colectiva y el respeto al entorno son finalmente el sustrato, el propósito profundo de la educación, la formación y la adquisición de competencias profesionales. Pero esto no sólo es importante para los niños y niñas, los jóvenes y sus familias cuya inclusión apoyamos, también, mejor dicho, aun más, es esencial para todos aquellos que trabajamos en ayudar. Acompañar procesos de aprendizaje y desarrollo de personas en dificultades requiere estabilidad emocional, claridad de propósito y sentido de comunidad.

Por eso desde hace años asumimos el proyecto de que quienes formamos parte de Tomillo nos preocupemos por la mejora personal desde una perspectiva humanista, así como a contribuir a que la formación necesaria para ello sea accesible para quienes se ocupan de esta labor de ayuda desde otras instituciones, entidades sociales, comunidades educativas o desde su ámbito personal. Sin esa evolución personal y colectiva no será muy difícil alcanzar el objetivo de mejora social que nos compete a todos. ◉



**Carmen García de Andrés**  
Directora  
Fundación Tomillo



**Javier López**

Director general de la Fundación Barrié

## “Hemos de trabajar por la sostenibilidad del sector social”

Javier López Martínez, economista, es director general de la Fundación Barrié, fundación privada gallega que desde hace casi cinco décadas destina sus esfuerzos a la Educación y a la Acción Social, entre otras áreas de actuación. Fue durante tres años director de FEUGA, la Fundación Empresa Universidad de Galicia antes de su incorporación, en 2009, a la Fundación Barrié, donde ha impulsado la creación de Más Social, un programa de fortalecimiento para entidades sociales, en colaboración con la Fundación de PwC. Es miembro activo de la junta directiva de la Asociación Española de Fundaciones y participa en numerosos foros sobre emprendimiento y nuevas tendencias en el tercer sector.

### **¿A qué nos referimos cuando hablamos de inclusión social?**

Una sociedad inclusiva es una sociedad cohesionada, que desarrolla con prioridad estrategias que permiten el pleno desarrollo de todos sus miembros y en especial de aquellos que por razones de salud, discapacidad, pobreza, etc. se encuentran en situación de mayor necesidad o vulnerabilidad. La inclusión social es por tanto un concepto amplio, que debe afrontarse desde todos los sectores de la sociedad –poderes públicos, agentes económicos y sociales y sociedad civil, especialmente la organizada- y muy vinculada al desarrollo de políticas sociales que faciliten un marco normativo que favorezca el acceso al empleo, a la vivienda, a la educación, a la sanidad y desde el que se garantice la existencia de unas rentas mínimas en pensiones, prestaciones por enfermedad, desempleo, etc. Es fundamental también potenciar los servicios sociales públicos y privados (Tercer Sector social) para que puedan ofrecer apoyo y acompañamiento, en su desarrollo personal, a aquellas personas pertenecientes a colectivos con mayores dificultades o riesgos. Por último, pero no menos importante, es la necesidad de una conciencia ciudadana que entienda, avale y defienda los beneficios de una sociedad para todos.

### **¿Cuáles son las fórmulas más eficaces de empoderar a las personas en riesgo de exclusión?**

El riesgo de exclusión y la pérdida de empleo están directamente relacionados. En situaciones complejas, como la que llevamos años viviendo, es más necesaria la lucha contra la exclusión, y que todos contribuyamos a la integración y normalización de los sectores más vulnerables de la población. Impulsar programas formativos encaminados a mejorar la empleabilidad es básico. Lo llevan a cabo desde hace años muchas entidades sociales, grandes y pequeñas. Como ejemplo, el Plan de Empleo de Cruz Roja Española, o los programas de asistencia social de Cáritas Española, por citar a dos instituciones de referencia en España, o los de los organismos públicos. El empleo y el acceso a una vi-

vienda digna son los dos ejes básicos sobre los que gira la inclusión. Pero el camino no se detiene ahí: hay que insistir en el acceso a oportunidades educativas de calidad, y sin duda en apoyar a las familias, que en este país suponen el pilar fundamental del sistema social, como se ha demostrado en esta crisis.

### **¿Qué hay que mejorar en nuestro modelo educativo para que los índices de exclusión, marginación y pobreza disminuyan?**

Los niños son el presente y el futuro. Para la Fundación Barrié, la educación es nuestra razón de ser, y hoy, más que nunca, estamos volcados en desarrollar proyectos de innovación educativa y de gestión de talento. Apoyar la Educación, el trabajo de los maestros, es vital para el futuro del país. Tenemos unos profesores excelentes, no nos cansamos de reconocer su trabajo, pero el sistema educativo necesita una profunda revisión, de currículo, de modelos, con más

## **“El empleo y el acceso a una vivienda son los dos pilares básicos sobre los que gira la inclusión”**

motivación, más práctica, acercamiento a la ciencia... para reducir los índices de abandono escolar y mejorar los resultados. Si queremos mejorar el sistema productivo y social hemos de mejorar el educativo. Es una carrera que no debemos perder, pues el riesgo de empobrecimiento es alto. Desde educaBarrié, nuestra apuesta por la comunidad educativa, entendida como alumnos, padres y profesores, estamos identificando buenas prácticas en aulas reales, trabajando con profesores altamente motivados y descubriendo proyectos de colaboración entre centros y entre países que siguen adelante gracias a la motivación de docentes muy implicados. En este terreno, el de la innovación educativa, hay fundaciones haciendo un trabajo excelente, como la Fundación Telefónica, la Fundación Botín, la Fundación Atresmedia o la Fundación Jaime Bofill, entre otras muchas.

### **¿Cómo se ven afectadas las entidades del Tercer Sector social?**

La larga crisis económica y social está suponiendo un gran reto para el Tercer Sector en España, como acredita el informe “Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis” elaborado por PwC, La Caixa y ESADE. La reestructuración del sector de las cajas de ahorro -hablo de Galicia especialmente- ha provocado la reducción de los recursos de las Obras Sociales, y los presupuestos de las administraciones para los temas de índole social o los recursos para RSC de las corporaciones y grupos empresariales se han visto mermados. Todo ello ha conducido a muchas entidades a una situación difícil, con requisitos más exigentes para acceder a las subvenciones, y una mayor competencia por los recursos públicos y privados. Y desde luego, vivimos tiempos en los que los donantes y financiadores exigen, exigimos todos, una mayor trans-

parencia. Pero es justo ahora cuando paradójicamente más las necesitamos: hemos de trabajar por la sostenibilidad del sector social, pues es fundamental para luchar contra la exclusión y para el progreso de la sociedad. Una sociedad avanzada es aquella capaz de generar posibilidades de desarrollo para todos sus ciudadanos, pero especialmente para los más vulnerables, los mayores, los niños, las minorías, y, sin duda, estas entidades son una pieza clave.

### **¿Cómo puede favorecer el trabajo en red en el éxito de los procesos de inclusión social?**

El estudio que he mencionado resalta que el trabajo en red es básico. La inclusión es tarea de todos los sectores y esta interrelación es precisamente una de sus fortalezas: en ella se basa gran parte del modelo de gestión que la Fundación Barrié promueve >



» desde su área de Acción Social. Siempre insistimos en el efecto multiplicador de la suma de esfuerzos y lo aplicamos en todas las áreas de la Fundación, y más en Acción Social. Generosidad, cierto sacrificio, o compromiso orientado al bien común han de marcar cualquier proceso de trabajo en el que confluyan distintas visiones.

#### **Retos del sector fundacional ante la nueva situación.**

El sector fundacional ha de asumir, en la medida de sus posibilidades, la responsabilidad de “crear sociedad” para que, como país, seamos mejores y más competitivos. Acompañar a las entidades sociales, ayudarlas en su profesionalización, a diversificar sus fuentes de financiación, a mutualizar servicios... es nuestro reto. Pero para ello, como primer paso, se ha de abordar una tarea pendiente, la de abrirnos a la sociedad, que nos conozcan y cuenten con nosotros. No puedo estar más de acuerdo con Patricia de Roda, directora de la Fundación Lealtad cuando hablaba en estas mismas páginas hace unos meses de la transparencia como un valor diferencial exigido por los donantes. Considero que nuestro valor reside en nuestra capacidad de

búsqueda de nuevas vías de acción, de innovación en las maneras de hacer, y de establecimiento de modelos que abran caminos en el ámbito de los servicios sociales y que puedan ser replicados por las entidades sociales más pequeñas, por las federaciones de asociaciones de familiares... modelos que puedan lograr resultados reales, impactar a mejor en la vida real de las personas.

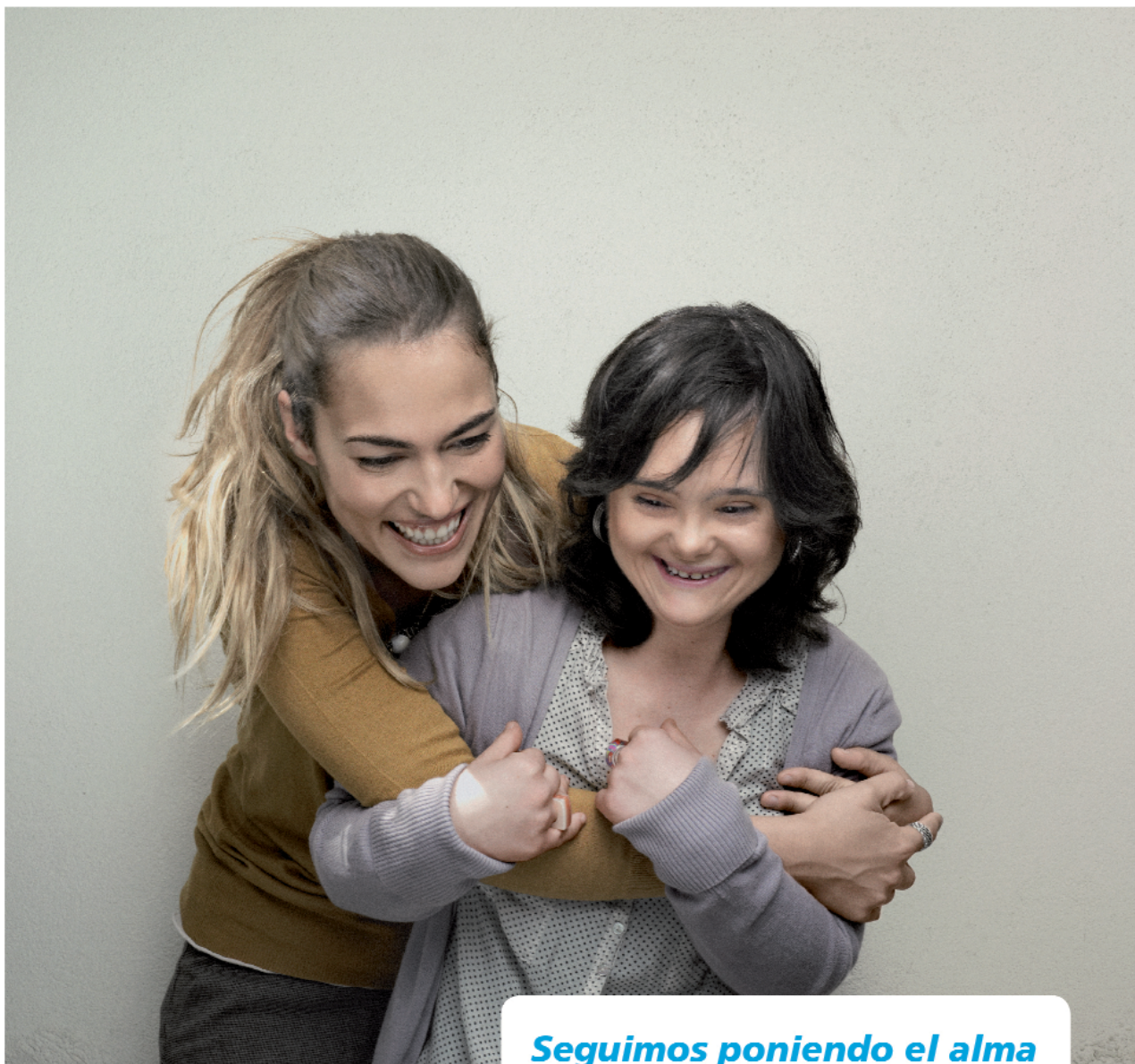
#### **¿En tu opinión, cómo se puede concienciar a la sociedad en la lucha contra la exclusión social?**

Con educación y fomento de valores como tolerancia, cooperación, respeto, solidaridad... siempre volvemos a la educación, pero es que en ella reside la clave del progreso a todos los niveles. La sensibilización social es uno de los focos de trabajo de la Fundación Barrié y, me consta, de las fundaciones que trabajan en el ámbito social. De hecho, nuestros programas llevan siempre asociado un proyecto educativo que bien en nuestras sedes, en colegios, o en a través del portal educabarrie.org trata de extender el mensaje de prevención de conductas irresponsables, de fomento de hábitos saludables, de responsabilidad so-

cial, de valores en definitiva que permitan avanzar a la sociedad que construimos cada día, y en la que los más jóvenes son protagonistas, del presente, pero sobre todo del futuro de todos.

#### **La Asociación Española de Fundaciones tiene un grupo de trabajo en inclusión social. A este respecto, y como miembro de la junta directiva, ¿puede explicar qué está haciendo la Asociación?**

La Asociación es sensible a todos los fines de interés general, pero lo es de manera especial con los colectivos que sufren situaciones de abandono o marginación. Esta situación preocupa y mucho no solo a la junta directiva, sino al conjunto de la AEF. De hecho, uno de los grupos de trabajo con mayor actividad dentro de la AEF, es el Grupo Sectorial de Fundaciones de Inclusión social. Constituido por alrededor de 70 fundaciones, tiene en común la lucha contra las condiciones de desigualdad social, discriminación, rechazo social y dificultad de acceso a un entorno socio económico y laboral normalizado. Mantiene dos líneas de trabajo: el desarrollo de estudios que permitan profundizar en el conocimiento de la »



## **Seguimos poniendo el alma**



Obra Social "la Caixa"

*El alma de "la Caixa"*

Son muchos los clientes, empleados, voluntarios y beneficiarios que han puesto el alma para hacer de la Obra Social "la Caixa" la mayor obra social de nuestro país.

Con un presupuesto de 500 millones de euros, impulsamos más de 35.000 iniciativas sociales, como facilitar la integración laboral de los más frágiles, promover el papel activo de nuestros mayores, ofrecer atención al enfermo en la fase final de su vida y combatir la pobreza infantil.

Porque solo así podremos seguir ayudando a millones de personas.



› situación de determinados colectivos para proponer líneas de actuación que mejoren su situación; y la sensibilización social y difusión de las capacidades, aptitudes y posibilidades de las personas y colectivos excluidos socialmente con el fin de integrarlos en la sociedad con plena normalidad.

Se está realizando además, una labor de concienciación social trasladando a políticos y agentes sociales la importancia de cooperar en la lucha contra la exclusión social y de promover normativas que permitan la integración de colectivos en riesgo de exclusión social. Ocuparse de esta cuestión es propio de una sociedad sana.

#### ¿Qué proyectos desarrolla la Fundación Barrié en el ámbito de la inclusión social?

Trabajamos fundamentalmente en tres líneas: emergencia social, para paliar las necesidades urgentes de familias en riesgo de exclusión; apoyo a la reinserción social de internos en los centros penitenciarios de Galicia; y en tercer lugar en el apoyo a la profesionalización del tercer sector, con un programa pionero: Más Social.

En primer lugar, nuestra alianza con Cá-

persiguen la mejora de la empleabilidad. Evitar un desahucio o lograr una capacitación laboral puede marcar la diferencia entre la inclusión y la exclusión social. En el ámbito de centros penitenciarios, la Fundación Barrié trabaja desde los años setenta con el fin de mejorar la vida en prisión de los internos, dar ayudas para estudios, y luchar por ofrecer una segunda oportunidad a personas privadas de libertad. Nuestra colaboración propició la creación del primer módulo de respeto en una prisión gallega, en 2006, y hoy canalizamos nuestras actuaciones a la ampliación y mejora de los 25 módulos que existen en Galicia, y en los que participa el 46,2% de la población reclusa gallega, población formada por 3.719 internos.

#### Y, ¿qué supone Más Social?

Más Social es un programa que facilita medios y estrategias para ayudar a las entidades sociales a mejorar las áreas de gestión, con especial hincapié en la captación de fondos, para que puedan afianzar su sostenibilidad en el tiempo, y su proyección futura. Es un programa pionero, porque existen diferentes convocatorias de entidades públicas y priva-

no tienen la dimensión crítica para ser sostenibles financieramente o dependen demasiado de los recursos finalistas de la administración y entidades privadas. Nuestro objetivo era llegar al mayor número de entidades de Galicia, y a fecha de hoy son 83 las entidades beneficiarias.

#### ¿En qué medidas se concreta?

Ayudamos a las entidades a mejorar y optimizar su gestión, aportando financiación para la contratación de profesionales con experiencia que lideren ese cambio, y les brindamos asistencia técnica para la realización de su plan de captación de fondos o estratégico, así como acompañamiento durante todo el proceso de implantación del plan.

También, hemos desarrollado un programa formativo específico para el área de gestión social, muy práctico, que dirigimos a los gestores y a los miembros de las juntas directivas o patronatos. En él se abordan temas clave como estrategia, captación de fondos, gestión de proyectos, de equipos y comunicación, y destaca un módulo, tremendamente innovador, que denominamos Social Venture Academy y que tiene como objetivo entrenar la presentación de proyectos en un entorno que, si bien es simulado, se acerca mucho a la realidad. Los participantes reciben un retorno de enorme valor que les facilita las claves para mejorar la presentación de sus proyectos. De manera indirecta logramos también un segundo beneficio, pues posibilitamos la reinserción en el mercado de trabajo de profesionales de valía contrastada que por circunstancias de la crisis actual se encuentren en situación de desempleo. Hemos atraído además a nuevos socios, lo que ha permitido añadir nuevas prestaciones para las entidades sociales participantes, como la convocatoria para la financiación de proyectos con la colaboración de la Fundación Roviralta, o el desarrollo de un prototipo de web que denominamos Más Social Conecta fruto de un convenio de colaboración con la empresa Edisa S.L. ◯

“El sector fundacional ha de asumir, en la medida de sus posibilidades, la responsabilidad de “Crear sociedad”, para que, como país, seamos mejores y más competitivos”

ritas Española nos ha permitido cubrir, entre 2009 y 2013, las necesidades básicas de 3.825 familias gallegas, muchas de las cuales no habían recurrido antes a los servicios sociales públicos o privados. Hemos renovado en marzo ese compromiso, que implica una aportación económica acumulada de 1.800.000 euros para ayudas directas (gastos de vivienda, alimentación, educación o transporte) y para financiar itinerarios formativos que

das dirigidas al tercer sector para apoyar, de forma independiente, aspectos vinculados a la contratación de profesionales, formación, consultoría, etc., pero ninguno —que se conozca— que cubra todos ellos de forma integral y coordinada. Hemos unido el amplio conocimiento y cercanía de la Fundación Barrié a las entidades gallegas, basado en más de 40 años de apoyo, con la experiencia en gestión de la Fundación PwC y su equipo de consultores. En muchos casos, las entidades

*Redacción de Cuadernos*



**Alberto Durán**

Coordinador Grupo Sectorial de Fundaciones de Inclusión Social de la Asociación Española de Fundaciones y Vicepresidente Ejecutivo de Fundación ONCE

Según el Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España 2013-2016, el número de personas que en el año 2012 estaban en riesgo de pobreza y exclusión social en España superaba los 13 millones, cifra que, según el Informe 2013 de la Fundación FOESSA, ha aumentado en los últimos meses hasta situarnos en uno de los países de Europa con mayores niveles de desigualdad. Una de cada cinco personas en España vive actualmente bajo el umbral de la pobreza.

Dentro de las personas en riesgo de pobreza y exclusión social, hay colectivos especialmente vulnerables como son los niños, las personas sin hogar, las personas con discapacidad, personas en situación de dependencia, población inmigrante, víctimas de violencia, población gitana, víctimas de discriminación por origen racial o étnico, orientación sexual e identidad de género, personas con problemas de adicción y personas reclusas y ex reclusas.

## Las fundaciones como agentes de cohesión social

Ante esta situación, hay que reconocer el importante trabajo desarrollado por muchas ONG's y organizaciones singulares de la Economía Social, fundaciones y asociaciones que tienen su razón de ser en la lucha por reducir el riesgo de exclusión social y aliviar la situación de aquellas personas afectadas por una situación de pobreza.

Las familias, junto a las organizaciones no lucrativas que trabajan en el ámbito de lo social, se han convertido en los principales pilares de la solidaridad en España. Entre estas entidades se encuentran las fundaciones de inclusión social, organizaciones que nacen con el objetivo de luchar contra las condiciones de desigualdad social, marginación, discriminación, rechazo social y dificultad de acceso a un entorno socio económico y laboral normalizado.

Estamos hablando no sólo de importantes fundaciones reconocidas socialmente y con una actuación encomiable, sino también de pequeñas fundaciones, muchas de ellas situadas en el ámbito local, que están cercanas a los afectados, que viven en primera persona la situación de grave vulnerabilidad de muchas familias, que conocen las carencias y necesidades de sus vecinos... Estas fundaciones, grandes y pequeñas, estatales, autonómicas y locales, han construido una red de solidaridad que en muchos casos está sustentando la supervivencia de personas y familias. El Grupo de Fundaciones de Inclusión Social de la Asociación Española de Fundaciones es una muestra represen-

tativa de fundaciones que, desde distintos ámbitos y trabajando con distintos colectivos, tenemos en común la lucha contra la exclusión social, intentando paliar los factores de riesgo de exclusión y fomentando la plena inclusión social de sus beneficiarios.

Las fundaciones de lo social nacen en la mayoría de los casos en la búsqueda de una justicia social que, en pleno siglo XXI, todavía es inexistente. Una justicia social al vaivén de los ciclos económicos y, en algunos casos, de las prioridades políticas del momento, que sólo será una realidad si la actuación solidaria va acompañada de la aplicación efectiva de los derechos fundamentales como son el derecho a la vivienda, a la educación, a la sanidad, al empleo, etc. Las personas en riesgo de exclusión social necesitan salvar el día a día, pero también necesitan los medios e instrumentos para conseguir un futuro mejor. En ese objetivo, la sociedad civil y las fundaciones de inclusión social tenemos un importante papel que desarrollar.

Construir una sociedad más justa y solidaria es responsabilidad de todos y esa responsabilidad es la que queremos afrontar las fundaciones de inclusión social con el máximo rigor, compromiso, profesionalidad y transparencia, intentando que cada recurso aportado a este fin contribuya a que haya una persona menos en riesgo de exclusión social, una persona menos en los brazos de la pobreza. En resumen, es contribuir a la construcción de una sociedad de todos y para todos ○



### Fundación Mahou San Miguel

## Nace la Fundación Mahou San Miguel

*Mahou San Miguel ha dado un paso más en su compromiso con el entorno y la puesta en marcha de acciones de responsabilidad social, creando la Fundación Mahou San Miguel, que nace con el objetivo de seguir impulsando proyectos sociales, continuando así con el compromiso con el entorno que la empresa viene realizando desde hace más de 100 años.*

Al frente de la Fundación Mahou San Miguel se encuentra su presidente, Alfredo Mahou, quien ha destacado “la gran ilusión y total involucración que supone crear la Fundación” y ha subrayado que “el principal objetivo es crear oportunidades, acercarnos a las personas y contribuir en la mejora de nuestro entorno”. Por ello, para definir su plan estratégico y sus principales líneas de actuación, la nueva institución ha tenido muy en cuenta las necesidades de la sociedad en estos momentos. “Nuestros ejes principales de actuación van a ser impulsar la formación, el empleo y el emprendimiento; promover hábitos de vida saludable y la puesta en marcha de programas entre los más jóvenes contribuyendo a su formación en valores humanos y sociales”, afirma Alfredo Mahou.

Además del presidente, la Fundación Mahou San Miguel cuenta con Eduardo Petrossi como vicepresidente, con Beatriz Herrera, como directora, y con un



Patronato, compuesto por seis patronos, que actuará como máximo órgano de gestión.

#### Socios y proyectos sostenibles

La creación de proyectos sostenibles y a largo plazo son dos premisas básicas para la Fundación Mahou San Miguel, que trabaja de forma conjunta con otras instituciones de ampliar experiencia en el entorno de la solidaridad, garantizando la efectividad de los programas que se acometen.

Además, Fundación Mahou San Miguel



Presidente de la Fundación, Alfredo Mahou

tiene suscrito un convenio de colaboración con la AEF que tiene como objeto el desarrollo del portal web fundaciones.es, una iniciativa de la AEF para proporcionar a la sociedad información de las fundaciones españolas de una forma sistemática y organizada.

Más información: 

[www.fundacionmahousanmiguel.com](http://www.fundacionmahousanmiguel.com)

### Fundación 1º de Mayo

## “Gobernanza económica de la Unión Europea y salida de la crisis”

La crisis económica ha dejado al descubierto las carencias de la integración europea y, especialmente, de la unión monetaria. Frente a esta situación, los líderes europeos han respondido con la nueva go-

bernanza económica, amalgama de reducciones presupuestarias, devaluaciones salariales, degradación de la protección social y deterioro de la calidad de la democracia mientras los problemas

reales continúan sin resolverse. Este libro pretende realizar una lectura crítica de la nueva gobernanza económica de la UE y, ofrecer alternativas factibles. “Porque la forma más coherente de europeísmo es

ser radicalmente críticos con la deriva actual del proyecto europeo”.

Más información: 

<http://goo.gl/8ALp1B>



## Fundación Universidad Carlos III de Madrid

# XVIII Estudio de Inserción Profesional Universidad Carlos III de Madrid

El 85,1% de los licenciados de la Universidad Carlos III de Madrid, de la promoción de 2012, ha encontrado un trabajo afín con su titulación durante el primer año tras su graduación, según revela el XVIII Estudio de Inserción Profesional que anualmente elabora el Servicio de Orientación y Planificación Profesional (SOPP) de la Fun-

dación Universidad Carlos III, en colaboración con la consultora Accenture y que se ha realizado sobre 53 titulaciones.

Del estudio se extrae además que el 80,7% tenía experiencia laboral antes de finalizar los estudios, fundamentalmente a través de los programas de prácticas de empresas - el SOPP colabora actualmente con más de 4.300 em-

presas -. Un 84% de los licenciados de la promoción de 2012 encontró trabajo en el primer año - la mayoría de ellos, un 81,5%, en los seis primeros meses de 2013. Además, casi un 50% de ellos tiene unos ingresos superiores a los 1.200 € netos al mes.

Los sectores que incorporaron un mayor número de titulados fueron Consultoría, Asesoría,

Industria, Banca, Finanzas y Seguros. Otro aspecto destacado del estudio es que el 91,3% de los titulados recomendaría realizar los estudios en la Universidad Carlos III de Madrid.

Más información: 

[www.fundacion.uc3m.es](http://www.fundacion.uc3m.es)

## Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid

### Acto de firma de la nueva Cátedra de Patrocinio UAM-Johnson & Johnson

El 24 de febrero tuvo lugar en el Aula Magna de la Fundación Jiménez Díaz, el acto de firma y de presentación de la Cátedra de Patrocinio UAM - Johnson & Johnson sobre suturas y cicatrización en cirugía.

Tras la firma se celebró la conferencia inaugural *Cicatrización de heridas complejas. Un reto para los cirujanos del siglo XXI*, impartida por don Gregorio Castellanos Escrig, Profesor Titular de Cirugía de la Universidad de Murcia.

La Cátedra de patrocinio UAM-J&J estará adscrita al Departamento de Cirugía de la UAM y será dirigida por Damián García Olmo, Catedrático de

Cirugía de la UAM y jefe del Departamento de Cirugía de los hospitales Idcsalud de Madrid.



Más información: 

[www.fuam.es](http://www.fuam.es)



## Fundación COPADE

### The PRICE project lanza la primera guía sobre Finanzas Éticas

Desde el mes de marzo, está disponible en español, inglés, italiano, polaco y griego la guía *Introducción a las Finanzas Éticas*. Este manual de 30 páginas, está dirigido al público general, “para que todos podamos tener una visión próxima y cercana sobre qué son las Finanzas Éticas y cómo podemos convertirnos en inversores responsables, es decir que nuestro dinero tenga un valor añadido, que contribuya a mejorar las condiciones sociales de muchas personas a través de nuestra inversión en valores sociales”.

En esta publicación se provee al lector de información útil como qué instituciones suministran este tipo de servicios, los valores que promueven las Finanzas Éticas y cómo de sostenibles son estas finanzas. También se dan recomendaciones sobre cómo saber a qué institución dirigirte y las herramientas disponibles para convertirnos en ciudadanos que invierten de forma responsable. Leer más <http://tinyurl.com/pcdom84>

Más información: 

[www.copade.es](http://www.copade.es)



1



2



3



4



5



6

7

PIE DE FOTO CONJUNTO: 1: Castillo burgalés de Castrojeriz. 2: Colección de títeres de Francisco Peralta. 3: Centro de interpretación de la Reserva de la Biosfera. 4: Conjuntos de huellas de dinosaurio en la provincia de Burgos. 5: Iglesia de San Juan de Aranda de Duero. 6: Retablo gótico de San Lorenzo en la iglesia de Ventosa de Pisuerga. 7: Capilla del Santo Cristo de la catedral de León.

## Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León

# La Fundación del Patrimonio Histórico recuperó siete bienes culturales en 2013

La Fundación del Patrimonio Histórico (FPH) cerró 2013 con un balance de siete bienes culturales recuperados, mientras trabaja en otras 20 actuaciones de restauración de bienes muebles e inmuebles, puesta en valor de yacimientos arqueológicos y creación de centros de interpretación histórica. En el último ejercicio, la FPH invirtió 2,3 millones de euros en la conservación, restauración y difusión del legado cultural de Castilla y León y generó 62 puestos de trabajo.


La Fundación del Patrimonio concluyó con éxito, en 2013, siete actuaciones: la rehabilitación de la iglesia de San Juan de Aranda de Duero, que será una de las próximas sedes de la exposición de Las Edades del Hombre Eucaristía; la del castillo burgalés de Castro-

jeriz; la capilla del Santo Cristo de la catedral de León; la puesta en valor de conjuntos de huellas de dinosaurio en tres localidades de la provincia de Burgos; el retablo gótico de San Lorenzo en la iglesia de Ventosa de Pisuerga, Palencia; el Centro de interpretación de la Reserva de la Biosfera de las sierras de Béjar y Francia, en el castillo de San Martín del Castañar, Salamanca; y la exposición permanente de la colección de títeres del maestro Francisco Peralta en la puerta de Santiago de la muralla de Segovia.

Actualmente, la FPH restaura la capilla natal de Santa Teresa de Jesús, que será un polo de atracción de peregrinaje en 2015, cuando se cumple el quinto centenario del nacimiento de la Doctora de la Iglesia; los tres ábsides

de la iglesia románica de San Pedro de Ávila; la iglesia de Santa María Magdalena, en Matapozuelos, Valladolid y la portada barroca de San Juan de Letrán, en Valladolid. Está en redacción del proyecto expositivo para la antigua cárcel de la villa segoviana de Sepúlveda.

En 2014, la Fundación del Patrimonio Histórico abordará, entre otras intervenciones, la restauración de la fachada de la Universidad de Salamanca; la iglesia románica de La Santísima Trinidad de Segovia; la fachada occidental de la catedral de Ávila y las pinturas murales de la torre del castillo de Alba de Tormes.

Más información:  [www.fundacionpatrimoniocyl.es](http://www.fundacionpatrimoniocyl.es)

Fundación Amancio Ortega y Fundación Santiago Rey


## La Plataforma Proyecta premiará la innovación educativa en las aulas gallegas

Con el objetivo de promover la renovación del aprendizaje en los colegios e institutos gallegos, la Plataforma educativa Proyecta de la Fundación Amancio Ortega y la Fundación Santiago Rey Fernández-Latorre pone en marcha el concurso "Proyecta Innovación", cuyo plazo de inscripción permanecerá abierto hasta el próximo 17 de mayo de 2014.

Esta iniciativa, en la que pueden participar todos los profesores que desempeñen su labor en un centro educativo preuniversitario de Galicia, identificará y hará realidad, de entre todas las propuestas recibidas, el mejor proyecto basado en la aplicación innovadora de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) en el aula.

"Proyecta Innovación" concederá un único premio de 8.000 euros consistente en el pago de servicios, formación y/o material necesario para la implementación del proyecto ganador, que deberá ser ejecutado durante el curso escolar 2014/2015.

En la página web del Programa, [www.plataformaproyecta.org](http://www.plataformaproyecta.org), pueden consultarse las bases de la convocatoria y realizar la inscripción a través de un formulario digital.

Más información:   
[www.plataformaproyecta.org](http://www.plataformaproyecta.org)

## Fundación de los Ferrocarriles Españoles

### III Premios para jóvenes ingenieros ferroviarios Tria Railway RD

Tria Railway RD y la Fundación de los Ferrocarriles Españoles (FFE) crearon en 2011 los Premios para jóvenes ingenieros ferroviarios *Tria Railway RD*, que tienen como fin incentivar la investigación en el ámbito de la ingeniería ferroviaria. Los candidatos deben ser diplomados, ingenieros o ingenieros técnicos, con nacionalidad de cualquiera de los estados miembro de la Unión Europea y menores de 35 años a la fecha de cierre de plazo de la convocatoria. Los artículos tienen que estar relacionados con el ferrocarril o el transporte, basados en proyectos de fin de carrera, máster o tesis.

El primer premio está dotado con mil quinientos euros. Si la empresa Tria Railway RD, S.L. lo considera conveniente, podrá ofrecer al premiado la posibilidad de sustituir el premio por un



contrato de trabajo en las condiciones que se acuerden.

El artículo premiado, y aquellos artículos mejor valorados científicamente por el jurado, se publicarán en un número especial de la Revista "Vía Libre Técnica - Investigación Ferroviaria", media partner de este premio. La presentación se realizará hasta el 28 de julio de 2014 a las 14 horas en el correo electrónico: [premiotria@investigacion-ffe.es](mailto:premiotria@investigacion-ffe.es)

Más información:   
[www.ffe.es](http://www.ffe.es)

## Fundación del Valle

### Fundación Mapfre apoya a Fundación del Valle en el proyecto de El Salvador

Junto con el socio local Sírama, Fundación Mapfre financia 20.000 euros para el proyecto Inserción socio-laboral de 65 mujeres en riesgo de exclusión del área metropolitana de San Salvador, mediante la formación técnica y la asesoría empresarial. El proyecto tiene como objetivo "crear alternativas de ingresos que impulsen el desarrollo económico y social de 65 mujeres en situación de vulnerabilidad y/o exclusión so-

cial del área metropolitana de San Salvador".

Para ello, se va a prestar formación técnica y empresarial, promoviendo su empoderamiento y despertando en ellas una mentalidad empresarial. El proyecto está estructurado en dos partes. Por un lado está la formación ocupacional, que consiste en facilitar el desarrollo de competencias en áreas productivas como panadería, cocina, confección e informática. Además se

incluirán talleres para el desarrollo de cualidades emprendedoras, así como un módulo de desarrollo personal. Por otra parte, contará con la asesoría para la creación de empresas, mediante la cual se pretenden facilitar las herramientas básicas para la realización de sus iniciativas emprendedoras.

Más información:   
[www.fundaciondelvalle.org/](http://www.fundaciondelvalle.org/)



## Fundación Lealtad

### Las ONG españolas aceleran su incorporación a la Guía de la Transparencia




La Fundación Lealtad ha anunciado que 50 ONG han solicitado ser evaluadas sobre el cumplimiento de nueve Principios de Transparencia y Buenas Prácticas en los dos últimos años. Un total de 20 asociaciones, 28 fundaciones y 2 confederaciones, que gestionan en conjunto más de 75 millones de euros, han aportado a los analistas de la Fundación información completa sobre su gestión. El 80% de las nuevas ONG de la Guía de la Transparencia desarrollan proyectos de atención a colectivos desfavorecidos en España, mientras que el 20% restante son ONG de cooperación al desarrollo. Sus actividades y programas benefician a más de 4 millones de personas.

En el grupo de ONG que se han incorporado recientemente a la Guía de la Fundación Lealtad, destacan las entida-

des de menor tamaño. “El 72% de las nuevas ONG de la Guía gestionan menos de 1 millón de euros, y de ellas dos tercios son microONG con presupuestos inferiores a 300.000 euros, lo que pone de manifiesto que la transparencia es una cualidad inherente a cualquier entidad o institución, independientemente de su tamaño, forma jurídica o campo de actividad”, ha señalado Patricia de Roda, directora general de la Fundación Lealtad.

El informe “Las ONG españolas ante la crisis (2007-2013): Análisis de la evolución de las ONG de la Guía de la Transparencia” se encuentra disponible para consulta en [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)

Más información:  [www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)

## Fundación Trinidad Alfonso


### Nace Valencia Ciudad del Running

Se trata de un concepto estratégico que pretende aunar esfuerzos en la consolidación de Valencia como ciudad de referencia internacional en la práctica del atletismo popular y de las carreras de fondo.

Con la colaboración principal de la Fundación presidida por Juan Roig y bajo la organización de la Sociedad Deportiva Correcaminos y el Ayuntamiento de Valencia, Valencia Ciudad del Running aglutinará el Medio

Maratón Valencia Trinidad Alfonso, el Maratón Valencia Trinidad Alfonso y el 10k Valencia Trinidad Alfonso que se celebra de manera paralela al maratón.

Este concepto, además, pretende convertir la ciudad en un destino para los corredores nacionales e internacionales.

Más información:  [www.fundaciontrinidadalfonso.org](http://www.fundaciontrinidadalfonso.org)

## Fundación Española de la Nutrición

### Presenta con el CEU un nuevo estudio sobre la alimentación de los universitarios

La población universitaria presenta una adherencia intermedia-baja a la Dieta Mediterránea y un elevado porcentaje de alumnos no cubre las recomendaciones de grupos de alimentos como cereales, frutos secos, legumbres, frutas, verduras y aceite. Esta es una de las conclusiones de la investigación *Hábitos alimentarios y estilos de vida de los universitarios españoles. Patrón de consumo de bebidas fermentadas* elaborada por la Fundación Española de la Nutrición y presentada en la Universidad de CEU San Pablo, una de las Universidades que ha participado en la investigación. El estudio también concluye que los estudiantes mayores de edad y consumidores moderados de cerveza presentan un consumo general de alimentos más próximos a la Dieta Mediterránea.

Se trata de un estudio transversal descriptivo realizado a la población universitaria durante el curso académico 2012/2013, con una muestra de 978 estudiantes de 21 universidades españolas. “El objetivo de la investigación ha sido conocer por primera vez los hábitos alimentarios y estilos de vida de los universitarios españoles, así como su asociación con el patrón de consumo de bebidas fermentadas, valorarlos y determinar los puntos débiles para desarrollar acciones que mejoren dichas debilidades” ha explicado el Prof. Gregorio Varela Moreiras, Catedrático de Nutrición y Bromatología de la Universidad CEU San Pablo y Presidente de la Fundación Española de la Nutrición.

Más información:  [www.fen.org.es](http://www.fen.org.es)



Lorena Torre y Camilo Maqueda

## Fundación Jacinto e Inocencio Guerrero

### Jacinto Guerrero, vida de zarzuela

El compositor Jacinto Guerrero, uno de los autores más relevantes y populares entre quienes formaron parte de las últimas generaciones dedicadas a la zarzuela, protagoniza el espectáculo Jacinto Guerrero, vida de zarzuela. Dirigido

por Pedro Martínez y con formato de comedia musical, la obra da pie para escuchar emblemáticos números musicales compuestos por Guerrero. *Jacinto Guerrero, vida de zarzuela* es una producción de la Fundación Jacinto e Inocencio

Guerrero que se representará en las sala II del Teatro Fernán Gómez de Madrid, hasta el 4 de mayo.

Tras la función del día 26 de marzo tuvo lugar un encuentro con el público. Asimismo, el 23 de abril, se celebró una activi-

dad incluida en la programación de la Noche de los libros, con el objetivo de debatir entre los artistas y los espectadores sobre el espectáculo y sobre la figura y obra de Jacinto Guerrero.

#### **Jacinto Guerrero, vida de zarzuela**

En *Jacinto Guerrero, vida de zarzuela*, una directora de escena y su ayudante se reúnen en una sala de ensayo con un director musical y una soprano con la intención de crear una biografía teatral y musical sobre Jacinto Guerrero. En dicho encuentro, surgen diversas preguntas sobre cómo hacer llegar la obra de un personaje de referencia a los espectadores actuales. Simultáneamente se mezclan las historias personales de todos ellos, de manera que la experiencia acaba por convertirse en un enredo contemporáneo.

El espectáculo es un homenaje a Jacinto Guerrero que nace sin vocación onomástica. El público conocerá aspectos biográficos y personales del compositor, de un hombre hecho a sí mismo en tiempos complejos, al mismo tiempo que asiste a una reflexión sobre la creación artística y a la interpretación de varios números musicales extraídos de sus obras más famosas como *Los gavianes*, *La rosa del azafrán*, *La montería* o *El huésped del Sevillano*. Todo ello conforma una comedia musical dirigida a aquellos que conocen y disfrutan con la música de Guerrero, pero también a aquellos espectadores que no han tenido acceso ni a su figura ni obra.

Más información: 

[www.fundacionguerrero.com](http://www.fundacionguerrero.com)



## Fundación Juan Muñoz Catering a domicilio para mayores

Nos ponemos en contacto con usted desde la Fundación Juan Muñoz, entidad sin ánimo de lucro de Leganés, que ha puesto en marcha el proyecto “Catering a domicilio”.

El proyecto consiste en facilitar a los mayores dependientes con bajos recursos

económicos un menú diario de lunes a viernes. Los menús constan de un primer plato, un segundo plato y postre para cada día, y para toda la semana un paquete de pan de molde y un litro de leche. Se realizan dos repartos, uno los domingos donde se les lleva los menús del lunes y martes y el segundo reparto se efectúa los miércoles por la mañana, en el cual se entregan los tres menús restantes de la semana, para el miércoles, jueves y viernes. También disponemos de un servicio de préstamos de microondas para los mayo-

res que no dispongan de este pequeño electrodoméstico. Los beneficiarios/as del proyecto abonon 3,00€ por menú, el resto lo abona la Fundación Juan Muñoz. Lo que al beneficiario/a le supone un coste aproximado de 60,00€ mensuales. Las dietas se efectúan por especialistas en nutrición y se adaptan a las patologías de las diferentes patologías de las personas.

Más información: 

[www.fundacionjuanmunoz.org](http://www.fundacionjuanmunoz.org)

## Fundación Accenture

### Juntos por el empleo de los más vulnerables



La plataforma Emplea + ya se está utilizando en diferentes organizaciones como, por ejemplo, Secretariado Gitano

El desempleo constituye en la actualidad la mayor amenaza para el crecimiento y la recuperación económica de nuestro país. Aunque afecta a toda la sociedad, su impacto es mucho mayor en los sectores más vulnerables.

Fundación Accenture, Fundación Seres y Fundación Compromiso y Transparencia llevan un año poniendo a disposición de Juntos por el Empleo los recursos de consultoría gratuita,

buenas prácticas nacionales e internacionales, networking y difusión para impulsar las propuestas identificadas claves para implementar la estrategia colectiva por el empleo de los más vulnerables. Y todo ello, para facilitar una visión compartida sobre los problemas y las posibles soluciones entre las organizaciones sociales, empresas y organismos de la Administración Pública con el fin de mejorar la empleabilidad

general de estos colectivos.

El proyecto, que nació con un marcado espíritu de colaboración, sigue una estrategia de impacto colectivo que permite aunar los esfuerzos de todas las partes implicadas. Se trata de compartir e integrar esfuerzos para desarrollar una propuesta de valor integrada, medida con indicadores consensuados entre todas las partes que permita dar un salto cualitativo en la forma de abordar la inserción laboral de los sectores más vulnerables de la sociedad.

A lo largo de 2013, casi cien organizaciones públicas y privadas se han unido a esta iniciativa, desde el Ayuntamiento de Madrid hasta Cruz Roja, Cáritas, Acción contra el Hambre y Fundación Once, pasando por Coca Cola, Telefónica, Banco Popular y Acciona, entre otras muchas empresas, fundaciones y colectivos de emprendimiento.

Entre todos identificamos dos objetivos comunes: el fortalecimiento del ecosistema de em-

pleo y el del ecosistema de autoempleo. En ambos casos, la financiación y la medición de los resultados son componentes siempre presentes.

En solo un año, *Juntos por el Empleo* ha puesto en marcha nueve proyectos, entre los que destacan un Observatorio de Empleo y la herramienta tecnológica de formación Emplea +. Ambos proyectos, aún en su primera fase, ayudarán, por un lado, a conocer el estado de la cuestión de forma rigurosa y, en segundo término, a fomentar el aprendizaje de las competencias más necesarias para los distintos colectivos.

El reto es importante y no afecta únicamente a los colectivos más vulnerables, sino a toda nuestra sociedad.

Más información: 

[www.youtube.com/watch?v=LplWyWbg85c&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=LplWyWbg85c&feature=youtu.be) y [www.accenture.com/microsites/fundacion/Pages/home.aspx](http://www.accenture.com/microsites/fundacion/Pages/home.aspx)



Escultura de Pablo Suárez

## Fundación Lázaro Galdiano

### Exposición: "Entre tiempos... Presencias de la colección Jozami en el Museo Lázaro Galdiano"

El Museo Lázaro Galdiano abre al público hasta el 12 de mayo la muestra Entre tiempos... Presencias de la colección Jozami en el Museo Lázaro Galdiano.

Comisariada por Diana B. Wechsler, la exposición se desarrolla a modo de intervención, interferencia y diálogo entre la Colección Jozami y la propia del Museo Lázaro Galdiano. En ella se invita al espectador a redescubrir el espacio como si todo el conjunto se tratara de una gran muestra de arte contemporáneo.

Conceptos y diálogos del arte contemporáneo con piezas de los distintos pasados, desde el punto de partida de la pasión del coleccionismo -entre Aníbal Jozami y José Lázaro Galdiano- generan situaciones, conversaciones e ideas, que se ajustan y

reajustan, entre la exposición de las obras del Museo y la integración de una selección de 90 piezas, de las más de 1000 que componen la Colección Jozami, con obras desde finales del siglo XIX hasta la actualidad. La peculiaridad de esta colección, movida por la pasión y el deseo, es el gran compromiso político y la sensibilidad social que la anima.

Con motivo de la muestra, la Colección Jozami ha editado un catálogo, y la Fundación Lázaro Galdiano ha programado diversas actividades como talleres para niños y familias así como varias visitas temáticas.

Más información:   
[www.flg.es](http://www.flg.es)

## Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología y Fundación Ramón Areces

### España y Reino Unido analizan oportunidades de cooperación científica en materia energética

El 21 de enero se celebró en Madrid el segundo encuentro de Networking Nations II, Oportunidades científicas en Reino Unido y España, una jornada en la que científicos españoles y británicos compartieron su trabajo en el campo de la energía y en el reto que supone para una sociedad desarrollada la producción de energía de manera sostenible. El encuentro estuvo organizado por la Fundación Ramón Areces, la Royal Society, —la más antigua sociedad científica del Reino Unido—, la Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología y contó con la colaboración de la Embajada británica en Madrid, así como de la Embajada española en Londres.

La Secretaria General de Ciencia e Innovación del Ministerio de Economía y Competitividad, María Luisa Poncela, destacó en la inauguración de la jornada la importancia de la energía ya que “afecta a toda la cadena de valor de todos los procesos productivos” y añadió que España es el segundo país que obtiene más retornos del 7º Programa Marco -más del 11%- en proyectos relacionados con la energía. El Reino Unido es el sexto país que más retornos obtiene en este tipo de proyectos.

La Secretaria General aseguró que Gran Bretaña y España colaboran de manera estrecha en temas científicos y añadió que ambos países trabajan “en más de 1800 actividades del Séptimo Programa Marco, que implican más de siete mil millones de euros, en temas relacionados con la energía.”

Más información:   
[www.fecyt.es](http://www.fecyt.es)



## Fundación MGS

### Ayuda social para los empleados de MGS Seguros

La Fundación MGS ha puesto en marcha una nueva iniciativa solidaria con el objetivo de promover el espíritu solidario entre los empleados de MGS Seguros. Se trata de una acción para colaborar económicamente con los comedores sociales de Cáritas Española a través de donaciones del equipo humano de la entidad.

La Fundación Mutua General de Seguros mantiene una estrecha y fluida colaboración con diferentes instituciones y orga-

nizaciones que trabajan en favor de grupos sociales especialmente vulnerables y que están viviendo el complejo momento económico con notable precariedad de medios. En ese sentido, esta acción apoya una labor especialmente importante que realiza Cáritas en el ámbito de la atención primaria a personas sin recursos y que en 2013 ha supuesto más de 280.000 intervenciones de acogida y soporte básico.

La donación –hasta un máximo de 10 euros

por empleado- puede realizarse a través de un aplicativo en la intranet de la entidad. Una vez calculado el total recaudado, la Fundación MGS hará una aportación del doble de esa cantidad, de modo que Cáritas, finalmente, recibirá el triple del importe recaudado por los empleados de MGS.

Más información:  [www.mgs.es](http://www.mgs.es)

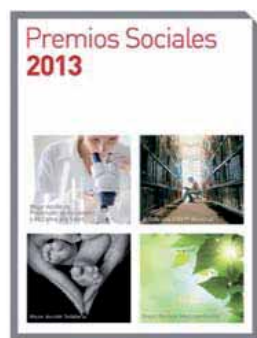
## Fundación Mapfre

### Concede sus Premios Sociales 2013

FUNDACIÓN MAPFRE ha concedido los Premios Sociales 2013 que se otorgan en cuatro categorías: Premio “José Manuel Martínez a toda una vida profesional”, Premio a la “Mejor gestión medioambiental”, Premio a la “Mejor acción solidaria” y Premio a la “Mejor acción de prevención de accidentes y de daños a la salud”.

El objetivo de estos premios, de carácter internacional, es reconocer a las personas o instituciones que han realizado actuaciones destacadas en beneficio de la sociedad. La dotación de cada uno de los premios asciende a 30.000 euros. En la edición de este año se han recibido más de 400 candidaturas de España, Portugal e Iberoamérica. De todas las propuestas, han resultado premiadas las siguientes:

Premio “José Manuel Martínez a toda una vida profesional” al Doctor Joaquín Barraquer Moner



FUNDACIÓN MAPFRE

(Barcelona, 1927), en reconocimiento a una persona mayor de 70 años por una fecunda y ejemplar vida profesional al servicio de la sociedad y de las personas.

Premio a la “Mejor gestión medioambiental” al Servicio de Protección de la Naturaleza (SEPRONA) de la Guardia Civil.

Premio a la “Mejor acción solidaria” a la Fundación NIPACE, por su proyecto “Ayuda a Niños y Jóvenes con Lesión Cerebral”.

Premio a la “Mejor acción de prevención de accidentes y de daños a la salud”, a la Fundación Michou y Mau IAP, de México.


Más información:  [www.fundacionmapfre.org](http://www.fundacionmapfre.org)

## Fundación Prosegur

### Voluntarios de Prosegur acompañan a personas con discapacidad

La Fundación Deporte y Desafío y la Fundación Prosegur vuelven, por octavo año consecutivo, a unir sus esfuerzos para la organización de diferentes actividades que fomenten, a través del deporte, la integración de personas con diversidad funcional. En esta ocasión, ambas entidades celebraron la primera jornada de senderismo del año en el Cañón del Río Guadalix, en la que se dieron cita alrededor de 40 personas, entre participantes con discapacidad y voluntarios de Prosegur. La actividad tuvo lugar entre el embalse de Pedrezuela y la localidad de San Agustín de Guadalix, recorriendo los caminos de servicio del Canal de Isabel II, hoy en día convertidos en pistas forestales perfectas para la práctica del senderismo.

Durante la ruta de más de 12 kilómetros, todas las personas con discapacidad, que participaron en la jornada, pudieron disfrutar del paisaje y de un día de deporte al aire libre, acompañados por empleados de Prosegur y sus familiares.

Más información:  [www.fundacionprosegur.com](http://www.fundacionprosegur.com)





Acto de presentación de Mi mamá me cuida

## Fundación Mi mamá me cuida

# Nace con el objetivo de favorecer y promover la conciliación entre maternidad y vida profesional

La Fundación Baby Essentials Mi mamá me cuida, con ámbito de actuación nacional, se presentó el sábado día 8 de marzo, día de la mujer trabajadora, ante las autoridades de la Comunidad Valenciana.

Las responsables de la Fundación estuvieron acompañadas por la consellera de Infraestructuras Isabel Bonig; la directora General de Integración, Inclusión Social y Cooperación, Herminia Palomar; y Carmen Romero, consellera de Bienestar Social e Igualdad. En representación de la Vall d'Uixó, asistieron su alcalde Oscar Clavell, y la representante de educación Olga Salvador. Todos ellos mostraron gran interés por escuchar e incorporar las iniciativas de la Fundación en la elaboración del próximo plan Concilia.

La Fundación Baby Essentials mi mamá me cuida surge tras la experiencia positiva de la empresa de puericultura Baby Essentials donde existe un plan de conciliación real para las madres que trabajan en ella, con horarios acordes al horario escolar y facilitando que los niños acudan al trabajo hasta el año de edad. Desde su creación en 2008, la empresa ha tenido un crecimiento positivo y por este motivo ha decidido dar a conocer su forma de trabajar a través de su fundación. Las actividades más relevantes son el asesoramiento jurídico gratuito para las madres trabajadoras que se encuentren en situación de discriminación, el fomento de las pequeñas empresas mediante la concesión de micro créditos a las madres, y la realización de cursos de formación.

Así mismo, dirigido a las empresas que quieran incorporar este sistema de trabajo, han registrado el sello Ami "Amigas de la Infancia", y han puesto en marcha dos iniciativas legislativas: 1- Salas cunas obligatorias en todas las empresas, facilitando bolsa de trabajo para los estudiantes de Jardín de Infancia y de Técnico de educación infantil, que realizarían sus prácticas en estas empresas. 2 - Banco de Horas, para que los padres puedan acudir a las visitas del pediatra y tutorías de maestros, durante la edad escolar. ¡Ojalá que este sea el comienzo de muchas mejoras y logros para la mujer!

Más información:   
[www.mimamamecuida.com](http://www.mimamamecuida.com)



# 42 años por la integración de personas con discapacidad

CEDEL tiene un recorrido de más de 42 años de historia en la educación e integración laboral de personas con discapacidad. Nació primero como asociación de padres (Asociación de Padres del Centro de Educación Especial y Extensión Laboral—CEDEL) en 1972, y en 2005 se convirtió en fundación con el fin de garantizar el futuro de las personas con discapacidad que formaran parte de la institución. Desde los inicios, el objetivo prioritario de la institución ha sido mejorar esas condiciones, enfatizando la autonomía y la igualdad de oportunidades, para llegar a una efectiva y real equiparación de derechos con el resto de los ciudadanos. Esta es la gran contribución de la Fundación CEDEL.

A lo largo de un dilatado camino, desde aquella pequeña asociación sin ánimo de lucro impulsada por media docena de familias con hijos o hermanos discapacitados hasta la actual Fundación, la institución siempre se ha basado en una política para eliminar barreras y abrir posibilidades a la realización del ser humano. Un modelo que fundamenta sus estrategias en la formación y en el acceso al trabajo, adecuando los procesos a las personas, y haciendo un desglose de las ta-

reas adaptado a las personas discapacitadas, consiguiendo así optimizar tiempos y procesos. Facilitadora de los recursos necesarios para lograr dichos objetivos, CEDEL inició en sus primeros tiempos, rompiendo estereotipos, un modelo empírico que ha demostrado su solidez a través de la indiscutible realidad que es hoy.

En la actualidad, el complejo CEDEL está formado por una superficie de 13 000 m<sup>2</sup> en Las Rozas (Madrid). Ahí se levantan un centro ocupacional, un hogar residencia y dos

centros especiales de empleo (CEE): CEDEL 2, dedicado a trabajos de manipulado y reprografía, y La hogareña, a la fabricación de precocinados de alta gama. Este último CEE es referente en el sector, personas con discapacidad elaboran anualmente 1 200 000 kilos de productos precocinados que posteriormente se distribuyen a grandes y reconocidas marcas. Además, junto a la fábrica, dispone de tienda propia —El Rincón de La hogareña—.

La Fundación cuenta también con un salón de actos, un consultorio médico, una sala de fisioterapia y un gimnasio. Como futuro cercano, hay en marcha un centro de rehabilitación (Entorno de Bienestar y Salud) y un ambicioso proyecto de próxima ejecución, una residencia-universidad para mayores, que estará ubicada en el mismo terreno.

Todos los centros persiguen un fin común, pero trabajan con autonomía económica y con planes de mejora y evaluación de objetivos independientes. Además, se financian con recursos propios que proceden de la actividad industrial, de ayudas oficiales,



Instalaciones del complejo CEDEL



Empleados de La Hogareña

## CEDEL potencia la integración:



• **Laboral:** mediante un buen entrenamiento profesional y físico para que soporten una jornada laboral, conocimientos y formación, buen ambiente de trabajo, motivación, participación en la toma de decisiones.



• **Familiar:** mediante la ayuda a la convivencia familiar, encuentros con las familias y ayuda para evitar todo tipo de frustraciones.



• **Social:** mediante la participación en los actos de su nivel socio-cultural, mejorando su autoestima enseñándoles que no son diferentes al resto de la sociedad, haciéndoles CAPACITADOS, proporcionándoles actividades adaptadas, mediante el Grupo de Amigos.

de donaciones y de cuotas mensuales que aportan las familias y que están establecidas en la actualidad por incorporarse a CEDEL. Por otro lado, las subvenciones públicas han sido continuas y de gran importancia a lo largo de toda su trayectoria, pero no han superado más del 12 % de los ingresos totales. De ahí que pueda decirse que la institución ha producido sus propios recursos, como era el deseo de sus fundadores desde los comienzos.

discapacidad: psíquica, física, sensorial, orgánica y mental. Gracias a la atención que se les ofrece, son capaces de integrarse en la sociedad y de realizar una labor productiva con una retribución económica. Ocupan todo tipo de puestos, desde operarios no cualificados, pasando por encargados, mandos intermedios, jefes de departamento hasta ocupar puestos directivos.

## "El discapacitado, para conseguir su normalización, debe ejercer la normalidad y sentir que todo está a su alcance"

¿Y quiénes son los destinatarios últimos de toda esta estructura? Las personas con discapacidad, ligadas estrechamente al desarrollo de la Fundación durante estos más de cuarenta años. En la actualidad, la plantilla está compuesta por un centenar de trabajadores entre los 18 y 65 años de edad con diferentes grados y tipos de

"El discapacitado, para conseguir su normalización, debe ejercer la normalidad y sentir que todo está a su alcance. Con ese objetivo, los trabajadores de los centros especiales de empleo reciben su nómina y están dados de alta en la Seguridad Social; al igual que cualquier otro ciudadano, contribuyen con sus impuestos a la riqueza de nuestro país" aseguran responsables de la institución. A este respecto, la Fundación CEDEL construye un futuro comprometido con la línea establecida desde su creación, y ayuda a otros a dar servicio a los discapacitados profundizando en sus fines sociales, CEDEL ha cumplido cuatro décadas realizando una actividad pionera digna de compartirse, no solo porque ha desarrollado un excelente modelo de metodología al servicio de la integración, sino también porque es ejemplo de lucha contra esquemas lastrados de prejuicios que han obstaculizado la participación de este colectivo en la sociedad.

La Fundación parte de un proyecto personal, pero también se nutre del equipo respetando el proyecto de las personas con discapacidad. Gracias a su pasado, construye un futuro comprometido con la línea establecida desde su creación, y ayuda a otros a dar servicio a los discapacitados profundizando en sus fines sociales. ○

## La Reina visita La Fundación

A petición del Patronato de la Fundación Cedel, S.M. la Reina Doña Sofía aceptó ser la Presidenta de honor de los actos conmemorativos del 40 aniversario.

Por este motivo Su Majestad la Reina Doña Sofía visitó en el mes de enero las instalaciones de la Fundación Cedel en Las Rozas y sus Centros Especiales de Empleo La hogareña y Cedel 2, en el que las personas con discapacidad elaboran productos precocinados que venden posteriormente a clientes, distribuidores y grandes marcas. Durante la visita, descubrió una placa en recuerdo de su visita al Centro y recorrió las instalaciones acompañada



Visita de la Reina a CEDEL

por el presidente de la Fundación CEDEL, Eduardo Rodríguez Piedrabuena que manifestó que "la visita de la Reina es muy importante, tanto por lo que representa Su Majestad, como por la sensibilidad que tiene hacia este colectivo".

En los distintos espacios, Su Majestad pudo conversar con los empleados e interesarse por su labor, integración, desarrollo profesional y humano de todos ellos, manifestando una gran cercanía y cariño, facilitando dicho diálogo.

Redacción de Cuadernos



## Primera mesa redonda sobre tendencias de la filantropía global y oportunidades de colaboración con fundaciones americanas

### 370 organizaciones españolas han recibido ayudas de fundaciones americanas en la última década

En los últimos diez años (2003-2013), las fundaciones estadounidenses han destinado más de 82 millones de dólares a 370 organizaciones españolas de diferentes ámbitos de actuación: educación, salud, investigación y ciencia, medio ambiente, y cooperación al desarrollo entre otros.

Este es uno de los datos proporcionados por Larry T. McGill, vicepresidente de investigación del Foundation Center, organización líder en información sobre filantropía y fundaciones en EEUU, en el marco de la mesa redonda sobre tendencias de la filantropía global y oportunidades de colaboración con fundaciones americanas, organizada por la AEF el 28 de enero en su sede. En esta iniciativa, la pri-



Asistentes a la mesa redonda.

mera organizada sobre filantropía global, también participó Helena Monteiro, directora ejecutiva de Wings (Worldwide Initiatives for Grantmaker Support) red global que agrupa a organizaciones de apoyo a donantes en más de 50 países. Monteiro destacó la importancia de disponer de datos e información del sector filantrópico para encauzar estrategias y acciones más eficaces.

La sesión estuvo presidida por Amadeo Petitbò, vicepresidente de la AEF y director del INAEF (iniciativa puesta en marcha por la AEF en 2010 con el fin de investigar y conocer con rigurosidad el sector fundacional), y moderada por Rosa Gallego, directora de la AEF y presidenta de DAFNE.

Lawrence T. McGill, vicepresidente de investigación del Foundation Center:

## “Los grandes retos necesitan soluciones coordinadas”

En la página web del Foundation Center se señala que uno de los objetivos de la organización es reforzar el sector social promoviendo el conocimiento sobre la filantropía. ¿Qué tipo de conocimiento demandan las entidades no lucrativas de su organización?

La información más demandada es la relacionada con donaciones y aportaciones económicas realizadas por fundaciones americanas en Estados Unidos, lo cual es lógico pues a las entidades no lucrativas les interesa conocer potenciales financiadores. Además, el conocimiento de qué hacen otras organizaciones ayuda a detectar posibles colaboradores, lo que es cada vez más necesario, pues muchas entidades están descubriendo que actuando de forma individual no son capaces de conseguir un impacto significativo en la resolución de muchos problemas.

Los grandes retos necesitan soluciones coordinadas y para articularlas es necesaria información sobre quién está trabajando en qué ámbitos de actividad y qué han aprendido en el proceso. Gran parte de esta información está en los informes de las fundaciones. Nosotros recogemos esa información y la compartimos. De forma que la información más demandada en nuestra organización es la relacionada con lo que las fundaciones apoyan económicamente y lo que aprenden en la puesta en práctica de sus proyectos.



Lawrence T. McGill.

### ¿Qué tipo de conocimiento ofrece a largo plazo más valor para el sector no lucrativo?

Lo que el sector necesita en estos momentos es una comprensión clara de los distintos tipos de actores que están trabajando en las necesidades ac-

blema, y por lo general solo tiene capacidad para actuar en ese ámbito. En mi opinión, mientras que no seamos capaces de abordar los problemas desde distintas direcciones, no haremos grandes progresos. En el futuro es conveniente que las personas que están en las fundaciones salgan fuera y conozcan bien los problemas que quieren resolver así como a los colaboradores potenciales.

De forma que gran parte del trabajo que estamos haciendo está relacionado con el desarrollo de fuentes complementarias de información sobre estos colaboradores potenciales, (empresas, administración, personas, individuos...), para

son necesarias técnicas que nos ayuden a seleccionar la más valiosa.

En la actualidad estamos trabajando con la Fundación Rockefeller para desarrollar un método que permita sintetizar la información más valiosa procedente de distintos estudios e informes de entidades no lucrativas. En mi país las fundaciones han mejorado mucho en la redacción de informes de sus actividades. Con frecuencia incluyen lo que han aprendido. La dificultad con la que nos encontramos en estos momentos es la de extraer el conocimiento clave de estas memorias e informes para poder presentarlo de forma clara y accesible a todos los involucrados. Por esa razón estamos desarrollando este método que permita sintetizar la información más relevante y el aprendizaje sobre lo que funciona.

## “Es conveniente que las personas que están en las fundaciones salgan fuera y conozcan bien los problemas que quieren solucionar”

tuales. A las fundaciones les conviene saber que no están solas, que las empresas, el gobierno o incluso las personas físicas son colaboradores potenciales. De forma que una parte del trabajo de mayor valor que el Foundation Center está haciendo es facilitar la relación entre todos ellos, para que puedan coordinar los esfuerzos. La mayor dificultad con la que nos enfrentamos en estos momentos tiene que ver con el hecho de que cada actor comprende un aspecto del pro-

que puedan reunirse y enfrentarse a los problemas con más eficacia.

### ¿Deberían las redes priorizar la generación de nuevo conocimiento o su difusión?

Depende en parte de si estás satisfecho con el conocimiento disponible. En ocasiones la propia red debe encargarse de la generación. Pero el gran desafío es la difusión. Se escriben muchos informes, pero no todos se leen. Como la cantidad de información está creciendo,

### ¿Considerando su experiencia con donantes, hay pautas comunes entre las nuevas generaciones? ¿Cuáles son?

No sé si se puede hablar todavía de una tendencia, pero se puede afirmar que las nuevas generaciones están optando con mayor frecuencia por fundaciones temporales<sup>1</sup>, en comparación a las normales<sup>2</sup>, las indefinidas, sin horizonte temporal. También están cada vez más interesados en “inversiones vinculadas a programas”. En ocasiones aportan préstamos, en vez de donaciones, para así incentivar a las organizaciones a desarrollar

<sup>1</sup> Spend down foundations, en las que se opta por que la dotación fundacional se gaste durante la vida del fundador.

<sup>2</sup> En la actualidad las indefinidas, sin horizonte temporal, están entre el 85% y el 90% de las fundaciones de EE.UU.



planes que faciliten su sostenibilidad económica pues si tienes que devolver un préstamo tienes más incentivos para trabajar por la independencia económica.

Entre las nuevas generaciones también se puede hablar de un mayor espíritu y una mayor inclinación hacia el "emprendimiento social". No solo quieren donar. Además, se quieren implicar en el desarrollo de estrategias que faciliten a medio plazo la sostenibilidad económica de la organización, como puede ser la venta de productos o servicios. Por último, están más interesados en colaboraciones y en partenariados.

### ¿Cuáles son las tendencias en el trabajo internacional de las Fundaciones americanas?

El trabajo internacional de las fundaciones americanas ha crecido mucho. A mediados de los 90 las aportaciones de las fundaciones americanas para actividades de ámbito internacional suponían un 5% del total. En 2011, el 21%. De forma que el crecimiento es muy significativo. Las fundaciones más grandes son las que están haciendo la mayor parte de este trabajo in-



ternacional: las 1000 fundaciones más grandes son las que realizan el 85% del total.

En cuanto al tipo de trabajo, en el pasado estaban sobre todo interesadas por cuestiones relacionadas con el medio ambiente. En la actualidad, la mayor parte del incremento de gasto procede de la Fundación Gates, que se ha centrado en objetivos relacionados con la salud. De forma que en la actualidad se

están dedicando más recursos a luchar contra la enfermedad y a la mejora de las condiciones de vida de los países en desarrollo.

El crecimiento de la actividad internacional de las fundaciones americanas procede de la constatación de que los problemas que afectan a la sociedad americana son problemas que también afectan al mundo. Hay por tanto una mayor concienciación

sobre la necesidad de partenariados y colaboraciones con fundaciones de otros países.

### ¿En qué forma están afectando las nuevas tecnologías a la forma en la que la filantropía trabaja?

La tecnología está cambiando la forma en la que hacemos nuestro trabajo en el Foundation Center. Publicamos menos informes y libros que antes y dedicamos más recursos a ofrecer la información en un entorno digital. En vez de generar informes que examinen un asunto en un momento en el tiempo, construimos plataformas que permitan incorporar nueva información de forma continuada. De esa forma se puede controlar la evolución. También estamos dedicando menos tiempo a analizar la información en profundidad y más a difundirla entre las fundaciones, para que ellas puedan analizarla desde su propia perspectiva. Esto lo hacemos trabajando más estrechamente con las asociaciones regionales de fundaciones. De forma que la información está ahora más disponible en red. ○

*Redacción de Cuadernos*



Helena Monteiro

Helena Monteiro, directora Ejecutiva WINGS:

### Ventajas y claves de éxito de una red

Las redes permiten compartir conocimiento y establecer contactos. Generan y difunden conocimiento información y experiencia directamente relacionada con la forma de actuar del sector. Ofrecen espacios de intercambio de experiencias y permiten construir posiciones compartidas, reforzando así la legitimidad

del sector. Además, facilitan acceso a interlocutores y ofrecen servicios de forma más accesible.

En la actualidad, las redes se enfrentan a muchos desafíos. La sociedad evoluciona rápidamente y cada vez hay acceso a más conocimiento. La gente viene a las redes a compartir conocimiento, identificar colegas y conseguir apoyos. La necesidad es constante en todos los países pero cada red la satisface de forma distinta. Una clave de éxito es ser capaz de generar y difundir conocimiento que aporte valor a las entidades no lucrativas; otra es identificar grupos de trabajo; otra es ofrecer espacios de intercambio de experiencia y de contacto con colegas de otros países. Esto se valora especialmente, pues estos contactos facilitan el trabajo internacional.



**ce** consulting®  
fundaciones & asociaciones

Asesoría especializada en **entidades sin ánimo de lucro**

Fiscal · Contable · Laboral · Tributario · Abogados · Recursos Humanos

**BUSCAMOS SOLUCIONES**  
**LOGRAMOS OBJETIVOS**

Más de  
**120**  
oficinas a  
su servicio

**902 262 263**

info@ceconsulting.es  
asesoriafundacionesyasociaciones.es



## Reunión de invierno DAFNE 2014

Del 29 al 31 de enero se celebró en Lisboa la reunión de invierno de DAFNE (Donors and Foundations Networks in Europe) a la que asistieron representantes de 17 países. En representación de la Asociación Española de Fundaciones (AEF) participaron Rosa Gallego, presidenta de DAFNE, e Isabel Peñalosa, directora de relaciones institucionales y de la asesoría jurídica de la AEF. La reunión, acogida por el Centro Portugués de Fundaciones, se celebró en la sede de la Fundación Calouste Gulbenkian.

El encuentro se inició con una mesa redonda con representantes de fundaciones portuguesas en la que se presentó la trayectoria y actividades de DAFNE, los desafíos de las fundaciones en Europa, así como las tendencias en filantropía global.

Artur Santos Silva, presidente de la Fundación Calouste Gulbenkian, destacó en su intervención que en la actual situación de crisis, las fundaciones deben enfocar sus esfuerzos y trabajar para alcanzar objetivos concretos. Estos objetivos, en su opinión, deben estar centrados en torno a la mejora de la competitividad, la cohesión social y la sostenibilidad, las tres áreas clave para la recuperación económica. En relación con las actuales necesidades, que consideró como de mayor urgencia, destacó el envejecimiento de la población y el desempleo.

### Cuestiones normativas

Rosa Gallego presentó la historia de la red y destacó las dos cuestiones normativas y de mayor trascendencia para el sector fundacional europeo:

- El estatuto de fundación europea y la decisión adoptada por los estados miembro el pasado mes de noviembre, de eliminar definitivamente el capítulo fiscal de la propuesta de reglamento. Esta eliminación, en línea con lo defendido históricamente por las organizaciones representativas del sector, era una condición necesaria ya que suponía un obstá-



Participantes DAFNE 2014

culo insalvable para la aprobación del reglamento, que debe realizarse por unanimidad. En este punto Rosa Gallego insistió en la importancia de que las fundaciones y sus organizaciones representativas continúen su labor de defensa del estatuto, con el fin de no caer en la trampa de que las recientes modificaciones hagan pensar que el reglamento en su actual definición no aporta suficiente valor para facilitar el trabajo transfronterizo de las fundaciones.

- La segunda cuestión normativa es la relativa a la modificación de la estructura

**Durante los días 30 y 31 se celebraron las sesiones de trabajo de la reunión, en las que entre otros temas se trató los avances en el Estatuto de la Fundación Europea, la recogida de datos del sector fundacional, la situación en Ucrania y sus implicaciones para las fundaciones y donantes; los avances en el tratamiento fiscal de las donaciones transfronterizas, con especial atención al caso Stauffer, y las campañas desarrolladas por algunas organizaciones miembro para la promoción de la filantropía.**

del Impuesto sobre el Valor Añadido que la Comisión Europea tiene previsto acometer. En la actualidad, y como parte de ese proceso, la Comisión Europea ha lanzado una consulta pública sobre el IVA en las entidades públicas y las exenciones en las actividades de interés general. Esta consulta abierta hasta el mes de abril, será contestada por DAFNE en colaboración con el Centro Europeo de Fundaciones.

### Retos de las fundaciones en Europa

Por su parte, Rien Van Gendt, presidente de la Asociación Holandesa de Fundaciones, y Natasha Kaminarskaya, directora del Foro Ruso de Donantes, expusieron los principales retos a los que las fundaciones y donantes europeos se enfrentan en la actualidad:

- **Inversión social:** las fundaciones deben ampliar el portfolio de programas a través de los cuales realizan su actividad. El impacto de las fundaciones se puede ver enormemente incrementado si utilizan nuevos medios que tengan más que ver con la inversión que con la concesión de ayudas. De hecho, la fundación no sólo debe preguntarse qué objetivos quiere conseguir, sino que debe plantearse, cuál es la mejor actividad para conseguir lo que se desea para el beneficiario.



- **Transparencia:** el reto actual es conseguir que los escándalos que puntualmente aparecen no dañen la imagen de todo el sector y para esto es importante que las fundaciones den información sobre lo que hacen y sobre todo sobre lo que consiguen. En el caso de los Países Bajos el índice de confianza en las fundaciones ha disminuido y eso es preocupante.
- **Cooperación:** las fundaciones, en su limitada capacidad y recursos, no pueden

plantearse en ningún caso como posibles solucionadores de los problemas que afectan a nuestras sociedades, en especial si nos referimos a los derivados de la crisis y a las situaciones generadas por la reducción de los recursos públicos. Sin embargo las fundaciones sí tienen la capacidad de actuar conjuntamente para tratar de que las decisiones de reducción de gasto aprobadas por los gobiernos, sean decisiones que causen los menores daños posibles.

- **Incremento de la cultura de filantropía:** las fundaciones tienen un reto en conseguir una mayor participación ciudadana. Esa participación, que tiene que ver con la aportación de recursos, es clave en este momento.

Finalmente Helena Monteiro, directora de Wings (World Initiatives Networks for Grantmaker Support) enunció los retos de la filantropía a nivel global.

## Campaña “The one percent difference”

La campaña “The one percent difference”, desarrollada por el miembro de DAFNE “Philanthropy Ireland” con el apoyo del gobierno irlandés, es un buen ejemplo de las acciones del sector fundacional por incrementar el número de donantes, atendiendo a uno de los retos de la filantropía europea de este momento. La campaña tiene por fin incrementar los niveles de participación de la sociedad irlandesa, invitando a toda la población a donar un uno por ciento de sus ingresos o un uno por ciento de su tiempo. Además de disponer de una herramienta de cálculo para las donaciones, la página web permite acceder a

información sobre entidades y sus proyectos para que el donante pueda elegir a qué organización realizar su donación de tiempo o dinero, de acuerdo con sus intereses.

“The one per cent difference” se enmarca en un acuerdo marco alcanzado por Philanthropy Ireland con el gobierno irlandés, que tiene como objetivo incrementar un diez por ciento anual hasta 2016, las donaciones de personas físicas. Además, prevé la mejora del marco fiscal para incentivar las donaciones, una campaña de formación en materia de captación de fondos para profesionalizar a las organizaciones no lucrativas y mejorar sus capacidades de obtener financiación, y la creación de un Fondo para la Innovación social que apoye el establecimiento y crecimiento de innovaciones sociales con potencial de conseguir transformaciones en aquellas cuestiones sociales críticas para Irlanda en la actualidad, como son el desempleo y el medio ambiente.



Ciudad de Puebla (México)



## XII Encuentro Iberoamericano de la Sociedad

Los próximos 13, 14 y 15 de octubre, tendrá lugar en la ciudad de Puebla, estado de Puebla –México-, el XII Encuentro Iberoamericano de la Sociedad Civil.

Esperamos contar con la participación de seiscientas personas de Iberoamérica, vinculadas con fundaciones y organizaciones de la sociedad civil que trabajan por el bien público en los diferentes países y en la más amplia variedad de causas sociales. En esta ocasión, el Encuentro tendrá como tema principal Nuevos roles y expresiones de la sociedad civil con el objetivo de conocer las manifestaciones más recientes de la sociedad civil en países de Iberoamérica y valorar su importancia e impacto social.

Su participación en este espacio será muy importante para enriquecer el debate además de reflejar la pluralidad y aportaciones de sus fundaciones y organizaciones en el desarrollo integral de los países en Iberoamérica. Le invitamos a que nos acompañe, a que difunda este evento y a que se sume como aportante para otorgar becas que permitan que otras organizaciones participen en este espacio.

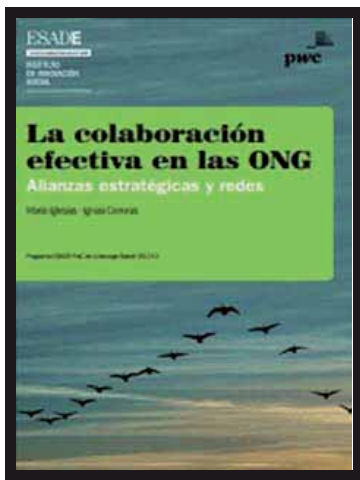
Puede obtener más información en:  
[www.encuentroiberoamericanosc.org](http://www.encuentroiberoamericanosc.org)

Jorge V. Villalobos Grzybowicz. Presidente ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).



# La colaboración efectiva en las ONG

## Alianzas estratégicas y redes



**Título:**  
La colaboración efectiva  
en las ONG

**Alianzas estratégicas y redes**

**Autores:**  
Ignasi Carreras  
Maria Iglesias

**Edita:**  
ESADE-Instituto de Innovación  
Social con el apoyo  
de la Fundación PwC

En un entorno de escasez de recursos, la colaboración puede ser un medio para garantizar la supervivencia. En otras ocasiones puede servir para proporcionar nuevas soluciones a las necesidades sociales, ofreciendo respuestas coordinadas y aprovechando sinergias entre distintas organizaciones.

La realidad nos muestra la gran diversidad de formas en las que se puede concretar la colaboración de las entidades no lucrativas. Diversidad entre los actores relevantes, lo que incluye todas las combinaciones posibles de alianzas entre organizaciones sin ánimo de lucro, pero también con empresas o con administraciones públicas. Diversidad en la intensidad y en el tiempo de la colaboración. Y diversidad en las aportaciones de cada uno de los socios.

Sin embargo, conseguir que una colaboración entre organizaciones funcione bien, que genere impacto, es una tarea compleja que requiere un trabajo previo. La colaboración es deseable. Sin embargo, no siempre es fácil. Por eso es tan oportuna esta publicación.

En los dos primeros capítulos los autores se plantean cómo construir colaboraciones que tengan impacto, lo que denominan "colaboraciones significativas y efectivas".

Los autores sostienen que una colaboración es efectiva cuando crea valor estratégico para los participantes y cuando los resultados superan el valor de las contribuciones individuales. Para ello consideran esencial la implicación y el compromiso de líderes y organizaciones.

¿Y cómo conseguir que este tipo de colaboración funcione?. Los autores proponen unas "claves de éxito":

### • **Visión compartida**

La falta de claridad en los objetivos de las colaboraciones es uno de los principales motivos esgrimidos por los profesionales del sector para explicar su fracaso. Por eso es tan importante la creación de una visión compartida que es el elemento central que guiará la colaboración.

Hay que tener en cuenta que las entidades que participan en una colaboración, pese a poder compartir algún objetivo global, aportan agendas y prioridades distintas. Parten de motivos y expectativas diversas. Compartir dichas agendas y prioridades, motivaciones y expectativas por parte de todos los miembros de la alianza y construir la visión a partir de estas se convierte en un punto crítico. Por eso las colaboraciones deben fundamentarse en motivaciones y expectativas claras y compatibles.

La visión conjunta debe ser amplia, pero también recoger fines concretos e intentar dar respuesta a posibles conflictos. También se deberían dar detalles de objetivos e indicadores, acordados desde el principio por todas las organizaciones, lo que permitirá en el futuro contar con un marco de referencia.

### • **Respeto mutuo, tolerancia y confianza entre sus miembros**

Debe existir respeto mutuo, tolerancia y confianza entre las organizaciones. Una buena relación entre los líderes facilita la colaboración. Sin embargo, el respeto y la confianza deben ir más allá de los líderes y estar presente en las organizaciones participantes.

### • **Liderazgo comprometido**

La participación de los líderes es fundamental en las primeras fases pues son ellos quienes poseen la visión estratégica de la organización y pueden contribuir a construir la visión conjunta. Además, son los que tienen capacidad para concretar los compromisos de la organización.

### • **Atención al proceso**

La definición de procesos claros es básica. Se deben definir claramente responsabilidades, roles y procedimientos operativos para que cada parte sepa a qué atenerse. También se debe definir la forma en la que se tomarán decisiones y en la que se resolverán los conflictos.

#### • Equilibrio entre aportes y resultados

Es importante que se introduzcan mecanismos e indicadores, acordados por todas las organizaciones, que permitan identificar los resultados de la colaboración. En último término, los aportes y resultados obtenidos por los distintos miembros deben ser equilibrados, pues si se percibe que la colaboración no aporta suficiente valor añadido a la organización o que los aportes están desequilibrados, se puede generar un conflicto que acabe provocando el abandono de la colaboración.

ción de unos objetivos compartidos con valor estratégico para las entidades participantes.

El quinto profundiza en las integraciones institucionales, que son aquellas colaboraciones que suponen la creación de nuevas entidades a partir de otras ya existentes. Incluyen, entre otras, las fusiones y absorciones.

El último se dedica al trabajo en red, formalizado a través de redes o federaciones o plataformas de segundo y tercer nivel. Los autores están convencidos

nismos claros de toma de decisiones y expertise en un ámbito.

#### Para los autores, las redes aportan las siguientes ventajas:

Facilitan la gestión de la información. Una buena red debe ser capaz de procesar la información para hacerla comprensible a sus miembros y principales instituciones.

Generan y difunden nuevo conocimiento. Facilitan el intercambio de experiencia y de buenas prácticas. Generan así comunidades de aprendizaje.

Aprovechan los recursos mutuos y colaboran para generar innovación. Al ofrecer un espacio en el que compartir inquietudes y conocimientos desde la especialización, basada en la práctica diaria, son un espacio idóneo para que surjan nuevas ideas y para que se genere innovación.

Permiten forjar posiciones compartidas que refuerzan la legitimidad. Son un espacio privilegiado para construir consensos.

Crean puentes entre organizaciones y facilitan el acceso a determinadas instituciones o interlocutores.

Permiten amplificar la voz y la acción. Al trabajar en red y con la participación de muchas organizaciones, los mensajes son más rápida y ampliamente expandidos. Se produce un efecto "viral" que multiplica la capacidad del mensaje.

Ofrecen servicios de forma más eficiente. No suele constituir la razón por la cual se construye una red, pero se puede convertir en un argumento complementario cuando crecen.

Aprovechan sinergias en el desarrollo de ciertas tareas. Las redes permiten identificar sinergias y desarrollarlas de forma conjunta o especializada para reducir costes y ganar en eficiencia y eficacia.

Permiten abordar proyectos no realizables por una sola organización. Hay algunos retos que solo son abordables desde las redes o desde las alianzas de muchos actores.

El séptimo capítulo es un anexo en el que se enuncian los 20 casos de entidades no lucrativas estudiadas y el octavo incluye la bibliografía. El libro se puede descargar, de forma gratuita, desde <http://www.esade.edu/research-webs/esp/socialinnovation>

Recomendamos este libro, que facilita la formación de colaboraciones significativas, que generen impacto, lo que probablemente ayude a las organizaciones no lucrativas a mejorar su credibilidad frente a la sociedad.

Eduardo del Río

Responsable de Formación y Estudios Asociación Española de Fundaciones

## “El valor de la red se erige alrededor de la voluntariedad y la confianza”

#### • Volumen adecuado de recursos.

Las colaboraciones requieren, como todo proyecto, un volumen de recursos humanos y económicos suficientes para su desarrollo. Eso implica aportaciones por parte de las organizaciones miembros o búsqueda de recursos externos. Encontrar el equilibrio entre el volumen de recursos dedicados y los resultados obtenidos es uno de los grandes retos.

El cuarto capítulo se centra en las alianzas estratégicas. Se trata de colaboraciones en las que cualquiera de sus participantes pone en juego competencias clave para la consecución

de que son una vía de colaboración que puede aportar claro valor estratégico a las entidades no lucrativas.

El valor de la red se erige alrededor de la voluntariedad y la confianza, una confianza fundamentada en unos objetivos compartidos, un lenguaje común y unos compromisos, y un respeto en la capacidad de que los otros miembros de la red son capaces de llevarlos a cabo. Por eso, para que las redes funcionen, deben existir organizaciones comprometidas en una visión y objetivos claros, un gobierno eficaz y reconocido como válido por todos sus miembros, un sistema de gestión que cuente con recursos, unos meca-



# Gestión y administración de Fundaciones

**Título:**

Gestión y administración de Fundaciones

**Autores:**

M<sup>a</sup> Paz Pous de la Flor, Rosa Adela Leonseguí Guillot, Eduardo del Río Cobián

**Edita:**

2<sup>a</sup> Edición Editorial Colex. 2014

El sector fundacional español ha experimentado un crecimiento estable que ha continuado a pesar de la última crisis económica. En la actualidad se compone de más de 9000 fundaciones activas que atienden a una gran diversidad de demandas y sociales y generan cerca de 200.000 empleos directos <sup>1</sup>.

Más del 60 % de las fundaciones tienen menos de 15 años, por lo que podemos considerar que se trata de un sector mayoritariamente compuesto por organizaciones "jóvenes".

Es un sector dinámico, que en la última crisis económica ha ganado protagonismo, pues ha mostrado un comportamiento virtuoso <sup>2</sup> desde el punto de vista de la generación de empleo. Así, mientras que el empleo del conjunto de la economía española se contraía entre

el 2008 y el 2011, la ocupación en el sector fundacional ha seguido creciendo en ese periodo.

Es un sector muy atento a la evolución de las necesidades sociales, que en la última crisis ha mostrado una gran capacidad para suavizar sus efectos, ofreciendo soluciones imaginativas para satisfacerlas.

Los profesionales que trabajan en este sector tan dinámico y que está cobrando un creciente protagonismo, necesitan conocimientos de gestión adaptados a sus especificidades para hacer frente al día a día de sus organizaciones. Esta demanda explica la rapidez con la que se agotó la primera edición de este manual, a los pocos meses de su publicación a principios del 2012. Ahora nos encontramos con la segunda, publicada en enero de este año,

por la editorial COLEX con la colaboración de la AEF, en la que los autores, con larga trayectoria en el sector fundacional, que han combinado con la docencia y la consultoría, han aprovechado para actualizar sus contribuciones.

Los cambios normativos exigen a los profesionales dedicados a la gestión y administración de fundaciones un importante esfuerzo de actualización de conocimientos. La pluralidad de las normas que afectan a su funcionamiento es abordada por la Profesora M<sup>a</sup> Paz Pous de la Flor en el primer tema que lleva por título: "Legislación aplicable. Pluralidad normativa. Derecho estatal y derecho autonómico. Constitución y atribución de personalidad".

El segundo, redactado conjuntamente por las profesoras Juana Ruiz Jiménez y Lourdes Tejedor Muñoz, se refiere al gobierno de la fundación, patronato, organización y funcionamiento y relación con el protectorado.

El tercero lleva por título "La actividad de la fundación". En él la profesora Rosa Adela Leonseguí Guillot se ocupa del patrimonio fundacional, su concepto, composición y diferencias con la dotación, acreditación y valoración de las aportaciones, el régimen de gestión del patrimonio, la administración y disposi-

**"Esta publicación recoge aspectos teóricos y prácticos de los principales ámbitos de la gestión en el entorno fundacional, abordados por especialistas en cada materia y profesionales que conocen el día a día de las entidades del sector no lucrativo"**

<sup>(1)</sup> En el año 2012 el sector fundacional generaba 197.372 empleos directos lo que representa un 1,14% del empleo total del país. Fuente. Comportamiento del empleo en el Sector Fundacional. J. J. Rubio, S. Sosvilla, M.A Galindo. INAEF. Julio de 2013

<sup>(2)</sup> Fuente. Comportamiento del empleo en el Sector Fundacional. J. J. Rubio, S. Sosvilla, M.A Galindo. INAEF. Julio de 2013

ción de bienes y derechos patrimoniales, y ejercicio de actividades empresariales. El capítulo se cierra con la modificación y fusión, así como las causas de extinción de las fundaciones.

Isabel Peñalosa Esteban, se ocupa a continuación en dos

## “Los profesionales que trabajan en este sector tan dinámico y que está cobrando un creciente protagonismo, necesitan conocimientos de gestión adaptados a sus especificidades para hacer frente al día a día de sus organizaciones”

temas (el IV y V) de algo tan importante para las posibilidades de expansión del sector en el futuro como es el régimen fiscal y del mecenazgo, cuya mejora podría dar lugar a un aumento de la base de donantes, una potenciación de la sociedad civil y un incremento de las fuentes de financiación del sector.

Los temas relacionados con el presupuesto, las obligaciones contables y el análisis de gestión a través de indicadores son tratados en cuatro temas, del VI al IX por Juan Antonio Cajigal, En-

rique Rúa Alonso de Corrales y Pedro Juez. En materia de obligaciones contables y cuentas anuales se incorporan las últimas novedades normativas en relación a los nuevos planes contables para entidades sin fines de lucro emitidos en el año 2013, incluyendo el registro contable de las operaciones más frecuentes realizadas por las fundaciones. Además de forma acertada se incluye temas de gran utilidad para la planificación económica y gestión presupuestaria así como indicadores que nos permitan evaluar a las entidades tanto en el ámbito económico-financiero como en el social.

Los temas relacionados con la comunicación y la captación de fondos son tratados por Ignasi Vendrell en tres temas, X, XIII y XIV diferenciando en los dos últimos entre la comunicación estratégica y la táctica.

En el XI Eduardo del Río Cobián pone de relieve la importancia de la reflexión estratégica, una actividad dirigida a relacionar conceptualmente lo que una fundación aspira a conseguir con lo que su entorno y sus recursos le permitan y en el XII presenta los fundamentos de la gestión por proyectos, una metodología especialmente orientada a resultados y a facilitar la respuesta de las organizaciones en momentos de cambio. En esta segunda edición el autor ha ampliado el ca-

pítulo XI, para incluir aportaciones sobre algunos de los grandes retos del sector, como la innovación, la orientación a resultados o la medición del impacto. Especialmente interesante es el apartado 7 sobre innovación, con y distinciones entre los distintos términos relacionados con la innovación, dirigido a facilitar a las fundaciones su “conceptualización” y una propuesta de condiciones que la puedan favorecer.

Finalmente, el tema XV cierra la publicación y en él Carlos Cortes León, reconocido experto en la materia, analiza el sistema de gestión integral de recursos humanos, el ciclo de vida profesional y, adicionalmente, tiene el acierto de recoger un estudio especial del voluntariado. En este capítulo se recogen las especificidades de la gestión de personas en el entorno no lucrativo y su relevancia para la mejor consecución de resultados de estas entidades.

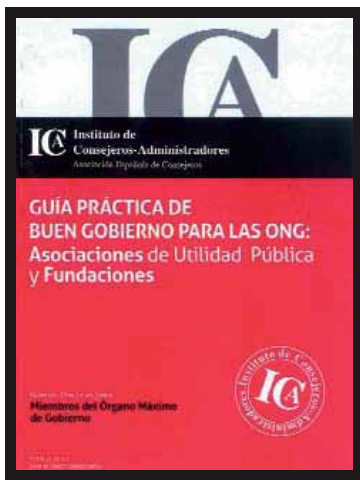
En definitiva, esta publicación recoge aspectos teóricos y prácticos de los principales ámbitos de la gestión en el entorno fundacional, abordados por especialistas en cada materia y profesionales que conocen el día a día de las entidades del sector no lucrativo.

**Ignasi Carreras**

Director del Instituto de Innovación Social de ESADE



# La guía de buen gobierno para el Tercer Sector, un paso adelante



**Título:**  
GUÍA PRÁCTICA DE BUEN GOBIERNO PARA LAS ONG:  
Asociaciones de Utilidad Pública y Fundaciones

**Publicado por:**  
Instituto de Consejeros -  
Administradores  
Asociación Española  
de Consejeros

En la agenda de los patronatos de las fundaciones de España destaca un asunto prioritario como es la mejora de su gobernanza; eso que mucho llamamos buen gobierno. Son varias las fundaciones que han abierto en los últimos años una seria y rigurosa reflexión acerca de cómo se están gobernando. Incluso, el curso de dirección de fundaciones de la AEF con el CEU y la Fundación Rafael del Pino, ha incorporado desde ediciones atrás una asignatura de buen gobierno, que tengo el honor de impartir y que ocupa y preocupa a los alumnos. Recientemente, una fundación del tamaño y del relieve nacional de la San Pablo CEU, y bajo el liderazgo de su presidente, Carlos Romero, realizaba un trabajo de incorporación de las mejores reglas de buen gobierno, varias de ellas de clara inspiración empresarial, e incluso entrando a regular asuntos espinosos y que normalmente se han manejado en el ámbito de la opacidad, como son los conflictos de intereses. Uno siempre ha sido de la opinión, que no exijo compartir, que el cáncer de muchas instituciones públicas o privadas son los conflictos de intereses de quienes las gobiernan con las propias instituciones. Cuanto más se pongan boca arriba las cartas de la transparencia y de la confianza, mucho mejor para ganar credibilidad social.

Dada la tímida y ponziana regulación que de los órganos de gobierno hacen tanto la Ley 50/2002 como su desarrollo reglamentario, entendemos necesario que las fundaciones fijen en códigos de buen gobierno o normas internas, una política exigente de gobernanza con arreglo a tres principios innegociables como son la autorregulación, la transparencia y, por último y no menos importante, la diligencia y lealtad de los patronos y de sus principales directivos.

De ahí que consideremos una buena noticia, que invita a la esperanza, la edición y publicación el pasado noviembre por el Instituto de Consejeros y Administradores (ICA), de una guía práctica de buen gobierno para las organizaciones no gubernamentales: asociaciones de utilidad pública y fundaciones. Sin lugar a dudas, las recomendaciones que recoge este documento suponen un avance en la concienciación de incorporar las tradicionales exigencias de buen gobierno que han sido tradicionalmente de las empresas, también al Tercer Sector.

Esta guía nace con el propósito de dotar a este sector y a sus órganos máximos de gobierno de una serie de recomendaciones prácticas, por eso voluntarias, que ayuden a reflexionar, tras su previo chequeo en forma de cuestionario, acerca de cómo se lleva la gobernanza en compa-

ración con las mejores normas de buen gobierno.

Y el intento no es supérfluo pues, como recuerda su prólogo, si sumamos el tejido fundacional a de las asociaciones de utilidad pública estamos hablando de un sector con más de 30 mil entidades, 24 mil millones de euros en ingresos y más de medio millón de empleos, a lo que se une el número de voluntarios que se implican en sus actividades.

Hablar de buen gobierno para este número tan relevante de fundaciones y asociaciones es una gran noticia, pues siempre hemos sido de la opinión, dada nuestra relación con el buen gobierno empresarial, que incluso antes que las propias empresas, es el Tercer sector el que más necesita una buena gobernanza.

Pensemos, en esta dirección, que estas entidades son beneficiarias de una serie, siempre no en la media que necesitarían, de ayudas y desgravaciones públicas y fiscales. Sin olvidar que la aportación de donaciones por terceros o de la contribución desinteresada de voluntarios exigen más que nunca, reglas de transparencia, lealtad, diligencia, comunicación y rendición de cuentas.

La Guía aporta semejanza con aquella serie de recomendaciones, hasta 58, que la CNMV estableció en 2006 sobre buen gobierno para las empresas coti-

zadas. Salvando las distancias que existen entre lo que planteaba ese organismo regulador de empresas cotizadas y lo que ahora plantea el ICA, podemos calificar a esta guía de un serio intento de avanzar en materias de buen gobierno del Tercer sector.

**“Esta guía nace con el propósito de dotar a este sector y a sus órganos máximos de gobierno de una serie de recomendaciones prácticas, por eso voluntarias, que ayuden a reflexionar, tras su previo chequeo en forma de cuestionario, acerca de cómo se lleva la gobernanza en comparación con las mejores normas de buen gobierno”**

Este trabajo de compilación de las mejores prácticas se estructura a través de una guía de recomendaciones voluntarias recogidas en seis capítulos. El primero hace residir la responsabilidad del gobierno de la entidad en los órganos máximos de fundaciones y asociaciones. A la vez establece una equivalencia en este campo entre empresas y Tercer sector. En el capítulo segundo se describen una serie de elementos organizativos opcionales que mejoren las capacidades de los órganos decisivos.

Los capítulos tercero y cuarto

profundizan en la forma que el máximo órgano puede ejercer sus funciones y cómo asegurar su eficacia al hacerlo. La prudencia que preside la propia guía aflora en esta parte, pues sustituye la propuesta de reglas o recomendaciones por unos cuestionarios que chequeen el estado de la cuestión en fundaciones y asociaciones.

El quinto incide en los deberes, derechos y responsabilidades de los miembros del máximo órgano de gobierno desde su derecho de información, deberes de fidelidad y lealtad, el muy importante deber de comunicar los conflictos de interés, o la responsabilidad en el ejercicio de su actuación. Se cierra la guía con un último capítulo, el sexto, que supone un ejercicio práctico para evaluar el punto de partida, identificar áreas de mejora y planes para su puesta en marcha.

No quisiera pasar por alto su anexo final que supone un acierto al recoger una serie de principios muy básicos para la elaboración de unas normas internas de buen gobierno que serán de gran ayuda y clarificarán los objetivos a lograr. Entre ellos, la separación de facultades entre presidente y primer ejecutivo; definición de las funciones indelegables del máximo órgano ; reglas claras sobre conflictos de interés y operaciones vinculadas ; frecuencias de las reuniones ; fijación del orden del día y envío suficientemente anticipado de la información a tratar ; definición de comisiones y composición de las mismas, con especial tratamiento si lo hubiera a la comisión delegada ; creación de un consejo asesor ; mandatos de patronos no su-

periores a 4 años ; reglas para remunerar y nombrar el personal de las entidades ; rendición transparente de cuentas ; evaluación periódica del órgano de gobierno y establecer planes de sucesión del presidente o del primer ejecutivo.

La opinión final que nos merece esta iniciativa gracias a una entidad como el ICA y con el apoyo de la AEF, no puede ser más positiva. Cualquier paso que se dé en esta materia siempre es positivo en aras de avanzar en hacer efectiva una nueva cultura de gobernanza transparente. Y más en este Tercer sector que tradicionalmente ha echado cortinas más que levantar persianas, olvidando que la luz del sol suele ser el mejor desinfectante, incluso para empresas y para fundaciones.

Siempre acabo y empiezo mis clases sobre buen gobierno de las fundaciones con una frase que repito y repito para comunicar bien el mensaje : «hacer el bien sí, pero haciéndolo muy bien ». Y en esa dirección creo que el Tercer sector tiene una oportunidad, que no será indefinida, para reflexionar sobre la incorporación efectiva de estas normas de buen gobierno. Si no es así, estoy seguro que el legislador intervendrá en esta materia. El ejemplo del mundo empresarial, que no hizo voluntariamente los deberes y que por tanto fue regulado, debe servir al sector fundacional para recordar aquel viejo refrán castellano : « cuando las barbas de tu vecino veas pelar. ... ».

**Javier López-Galiacho**

Profesor titular de derecho civil URJC, Patrono de la Fundación Universitaria San Pablo CEU.



## Las fundaciones desarrollan un papel estabilizador en el empleo de España

*La AEF presenta en enero un estudio sobre el comportamiento del empleo en el sector fundacional*

Entre los años 2002-2012, el empleo directo en el sector fundacional ha aumentado casi en 50 000 puestos de trabajo directos y en 150 000 indirectos, mostrando su capacidad para generar puestos de trabajo también en periodo de crisis. Así informó la Asociación Española de Fundaciones (AEF), en el marco de la presentación del estudio *Comportamiento del empleo en el sector fundacional: actuaciones contracíclicas y derivaciones de política económica para el sector* organizada el 16 de enero en su sede. El objetivo de este estudio, elaborado por la AEF desde el Instituto de

Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF), es examinar la evolución del empleo del sector fundacional a lo largo de las distintas fases del ciclo económico español. Los resultados de la investigación ponen de manifiesto la importancia estratégica de las fundaciones en la economía española.

Durante la presentación -que contó con la intervención del presidente de la AEF, Javier Nadal; del director del INAEF, Amadeo Petitbò; y del catedrático de la Universidad de Castilla-La Mancha, Juan José Rubio-, se habló del sector fundacional como elemento esta-

bilizador en materia de empleo. Según indicó Petitbò, por cada empleo que se genera en el sector fundacional, se crean o mantienen tres en el resto de sectores productivos como consecuencia de la demanda de bienes y servicios por parte de la actividad de las fundaciones. De acuerdo con la investigación, y según datos aportados por el catedrático Rubio, el empleo en el sector fundacional ha crecido, durante el periodo 1976-2012, a una tasa media del 3,39 % (desde 60 217 a 197 372), mientras que el empleo total lo ha hecho a una tasa media del 0,91 %. En 2012, las

fundaciones ocupaban a cerca de 200 000 personas.

En términos comparativos, según se apuntó, el comportamiento del empleo total y el empleo en fundaciones ha seguido un recorrido similar, aunque el de fundaciones muestra una trayectoria lineal más ascendente que el empleo total, lo cual responde a su capacidad de generar empleo y su importancia estratégica en el nuevo modelo productivo de la economía española.

En esta línea, el empleo en el sector fundacional en España mantiene una tendencia creciente hasta 2011 (209 000 puestos de trabajo) frente al empleo total, el cual se ve afectado por la crisis desde 2008. A este respecto, el sector fundacional registra un comportamiento virtuoso en relación con el empleo total de la economía, ya que durante las fases expansivas presenta un mayor dinamismo para crear puestos de trabajo, y durante las recesiones no sólo no destruye ocupación sino que sigue manteniendo su pujanza.

Para Nadal, el sector fundacional, de acuerdo con los datos aportados por el estudio, es un agente clave en el desarrollo socio económico de España que requiere de la urgente puesta en marcha de mejoras normativas como la Ley de Participación Social y Mece-nazgo, y un protectorado y registro únicos “para que las fundaciones tengan un funcionamiento técnicamente mejor”.

En cuanto a la Ley de Mece-nazgo, el presidente de la AEF incidió en su urgencia, “si no la tenemos, podemos entrar en un momento de recesión en el sector de las fundaciones en España”.



## Se aprueba por unanimidad la proposición no de ley de fundaciones de Asturias

Con el voto a favor de todos los grupos parlamentarios, la Junta General del Principado de Asturias aprobó en su sesión plenaria del 7 de febrero, la proposición no de ley de fundaciones de Asturias presentada por UPyD en el mes de enero. Antes de que finalice el actual periodo de sesiones, el Gobierno asturiano deberá presentar para su debate un proyecto de ley.

Durante su defensa, el diputado de UPyD, Ignacio Prendes, señaló que se

trata de una demanda reiterada del sector fundacional en Asturias y un retraso inexplicable en su aprobación. A este respecto, destacó que "existe un sector fundacional bien posicionado, con grandes potencialidades que, no obstante, no han podido ser aprovechadas en toda su plenitud".

En 2007, el Consejo Autonómico de Fundaciones del Principado de Asturias de la AEF adoptó el acuerdo de preparar un proyecto de ley de funda-

ciones del Principado, con un planteamiento de máximos, y orientado al reconocimiento por la Administración del valor que aportan las fundaciones al conjunto de la sociedad.

Para la AEF, se trata de una buena noticia. Su aprobación facilitaría a las fundaciones en Asturias disponer de una normativa adaptada a sus circunstancias, además, incorporaría mejoras a la actual ley estatal (Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones).

## Primer catálogo de productos y servicios de fundaciones

La Asociación Española de Fundaciones dispone por primera vez de un catálogo de productos y servicios de fundaciones con información facilitada por 136 fundaciones. De forma sistematizada, se recogen datos sobre las actividades que desarrollan estas fundaciones y que ponen de manifiesto la amplitud y heterogeneidad de sus servicios, entre otros: agricultura ecológica, edición de libros, realización de actividades de I+D+i, actividades educativas, gestión de museos, de centros de personas mayores, de rehabilitación de enfermedades, actividades de interpretación, agencias de colocación, y servicios de jardinería.

Cada vez son más las fundaciones que realizan provisiones de productos o prestaciones de servicios, actividades menos conocidas y que nunca habían sido presentadas de forma conjunta. Con este documento se amplía y mejora el



conocimiento del sector fundacional, y se pone en conocimiento de las administraciones públicas así como de las empresas, la relación de productos y servicios que prestan las fundaciones y que permitirían contribuir de manera complementaria a la atención de las demandas de los ciudadanos.

**El catálogo está disponible en la web de la AEF [www.fundaciones.org](http://www.fundaciones.org)**



## Se amplía el grupo de mecenas del INAEF

En los últimos meses, varias fundaciones se han incorporado al grupo de mecenas del INAEF (Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones) mediante la firma de convenios de colaboración que tienen por objeto establecer su participación en el desarrollo de las investigaciones que aquel lleva a cabo.

Las fundaciones Abertis, Repsol, Francisco Soria Melguizo y Vodafone son las últimas entidades en sumarse al grupo de mecenas actualmente constituido por quince fundaciones: Fundación Abertis; Fundación Banco Santander; Fundación Barrié; Fundación Botín; Fundación Francisco Soria Melguizo; Fundación Ignacio Larramendi; Fundación "la Caixa"; Fundación María Francisca de Roviralta; Fundación ONCE; Fundación Prosegur; Fundación Rafael del Pino; Fundación Ramón Areces; Fundación Repsol; Fundación Telefónica; y Fundación Vodafone.

El INAEF, dirigido por Amadeo Pettibò, vicepresidente de la AEF, es un proyecto de investigación promovido por la Asociación en 2010 con la ayuda de varias fundaciones mecenas para impulsar el conocimiento del sector fundacional. Sus principios son: transparencia, independencia, relevancia, fortaleza metodológica, sostenibilidad y participación.

El 11 de marzo se celebró una reunión de mecenas para tratar los trabajos realizados hasta la fecha así como los proyectos de futuro.



## Fundaciones.es, el valor de la transparencia informativa

*Patrocinada por Fundación Mahou San Miguel*

Fundaciones.es, iniciativa promovida por la Asociación Española de Fundaciones (AEF) con el fin de ofrecer a la sociedad una información organizada y rigurosa del sector fundacional, continúa avanzando en su desarrollo y visibilidad. La AEF agradece la labor de difusión que a este respecto están realizando las fundaciones, de

forma especial y en respuesta a la campaña de promoción concluida el 31 de enero.; F. Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación, FUNDADEPS, F. Alternativas, F. Mainel, FOREM, F. Rei Afonso Henriques, F. Noves Sendes, F. Ferrocarriles Españoles, F. Música Creativa y F. Ferrer i Guadía.

Desde su puesta en marcha en julio de 2013, fundaciones.es ha crecido en número de visitas y ha incorporado nuevos contenidos con noticias, convocatorias y actualizaciones de información del sector fundacional. En este recorrido, la AEF anima a las fundaciones a visitar y a difundir el portal web fundaciones.es, incluyendo enlaces en las páginas web de sus entidades con el fin, entre otros, de facilitar el conocimiento preciso de la labor que realizan las fundaciones españolas y promover una imagen dinámica de su dimensión y posibilidades de desarrollo futuro.

Fundaciones.es se puso en marcha en 2013 con el apoyo de la Fundación Mahou San Miguel. Entre sus principales líneas de actuación, la Fundación -que recientemente ha puesto en marcha su actividad- colabora, apoya y promueve proyectos que se desarrollan fundamentalmente en tres campos: fomentar el empleo, la formación y el emprendimiento; promover hábitos de vida saludable; e impulsar actividades que fomenten la educación en valores sociales entre los más jóvenes.

La Fundación Mahou San Miguel está presidida por Alfredo Mahou y cuenta con Eduardo Petrossi como vicepresidente y con Beatriz Herrera como directora, además de un Patronato compuesto por seis patronos, que actuará como máximo órgano de gestión.

## Primer Indicador de Actividad Fundacional

### Las fundaciones españolas anticipan una evolución favorable de la economía

La Asociación Española de Fundaciones (AEF), desde el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF), ha elaborado un Indicador de Actividad Fundacional (IAF) trimestral con el objetivo de conocer la percepción que el sector fundacional tiene sobre la evolución económica y social. Los datos

correspondientes al primer trimestre de 2014 muestran que el 39,6% de las fundaciones tiene una opinión favorable sobre la marcha de su actividad en el último trimestre de 2013.

Por primera vez, se recogen las opiniones de los directores o gerentes de las fundaciones sobre la evolución de la actividad de

su institución y sus expectativas respecto al siguiente trimestre.

El IAF se basa en la misma metodología empleada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) para la elaboración de sus Indicadores de Confianza Empresarial (ICE), por lo que los resultados son plenamente comparables, ofreciendo así la posibi-

lidad de analizar el posible comportamiento diferenciado en la opinión sobre la situación y expectativas de actividad del sector fundacional respecto al conjunto de la economía.

Más información  
[www.fundaciones.org/es/publicaciones-inaef](http://www.fundaciones.org/es/publicaciones-inaef)

# ¿Estás preparado para el futuro?



- Nuestra estrategia de inversión es dar una **atractiva rentabilidad** anual para la **financiación de tus proyectos**.
- Somos los **únicos gestores** con **experiencia** en gestionar **Endowments** para Fundaciones.
- **Hacemos crecer el patrimonio** a largo plazo para asegurar el éxito en un **futuro**.

GESTIÓN  
FONDO  
EDUCATIVO

Cuesta del Sagrado Corazón, 6, 28016 Madrid

Tel: +34 91 032 75 67 Fax: +34 91 144 28 05

[www.gestionfondoeducativo.es](http://www.gestionfondoeducativo.es) ~ [info@gfed.es](mailto:info@gfed.es)



## Acuerdos de órganos de gobierno

### Junta directiva y comité ejecutivo

Durante el primer trimestre de 2014, se han celebrado una reunión de la junta directiva (6 de febrero) y dos reuniones del comité ejecutivo de la AEF (6 de febrero y 18 de marzo). En las reuniones del 6 de febrero, se aprobó el nombramiento de Antonio Huerta, presidente de la Fundación Mapfre, como nuevo miembro del consejo de patronos de la AEF.

En la reunión del día 18 de marzo, se trató la celebración de la próxima conferencia general de la Asociación, prevista para noviembre de este año, así como otras cuestiones relacionadas con las actividades de la AEF, los procesos normativos en marcha y el seguimiento presupuestario para este año.

En las reuniones se acordó además la incorporación de 19 fundaciones: Fundación Banco de Alimentos de Asturias (Lugones); Fundación Caja Rural Castilla-La Mancha (Toledo); Fun-

dación Cultural Media (Madrid); Fundación Damián Rodríguez Olivares (Madrid); Fundación de Vargas (Madrid); Fundación del American School of Valencia de la Comunitat Valenciana (Valencia); Fundación del Español Urgente (Madrid); Fundación España Digital (Madrid); Fundación HelpAge International España (Madrid); Fundación Hispania Música (Málaga); Fundación Levantina (Alicante); Fundación Matrix (Vigo); Fundación Municipal de Servicios Sociales de San Mateo de Gállego (San Mateo de Gállego); Fundación para el Anclaje Empresarial y la Formación para el Empleo en Castilla y León (Valladolid); Fundación SER-MES para la Investigación Clínica (Madrid); Fundación Sesé (Madrid); Fundación Tutelar Kyrios (Madrid); Fundación Tutelar San Juan de Dios-Bética (Ciempozuelos); Fundación Villa de la Jara (Cuenca).

## BREVES

**Ciclo de jornadas para patronos.** Organizado por la Asociación Española de Fundaciones (AEF) y la Fundación Universitaria San Pablo CEU en la sede de la AEF, el Ciclo de jornadas para Patronos consta de cuatro sesiones que tienen como objetivo proporcionar una visión general sobre las funciones y responsabilidades de los patronatos de las fundaciones así como de sus miembros, y analizar aquellos aspectos que se consideran relevantes para un adecuado funcionamiento del órgano de gobierno de estas entidades.

Se inició el 5 de febrero con una conferencia sobre “Las funciones esenciales del Patronato” y la última sesión tendrá lugar el 7 de mayo sobre “La responsabilidad de los patronos”.

**Consejos Autonómicos.** El **Consejo Autonómico de Fundaciones de la Comunidad Valenciana** se reunió el 4 de febrero en la Fundación Universitat Jaume I-Empresa de Castellón, con el fin de trabajar en estrategias que fomenten el contacto y la colaboración entre las empresas de la Comunidad Valenciana y las fundaciones.

El encuentro –inaugurado por el presidente de la AEF, Javier Nadal; y el vicepresidente de la Fundación anfitriona, Rafael Montero– contó con la participación del director del Consejo Empresarial para la Competitividad, Fernando Casado, que presentó el informe: “España, emprende y exporta”. También participó, Rosa Gallego, directora de la Asociación. El 3 de abril, el **Consejo Autonómico de Fundaciones del Principado de Asturias** se reunió en la Fundación Centro Cultural Internacional Oscar Niemeyer (Avilés) con el fin de trabajar en el plan de actividades para 2014.

**Comienza la IX edición del Curso Gestión y Administración de Fundaciones.** La sesión de apertura de la IX edición del Curso de Experto Profesional en Gestión y Administración de Fundaciones tuvo lugar el 24 de enero en la Facultad de Derecho de la UNED, en Madrid.

El curso dura cinco meses, desde el 24 de enero al 30 de junio de 2014. Como parte del material, los 50 alumnos matriculados han recibido la segunda edición del libro *Gestión y Administración de Fundaciones*, publicado por la Editorial COLEX en enero de 2014.

Más información  
[www.uned.es/experto-fundaciones/aulavir/marasig.htm](http://www.uned.es/experto-fundaciones/aulavir/marasig.htm)

**Grupo Sectorial de Fundaciones Universitarias.** El comité de coordinación del Grupo Sectorial de Fundaciones Universitarias se reunió el día 17 de marzo en la sede de la AEF para evaluar la información recibida para la actualización del Mapa de las Fundaciones Universitarias y para trabajar en el plan de actividades del Grupo para los próximos meses.

# Fundación Accenture

10 años aportando valor  
desde nuestros valores



## Consultoría gratuita

730.000 horas de consultoría, 1.600 profesionales, más de 400 proyectos para 50 ONG's.

## Voluntariado

1.600 voluntarios de Accenture han desarrollado proyectos para múltiples organizaciones sociales.

## Donaciones

10 millones de euros aportados a proyectos sociales, de los que 1,8 han sido donados por 6.000 profesionales de Accenture.

**Alto rendimiento en las organizaciones sociales. Hecho realidad.**



Conócenos en  
[www.fundacion.accenture.com](http://www.fundacion.accenture.com)

  
**accenture**  
Alto rendimiento. Hecho realidad.



## Guía GrantCraft sobre colaboración entre fundaciones en Europa

# La colaboración: Un valor añadido para las fundaciones en Europa

**A** iniciativa de la Asociación Española de Fundaciones (AEF) se ha publicado por primera vez en español una Guía GrantCraft que en esta edición trata sobre la colaboración entre las fundaciones en Europa. Esta publicación, editada bajo el

título *La colaboración: un valor añadido para las fundaciones en Europa*,<sup>1</sup> recoge las experiencias en colaboración de una gran diversidad de fundaciones. Originalmente en inglés, ha sido traducida al español -en un proyecto de colaboración de la Fundación Once

y la Asociación Española de Fundaciones-. Grantcraft es una iniciativa del Foundation Centre (Estados Unidos) y el European Foundation Centre (Europa) para el desarrollo del conocimiento y de la práctica de la filantropía.

## El factor humano<sup>2</sup>

*La clave de una buena relación de trabajo entre las fundaciones radica en la capacidad de los individuos para trabajar juntos, y esta se basa tanto en las capacidades individuales como en el apoyo y la flexibilidad que las organizaciones participantes son capaces de aportar para explorar nuevas ideas, negociar conflictos prácticos, compartir responsabilidades y finalmente promover iniciativas nuevas. ¿Cómo podemos construir y alimentar estas relaciones? ¿Qué necesitamos para sacar provecho de este factor humano?*

Como observaba uno de nuestros entrevistados: “La colaboración necesita que se den una serie de personalidades y habilidades [ ... ] no todo el mundo trabaja igual de bien con los demás, ni fuera ni dentro de su propia organización”. Por ejemplo, ¿cómo respondemos a las críticas? ¿Cómo reaccionamos a la tensión que se produce

cuando tenemos una relación muy intensa y emotiva con el tema a tratar? Necesitamos ciertas habilidades, pero también necesitamos tiempo para que las relaciones crezcan. El aspecto “informal” de la colaboración también es fundamental: “Nuestra confianza creció porque nos tomamos unas copas”, declaraba un entrevistado. Y parece ser que

poder hablar el idioma materno de nuestro socio es una de las formas de romper el hielo: “Todo empezó con un café, en italiano por supuesto”. El tiempo y el factor humano han sido clave para las experiencias en las que han participado nuestros expertos. Este apartado trata del factor humano en todos sus aspectos y desglosa asuntos como la química entre las personas, la confianza, la dinámica de grupo, los papeles que desempeña cada uno, el idioma, el estilo y el poder. La huida química. La química entre las personas, combinada con la confianza, se suele mencionar a menudo cuando hablamos de colaboración entre las fundaciones europeas. Desde un principio, sentar las bases para una buena relación entre las fundaciones parece un proceso orgánico y muy personal: “Solemos

asumir que las cosas funcionan de forma lineal y no es así. En mi caso, todo empezó con una llamada a mi puerta seguida de “¿te interesaría?”. Creo que es un proceso evolutivo. Además, no siempre las fundaciones toman la decisión consciente de colaborar o no colaborar. Creo que más bien sienten que la colaboración tiene sentido y que aporta algo a la organización de acuerdo con sus criterios”. Incluso después de escuchar numerosas experiencias, desglosar los ingredientes de una “buena química” y de la forma en que surge, no es fácil. Sin embargo, el impacto de la falta de química parece más evidente. Según uno de los miembros de la junta directiva de una fundación, la falta de química “es un auténtico problema para establecer la colaboración y llega un momento

<sup>1</sup> Sus autores son Róisín Hughes, Rosien Herweijer y Russell Kerkhoven.

<sup>2</sup> Reproducción del capítulo III: “El factor humano”. Más información en [www.fundaciones.org/publicaciones](http://www.fundaciones.org/publicaciones)

en que hay que abandonar el proyecto si no quieres que acabe contigo, o con ambos. Hay que ser fiable, pero no merece la pena seguir en el proyecto si no hay una química personal a todos los niveles”.

Tampoco está claro qué es una amenaza para la buena química. El hecho de que exista una diversidad de opiniones puede dar paso a un caluroso debate, como recuerda el presidente de un ambicioso proyecto de colaboración nacional: “Muchas veces tuve que poner a la gente a raya porque querían controlar el proyecto, apropiarse de él. Tuve que imponerme, tenemos que ser democráticos”. Sin embargo, el debate y las diferencias de opinión no siempre acaban con la química. Otro entrevistado mencionaba un ingrediente que sí es letal: “La lucha de egos puede envenenar la colaboración: en un negocio, la necesidad de generar beneficios mantiene los

egos a raya. La pobreza y la necesidad también sirven para controlar los egos, pero las fundaciones carecen de estos mecanismos [correctores]”

Confianza, discreción e inclusión. La naturaleza de la confianza surge a menudo cuando hablamos del trabajo de colaboración entre fundaciones: “Mi sensación es que la gente es muy abierta para ciertas cosas ya que saben que la información no se utiliza fuera del proyecto para otros fines; saben que es información confidencial y la tratan con confidencialidad”. Mantener la información dentro de nuestro círculo es fundamental, pero la confianza también afecta a lo que compartes y tratas dentro del grupo: “Creo que es fundamental tener confianza en los demás, que todos escuchemos y consideremos las preocupaciones de los demás y que busquemos soluciones juntos para las necesidades de todo el mundo”.

Compromiso con la colaboración. La confianza no se construye de la noche a la mañana. Las personas implicadas en el proyecto tienen que crear relaciones de trabajo personales, y esto requiere una gran inversión. “Si me embarcarse en un nuevo proyecto internacional, lo primero que haría sería no subestimar la energía, el tiempo y el esfuerzo necesarios para ser un socio activo, cosa que hice la primera vez”. La presencia y la participación activa en los debates y en la toma de decisiones es parte del proceso de construcción de la confianza. “Para que funcione de verdad, hay que realizar una auténtica inversión, y hay que estar realmente presente. Creo que [nuestra iniciativa] ha funcionado y crecido porque el comité de dirección se reúne dos veces al año, y todos asistimos a estas reuniones, de modo que todos nos conocemos y existe una confianza entre nosotros”. Marcar el tono. En las co-

laboraciones duraderas y asentadas, la confianza es un rasgo distintivo que marca el tono para los antiguos y los nuevos miembros: “Cuando llega alguien nuevo, rápidamente se da cuenta de lo abiertas que son nuestras conversaciones y no tarda en adaptarse. No en la primera reunión, pero en la segunda reunión ya me sentí cómodo para participar de forma abierta, como hacían los demás. Hay un grupo central que lleva trabajando en este proyecto muchos años, y ellos nos inspiran y son un ejemplo para los demás”.

Evitar las zonas conflictivas. A pesar de las innumerables ventajas de la confianza, los entrevistados también advirtieron de sus peligros. Por ejemplo, si dependemos en exceso de la confianza para llegar a acuerdos podemos encontrarnos con situaciones violentas e incluso sacrificar el éxito: “A veces, debido a problemas de presupuesto, la contribución de una fundación llegó tarde. Aunque confiábamos en que llegaría”.

La formalización de tratos profesionales nos da seguridad, pero solo hasta cierto punto, y tenemos que reaccionar ante cualquier síntoma de alarma. La falta de fondos puede provocar mucha tensión, especialmente en situaciones en que se han firmado acuerdos y



Gestionar diversas contribuciones requiere una verdadera conversación, franca y directa entre los socios.



los socios se retiran sin avisar con tiempo suficiente. En uno de estos casos, recordaba un entrevistado: “El presidente estaba furioso [y espetó al socio en cuestión] “Usted ha firmado un contrato, se ha comprometido, y tiene que cumplir su compromiso”. Dinámica de grupo. “Como grupo, necesitas las capacidades adecuadas para llevar a cabo el proceso, para negociar en los momentos difíciles y para animar a los demás cuando sea necesario”. En un contexto europeo con distintas identidades y culturas, este aspecto es esencial. Por ejemplo, los pioneros entrevistados aprendieron por su propia experiencia que conocer las diferencias culturales es fundamental y que existen los estereotipos con y sin fundamento. Uno de los profesionales afirmaba: “Siempre es interesante observar la forma en que los distintos grupos gestionan el conflicto. En mi país somos muy directos; yo esperaba que mis compañeros ingleses se comportasen como si estuviesen en la Cámara de los Lores, pero también son muy directos. A menudo las personas se comportaban de forma muy distinta, pero la verdad que siempre encontramos una forma de tratar los problemas”. En grupos donde predomina la diversidad, es fundamental desarrollar competencias individuales de forma continua cara a trabajar juntos en este contexto. Incluso

cultivar las habilidades necesarias para gestionar grupos diversos puede ser un desafío multicultural. Un entrevistado nos hablaba de una organización alemana que “tenía el enfoque de trabajar la dinámica de grupo. Organizaban juegos, pero no todo el mundo estaba cómodo. No creo que este enfoque sirva de mucho en un contexto europeo”. Por otro lado, un filántropo británico admitía que solo después de haber experimentado colaboraciones eficaces e ineficaces entre fundaciones europeas, comprendía la necesidad de habilidades que favoreciesen una dinámica de grupo constructiva.

#### PAPELES EN LA CADENA DE LIDERAZGO: MOTIVADORES Y GUÍAS

El liderazgo implica sutileza y visión. Los líderes tienen que tomar decisiones con dedicación y disciplina y motivar al grupo para que se comprometan y avancen con el proyecto. Dos tipos de líder distintos parecen fundamentales en la colaboración entre las fundaciones europeas: el “guía” y el “motivador”. Cualquier proyecto de colaboración exige que se desempeñen ambos papeles. Solo en casos contados una única persona (u organización) puede adoptar ambos papeles, normalmente varias personas los alternan. El guía intenta reunir distintas organizaciones y

marca el camino a seguir: “Yo comencé el proceso y conseguí que todo el mundo me siguiese. Tuve que enviar cientos de emails, tardé mucho tiempo en embarcar a todo el mundo, en conseguir la financiación, en redactar el memorando de acuerdo, en conseguir que lo firmasen. En todo momento, ejercí de guía porque creí en el proyecto y fui muy insistente para que todos estuviesen representados. Supongo que me di cuenta de que podíamos marcar la diferencia y cambiar las cosas. Y así lo hicimos, fue todo un éxito”.

Pero por otro lado, una colaboración de éxito también depende de figuras carismáticas y apasionadas, los motivadores, que consiguen poner en marcha proyectos y mediante su capacidad de liderazgo tiran del grupo para que avance. Los motivadores marcan la diferencia y en los proyectos europeos no siempre proceden de la cúpula de las grandes fundaciones internacionales: “Si no hubiese sido por una persona de una fundación muy pequeña que insistió sin cesar en este proyecto, no habríamos hecho nada”, señalaba un directivo.

Existen por lo tanto los papeles de motivador y de guía. Pero además la mayoría de los proyectos de colaboración escogen a una serie de personas para distintos puestos: un presidente, a veces un co-presi-

dente, a menudo un coordinador, un secretario o un gestor de programas.

Lo ideal es que un presidente sea capaz de comprender la forma de trabajo de los grupos, mediar, identificar problemas, fomentar el aprendizaje, y mejorar la productividad del equipo. Se valora especialmente la integridad y el interés en los participantes: “Liderar con el ejemplo... llegar a saber cómo funcionan las fundaciones visitándolas y comprendiendo cuáles son sus diferencias”.

Los presidentes pueden ser motivadores, pero no hay una división estándar de papeles: a veces un coordinador asume este papel y el presidente ejerce de guía: “El presidente es fundamental, pero el equipo de gestión puede llegar a ser incluso más importante. Recibe la orientación del presidente, que es clave, pero es el que desarrolla gran parte del contenido y el que presiona para conseguir ciertas cosas. El papel del presidente consiste fundamentalmente en dirigir al equipo de gestión y en asegurarse de que todas las fundaciones participantes están contentas”.

Un idioma común y el mismo vocabulario. El inglés se ha convertido en la “lingua franca” para trabajar, y sin embargo no encontramos el mismo nivel de fluidez, hablado y escrito, entre los distintos países europeos. Cuando trabajamos en una esfera internacional,



tratar de asuntos delicados en un idioma extranjero o incluso en “inglés internacional” puede ser una auténtica barrera. Y en un contexto en el que necesitamos confianza, puede llegar a ser un obstáculo difícil de superar: “Tardamos mucho más. Quizás al principio sea necesario un contacto más personal para generar confianza y la barrera idiomática es sin duda un problema para la comunicación”.

Dado que las personas que utilizan el inglés internacional para comunicarse no suelen ser nativas, los malentendidos son frecuentes y pueden llegar a ser un auténtico problema si no se detectan. Muchas personas no se atreven a pedirle a un hablante no-nativo con dificultades de expresión que aclare lo que acaba de decir. Y lo mismo ocurre si es alguien que no domina el idioma el que no ha entendido a una persona que se expresa mejor. Los distintos niveles de dominio del inglés influyen en la interacción de las personas en un grupo: “La lengua materna de uno de los líderes del grupo era el francés, y muy a menudo no era capaz de expresarse tan bien como quisiera. Al final, acabo por retirarse, no estaba cómodo. Fue una pena porque era muy bueno, pero él mismo opinaba que debería haber sido más preciso”.

Incluso cuando hablamos el mismo idioma y trabajamos con socios de nuestro pro-



Cuando reflexionamos sobre la forma en que las fundaciones europeas trabajan juntas, la química y la confianza entre las personas suelen salir a colación..

pio país, tenemos que desarrollar un vocabulario común como grupo. En lo que respecta a la terminología, las fundaciones no deberían confiarse y dar por sentado que hablan un mismo idioma. Si queremos lograr una comunicación interna eficaz, definir y establecer un glosario de términos para un proyecto de colaboración lleva su tiempo. Si carecemos de dicho vocabulario común, nuestra única opción es ser prácticos y adaptar nuestras necesidades, como comentaba un profesional: “Decir exactamente lo mismo pero con distinto vocabulario es todo un desafío intelectual. Yo no cambié la estrategia que tenía en mente en absoluto, pero cada fundación tiene su propia jerga y su propia prioridad, de modo que tuve que redactar al menos seis veces la misma estrategia de cuatro páginas, para realizar exactamente las mismas activida-

des, y emplear distintas palabras cada vez para adaptarme a las necesidades de todas ellas”.

El estilo personal y las culturas corporativas. Los profesionales de las fundaciones tienen estilos y motivaciones distintas, y esto afecta al trabajo en colaboración, tal y como señala uno de los entrevistados: “También importa de dónde vienes, tu trayectoria”. Aunque las motivaciones personales y las diferencias generacionales a veces entran en juego, no todas las divergencias son personales. Los comportamientos y las preferencias pueden reflejar también distintas culturas organizativas. Desde fundaciones pequeñas a grandes, desde fundaciones de bancos a fundaciones familiares, pasando por fundaciones de empresas, las culturas organizativas varían considerablemente tanto entre los distintos países como dentro de un mismo país. Algunas funda-

ciones son reservadas, incluso introvertidas. Otras son abiertas e interactivas. Algunas tienen un estilo y cultura orientados al sector privado, mientras que otras, aunque son independientes, se asemejan al sector público, a una ONG o a los movimientos asociativos.

Algunos tienen la sensación de que la brecha entre la cultura del sector no lucrativo y la del sector privado es difícil de franquear: “Tuvimos problemas con personas que procedían de un entorno muy distinto, de empresas privadas. Mientras que otros, los que habían trabajado en el sector no-lucrativo y conocían su cultura, fueron de gran ayuda”. Otros entrevistados sin embargo manifestaron que el sector de las fundaciones y el sector privado pueden ser “totalmente complementarios ya que cada uno se comporta en una forma en la que el otro no puede”. ➤



› La relación entre las fundaciones y los gobiernos tampoco es siempre fácil y a algunas fundaciones les resulta complicado trabajar con el sector público y con sus altos cargos. Un entrevistado afirmaba: “La política es muy complicada porque [los concejales y altos cargos] siempre piensan en el voto”. Mientras que otros, a partir de sus distintas experiencias en distintos contextos, señalan que cualquier cambio duradero necesita de una colaboración con socios influyentes, incluyendo altos cargos del sector público, independientemente de sus motivaciones.

Jerarquías y toma de decisiones. Trabajar con jerarquías puede ser complicado cuando varias fundaciones europeas deciden colaborar. “Creo que en Europa, más que en Estados Unidos, la jerarquía es un problema. Si necesitas dirigirte a alguien, tienes que saber a qué nivel de la fundación puedes trabajar y con quién puedes hablar de cada cosa. Además, contactar con las personas que están al más alto nivel puede ser difícil. Creo que en Estados Unidos la gente es más cercana, mientras que en Europa depende mucho de la cultura de cada país. Por ejemplo Alemania es muy jerárquica”.

Adoptar procesos de comunicación que se adapten a las jerarquías internas de las fundaciones que forman parte del proyecto es fundamental.

La norma, al menos oficialmente, es que los mandos ejecutivos dialogan con sus homólogos, pero hay iniciativas que se pueden salir de este patrón. “En nuestro grupo tomamos decisiones muy rápido. Tenemos una relación estrecha con los altos cargos de nuestra organización, de modo que cuando hay un problema con un proyecto determinado, es fácil y rápido averiguar cómo vamos a reaccionar. No es muy habitual”.

El nivel de poder de decisión que tiene un alto mando, un director o un gestor de programas varía considerablemente, y este hecho es clave para el proceso de colaboración. Saber a qué nivel de la jerarquía nos tenemos que dirigir y cómo debemos hacerlo es fundamental. Sin embargo, descubrir cómo trabajan exactamente las distintas jerarquías puede ser muy delicado. También es peligroso hacer nuestras propias suposiciones sobre una determinada jerarquía. Un entrevistado recordaba: “Una de las personas implicadas no entendió el poder de un gestor de programas en algunas fundaciones. Para ella, un gestor de programas se limitaba a cumplir órdenes. De modo que cuando el gestor de programas no estaba de acuerdo, quería hablar con el director, y si él no está de acuerdo, con el vicepresidente”.

Para complicar aún más las cosas, una práctica habitual en el mundo de las organizaciones que luchan por el bien común es no valorar el dinero. Esto no significa que el dinero no sea importante. En Europa, no es costumbre hablar de dinero con extraños, pero por muy delicado que sea el tema no tenemos que olvidar que tenemos que hablar de dinero porque si no lo hacemos podemos dar pie a malentendidos y a luchas de poder.

Aunque la toma de decisiones pueda tomar el aspecto de un educado debate en la sala de juntas, la negociación también se produce en los pasillos del poder: “Muchas cosas se dicen y se debaten en los pasillos, fuera de las reuniones. Y cuando llegas a la reunión, todo el mundo conoce más o menos los objetivos de los demás. Hay que tener ya algo de consenso antes de la reunión. Lo abiertas que sean las personas es clave, aunque a veces parezca que todo el mundo tenga un objetivo oculto. De modo que sí, siempre hay un cierto grado de negociación antes de la reunión, se sondean ideas y se intentan conseguir apoyos en torno a su punto de vista”.

Sacar a la luz las distintas sensibilidades. Al reflexionar sobre el factor humano del trabajo en colaboración, parece que existe un proceso que genera infor-

mación además de la confianza necesaria para compartirla. Así, reunirse y compartir la información sobre los distintos contextos, las características de cada organización, así como las motivaciones que determinan las decisiones no es un mero ejercicio inicial de observación, sino más bien un proceso continuado e interactivo. Una parte fundamental de trabajar con el factor humano es poder identificar la interminable lista de señales sutiles que marcan sensibilidades para asegurar que la conversación se mantiene en el momento oportuno. Para resumir, parece que trabajar en base a información y conocimientos objetivos sobre las personas y sus organizaciones nos permite obtener mejores resultados que si nos limitamos a suposiciones sobre las similitudes que compartimos y las diferencias que nos separan. En segundo lugar, un enfoque gradual puede ser necesario porque sacar a luz información sobre estas diferencias sirve para cultivar la confianza, y al mismo tiempo necesita de cierto nivel de confianza. Todos los temas identificados en este capítulo pueden servir como puerta de entrada, y aunque quizás en un principio dudemos sobre si hablar acerca de ellos, si el diálogo está bien dirigido, será provechoso a largo plazo.

# ÁREAS DE ACTIVIDAD

## Acción Social

Contribuimos a la mejora de las condiciones económicas, sociales y culturales de las personas y sectores menos favorecidos de la Sociedad.

## Seguros y Previsión Social

Promovemos la formación y la investigación en materias relacionadas con el Seguro y el Riesgo.

## Cultura

Fomentamos la difusión de la Cultura, las Artes y las Letras y la divulgación de conocimientos en relación con la Historia común de España, Portugal y los países vinculados a ellos por lazos históricos.

## Salud y Prevención

Promovemos la mejora de la calidad de vida y fomentamos hábitos y conductas saludables.

## Seguridad Vial

Promovemos actividades de educación vial a través de cursos, estudios de investigación, campañas divulgativas y distribución de materiales didácticos.

**FUNDACIÓN MAPFRE**

[www.fundacionmapfre.org](http://www.fundacionmapfre.org)





# LA ENERGÍA SOCIAL MUEVE EL MUNDO

En Fundación Repsol ponemos toda nuestra energía en los más de 700 proyectos sociales que estamos llevando a cabo.

**Proyectos de diversidad e integración**

120.000 personas beneficiadas

**Programa de desarrollo comunitario**

540.000 personas beneficiadas

**Voluntariado corporativo**

780.000 personas beneficiadas

**Proyectos de eficiencia energética**

3ª Convocatoria Fondo de Emprendedores

**Programas educativos**

94.500 personas beneficiadas

**Programas sanitarios**

170.000 personas beneficiadas



Fundación **REPSOL** / energía social

Conoce nuestros proyectos en [fundacionrepsol.com](http://fundacionrepsol.com)