

# *Cuadernos*

*de la Asociación Española de Fundaciones*

N.º 25 - Abril - 2012

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

**La modificación del  
régimen regulador del  
mecenazgo**

*Alberto Durán*

**La obtención del apoyo de  
los Estados miembros al  
Estatuto de la Fundación  
Europea**

*Gerry Salole y Rosa Gallego*

**La gestión de la  
colaboración voluntaria en  
las fundaciones**

*Pau Vidal*

**Nueva edición del  
Anuario de Derecho de  
Fundaciones 2011**





## 2011

**58.956** niños atendidos en situación de pobreza.

**11.969** personas con dificultades que han conseguido un trabajo.

**10.203** pacientes asistidos con enfermedades avanzadas.

**502.624** personas mayores han participado en nuestras actividades.

**1.017.863** niños han aprendido con nuestros proyectos educativos.

**6.072** personas han accedido a un alquiler asequible.

### **Al lado de las personas. Hoy, mañana y siempre.**

En la Obra Social "la Caixa" mantenemos un firme compromiso: conseguir una sociedad con más oportunidades para todos. Para ello, en 2011 hemos desarrollado 37.000 actividades y hemos destinado un presupuesto de 500 millones de euros a atender a los colectivos más vulnerables; a divulgar la cultura y la ciencia, y a trabajar por un futuro mejor a través de la educación, la investigación y el medio ambiente. Esta labor la llevamos a cabo gracias a la confianza que, cada año, millones de clientes depositan en "la Caixa".

**[Tú] eres la Estrella**



Obra Social "la Caixa"

*El alma de "la Caixa"*

<b>COLABORACIONES</b> .....	<b>2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La modificación del régimen regulador del mecenazgo: una prioridad para el sector fundacional. <i>Alberto Durán.</i></li> <li>- La Escuela de Atenas. Pasado y futuro del mecenazgo. <i>Carlos Paramés.</i></li> <li>- La obtención del apoyo de los estados miembros al Estatuto de la Fundación Europea. Cerca de la meta. <i>Gerry Salole y Rosa Gallego.</i></li> <li>- Orientación al cambio de las fundaciones españolas. El cisne negro. <i>Carlos Cortés.</i></li> <li>- Orientaciones para la colaboración entre fundaciones de acción social y empresas. <i>Pedro Lantero.</i></li> <li>- La gestión de la colaboración voluntaria en las fundaciones. <i>Pau Vidal.</i></li> </ul>	
<b>NOTICIAS DE FUNDACIONES</b> .....	<b>14</b>
<b>PANORAMA INTERNACIONAL</b> .....	<b>30</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La creación de empleo en la región del Mediterráneo. La experiencia de la Fundación Educación para el Empleo.</li> <li>- La sociedad civil: clave del futuro de los estados de la primavera árabe.</li> <li>- Asociaciones de fundaciones europeas acuden a las reuniones de DAFNE.</li> </ul>	
<b>TRIBUNA ABIERTA</b> .....	<b>36</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Tercer Sector, pionero en la incorporación de mujeres directivas. <i>Patricia de Roda.</i></li> </ul>	
<b>IMAGEN DE UNA FUNDACIÓN</b> .....	<b>38</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La persona como protagonista del tiempo que le ha tocado vivir. Fundación Promoción Social de la Cultura. <i>Mónica Bohígues.</i></li> <li>- Proyecto Hombre de Asturias. La Fundación Centro Español de Solidaridad Principado de Asturias (C.E.S.P.A.) <i>Luis Manuel Flórez.</i></li> </ul>	
<b>PUBLICACIONES</b> .....	<b>42</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva edición del Anuario de Derecho de Fundaciones 2011.</li> <li>- Gestión y administración de fundaciones.</li> <li>- The Nonprofit Outcomes Toolbox. A Complete Guide to Program Effectiveness, Performance Measurement, and Results.</li> <li>- La gestión de la cooperación al desarrollo. Instrumentos, técnicas y herramientas.</li> </ul>	

## Cuadernos

de la Asociación Española de Fundaciones

**Asociación Española de Fundaciones**  
 C/ General Castaños, 4.  
 28004 Madrid  
 Tel.: 91 310 63 09  
 Fax: 91 578 36 23  
 asociacion@fundaciones.org  
 www.fundaciones.org

Diseño de cubierta, realización  
 y maquetación: Dextra ([www.dextra.es](http://www.dextra.es))  
 C/ Puerto de Somosierra, nº11  
 Majadahonda (Madrid) 28220  
 Impresión: KBGraf - C/ Romería, 13.  
 P. Empresarial Entreríos  
 28864 - Ajalvir (Madrid)

Depósito Legal: M-49459-2003  
 ISSN: 2254 – 0490

*Cuadernos* de la Asociación Española de Fundaciones no se identifica necesariamente con las opiniones vertidas por sus colaboradores.



# La modificación del régimen regulador del mecenazgo: una prioridad para el sector fundacional

Alberto Durán

Como se ha venido poniendo de manifiesto en los últimos días, es intención del Gobierno de España proceder a la modificación del régimen regulador del mecenazgo, actualmente contenido en la Ley 49/2002, de 23 de diciembre de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo. El fin de esta Ley es incentivar a la sociedad civil para que participe en la financiación de las entidades que conforman el Tercer Sector mediante la concesión de beneficios fiscales.

Como Vicepresidente Ejecutivo de la Fundación ONCE, miembro de la Junta Directiva de la Asociación Española de Fundaciones (AEF) y responsable del Grupo Sectorial de Fundaciones de Inclusión Social de dicha entidad, considero que es el momento adecuado para realizar una reforma del régimen fiscal del mecenazgo, teniendo en cuenta la grave situación de crisis económica por la que estamos atravesando. Es más, no sólo la considero adecuada, sino conveniente y necesaria si se quiere seguir contando con la participación de las entidades del Tercer Sector y, en especial, del sector fundacional en el desarrollo de la sociedad civil en nuestro país.

Cada vez son más las personas que se esfuerzan cada día por mejorar nuestra sociedad como empleados o como voluntarios en las organizacio-

nes del Tercer Sector, en las diferentes asociaciones, fundaciones y otras organizaciones que lo conforman. El éxito de una democracia moderna necesita de un Tercer Sector próspero y diversificado, y el papel del Estado en este sentido es el de crear el espacio adecuado y oportuno para que este sector florezca, por ejemplo incentivando la canalización de los recursos privados hacia este conjunto de organizaciones que trabajan por el interés general.

Así, la futura reforma debe tener en cuenta el conjunto de entes sin ánimo de lucro que operan en la realización de actividades de interés general, sin realizar distinciones en función de su ámbito de actuación. Desde la promulgación de nuestra Carta Magna, no se ha realizado ninguna distinción en la regulación del marco fiscal y legal entre entes sin fin de lucro en función de las actividades que desarrollan. Y esta tradición jurídica debería seguir siendo respetada.

Si acudimos a la regulación actual (la citada Ley 49/2002), se comprueba que en el ámbito legal y fiscal, la definición de fines de interés general que las entidades sin ánimo de lucro pueden desarrollar es más que amplia ya que engloba, entre otras, los fines de defensa de los derechos humanos, víctimas del terrorismo, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de

promoción del voluntariado, etc., siendo así que cuando el legislador fiscal ha decidido qué explotaciones económicas han de estar exentas en el Impuesto sobre Sociedades, ha incluido aquellas explotaciones económicas que son reflejo de los fines de interés general mencionados y en particular las explotaciones económicas de prestación de servicios de promoción y gestión de la acción social. En este sentido, la actual Ley 49/2002 no realiza distinciones por ramas de actividad, y la futura reforma debería respetar el espíritu de esta norma y continuar la tradición jurídica de no discriminar a las entidades del Tercer Sector en función de su actividad.

Asimismo es una realidad que el sector privado dedica importantes recursos a actividades de mecenazgo, en un volumen similar al que encontramos en otros países europeos. Sin embargo, el tratamiento fiscal que disfrutaban las empresas y los particulares en España difiere en muchos aspectos de los que encontramos en la legislación europea sobre esta materia.

En Francia los incentivos fiscales alcanzan el 60% de la aportación a ser desgravado de la cuota para empresas y entre el 66 y 75% para personas físicas. Estas medidas fueron introducidas en 2003 y las desgravaciones provocaron un incremento sustancial de las donaciones privadas (un 60% en solo dos años, en buena medida gracias a las PYME).

En Italia, dependiendo del tipo de donaciones, la deducción puede ser hasta el 100% de la aportación. En Alemania, se han tomado además de éstas, una serie de medidas para fomentar la corresponsabilidad de la sociedad civil, de forma que las personas físicas se deducen el importe total de las donaciones hasta un máximo de la cantidad equivalente al 20% del total de ingresos obtenidos en el ejercicio. Mientras que en España los porcentajes de deducción son del 35% para entidades sujetas al Impuesto de Sociedades y del 25% en el caso del IRPF, quedando como única excepción para las empresas el patrocinio a grandes eventos de interés general, donde la deducción es superior.

A estos precedentes hay que sumar la importancia del Tercer Sector, -entidades no lucrativas, que aplican el principio de no distribución de beneficios y en las que las personas son los verdaderos beneficiarios de los servicios producidos- del que además, podemos decir<sup>1</sup> que el volumen de empleo y voluntariado que representa sólo el Tercer Sector de Acción Social, está ahorrando a las arcas públicas una cifra que con criterios prudentes podría rondar más de 10.000 millones de euros, más de un punto del PIB. O lo que es lo mismo, si desapareciesen las organizaciones de Acción Social harían falta más de 500.000 funcionarios para sustituir al mismo nivel las actividades que realizan estas entidades.

En este marco hay que subrayar el imprescindible papel del sector fundacional, cuyo número de entidades activas supone – según el documento de datos básicos del sector fundacional español elaborado por el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) - en el 2011, 9.050 fundaciones que movilizan a más de 200.000 personas, entre empleos directos, indirectos, patronos

y voluntarios, logrando un volumen agregado de beneficiarios de más de 18 millones, lo cual es enormemente significativo en cuanto a su impacto social.

## **La futura reforma debe tener en cuenta el conjunto de entes sin ánimo de lucro que operan en la realización de actividades de interés general, sin realizar distinciones en función de su ámbito de actuación**

Los orígenes del sector fundacional español se remontan a una tradición centenaria de organizaciones filantrópicas. Las fundaciones, definidas en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre de fundaciones como «organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general», constituyen hoy en día una porción mayoritaria del llamado Tercer Sector o de entidades no lucrativas, al haberse convertido en una fórmula jurídica idónea para articular la iniciativa privada en pro de fines de interés general, canalizando así buena parte del emprendimiento social en España.

No podemos olvidar que la sociedad española se ha caracterizado

por su vocación de solidaridad y de cooperación y, en muchas ocasiones, hemos tenido oportunidad de dar ejemplo de ello. En estos momentos debemos ser capaces de encauzar e incentivar esa solidaridad y, sin duda, las fundaciones somos un agente clave para lograrlo. Más allá de la transferencia de recursos económicos, este tipo de estímulos e incentivos puede generar importantes beneficios asociados a la colaboración entre la iniciativa pública y privada, tales como la transferencia de conocimiento, la innovación, el desarrollo profesional y tecnológico, etc. Debemos reconocer que el actual modelo de financiación en algunos casos se muestra demasiado dependiente de la Administración Pública y resulta por tanto oportuna la posibilidad de renovar el modelo de financiación. Esta renovación debe ir a su vez acompañada de mejoras en cuanto a la gestión de las organizaciones y la evaluación de su impacto social, para así aprovechar la oportunidad de ser más eficientes y eficaces y garantizar la transparencia y la rendición de cuentas a la sociedad.

En conclusión, el conjunto de organizaciones que componen el Tercer Sector son de máxima relevancia en cuanto a la importante labor que realizan, en la que complementan e incluso en ocasiones sustituyen a los poderes públicos, así como por su peso en la economía nacional y el significativo volumen de empleo sostenible que genera. Por todo ello, es necesario impulsar el apoyo al Tercer Sector en su globalidad en la futura reforma de la Ley 49/2002, ya que de otra manera se estaría discriminando un sector clave para nuestra economía, así como para el desarrollo y modernización de nuestra sociedad. ■

**Alberto Durán.**

Vicepresidente Ejecutivo de la Fundación ONCE.

<sup>1</sup> García Delgado, J.L. (dir). Las Grandes Cifras de la Economía Social en España. Ámbito, Entidades y Cifras Clave. Año 2008.

## Pasado y futuro del mecenazgo

# La Escuela de Atenas

Carlos Paramés

Las recientes noticias acerca del estudio de una nueva Ley del Mecenazgo devuelven a la actualidad un tema para nada novedoso en el mundo de la cultura. Y es que, en efecto, el mecenazgo, patrocinio desinteresado de artistas y creadores para que puedan desarrollar sin agobios ni estrecheces sus tareas tiene numerosos antecedenentes en la civilización occidental.

Yo he creído encontrar un posible testimonio de especial relevancia en una obra de Rafael de Sanzio, un cuadro de grandes proporciones pintado entre 1510 y 1511, titulado "La Escuela de Atenas" y destinado a la Stanza della signatura de los Palacios Vaticanos. En esa solemne sala el Papa Julio II firmaba las Decretales por las que se tomaban decisiones acerca de cuestiones disciplinares de la Iglesia de Roma.

En "La Escuela de Atenas" Rafael, utilizando como escenario un templo clásico retrata, tomándose libertades cronológicas, a los grandes protagonistas del siglo de Pericles. Filósofos como Zenón, Sócrates, Aristóteles o Platón; científicos y matemáticos como Averroes, Pitágoras, Euclides y Arquímedes; grandes literatos como Homero y caudillos de la talla de Alejandro. Rafael sucumbe a la tentación de la vanidad e incluye su autorretrato en un ángulo de la composición.

La contemplación de esta fantástica recreación de unos años mágicos de nuestra historia común despierta el interés por conocer los aspectos materiales que los hicieron posible. Aparte de circunstancias inexplicables que,

no en balde, "el espíritu sopla donde quiere", no se puede dejar de pensar en cuales serían los medios de vida de esta pléyade irreplicable de genios, que sentó las bases de lo que llamamos la civilización occidental.

Francisco Rodríguez Adrados nos proporciona algunas pistas en su conferencia "Mecenas y los mecenas de la antigüedad", en la que afirma que los poetas recibían encargos o recogían premios; que en ocasiones se nombraba funcionarios a los artistas que construían pirámides o templos o los decoraban, y a los autores de historias o relatos. A los filósofos, a escultores como Fidias o a los más ilustres ceramistas se les encomendaban trabajos de su especialidad. Y, de modo creciente, los grandes creadores recibían el apoyo de los poderosos "y estos, -dice Adrados- para su gloria necesitaban el de ellos. Así nació el mecenazgo. ¿Era Pericles un mecenas de los intelectuales griegos en torno a él hemos de preguntarnos?". En cualquier caso, se generalizó lo sucedido con Platón, llamado a residir y trabajar en la corte de los tiranos de Siracusa -otros muchos siguieron un parecido camino- y esto era frecuente en el entorno de Alejandro y los Ptolomeos. "Es el modelo -de nuevo Adrados- que saltó a Roma con Mecenas".

Con Cayo Clinio Mecenas la institución del patrocinio sin contrapartida tomó definitiva carta de naturaleza. A partir de Mecenas la historia de la institución de su nombre está llena de ejemplos ilustres (...) Entre los mecenas los Papas, los Médicis, los Sforza, ricos banqueros, los Dux venecianos, Felipe IV, los príncipes alemanes, los

emperadores de Austria, la burguesía de Holanda, la familia Esterhazy y, por el lado de los beneficiarios, Miguel Ángel, Rafael, Caravaggio, Velázquez, Rembrandt, Mozart, Beethoven, Haydn o Scarlatti. Nadie puede poner en duda que sin los mecenas su obra habría sido diferente, tal vez menor, menos excelsa y que la humanidad se habría visto privada de un rico patrimonio -sonatas, oratorios, conciertos, retratos, murales, paisajes, grupos escultóricos, operas, "lieders"- de no ser por la ayuda, en ocasiones espléndida y desinteresada, en ocasiones cicatera, que tan grandes artistas recibieron de sus protectores.

Jacques de Chalendar y Guy de Brebisson afirmaron en su investigación de 1987 "Mecenas en Europe" que "las grandes empresas se están convirtiendo en los primeros protagonistas del mecenazgo". En años posteriores se incorporarán a las tareas del mecenazgo las pequeñas y medianas empresas, tal y como han documentado en España los trabajos de Francesca Minguela, Oriol Aguilá y Marc Rabanal.

Por eso, para hablar de la realidad del mecenazgo en España, hay que incluir a empresas y fundaciones y, entre las primeras, como modelo singular a las cajas de ahorro. Por empezar por ellas diremos que, con datos de 2010, sus obras sociales dedicaron 451,13 millones de euros a cultura y tiempo libre, 234,65 a educación e investigación y 109,79 a patrimonio artístico y natural. Por lo que hace a las empresas el estudio INFOADEX de ese mismo año 2010, cifra en 537,3 millones de euros los recursos



destinados por las empresas a actos de patrocinio y mecenazgo, marketing social y responsabilidad social corporativa. Por último, esta vez con datos de 2008, la investigación del INAEF, el centro especializado de la Asociación Española de Fundaciones, sitúa en 5.222 millones de euros el gasto anual de 3.262 fundaciones españolas<sup>1</sup>, sin desglosar esta cifra por actividades fundacionales. Si atribuimos, como parece razonable, un 50% de ese gasto a educación, investigación y cultura, eso significaría que estas fundaciones gastan una cantidad cercana a los tres mil millones de euros en estas actividades.

¿Y el futuro? En un artículo publicado en “Cuadernos de la AEF”, titulado “Cultura, hacia un mecenazgo fusión”, Francesca Minguella afirma que “estamos asistiendo a la desaparición del entusiasmo colectivo por la cultura y su prestigio social”, alude a “las insuficiencias legislativas y fiscales a las que no han hecho frente ninguno de los gobiernos de un signo u otro frente a la brillantez de las realizaciones del mecenazgo”, y concluye evocando la nueva fórmula del “mecenazgo fusión” con los novedosos esquemas de patrocinio (público-privado) surgidos en los países anglosajones, en donde la fiscalidad ya es la más generosa”.

De esta colaboración público-privada hablan los políticos del nuevo gobierno al referirse a la legislación en estudio. Al margen de otras novedades que hagan más atractiva y generalizada la vocación de mecenazgo, bien estaría que los redactores de ese *nomato* texto tuvieran en cuenta sugerencias como las aparecidas en un documento de 2011, elaborado por el Consejo Asesor de la AEF: elevación del actual porcentaje de deducción de las donaciones realizadas por los sujetos pasivos del Impuesto de Socieda-



La Escuela de Atenas (La scuola di Atene) Rafael Sanzio, 1512-1514.

des y del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, del 35 y el 25% respectivamente al 50% en ambos casos. Y para incentivar las pequeñas donaciones la deducción al 100% de los primeros 150 euros, aplicándose el 50% al importe restante; reconocimiento, entre los bienes y derechos que pueden ser objeto de donación, las prestaciones de servicio gratuitas; en los convenios de colaboración empresarial en actividades de interés general, equiparación de los incentivos al de las donaciones puras y simples alcanzándose también el 50%; reconocimiento de incentivos fiscales a las donaciones de contribuyentes españoles a entidades sin ánimo de lucro establecidas en otros países de la Unión Europea; y participación de los sectores afectados en la definición de las actividades prioritarias de mecenazgo reservada hasta ahora exclusivamente al gobierno y fijada en los presupuestos anuales.

Los delicados y sutiles equilibrios que rigieron a lo largo de la historia las complejas relaciones de artistas y mecenazgos, dieron lugar a episodios poco presentables. En

1809 para evitar que Beethoven se marchara de Viena, aceptando la invitación de Jerónimo Napoleón, Rey de Westfalia, que desea llevárselo a Cassel como Maestro de Capilla, tres de sus amigos y protectores-el Príncipe Kinsky, el Archiduque Rodolfo y el Príncipe Lobkowitz- acuerdan pasarle una pensión anual de 4.000 florines. La muerte de uno de ellos y otras circunstancias hacen que aquella cantidad se reduzca a 1.360 florines y así cuando en 1812 el compositor Spohr se interesa por su ausencia de su restaurante habitual, el autor de la Novena Sinfonía tiene que confesar que no puede salir de casa porque solo tiene un par de botas y están muy deterioradas. Ojalá que esta nueva Ley del Mecenazgo multiplique el número de ciudadanos españoles dispuestos a apoyar la educación y la cultura porque quizás no con tanta intensidad como en los tiempos de Beethoven, en nuestros días de crisis seguimos sin poder prescindir de los mecenazgos. ■

**Carlos Paramés Montenegro.**

Consejero de la Fundación Philippe Cousteau.

<sup>1</sup> Gasto agregado de 3.262 fundaciones. Fuente: datos de Protectorados y Registros. Impacto económico, micromagnitudes y fuentes de ingresos. Rey, M; Álvarez, L: *El sector fundacional español*, datos básicos. Pg. 47. AEF. 2011.

Cerca de la meta<sup>1</sup>

# La obtención del apoyo de los estados miembros al Estatuto de la Fundación Europea

Gerry Salole y Rosa Gallego

**E**l pasado miércoles 8 de febrero la Comisión Europea presentó una propuesta de Estatuto de la Fundación Europea tras varios años de consultas públicas, un estudio de viabilidad, una evaluación del impacto y diversos encuentros y reuniones. Tras celebrar esta buena noticia, rápidamente centramos nuestra atención en la siguiente etapa: convertir el Estatuto en una realidad normativa de la Unión Europea, una vez sea aprobada la propuesta de la Comisión por el Parlamento Europeo<sup>2</sup> y ratificada por los Estados Miembros.

El Centro Europeo de Fundaciones y DAFNE, (Donors and Foundations Networks in Europe) han trabajado durante varios años para conseguir que el Estatuto se convierta en una realidad. En la siguiente etapa estrecharemos aún más nuestra relación para abordar una tarea que debe ser realizada en el ámbito nacional.

Podríamos adoptar una postura pesimista y considerar que ahora queda lo más difícil. Aunque hay algo de verdad en esta afirmación, no deberíamos infravalorar el impulso originado por la propuesta de la Comisión. Necesitamos dirigirlo a los gobiernos, los medios de comunicación y los responsables políticos de cada uno de

los Estados Miembros para conseguir que se suban al barco. Aunque la última etapa parecía ser interminable, la que se inicia ahora, con independencia del resultado al que se llegue, será corta. En pocas palabras, disponemos de un plazo limitado para aprovechar esta oportunidad y convencer a los gobiernos nacionales para que ratifiquen esta propuesta.

**Disponemos de un plazo limitado para aprovechar esta oportunidad y convencer a los gobiernos nacionales para que ratifiquen esta propuesta**

Una de las principales ventajas derivadas de la aprobación del Estatuto es que a través de una organización reconocida jurídicamente – la

Fundación Europea – las fundaciones podrán realizar de forma más eficiente el trabajo en más de un estado miembro. Esto suprimirá la mayoría de los trámites burocráticos y reducirá significativamente el coste de las que trabajan en el ámbito europeo, que en la actualidad, para poder cumplir su misión, deben constituir entidades en cada país. Conviene señalar que las empresas y las cooperativas europeas ya tienen acceso a formas jurídicas que les permiten un derecho de establecimiento similar.

El Estatuto de la Fundación Europea permitirá además a donantes individuales, fundaciones, asociaciones, administración pública y empresas, constituir una Fundación Europea por testamento o escritura pública, por fusión de fundaciones en funcionamiento o convertir una fundación nacional en una Fundación Europea.

El pasado mes de febrero, Michel Barnier, comisario europeo de Mercado Interior, en comunicado de prensa que acompañaba la publicación de la propuesta de la Comisión, afirmó: “Necesitamos apoyar e incentivar el valioso trabajo que hacen las fundaciones a favor de los ciudadanos europeos. Sobre todo necesitamos eliminar los obstáculos que impiden el trabajo transfronterizo en investiga-

<sup>1</sup> Traducción del artículo publicado en la edición de primavera de 2012 en la revista *Effect*, © European Foundation Centre - [www.efc.be](http://www.efc.be).

<sup>2</sup> En este caso se seguirá el procedimiento legislativo especial denominado “consent procedure”, cuyo resultado final conducirá a un Reglamento del Consejo. En base a la propuesta de la Comisión, el Consejo de la Unión Europea presentará al Parlamento Europeo un texto de Reglamento que éste deberá aprobar por mayoría absoluta o bien rechazar (no podrá introducir enmiendas al mismo). Posteriormente, con la aprobación del Parlamento el texto volverá al Consejo para su adopción.



ción, salud o cultura. La introducción del Estatuto de la Fundación Europea reducirá costes e incertidumbres. Este sello europeo permitirá a las fundaciones beneficiarse de una mayor visibilidad para promover su actividad y atraer más financiación”.

Otra ventaja del Estatuto es ofrecer reconocimiento al sector, al crear un sello europeo que sea fácilmente identificable y que sirva como punto de referencia del trabajo que hacen las fundaciones en todo el continente. Rara vez ha sufrido el mundo fundacional europeo un escrutinio político y mediático tan desproporcionado como el actual debido a algunos casos de mal uso de la forma jurídica “fundación”. A pesar de su infrecuencia, esos pocos casos emborronan lo que queremos decir cuando usamos el término “fundación”, y podrían dañar la buena reputación que merece la gran mayoría. El Estatuto ayudaría a asegurar la credibilidad de la comunidad fundacional. Al igual que en el caso del mundo empresarial, disponer de un sello o una marca similar permitiría a las fundaciones de Europa comunicarse y relacionarse mejor con los ciudadanos a los que sirven.

El Estatuto ya ha ganado el respaldo del sector por medio de los miembros del EFC y de las 22 asociaciones nacionales de fundaciones que forman parte de DAFNE. Ha logrado además el apoyo del Parlamento Europeo en una reciente declaración escrita y del Comité Económico y Social Europeo en el año 2010. Ahora nos dirigimos al Parlamento Europeo para conseguir que oficialice su apoyo con un voto positivo, y a los gobiernos nacionales para que lo adopten antes del 2014.

Este Estatuto expresa todo lo que Europa representa y es necesario para construir el futuro del proyecto europeo. Para poder seguir siendo compe-

## ¿Qué puede hacer para convertir al Estatuto en una realidad?

- Si todavía no se ha puesto en contacto con la Asociación de Fundaciones de su país, hágalo. Las asociaciones nacionales que forman parte de DAFNE tienen acceso a los contactos y a la información necesaria para ayudarle a participar en este esfuerzo.
- Infórmese sobre las ventajas y los beneficios que puede aportar el Estatuto accediendo a la web del EFC para obtener antecedentes, preguntas frecuentes, (FAQs), y ejemplos de formas en las que el Estatuto puede ayudar a fundaciones que realizan actividades transfronterizas. [www.efc.be/efs](http://www.efc.be/efs)
- Contacte y convenga a los miembros del Parlamento Europeo y a los del parlamento de su país<sup>3</sup>, para que apoyen el Estatuto.
- Envíenos experiencias y ejemplos de formas en las que el Estatuto podría beneficiar a la actividad transfronteriza de su fundación. Estamos usándolas en el ámbito nacional y europeo para mostrar el valor concreto de la legislación propuesta.
- Utilice los medios de comunicación de su país para que publiquen estas experiencias y difundan información sobre el Estatuto.

## El Estatuto ya ha ganado el respaldo del sector por medio de los miembros del EFC y de las 22 asociaciones nacionales de fundaciones que forman parte de DAFNE

titivos, innovadores y dinámicos en un mundo globalizado, Europa debe asegurar que se dan las condiciones adecuadas para permitir que las

fundaciones y los donantes privados canalicen libremente y pongan en común sus recursos, para enfrentarse a retos como la investigación, la protección del medio ambiente, o los flujos migratorios, entre otros, que no conocen fronteras y que precisan de la excelencia y del progreso.

Juntos podemos llevar el Estatuto a buen puerto. Un Estatuto que supone otro paso en el camino de la verdadera integración de Europa, en un momento en el que la Unión Europea como entidad política, y como concepto, se ve más amenazada que nunca y en el que algunos muros que ya habían sido derribados amenazan con volver a levantarse. ■

**Gerry Salole**, Director General del European Foundation Centre.

**Rosa Gallego**, Subdirectora de la Asociación Española de Fundaciones y Presidenta de DAFNE (Donors and Foundations Networks in Europe).

<sup>3</sup> En el caso de España, el Congreso de los Diputados.

## El cisne negro

# Orientación al cambio de las fundaciones españolas

Carlos Cortés

**N**ada ocurre por casualidad. Durante el viaje en el que estoy preparando este artículo, tengo la ocasión de encontrarme con la película “El cisne negro”. Narra la historia de una bailarina que busca la perfección en el papel de su vida. Y para ello tiene que cambiar, adaptarse y romper con determinados hábitos que, paradójicamente, la habían llevado a disponer de esa gran oportunidad.

Este año 2012 es un año de cambio. La supervivencia darwinista en clave de adaptación se impone ahora en las organizaciones. El 58,5% de las fundaciones cuenta con subvenciones públicas, siendo el recurso a esta fuente más frecuente entre las fundaciones creadas entre 1995 y 2002, entre las de tamaño mediano y grande, y entre las dedicadas a la cultura<sup>1</sup>. Para mejorar la estabilidad de este grupo de fundaciones, puede ser conveniente, sobre todo si tenemos en cuenta la actual coyuntura de recortes en el gasto público para reducir los déficit presupuestarios, que en el futuro se orienten hacia una menor dependencia de fuentes de financiación pública.

¿Y las personas? ¿Cómo afecta esta situación al compromiso de los profesionales, voluntarios y contratados? ¿Es un momento duro para

la motivación? ¿De qué forma nos reinventamos esta vez?

## La cultura de trabajo que propongo se puede esbozar principalmente en tres aspectos: modelo organizativo, procesos y, sobre todo, personas

Evidentemente, se ha endurecido el mercado de trabajo. Y esto afecta también a las fundaciones. La presión laboral en el puesto de trabajo incrementa cuando lo hace el desempleo. Los salarios bajan, o no suben como en otras épocas. Y esto afecta a la línea de flotación de la motivación: seguridad y necesidades básicas. Es en estos momentos –debo reconocer que, en mi opinión, de manera paradójica– cuando

la inversión en formación según mi experiencia, se convierte en una de las primeras partidas que se reduce. En definitiva, se estrechan los márgenes clásicos de motivación.

Al igual que la bailarina que ha de hacer de cisne blanco y de cisne negro, el primero sin dificultad, con recursos entrenados, habituales, clásicos, nos encontramos con el reto de representar al segundo cisne desde un enfoque diferente, atrevido, disruptivo<sup>2</sup>.

No puedo apuntar aquí soluciones para la vertiente económica, contractual o de negociación colectiva. De ello se encargan –tienen el encargo... nuestros gobernantes, pasados, presentes y los que tengan que venir. Honestamente, les deseo éxito y acierto.

Sí me permito, sin embargo, sugerir tres líneas de trabajo que sirvan para mejorar las entidades creando un estilo de trabajo propio para nuestras actividades fundacionales tan conectadas con la sociedad, hoy global y en continuo cambio. El resultado esperado: motivar y desarrollar nuestros equipos.

La cultura de trabajo que propongo se puede esbozar principalmente en tres aspectos: modelo organizativo, procesos y, sobre todo, personas.

<sup>1</sup> Rey M, Álvarez, L: El sector fundacional español. Datos básicos. AEF. 2011.

<sup>2</sup> *El liderazgo como impulsor del cambio*. Carlos Cortés. Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones, n. 20, Madrid, julio 2010.

<sup>3</sup> *La necesidad de coherencia en el diseño de la organización*. Henry Mintzberg. Harvard Deusto Business Review, 1982.

Los modelos clásicos de organización de Mintzberg<sup>3</sup> están, en mi opinión, superados, al menos en su formato más puro. Incluso la *matricialidad*, con tantas modalidades como entidades la adoptan, deja de ser tan efectiva. Ahora se imponen modelos mucho más flexibles. Las fundaciones deben ser mucho más polivalentes en sus servicios de apoyo a la actividad. Evitar los departamentos y la verticalidad. Todo está transversalizado, interconectado, avanzando a los mismos y a veces vertiginosos ritmos. Casi dos de cada tres fundaciones españolas activas (exactamente el 65,9%) son organizaciones de reducida dimensión, que contaban en 2008 con menos de 500.000 € de ingresos totales anuales<sup>4</sup>. Son, en definitiva, organizaciones pequeñas, con equipos poco numerosos. Por esa circunstancia, en ellas se hace más fácil lograr la versatilidad que proponemos. La clave será buscar perfiles menos enfocados al aspecto técnico y más hacia la virtud competencial, en concreto en habilidades como la adaptación al cambio o la actitud colaborativa.

Con estas estructuras más ágiles y flexibles -o mejor, sin apenas estructuras fijas- tenemos que desarrollar procesos donde la lógica del trabajo en red sea la que predomine. Primar el trabajo por proyectos frente al esquema de funciones. Designar jefes de proyecto con equipos no jerárquicos. Pasar, como si dispusiéramos de un zoom, de la generalización a la especialización y viceversa, según las necesidades de cada momento.

Y todo ello sólo se puede sostener sobre pilares fiables: las perso-



Fotograma de la película *Cisne Negro* (2010) dirigida por Darren Aronofsky. Fox Searchlight Pictures.

nas. Equipos de trabajo con actitud de colaboración, visión global, resiliencia, curiosidad<sup>5</sup>. Valores frente a funciones. Confianza frente a seguimiento. Y reinventar, por enésima vez, el liderazgo. Me atrevo a proponer un liderazgo pequeño, múltiple, contagioso. El talento social de personas que impregnan los valores de la organización y que lo vierten en la cultura de la fundación. Líderes de los valores y líderes de las conversaciones. Pueden tener puestos directivos, o no. En ese segundo caso, son los mejores cómplices para el cambio. La virtud del directivo será identificar esos líderes y aprovechar su potencial. Impulsarlos desde la confianza<sup>6</sup> y la humildad de saber que su talento social<sup>7</sup> está por encima de nuestro cajón del organigrama. Un grupo de solistas que saben bailar en con-

junto, que conocen perfectamente la pieza, y no sólo cada nota, cada armonía, sino en particular el espíritu de la obra.

Un nuevo modelo de fundaciones que nacen desde ese espíritu que estos líderes saben prolongar y adaptar a esta exigente y nueva realidad.

La película no acaba bien. O quizá sí. Eso ya lo veremos. Lo importante es que este cambio no ocurra por casualidad, sino que tengamos la voluntad de caminar. Como reza un dicho swahili: Donde hay un deseo, siempre hay un camino. ■

**Carlos Cortés.**

Socio fundador de Sector Cuatro Social.

<sup>4</sup> Fuente: 3.288 fundaciones activas con dato de ingresos totales disponibles en el año 2008, dentro de Rey M, Álvarez, L: *El sector fundacional español. Datos básicos*. AEF. 2011.

<sup>5</sup> Raúl Arnaiz, en la presentación del libro *Gestión de personas en la empresa social*, que tuvo lugar en la Fundación Antonio de Nebrija el 16 de febrero de 2012.

<sup>6</sup> Modelo de Dirección por confianza propuesto por el profesor José María Gasalla. Más información en [www.gasalla.com](http://www.gasalla.com)

<sup>7</sup> Concepto lanzado en la Primera Jornada de Talento Social, 26 de septiembre de 2011. Mas información en <http://rhsocial.wordpress.com>



# Orientaciones para la colaboración entre fundaciones de acción social y empresas

Pedro Lantero

Mucho hay escrito sobre la colaboración entre empresas y entidades de acción social. El propio Bill Clinton, en enero de este año, publicaba un artículo de controvertido título en el Financial Times: “Charity needs capitalism to solve the world’s problems”, en el que exponía diferentes acciones sociales y humanitarias de grandes corporaciones. Afortunadamente este es un tema de actualidad y las empresas van haciendo de su responsabilidad social corporativa un elemento que les aporte valor.

El camino de la colaboración entre empresas y entidades de acción social no es fácil. Los recursos de las empresas son limitados, las necesidades sociales son cada vez más acuciantes, y la administración pública no llega a cubrir las todas (cada vez menos). Por eso es necesario que fundaciones y ONGS de acción social afinemos nuestras propuestas a las empresas de manera que conectemos con precisión nuestra misión con las inquietudes sociales de éstas.

El objetivo de estas líneas no es poner de manifiesto la bondad de las colaboraciones entre fundaciones/otras entidades de acción social y empresas, que doy por supuesto, sino aportar algunas orientaciones que puedan ser útiles a los responsables de dichas entidades sociales

a la hora de acercarse a las empresas y comenzar o mantener una colaboración:

## Antes de visitar hay que estudiar.

Resulta evidente pero nunca está de más recordarlo. Antes de entrar por la puerta de la empresa debemos saber: ¿Cuál es el negocio de la empresa? ¿Qué acciones hace a través de su RSC? ¿Qué actividades realiza a través de su Fundación, si la tuviere? ¿Qué proyectos han apoyado con anterioridad? ¿Quiénes son los interlocutores? ¿En qué plataformas participan?

Una vez trabajadas estas preguntas, se deben conectar las respuestas con las necesidades de la entidad social y sus usuarios para tener un primer borrador de algunas propuestas. Conviene elaborar por lo menos tres propuestas de colaboración.

## Menos es más.

Es frecuente que cuando explicamos la actividad que nuestra entidad social lleva a cabo, intentemos abarcar lo máximo posible detallando los programas para no dejarnos ningún colectivo, servicio, experiencia o premio sin contar. Es probable que, para cuando hayamos acabado, nuestro interlocutor haya mirado siete veces el reloj, esté pensando en su siguiente reunión y

tenga una idea muy difusa de lo que hacemos.

Por ello, es útil centrar el mensaje: Una, dos o tres líneas de actividad deben ser suficientes y en ellas se pueden agrupar programas bajo palabras clave: infancia, formación y empleo, emprendimiento, discapacidad, etc.

## Una palabra mágica: voluntariado corporativo.

Este suele ser el punto de partida de una colaboración, quizás el primer momento en el que el directivo de la empresa levanta la ceja y le brillan los ojos. El voluntariado no significa un desembolso de dinero y sí permite activar a la organización implicando a los empleados en la realización de acciones directas en beneficio de la sociedad. Esta actividad aumenta el orgullo corporativo y complementa las competencias de los empleados. Para que el voluntariado corporativo funcione hay algún aspecto que debemos tener en cuenta:

- Las empresas quieren y deben aportar aquello que saben hacer. Si nos acercamos a una empresa de TIC, propongamos formación en redes para nuestros usuarios, mejoremos nuestros sistemas o pidamos ayuda para mejorar nuestra página web. Será algo natural para la empresa. Un vo-

luntariado estable en un proyecto determinado o un trabajo *pro bono* será de gran utilidad para nuestra entidad y podremos llegar a construir una alianza estratégica. En el caso de fundaciones que se dediquen a la formación, cualquier experiencia de los alumnos en las instalaciones de la empresa suele tener un impacto transformador.

- El “día del voluntariado” es un modelo frecuentemente demandado por las empresas y consiste en realizar una actividad de muchos empleados con usuarios de la fundación. Suele ser un día memorable y enriquecedor para todos. No obstante, conviene tener en cuenta dos aspectos. El primero es que esta actividad está orientada hacia los usuarios-beneficiarios de la fundación, de forma que aunque la motivación de los empleados de la empresa sea muy importante, no es el objetivo final. El segundo es que estas actividades requieren esfuerzos fuertes de coordinación por parte de las fundaciones y deben ser tratadas como proyectos que se diseñan de forma conjunta con las empresas, por lo que los costes de coordinación que implican deben estar incluidos en el proyecto. Las fundaciones no pueden ser meras “agencias de viaje de voluntariado” para las empresas sino mediadores entre las necesidades de sus usuarios y las inquietudes de la empresa.

### Los proyectos son cosa de dos.

La colaboración en un proyecto ya son “palabras mayores”. Generalmente requieren confianza y colaboraciones previas. Puede ser como una boda después de un noviazgo por lo que hay que estar bien seguros y cuidar los detalles. Tres ideas que pueden ser útiles:

- Actuaciones integrales y participativas: no se trata de que la empresa aporte financiación y se olvide del proyecto hasta el reporte final. La empresa puede y debe aportar voluntariado y conocimiento, participar en el diseño del proyecto y proporcionar otros valiosos recursos: medios de comunicación, marketing y contactos institucionales para darle visibilidad.

## Es necesario que fundaciones y ONGS de acción social afinemos nuestras propuestas a las empresas de manera que conectemos con precisión nuestra misión con las inquietudes sociales de éstas

- ¿Cuál es el impacto?: debemos tener claro qué vamos a conseguir con el proyecto y cómo vamos a medirlo. El número de usuarios que participan no es una medición suficiente sino que será necesario “estrujarse” la cabeza para tener indicadores del efecto que nuestro proyecto tendrá en las competencias profesionales y personales de los usuarios y en el desarrollo de su comunidad.

- Innovación: nuestro proyecto tiene que ser diferente a los muchos que reciben las empresas cada día. Esto no es fácil, algunas pistas que en estos tiempos cobran especial importancia son: el uso eficiente de los recursos, la participación de otras entidades y redes en el proyecto y la aportación que nuestro programa pueda tener en el desarrollo del negocio de la propia empresa (como por ejemplo nuevos productos y servicios asociados a la discapacidad o herramientas de selección para el departamento de personas).

En resumen, el tiempo que una persona de una empresa nos dedica es una valiosa oportunidad y, como tal, debemos de estar preparados para aprovecharla al máximo. A esa persona le gustará ver que hemos hecho los deberes y que conocemos a la empresa y sus inquietudes. El voluntariado, las prácticas de alumnos o las pequeñas donaciones suelen ser buenas puertas de entrada para construir una relación que se consolide con un proyecto, un trabajo *pro bono* o una aportación económica a nuestra entidad.

Nuestro interlocutor en la empresa deberá ser capaz de comunicar al resto de empleados y a su entorno lo que nosotros hacemos y en qué consiste la colaboración. Es un prescriptor muy interesante incluso para otras empresas con las que se relaciona. Por ello, nuestros mensajes deben ser claros y potentes. Cuando empresa y entidad empiezan a aportarse mutuamente valor, estamos en el camino de una alianza estratégica que es, ahora más que nunca, un preciado tesoro. ■

### Pedro Lantero.

Vicepresidente de la Fundación Tomillo.

# La gestión de la colaboración voluntaria en las fundaciones

Pau Vidal

**C**on frecuencia se escucha que el voluntariado está en crisis. Sin embargo, existen miles de personas que dedican su tiempo a trabajar por la transformación social a través de la participación en organizaciones del Tercer Sector, una gran parte de ellos en fundaciones. Una estimación<sup>1</sup> del INAEF muestra que el mundo fundacional cuenta con cerca de 50.000 personas voluntarias, lo que da idea de su importancia.

El voluntariado es un elemento clave para la participación e implicación de los ciudadanos en la mejora de la sociedad. Aporta valores, ideas, reflexiones, recursos, y, en definitiva es un generador de capital social. Es una acción decidida a implicarse con el entorno y con la sociedad en general, y las fundaciones son un espacio adecuado para este compromiso social.

La persona que realiza un voluntariado pone en práctica valores como la solidaridad, la generosidad, el compromiso, la implicación o la participación. El voluntariado contribuye a la construcción de capital y cohesión social.

Muchas fundaciones tienen un modelo mixto en el que conviven personas voluntarias y personas remuneradas. Existen fundaciones que trabajan en diferentes ámbitos de ac-

tuación (social, medioambiental, cultural, de cooperación, inserción) y en las que las personas voluntarias pueden encontrar un espacio en el que canalizar sus inquietudes e intereses. Así, la persona que decide realizar un voluntariado puede escoger la fundación en la que colaborar según sus intereses y valores, de forma que correspondan con la misión y valores de la organización, para poder llevar a cabo una actuación que cumpla unos objetivos comunes. Tanto el voluntariado como los equipos remunerados trabajan conjuntamente para conseguir resultados en el ámbito de la misión de la fundación.

Entre el “voluntariado” y la fundación se produce una relación de intercambio, ya que cada una de las partes hace una serie de aportaciones. La fundación aporta su trayectoria, una estructura y una organización donde las personas voluntarias podrán desarrollar su colaboración. Estas aportan conocimiento, experiencia y tiempo.

A continuación, se presentan algunas de las principales aportaciones y beneficios que tiene para una fundación contar con la colaboración de personas voluntarias:

- La implicación de la ciudadanía es clave para garantizar la conexión de la fundación con la sociedad y sus necesidades.

- Las personas voluntarias son un colectivo interno en la organización pero que también cuenta con un punto de vista externo a ésta. Por este motivo, puede aportar una visión crítica incorporando diferentes visiones de la realidad.
- Aportan credibilidad ante la sociedad y otros agentes sociales porque implican compromiso y participación de la ciudadanía en la fundación.
- Pueden ayudar a que la tarea de la fundación llegue a más sectores de la comunidad, empresas y otras entidades, al estar las personas voluntarias vinculadas en su actividad diaria a otras organizaciones y personas.
- Permiten experimentar con nuevas ideas, haciendo pruebas y poniendo en marcha iniciativas nuevas con mayor flexibilidad organizativa.
- Aportan diversidad, ya que pueden tener perfiles diferentes al del equipo remunerado ofreciendo habilidades complementarias.
- Pueden convertirse en apoyos fundamentales para la fundación más allá de su aportación de tiempo. El apoyo a eventos, la captación de fondos o incluso convertirse en socios o donantes

<sup>1</sup> Rey, M, Álvarez L: *El sector fundacional español. Datos básicos*. Pág 41. Los datos proceden de un formulario online para 831 fundaciones que aportaban información del año 2008. Asociación Española de Fundaciones. 2011



puntuales son algunas opciones.

- En el caso de precisar de personal contratado, cuando el perfil de la persona voluntaria coincide con el que se busca, se consigue disponer de una persona con experiencia en la organización.

Para hacer reales estos numerosos beneficios es necesario garantizar una buena gestión de las personas voluntarias, puesto que la motivación de las mismas es el motor de su implicación en la fundación. Hay que esforzarse en mantener viva y potenciar la motivación que ha hecho que la persona se acerque a colaborar con la fundación.

El carácter desinteresado del voluntariado y el hecho de que no hay un pago directo por su dedicación horaria, ha llevado, a veces, a minusvalorar la importancia de la gestión de este colectivo. Las personas voluntarias no cobran por el tiempo dedicado, pero eso no quiere decir que el voluntariado sea gratis para la organización, puesto que hay que dedicar esfuerzos para gestionarlo de manera coherente.

Adoptar la perspectiva de entender el voluntariado sólo como un agente que permite ahorrar dinero o evitar la contratación de personal es tener una visión muy utilitarista y parcial de todo lo que significa el voluntariado. La gestión del voluntariado desde esta perspectiva es errónea, y no logrará los beneficios anteriormente expuestos para la fundación.

Se pueden encontrar ejemplos concretos de las ventajas de desarrollar acciones enfocadas a la gestión del voluntariado. Por ejemplo, el hecho de definir claramente las funciones de las personas volunta-

rias evita malentendidos y favorece una buena relación con el resto del equipo de la entidad. Además, si se les proporciona la formación adecuada, podrán realizar su tarea de una forma más eficiente. También, si se hace un buen acompañamiento es más fácil que permanezcan más tiempo colaborando con la fundación. Es necesario que la fundación dedique un tiempo a pensar y definir cómo se llevará a cabo la colaboración voluntaria. El objetivo es doble: por un lado cumplir las expectativas de las personas voluntarias al tiempo que se puedan cumplir también los fines y misión de la propia fundación.

El ciclo de gestión del voluntariado aporta una visión integral de todas las fases de la colaboración entre la persona voluntaria y la fundación, teniendo en cuenta de forma transversal a la persona voluntaria y a su relación con la fundación. Además, la visión del ciclo permite reflexionar y tener claro que modelo de gestión de voluntariado quiere y necesita cada fundación, en función de sus características específicas.

Todos estos elementos se vinculan a la necesidad de contar con una visión integral de lo que representa el voluntariado. El enfoque de trabajo debe ir desde las acciones previas al primer contacto con la persona voluntaria hasta aquellas vinculadas con la relación que mantiene con la fundación a posteriori.

El esquema básico del ciclo de voluntariado incorpora los siguientes elementos:

- **Fase de preparación:** aspectos generales a partir de los cuales se concreta el voluntariado en el

seno de la fundación y se diseña su gestión.

- **Definición:** antes de que una persona voluntaria entre a formar parte de la fundación, se debe definir su rol.
- **Incorporación:** etapa en la que la persona pasa a formar parte de la estructura de la fundación.
- **Desarrollo:** se da una vez que la persona se incorpora activamente y se le asignan responsabilidades.
- **Reconocimiento:** acciones destinadas a valorar la aportación del voluntariado y reconocer su labor.
- **Desvinculación:** la fundación debe implicarse cuando una persona deja de colaborar activamente para que la persona se sienta satisfecha del proceso vivido, y la organización pueda capitalizar el aprendizaje generado.
- **Temas transversales:** incluye aspectos que tienen impacto en la gestión del voluntariado, y no sólo en alguna de las etapas.

La fundación debe tener siempre presentes su misión y valores, que son los que tienen que guiar su actuación. En este sentido, el voluntariado que se incorpore a la organización colaborará para cumplir la misión de la entidad. La organización tiene el compromiso de gestionar correctamente este colectivo para contribuir a lograrla con la máxima eficacia y eficiencia. ■

**Pau Vidal.** Coordinador del Observatorio del Tercer Sector.

## Fundación Pedro Barrié de la Maza

### *Ciencia, arte y prevención de consumo de drogas para escolares gallegos*

EducaBarrié es el nuevo canal de interacción entre la Fundación Pedro Barrié de la Maza y su público, y un espacio de encuentro y de intercambio de conocimiento dirigido a la comunidad educativa. El programa de marzo y abril proporciona una amplia oferta de actividades didácticas en torno a la ciencia, el arte y el fomento de hábitos saludables. El objetivo de esta iniciativa es invertir en los más jóvenes para que se transformen en ciudadanos emprendedores, tolerantes, solidarios y comprometidos con la sociedad.

En el ámbito de la ciencia y la investigación, las actividades se dirigen a la formación del profesorado, a fomentar vocaciones científicas e investigadoras y a acercar la ciencia a lo cotidiano. Se realizarán “Charlas de Ciencia”



Imagen de una de las actividades didácticas.

sobre temas tan diversos como el uso de las algas en la cocina o las tecnologías BCI; “espectáculos de Ciencia” que introducirán nuevos conceptos científico-tecnológicos a 8.000 estudiantes; actividades conmemorativas del año del cerebro y las neurociencias en España; o el proyecto “La historia nunca contada de Mendel”, con el que

más de 900 escolares de 21 colegios aprenderán genética.

Además de la iniciativa “Despertamos a las Artes 2012”, una propuesta didáctica en la que bebés y niños de hasta 4 años han disfrutado de 64 espectáculos creados para potenciar su sensibilidad y acercarse por primera vez a las artes escénicas, continúa la actividad didáctica paralela a las exposiciones de la Fundación o los talleres Di-K-Non para ayudar a los adolescentes a elaborar estrategias proactivas y preventivas ante el consumo de drogas, a partir de información y actividades de orientación con internos de la UTE del centro penitenciario de Teixeiro (A Coruña). ■

**Para más información:**  
[www.educabarrie.org](http://www.educabarrie.org)

## Fundación del Patrimonio Histórico de Castilla y León

### *Convocatoria de los Premios de Fotografía “Cada lugar, una historia”*

La Fundación del Patrimonio Histórico convoca la segunda edición de los Premios de Fotografía “Cada lugar, una historia”, una actividad cultural destinada a cumplir su objetivo de difusión del patrimonio histórico de Castilla y León, en colaboración con la empresa de servicios culturales SERCAM.

Este concurso fotográfico pretende reflejar, a través de imágenes originales, los valores y cualidades de los bienes culturales y del patrimonio histórico de Castilla y León, y de forma muy especial su relación con las personas, es decir, no se interesa sólo por la belleza estética sino también por la referencia

humana y social. Además de la calidad técnica, estos premios tienen el propósito de recompensar las visiones personales, los aspectos singulares y expresivos de las instantáneas.

Las fotografías deben mostrar bienes patrimoniales de carácter histórico o artístico, tales como edificios históricos, lugares arqueológicos, retablos, pinturas, esculturas, elementos urbanos de los conjuntos histórico, murallas, etc. Todos ellos deben estar en Castilla y León.

El plazo de recepción de candidaturas finaliza el 10 de julio de 2012. El jurado elegirá dos imágenes cuyos autores recibirán un diploma



Imagen de la convocatoria.

acreditativo y premios en metálico de 600 y 350 euros respectivamente, que se entregarán en el marco de la fiesta anual que la Fundación del Patrimonio Histórico celebra a finales de septiembre. ■

**Para más información:**  
[www.fundacionpatrimoniocyl.es](http://www.fundacionpatrimoniocyl.es)

## Fundación Contra la Hipertensión Pulmonar

### Tres becas para investigar sobre la enfermedad

La Fundación Contra la Hipertensión Pulmonar (FCHP) ha puesto en marcha tres becas de investigación destinadas a promover el estudio acerca de esta enfermedad en diversas áreas científicas con una duración máxima de un año.

Una de las becas, el “Proyecto Actelion en Hipertensión Pulmonar”, otorga 12.000 euros para un proyecto de investigación original e inédito que trate sobre cualquier aspecto relacionado con la hipertensión pulmonar, propuesto por médicos españoles menores de 35 años.

A la beca de “Ayuda a la Investigación en el Área de la Hipertensión Arterial Pulmonar Pediátrica”, concurren médicos que han finalizado su periodo de especialización en



cardiología, neumología, medicina interna, reumatología o cardiología pediátrica durante los cinco años previos a la concesión de este proyecto; o bien, que estén cursando el último año de residencia. La cuantía de esta ayuda es de 12.000 euros.

Las becas “BayerHealthCare” están destinadas a jóvenes investigadores, se convocan dos partidas para estancias de uno o dos meses

en Unidades de Hipertensión Pulmonar de ámbito nacional, con una dotación total de 6.000 euros.

Según Enrique Carazo, presidente de la FCHP, “uno de los objetivos que perseguimos desde la Fundación es promover la investigación acerca de la hipertensión pulmonar, por lo que estas becas suponen un paso adelante en este sentido”. La Hipertensión Arterial Pulmonar es una enfermedad rara, sin cura y de origen desconocido en la mayoría de los casos. Tiene una prevalencia de 17 casos por millón de habitantes. Viene provocada por la elevada y continua presión de la sangre de la arteria pulmonar. ■

**Para más información:**  
[www.fchp.es](http://www.fchp.es)

## Fundación Calala-Fondo de Mujeres

### Nuevo programa de apoyo a organizaciones de mujeres en España

Fundación Calala-Fondo de Mujeres presenta un nuevo programa de apoyo a organizaciones de mujeres en España, enfocado en los grupos y redes de mujeres procedentes de América Latina. Calala es un fondo comprometido con los movimientos de mujeres y feministas que buscan transformar las relaciones de poder en las sociedades. Reconociendo que las organizaciones, grupos de base y redes de mujeres –tanto aquí como en otras regiones del mundo– llevan a cabo una labor fundamental en la defensa y promoción de los derechos humanos y el cambio social.

Parte de un movimiento internacional de fondos de mujeres, Calala inicia su labor en 2009, movilizando la solidaridad política y económica

en España y entregando donaciones a organizaciones de mujeres en Centroamérica y el Caribe. En enero de 2012 apoyó, además, a cuatro organizaciones y redes de mujeres migradas en Cataluña, Madrid y el País Vasco, con el objetivo de contribuir de forma concreta al trabajo asociativo de mujeres. A diferencia de los donantes tradicionales, Calala entiende que el cambio social y el empoderamiento de las mujeres difícilmente caben dentro de un marco lógico, sino que siguen procesos complejos y requieren apoyos flexibles de donantes que se comprometan con los movimientos sociales y creen modalidades alternativas en el mundo de la financiación, filantropía y cooperación.



Integrantes de diversos grupos de base en El Salvador intercambian experiencias después de una visita de monitoreo. Foto cortesía de FCAM.

Calala es una entidad asociada a la AEF, la Red Internacional de Fondos de Mujeres (INWF, [www.inwf.org](http://www.inwf.org)), la Red de Donantes sin Fronteras (Grantmakers Without Borders, [www.gwob.net](http://www.gwob.net)) y la Asociación de Derechos de las Mujeres en el Desarrollo (AWID, [www.awid.org](http://www.awid.org)). ■

**Para más información:**  
[www.calala.org](http://www.calala.org)



## Fundación Germán Sánchez Ruipérez

### Fallecimiento de Germán Sánchez Ruipérez

El pasado 12 de febrero de 2012 falleció Germán Sánchez Ruipérez, a los 85 años de edad. Con su muerte, desaparece uno de los más grandes empresarios de la edición española, creador y presidente, durante cerca de cuarenta años, del Grupo Anaya y de la Fundación que lleva su nombre, la más señalada institución filantrópica española en pro del libro y la cultura lectora.

Emprendedor nato, líder comprometido, mecenas generoso y dinámico, Germán Sánchez Ruipérez fue, a su vez, fiel representante de esa estirpe de empresarios españoles que, surgidos en la España de posguerra, en un clima de fuertes privaciones y ausencia de libertad, supieron afrontar las dificultades sin renunciar jamás a ninguno de sus sueños.

Ligado a la causa de la educación y la cultura, Germán Sánchez Ruipérez desplegó una actividad incesante al frente de su Fundación, especialmente en la última década, reconocida con los más prestigiosos galardones nacionales e internacionales.

Entre otras muchas distinciones, Germán Sánchez Ruipérez recibió la Medalla de Honor de la AEF y fue miembro del Consejo de Patronos de la AEF.

#### Breve apunte biográfico

##### Uno de los más grandes empresarios de la edición española.

Germán Sánchez Ruipérez nace en 1926 en la localidad salmantina de Peñaranda de Bracamonte. Su madre era maestra y su padre, librero e impresor. Transcurrida la Guerra Civil, y en compañía de su familia, se traslada a Salamanca, donde su padre había adquirido la entonces modesta librería Cervantes.



Germán Sánchez Ruipérez.

En el año 1958, Germán Sánchez Ruipérez emprende su trayectoria como editor independiente; un año más tarde, constituye la razón social Ediciones Anaya S.A., empresa editorial con genuina vocación educativa escolar y universitaria y germen de lo que, al paso de los años, se convertiría en uno de los grandes grupos editoriales españoles, Grupo Anaya. Todo ello concede al Grupo Anaya presidido por Germán Sánchez Ruipérez un sostenido liderazgo, al que se une una peculiar singularidad: ser el único, de entre los españoles, que reúne en su seno la totalidad de las tipologías editoriales. Germán Sánchez Ruipérez crea o adquiere diversas empresas editoriales en Estados Unidos, México, Colombia, Argentina o Chile, además de abrir en Nueva York la librería con fondos españoles más destacada de esta metrópoli.

Empresario de éxito y dinamizador de la cultura, el 27 de octubre de 1981 crea la Fundación Germán Sánchez Ruipérez, cuyo objetivo



Centro de Desarrollo Sociocultural de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

es fomentar y desarrollar todo tipo de actividades culturales, en especial las relacionadas con los libros y la lectura. Tiene sedes en Madrid (Centro de Investigación y Debate, anticipo del Centro Internacional para la Investigación, el Desarrollo y la Innovación de la Lectura/Casa del Lector, de próxima inauguración), Salamanca (Centro Internacional del Libro Infantil y Juvenil) y Peñaranda de Bracamonte (Centro de Desarrollo Sociocultural y Centro Internacional de Tecnologías Avanzadas para el Medio Rural). La Fundación es hoy todo un referente consolidado en el mundo español de la cultura. Además de otros muchos galardones, en el año 2002 recibió el Premio Nacional de Promoción de la Lectura. ■

#### Antonio Basanta Reyes.

Vicepresidente ejecutivo de la Fundación Germán Sánchez Ruipérez.

**Para más información:**  
[www.fundaciongsr.es](http://www.fundaciongsr.es)

# ce consulting

Fundaciones & Asociaciones®

Más de 120 oficinas a nivel nacional e internacional

Fiscal • Contable  
Laboral • Tributario  
Abogados • Recursos Humanos  
Protección de Datos

Consultores y Patrocinadores  
del Programa ContaOrg

ASESORÍAS ESPECIALIZADAS EN ASOCIACIONES Y FUNDACIONES

**Buscamos  
Soluciones,  
Logramos  
Objetivos.**

902 262 263 • [www.asesoriafundacionesyasociaciones.es](http://www.asesoriafundacionesyasociaciones.es)



## Fundación Lealtad

### Balance de 2011

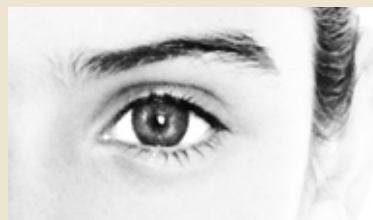
Durante el año 2011, la Fundación Lealtad analizó 148 ONG bajo los principios de Transparencia y Buenas Prácticas y contribuyó a la formación de estas organizaciones en la mejora de la transparencia para captar fondos privados. En línea con años anteriores, la Fundación trabajó con una media de 400 ONG con el objetivo de contribuir a la profesionalización del Tercer Sector a través de la difusión, la capacitación y la evaluación de los principios de Transparencia y Buenas Prácticas.

Del análisis de las actividades realizadas para promover las colaboraciones de las empresas con las ONG estudiadas se extraen datos significativos sobre el perfil de las organizaciones que han recibido estos apoyos. El 70% de las colabora-

ciones empresariales se han dirigido a ONG de acción social, aquellas cuya labor se centra en los colectivos más desfavorecidos en España. Más de un cuarto de las acciones se han focalizado a la cooperación al desarrollo. Con respecto al tamaño de las ONG, una tercera parte tenía un presupuesto de menos de un millón de euros.

En cuanto a las causas y colectivos que han recibido respaldo por parte de las empresas, han destacado las colaboraciones con ONG que atienden a infancia, juventud y personas con discapacidad. Entre las causas que han recibido un mayor número de apoyos se encuentran la salud, la integración socio-laboral y la educación y formación.

Las 50 empresas a las que la Fundación Lealtad ha dado soporte en la



gestión de su acción social a través de información sobre las ONG, colaboraron en 125 acciones con ONG analizadas, con una valoración económica que supera la cifra de 1.300.000 euros. La distribución de estas donaciones se ha materializado principalmente como aportación económica, en un 55% de los casos, como voluntariado/expertise, en un 23% y en acciones de sensibilización, en un 10%. ■

**Para más información:**  
[www.fundacionlealtad.org](http://www.fundacionlealtad.org)

## Fundación Luis Vives

### Revista de Responsabilidad Social de la Empresa

#### “Valores para crear valor y RSE”

A finales del mes de enero la Fundación Luis Vives presentó públicamente en Madrid el último número de su revista científica de Responsabilidad Social de la Empresa, que con el título “Valores para crear valor” trata la relación entre RSE, valores y ética.

En esta ocasión, la revista presenta nueve artículos científicos, entre los que se pueden destacar la “Responsabilidad Social Corporativa y Creación de Valor Compartido. La RSC según Michael Porter y Mark Kramer”, la “Gestión en valores en la empresa socialmente responsable” o sobre la relación entre “Utopías y economía. La importancia del progreso armónico”.



Imagen de la publicación.

La revista de Responsabilidad Social de la Empresa vio la luz en 2009 con el objetivo de cubrir un vacío editorial y ser un foro que canalizara la difusión de trabajos, experiencias y estudios teóricos, metodológicos y empíricos en responsabilidad social y medioambiental de la empresa. Pretende potenciar la generación de

conocimiento e impulsar el debate acerca de la responsabilidad social y fomentar la interacción entre investigación y acción y el mundo académico y empresarial.

La revista de Responsabilidad Social de la Empresa se puede solicitar a través de la página web de la Fundación Luis Vives. Además, existe una versión *on-line* gratuita. Para más información puede ponerse en contacto con la secretaria técnica de la revista a través del teléfono 91 540 08 78 o enviando un mail a [revistar-se@fundacionluisvives.org](mailto:revistar-se@fundacionluisvives.org). ■

**Para más información:**  
[www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)

## Fundación Juan March

### La Vanguardia aplicada, 1890-1950

Esta exposición, con más de 700 obras –entre diseños originales, fotomontajes, libros, revistas, carteles, postales, folletos, maquetas y bocetos preparatorios–, presenta la fascinante historia visual del impacto de los ideales de la vanguardia histórica en los ámbitos de la tipografía y el diseño gráfico, desde sus antecedentes en la última década del XIX y durante la primera mitad del siglo XX.

Antes de que en el siglo XVIII advinieran las estéticas modernas y, con ellas, la autonomía de las bellas artes, puede decirse que todo arte fue, originariamente, “diseño”, es decir, arte “aplicado” a una función. Las artes, en efecto, han sido históricamente “artes aplicadas” a las más diversas funciones religiosas, políticas y sociales, desde el culto y la celebración hasta la representación del poder, la religión o la riqueza, la decoración y el descanso.



Hombre con cámara de película, 1926.  
Vladimir Stenberg y Georgii Stenberg.

Más adelante, algunos movimientos nacidos entre finales del XIX y principios del XX, como la Secesión vienesa o el movimiento “arts and crafts” y, sobre todo, las vanguardias históricas –desde el fu-

turismo a la Bauhaus o el neoplasticismo pasando por el constructivismo–, supusieron una acentuación de la moderna autonomía del arte; pero también fueron un intento generalizado y radical de volver a llevar el arte a todas las esferas de la vida, esta vez no tanto para representarla u ornamentarla como más bien para transformarla y configurarla desde el ideal de lo nuevo.

Las obras de esta muestra provienen de dos importantes colecciones internacionales especializadas en diseño y tipografía de vanguardia, que por su criterio en la selección de obra y su amplitud pueden considerarse de rango museístico: la del estadounidense Merrill C. Berman y la del santanderino José María Lafuente. Esta exposición se puede visitar hasta el 1 de julio. ■

**Para más información:**  
[www.march.es](http://www.march.es)

## Fundación IE Law School / IE Fundación

### Convocatoria del sexto Premio José María Cervelló

El despacho Ramón Hermsilla & Gutiérrez de la Roza y la Cátedra José María Cervelló del Instituto de Empresa convocan el Premio “José María Cervelló”.

En esta ocasión, el tema sobre el que deberán versar los trabajos que opten al premio se refiere a “La regulación del mecenazgo: razones y oportunidad jurídica para una nueva Ley”. Se cumple así con una de las finalidades de la Cátedra José María Cervelló y con los objetivos del premio, consistentes en fomentar la investigación sobre cuestiones de actualidad de naturaleza jurídica y de interés para las empre-

sas, y la defensa de la igualdad de acceso a los programas LLM de IE Law School para quienes, teniendo talento, carezcan de recursos económicos necesarios.

La dotación económica del premio asciende a 30.000 euros, de los que 10.000 euros se entregarán al autor o autores del trabajo premiado y 20.000 euros se cederán a la Cátedra José María Cervelló con destino a su programa de becas para la realización de programas jurídicos o fiscales LLM del IE Law School.

Los trabajos deberán presentarse antes del 18 de mayo de 2012. La ceremonia de entrega tendrá lugar



Imagen de la convocatoria.

durante el mes de junio o julio en la sede de IE Law School, a la que serán invitados todos los participantes. ■

**Para más información:**  
[www.ie.edu](http://www.ie.edu)



## Fundación Rafael del Pino

### Conferencia de Benjamin Friedman, Catedrático William Joseph Maier de Economía Política de la Universidad de Harvard

Benjamin Friedman, Catedrático William Joseph Maier de Economía Política de la Universidad de Harvard, pronunció en la sede de la Fundación Rafael del Pino el 20 de febrero de 2012 la conferencia “Consecuencias socio-políticas de una economía estancada. El dilema del crecimiento económico”.

Friedman expresó su convicción de que la situación económica actual de varios países, incluyendo a los Estados Unidos, supone un serio peligro para la salud de la democracia. La experiencia que han vivido muchos países en todo el mundo demuestra que una de las condiciones esenciales que subraya la salud de las libertades democráticas es que una parte



Benjamin Friedman.

mayoritaria de la población tenga la sensación de avanzar en cuanto a calidad de vida.

La historia de los últimos 150 años deja claro, a juicio de Friedman, “que, cuando esa circunstancia no se produce, cuando la gente pierde el optimismo respecto a su futuro, o pierde la confianza de que sus hijos vayan a experimen-

tar una mejora en su calidad de vida, se produce un aumento de la rigidez social y se ponen en riesgo los valores democráticos [...]”.

Lo que se ha producido, hasta el momento, es “una mayor radicalización de la oposición política; en EE.UU. ha aparecido el Tea Party y, en Francia, el Frente Nacional ha adquirido una aparente fortaleza. Dos organizaciones políticas cuyo programa no va más allá de la oposición a lo que diga el gobierno”. Friedman concluyó su conferencia afirmando que “la historia también nos enseña que no se puede descartar un estallido social”. ■

**Para más información:**

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

## Fundación G3T

### XVI Premios Natura

Los Premios Natura, con más de 1 millón de euros concedidos desde 1994, destinados a apoyar a entidades de ayuda humanitaria o protección del medio ambiente, han otorgado en su XVI edición uno de sus cuatro premios a la Fundación G3T para la construcción y equipamiento en Burundi de una escuela secundaria en zona rural para 300 alumnos.

Desde hace 13 años, a través de su contraparte local formada por personal exclusivamente nativo, la Fundación G3T interviene en Burundi en educación, desarrollo rural, sanidad, seguridad alimentaria y urgencia humanitaria. Con el PIB/cápita más bajo del mundo (144US\$), el 87,2% de la población sobrevive con menos de 1,25US\$/día y el 90% de la economía basa-

da en la agricultura de subsistencia, Burundi es uno de los países más pobres del planeta. Su tasa de analfabetismo es del 66%, el promedio de escolaridad es de 2,7 años sobre un total de 14 y únicamente el 48% de los alumnos de primaria acceden a secundaria.

La Fundación G3T ha contribuido a paliar esta situación con la construcción y equipamiento de más de 9.050 plazas escolares en las que estudian el 30% de los alumnos de nuestra principal zona de intervención, 119 aseos escolares, 836 becas escolares, 867.807 raciones alimentarias estudiantiles, 5.978 kits de material educativo y múltiples actividades extraescolares.

Gracias a la solidaridad de Natura, 300 alumnos de primaria en zona ru-



Centro educativo en Burundi.

ral dispondrán de una escuela donde continuar sus estudios, participando así en la consecución de los Objetivos del Milenio y el respeto de los derechos humanos. ■

**Para más información:**

[www.g3tsl.es](http://www.g3tsl.es)

## Fundación Ciudad de la Esperanza y Alegría

### Celebración del X aniversario de la Fundación

El pasado martes 14 de febrero se celebró en Madrid el X aniversario de la Fundación Ciudad de la Esperanza y Alegría en el Salón de Actos de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Madrid.

El objetivo del acto, presidido por María Moreno, presidenta y principal impulsora de la Fundación, fue expresar el agradecimiento por el apoyo prestado a lo largo de todos estos años.

El acto contó también con intervenciones del Excmo Embajador de la India en España, Sunil Kumar Lal; Dña Isabel Estapé Tous, consejera de Caixa Bank y miembro de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras; Dña Paloma Gómez Borrero, periodista y Dama de San Gregorio Magno; y D. Borja Cardelus, hispanista, historiador y escritor.

A continuación se pasó un video en donde se mostraron todos los proyectos que se han realizado en estos años. La fundación Ciudad de la Esperanza y Alegría se basa en los principios espirituales de la Madre Teresa de Calcuta y se caracteriza por su compromiso con los pueblos que sufren, intentando transformar su pobreza en autosuficiencia. Su misión fundamental es la educación, e intenta proporcionar a sus beneficiarios la posibilidad de ser artífices de su propio destino sin distinción de origen, creencias, etnias, culturas ni géneros. En la actualidad cuenta con más de 70.000 beneficiarios.

Aunque su mayor presencia y el origen de su historia se en-



Sunil Kumar Lal, Isabel Estapé Tous, María Moreno, Paloma Gómez Borrero y Borja Cardelus.

cuentra ligada a la India, han realizado proyectos en Argentina, El Salvador, Ecuador, Haití, y participan en dos proyectos en España, en los barrios de Vallecas y del Pozo del Tío Raimundo.

Ha financiado orfanatos, escuelas, centros para personas con discapacidad y en grave riesgo de exclusión social, una Universidad Politécnica, un hospital con unidad móvil y dispensarios médicos. Entre sus proyectos más destacados se puede mencionar la Escuela Politécnica para jóvenes marginados de Panrutí, que ofrece estudios de formación profesional a 1.650 jóvenes, la Escuela Primaria de Muthaiyar, que proporciona asistencia sanitaria y comida a 1.600 niños y niñas, el Hospital de Kameswaram, orfanatos y centros para discapacitados.

Uno de los pilares de la Fundación es la transparencia y la seguridad de que toda la ayuda

que reciben llega a los proyectos. En España participa, junto con la Asociación Marillac, en el Proyecto “*Centro de Día Gaviota*”, que facilita apoyo escolar a menores y adolescentes en grave riesgo de exclusión social en el distrito de Villa de Vallecas y en el proyecto “*cesta de la compra*”, que proporciona bolsa de alimentos a 70 familias del Pozo del Tío Raimundo.

La Fundación también realiza actividades dirigidas a despertar el espíritu de la solidaridad entre niños y jóvenes a través de distintas charlas, conferencias y coloquios que se llevan a cabo en centros escolares. En ellas se intenta concienciar a los más pequeños de la necesidad de preocuparse por el prójimo y de trabajar por un mundo mejor, más justo y equitativo. ■

**Para más información:**  
[www.fcesperanzayalegría.org](http://www.fcesperanzayalegría.org)

## Fundación Mapfre

### Miquel Barceló recibe el Premio Penagos de Dibujo

La Fundación Mapfre entregó el 28 de febrero el Premio Penagos de Dibujo a Miquel Barceló por su destacada trayectoria profesional y por sus aportes al dibujo como género propio de las artes plásticas. El galardón, con una dotación económica de 30.000 euros, fue entregado por Alberto Manzano, presidente del Instituto de Cultura de la Fundación Mapfre.

Durante el acto, celebrado en la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando, el artista mallorquín agradeció a la Fundación Mapfre que “en estos tiempos tan destemplados se acuerden de que uno merece un premio”, y señaló: “Voy dándome cuenta de que he dibujado toda la vida: que me he pasado la vida dibujando, podría decir que mis otras actividades: pinturas, cerámicas, esculturas, escritos, performances... son derivados, ramas diversas de mi dibujo”.

El Premio Penagos de Dibujo se creó en 1982 en memoria del fa-



En la imagen de izquierda a derecha: Alberto Manzano Martos, Presidente de la Fundación Mapfre; Antonio Bonet Correa, Director de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando; S.A.R. la Infanta D<sup>a</sup> Elena; Directora de Proyectos Sociales y Culturales de la Fundación Mapfre; Miquel Barceló; Antonio Huertas Mejías, Vicepresidente de Mapfre; y Pablo Jiménez Burillo, Director General del Instituto de Cultura de la Fundación Mapfre.

moso dibujante Rafael de Penagos (Madrid, 1889-1954), considerado como el más importante representante del movimiento de renovación que se produce en el campo de la ilustración gráfica española durante los años veinte y treinta.

Desde su creación, este premio se convoca anualmente y ha sido concedido a algunos de los más importantes artistas de nuestro panorama actual. A partir de 2008 se otorga como reconocimiento a la trayectoria profesional de un artista vivo de significación nacional o internacional que dentro de su carrera haya dedicado una atención sobresaliente al dibujo.

En el acto de entrega, además de Alberto Manzano, presidente de la Fundación Mapfre, participaron el director general del Instituto de Cultura de esta Fundación, Pablo Jiménez Burillo; Antonio Bonet Correa, director de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando; y Francisco Calvo Serraller, Catedrático de Historia del Arte y Académico de número de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando. ■

**Para más información:**  
[www.fundacionmapfre.com](http://www.fundacionmapfre.com)

## Fundación Banco Santander

### Pinturas de la Rubell Family Collection

“Pinturas de la Rubell Family Collection” es el título de la exposición que organiza la Fundación Banco Santander en la Sala de Arte de la Ciudad Financiera de Boadilla (Madrid) en la que se muestra lo mejor de la prestigiosa colección de arte contemporáneo creada por Don y Mera Rubell, con sede en Miami y formada por más de 6.000 obras.

Por primera vez se podrán ver en Europa, y en nuestro país, obras de artistas de la talla de Andy Warhol, John Baldessari, Elizabeth Peyton, Hernan Bass, Julian Schnable o Takashi Murakami, entre otros muchos. En total, una selección



Andy Warhol. Mao, 1973. Acrílico y serigrafía en lienzo (66x55,8 cm).

formada por 68 obras y 36 artistas de veinte países, que ofrece un montaje que busca una interacción continua con el público.

Para Don y Mera Rubell “los artistas son al mismo tiempo cha-

manes y espejos de la sociedad, sus visionarios y sus críticos”, por ello “nos resulta difícil nombrar las veces que un artista ha cambiado nuestra manera de percibir el mundo”.

La Fundación Banco Santander continúa así con su compromiso de traer a España y a la Ciudad Financiera algunas de las mejores colecciones de arte contemporáneo del mundo que no han sido nunca vistas antes en nuestro país. Esta exposición se puede visitar hasta el 17 de junio de 2012. ■

**Para más información:**  
[fundacionbancosantander.com](http://fundacionbancosantander.com)

## Fundación Antonio de Nebrija

### Mesa redonda “Los retos del Tercer Sector” en la presentación del libro “Gestión de personas en la empresa social”



Fundación Antonio de Nebrija (Madrid)



Los autores del libro: Eduardo del Río, Carlos Cortés, Raúl Arnaiz y Teresa Moreno.

El pasado jueves 16 de febrero se presentó el libro “Gestión de personas en la empresa social”, con una mesa redonda que tuvo lugar en la sede de la Fundación Antonio de Nebrija, en Madrid, y que contó con la asistencia de 52 personas. El libro ha sido editado por la editorial del Grupo 5 y en él se ofrecen orientaciones para armonizar los valores y la cultura de las organizaciones ante el nuevo entorno. Los autores participaron en una mesa de debate invitando a la reflexión sobre los retos que debe afrontar el Tercer Sector. Carlos Cortés, coordinador de la obra, moderó la mesa redonda e introdujo el tema planteando que la crisis es un momento de oportunidad para los nuevos modelos de organización.

Eduardo del Río, responsable de Estudios y Programas de la AEF y profesor de la Universidad Antonio de Nebrija, se refirió a la colaboración, la eficiencia y la innovación como elementos claves para enfrentarse a los retos de las fundaciones. Afirmó que el mundo fundacional ha conoci-

do una fuerte expansión hasta el año 2008, y que se caracteriza por su heterogeneidad de fines, ámbito de actuación, tamaño o forma de actuar. Desde el punto de vista de las personas, se caracteriza por la gran variedad de situaciones y de roles que se pueden dar en estas organizaciones, lo que implica mayor complejidad en la gestión.

Mirando al futuro, sugiere mejorar la eficiencia, lo que está positivamente relacionado con la difusión de conocimiento directamente vinculado a la forma de actuar del sector. Por último, Del Río llamó a la colaboración para sobrevivir o para mejorar pues entiende que es esencial para “organizaciones que desean lograr un gran impacto”. Sin embargo, la colaboración “es difícil, hay que prepararla bien, y valorar su oportunidad”, concluyó.

Tras plantear los retos desde la perspectiva de las fundaciones, Raúl Arnaiz, director de Recursos Humanos y Voluntariado de la Fundación Plan España, llamó la atención sobre una circuns-

tancia paradójica: “Cuando aumentan las personas en riesgo de exclusión social, las organizaciones que se dedican a paliarlo están en sus peores momentos”. Subrayó que “hay pocos servicios más bonitos que la ayuda a los demás” y que “es necesario el liderazgo, lo que implica seguridad, templanza; transmitir prudencia; tener valor; ser comunicativo para evitar la incertidumbre; ambición; recompensar el desempeño y una actitud positiva”.

Teresa Moreno, directora de Gestión de Personas y Desarrollo Organizativo de la Fundación Save the Children España, cerró el ciclo de intervenciones afirmando que la motivación en el sector social es muy alta por la implicación de las personas que trabajan en él y por el objeto social. “No perder esta motivación y fomentarla es el reto que tenemos desde los departamentos de gestión de personas”. ■

**Para más información:**  
[www.nebrija.es](http://www.nebrija.es)



## Fundación Iberdrola

### Trabajos de iluminación artística exterior del Oratorio de San Felipe Neri

La Fundación Iberdrola ha comenzado los trabajos de iluminación artística exterior del Oratorio de San Felipe Neri, así como de la fachada de acceso al nuevo Centro de Interpretación, resultado del acuerdo firmado recientemente con el Consorcio para la Conmemoración del II Centenario de la Constitución de 1812.

El proyecto contempla la iluminación de la fachada del Oratorio, en todos sus niveles, comenzando por la portada y el lateral, la cúpula y la torre campanario. En una segunda fase se instalarán proyectores que iluminen la fachada de acceso al Centro de Interpretación, para que haya continuidad entre ambos edificios y no se reste relevancia al Oratorio.

Para llevar a cabo estos trabajos, la Fundación Iberdrola ha contado con una empresa andaluza con gran



Fachada del Oratorio de San Felipe Neri.

experiencia en este tipo de instalaciones, la cordobesa Perci. Las lámparas, proyectores y demás luminarias que se han comenzado a instalar son de tecnología led, cuya alta eficiencia energética minimiza su coste y garantiza una excelente reproducción cromática y de realce de las distintas partes del monumento.

La Fundación Iberdrola centra su actividad en tres grandes áreas de actuación: avance hacia un modelo energético sostenible, desa-

rollo cultural de los países en los que el Grupo Iberdrola desempeña su actividad y cooperación al desarrollo y solidaridad.

Además de sus programas de ayudas y becas a la investigación, la Fundación lleva a cabo diferentes proyectos de conservación del patrimonio histórico-artístico, entre las que destacan el Programa de Restauración del Románico Atlántico, cuyo objetivo es restaurar templos románicos situados en las inmediaciones de los ríos Duero y Tamega, o la financiación y el diseño de la iluminación de edificios singulares de nuestro patrimonio, como el interior de la Iglesia del Monasterio de Yuso (La Rioja) o la Basílica del Real Monasterio de El Escorial (Madrid). ■

**Para más información:**  
[www.fundacioniberdrola.org](http://www.fundacioniberdrola.org)

## Fundación Reale

### Mejoras en la infraestructura de la Escuela de Promani

La Fundación Reale y la Fundación Global Play unieron sus esfuerzos en 2008 para poner en marcha la Escuela de Promani, localidad situada en Mali, de la que ya se han beneficiado más de 1.800 habitantes, directa e indirectamente, gracias a las mejoras en las infraestructuras de la actual Escuela.

En la aldea de Promani se han llevado a cabo acciones de formación profesional con la dotación de becas para formación profesional y manutención completa en el Centre Pere Michel de Bamako (mecánica, soldadura, electricidad), además de dotación de material escolar, didáctico



Fundación Global Play, Mali.

y deportivo, visita médica trimestral a los alumnos escolarizados y gastos de mantenimiento de infraestructuras escolares.

La Fundación Reale también ha colaborado en el Proyecto Integral Remodelación Escuela de Benena, localidad situada en la Región de Ségou, para la mejora del acceso a

una educación de calidad de niñas y niños mediante la realización de actividades extraescolares, el fomento de la lectura y el estudio y la formación en nuevas tecnologías de la información que se desarrollarán en la nueva biblioteca dotada con infraestructura informática y electricidad generada mediante placas solares.

La Fundación Reale realiza aportaciones a otras organizaciones como Aldeas Infantiles, Aprumps, Asion, Askhy India, Cáritas, Fundación Carriegos, Fundación Global Play y WWF. ■

**Para más información:**  
[www.fundacionreale.org](http://www.fundacionreale.org)

## Fundación Ramón Areces

### *Luis Ángel Rojo: Recuerdo y Homenaje*

La Fundación Ramón Areces acogió el 13 de febrero la presentación del libro “Luis Ángel Rojo: Recuerdo y Homenaje”, editado por la institución, que contó con la presencia de numerosas personalidades de los ámbitos financiero, económico y académico. Entre ellos, los ex ministros Pedro Solbes, Carlos Solchaga y Miguel Sebastián.

La obra recoge los testimonios de Manuel Varela Parache, Julio Segura, José Pérez, José Luis Malo de Molina, Juan Velarde Fuertes, Pablo Martín-Aceña,



Los autores en la Fundación Ramón Areces.

Rafael Álvarez Blanco, Samuel Bentolila, Javier Aríztegui Yáñez y Jaime Terceiro, todas ellas personas que estuvieron cerca en los distintos aspectos de la vida profesional y pública de quien fuera

Gobernador del Banco de España hasta el año 2000 y Presidente del Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces, desde ese año hasta su fallecimiento en mayo de 2011.

En su intervención el profesor Carlos Sebastián, coordinador de la obra, afirmó que el libro refleja “la grandeza del legado de Ángel Rojo como ilustrado servidor del Estado, intelectual y maestro de generaciones de economistas”. ■

**Para más información:**  
[www.fundacionareces.es](http://www.fundacionareces.es)

## Fundación General de la Universidad Complutense de Madrid

### *La Escuela Complutense de Verano abre el periodo de inscripción para los cursos de 2012*

La Universidad Complutense de Madrid, a través de su Fundación General, oferta inicialmente 130 cursos superiores especializados, que se desarrollarán del 9 al 27 de julio de 2012 en los diversos campus de la UCM. Los cursos de la Escuela Complutense de Verano, dirigidos a estudiantes universitarios, postgraduados y profesionales, de toda España y el extranjero, están divididos en 4 grandes áreas temáticas y tendrán una duración de 75 horas lectivas.

La Escuela Complutense de Verano, que este año celebra su undécima edición, ha abierto el periodo de inscripción hasta el próximo 8 de junio con una oferta inicial de 130 cursos de 75 horas lectivas, que se desarrollarán durante el mes de julio en diversas Facultades de la UCM al igual que sucediera durante las ediciones precedentes.



Alumnos de los cursos de verano de la Escuela Complutense.

Los cursos de La Escuela Complutense de Verano están repartidos en 4 grandes bloques temáticos: Ciencias de la Salud, Ciencias Experimentales, Ciencias Sociales y Humanidades. En ellos tienen cabida la totalidad de disciplinas y materias que hasta el momento

han formado parte de la Escuela Complutense de Verano, es decir, la mayor parte de las que se recogen generalmente en los planes de estudio universitarios.

Cada curso admitirá de 20 a 40 alumnos, según cada caso. A la finalización de la Escuela se entregará un diploma de la UCM a cada alumno y se reconocerán 7,5 créditos de libre configuración y 3 créditos de grado para estudiantes de la UCM. Además, la Fundación Complutense está actualmente negociando la concesión de 10 créditos del Ministerio de Educación para la formación del profesorado, válidos para cualquiera de los alumnos matriculados, al igual que se ha acordado en años anteriores. ■

**Para más información:**  
[www.ucm.es/escuelacomplutense](http://www.ucm.es/escuelacomplutense)  
y [www.fundacionucm.es](http://www.fundacionucm.es)

## Fundación BBVA

### *Premio Fundación BBVA Frontera del Conocimiento en Economía a Angus Deaton*

El “Premio Fundación BBVA Fronteras del Conocimiento” en la categoría de Economía, Finanzas y Gestión de Empresas ha sido concedido en su cuarta edición al economista británico Angus Deaton (Edimburgo, 1945), catedrático de la Universidad de Princeton (EE.UU.), por “su fundamental contribución a la teoría del consumo y del ahorro y a la medida del bienestar económico”, según el acta del jurado.

El jurado añade que “su investigación aplica métodos rigurosos a los problemas importantes del mundo real. A lo largo de su carrera, su trabajo se ha caracterizado por sus esfuerzos para comprender la evidencia empírica apoyándose en estructuras teóricas claramente articuladas y en la identificación de los comportamientos subyacentes a los datos”.

Deaton pasó de aplicar la microeconomía para analizar la demanda de los consumidores a incorporar el consumo como indicador clave en la medición del bienestar y la pobreza. “Nos ha ayudado a entender mejor la relación entre consumo y renta, pero también ha evidenciado que hay elementos en esa relación que no funcionan y que hay que revisar”.

Así, frente al enfoque tradicional que considera la renta per cápita como medida de desarrollo, Deaton propone usar el consumo per cápita dentro de un esquema que gira en torno al eje salud-riqueza-bienestar y que, a juicio del jurado, “ha abierto nuevos caminos en la economía del desarrollo”.



Angus Deaton.

Otro de los rasgos distintivos de sus trabajos es el uso de encuestas detalladas en lugar de los datos agregados de las Cuentas Nacionales. En palabras del jurado, “se dio cuenta de que el crecimiento del PIB, el consumo o el dato de ventas de coches no servían para tener una visión real del bienestar de la población y que, sobre todo cuando de los hogares más pobres se trataba, eran necesarios datos más detallados sobre el consumo, la ingesta de calorías, el gasto en medicamentos o la frecuentación de los sistemas sanitarios“. Para obtenerlos era necesario recurrir a grandes encuestas a las familias con cuestionarios específicos que ofrecen más información sobre el comportamiento de los individuos en aspectos que son claves para el bienestar.

Un elemento fundamental para medir el número de pobres es determinar una línea de pobreza, que depende del nivel de precios

de los bienes disponibles para su consumo. Su trabajo sobre índices de precios para calcular líneas de pobreza ha sido también muy influyente, cuestionando los cálculos oficiales de algunos países y organismos internacionales.

Actualmente, su atención se centra en el análisis de las consecuencias de la crisis. El fallo del premio se dio a conocer el pasado 21 de febrero en el Palacio del Marqués de Salamanca, sede madrileña de la Fundación BBVA, en un acto en el que han intervenido el presidente del jurado, Guillermo Calvo, de la Universidad de Columbia (EE. UU.); el secretario del jurado, Peyton Young, de la Universidad de Oxford (Reino Unido); y el director de la Fundación BBVA, Rafael Pardo. ■

**Para más información:**  
[www.fbbva.es](http://www.fbbva.es)





**Nos gusta Confortar  
a las personas.**



En Confortel Hoteles encontrarás al mejor equipo de profesionales dispuestos a garantizar el bienestar de todas las personas.

Como pioneros en la promoción del turismo accesible, es un orgullo trabajar para que cualquier persona, con o sin discapacidad, tenga las mismas posibilidades de acceso y disfrute de todos los servicios, tal como acredita el **Certificado de Accesibilidad Universal** de AENOR según la norma UNE 170001-2:20??.

**Nos importan las personas. Nos importas tú.**

**confortel** hoteles  
"Nos importas tú"

[www.confortelhoteles.com](http://www.confortelhoteles.com) 902 42 42 42



## Fundación CEDE

### *Integridad de los Directivos*

La Fundación CEDE publica cuadernos prácticos y útiles sobre temas relevantes para directivos y ejecutivos. El pasado 18 de octubre en la sede del Instituto de Empresa se presentó “La integridad del directivo”, un cuaderno que reflexiona sobre los dilemas éticos que los líderes empresariales se encuentran al llevar a cabo sus funciones.

En este cuaderno se invita a reflexionar sobre la importancia y el valor que la integridad tiene en el desempeño profesional y personal. En él se advierte de que la integridad, como otros aspectos que conforman el carácter de una persona, es más fácil de identificar que de definir. La integridad genera una confianza que es necesaria para el desarrollo de un elevado número de transacciones comerciales y de la mayoría de las acciones de coordinación entre profesionales.



Portada de la publicación.

Confianza que ni los contratos escritos, por muy detallados que sean, ni unas normas explícitas, por muy claras que sean, pueden sustituir completamente.

La Fundación CEDE, presidida por Isidro Fainé, nace con el objetivo de incentivar la excelencia en el desarrollo de la función directiva. Bajo este propósito, pretende contribuir a la formación del directivo de

empresas, instituciones y organizaciones, tanto públicas como privadas, en el marco de una economía globalizada que exige el compromiso de todos. Para desarrollar esta labor de transmisión de conocimiento, la Fundación cuenta con un patronato compuesto por 22 altos ejecutivos de las principales multinacionales del país, que aportarán su experiencia y talento.

La Fundación se crea en un contexto económico difícil, en el que los directivos deben demostrar su capacidad para responder a los retos que se les plantean, ya que sus decisiones son claves no sólo para el futuro de su empresa sino que también tienen un efecto sobre el conjunto de la realidad económica y social del país. ■

**Para más información:**  
[www.directivoscede.com](http://www.directivoscede.com)

## Fundación Pons

### *Inauguración de la Exposición de la artista Ruth Peche*

La Fundación Pons se constituye en el año 2005 con el objetivo de desarrollar actividades de interés social que contribuyan al bienestar y la calidad de vida de las personas. La actividad de la Fundación está centrada en la educación en valores relacionados con el fomento responsable de las nuevas tecnologías; la concienciación, enseñanza e investigación en seguridad vial; la defensa y desarrollo de la propiedad industrial e intelectual; el cuidado del entorno medioambiental; el perfeccionamiento de la asesoría y la gestión administrativa y el apoyo decidido a los valores emergentes del arte.

La máxima que ha impulsado la constitución de la Fundación Pons y el principio inspirador de todas sus actuaciones es que la educación en valores no se impone, sino que se aprende, se educa, se aplica y se vive. A lo largo de sus años de vida la Fundación Pons ha acumulado una amplia experiencia en el desarrollo y organización de acciones y eventos encaminados a la concienciación y sensibilización de la sociedad en sus diferentes áreas de actividad.

La Fundación Pons inaugura, en su sede de Madrid en la calle Serrano 138, el próximo 17 de mayo la exposición fotográfica de la ar-



Sede de la Fundación Pons.

tista Ruth Peche, que estará abierta al público hasta el 1 de junio, y se podrá visitar en horario de 9:00 a 17:00 de lunes a viernes de manera gratuita. ■

## Fundación Fernando Soria

### Convenio de colaboración con el Ayuntamiento de Sant Joan D'Alacant

El 15 de febrero de 2012 la Fundación Fernando Soria de la Comunitat Valenciana, representada por su presidente, Juan Antonio Llor Ruiz, y el Ayuntamiento de Sant Joan d'Alacant, por su Alcalde Manuel Aracil Llorens, sellaron el nuevo convenio de colaboración, prorrogable anualmente hasta el año 2015, cuya principal finalidad es la continuación de los trabajos de organización, preparación y desarrollo de las actividades relacionadas con la exposición de la obra artística del pintor Fernando Soria en la conocida Casa del Reloj, hoy rehabilitada y rotulada Museu Fernando Soria.



Momento de la firma del convenio de colaboración.

El prestigioso pintor alicantino Fernando Soria, fallecido el 16 de mayo de 2009 con 86 años de edad, deja en su legado una obra personal importantísima compuesta por 225 cuadros, pertenecientes a distintas épocas de su vida, y por 133 de otros autores.

La Fundación Fernando Soria gestionará la obra del prestigioso pintor alicantino así como el Museo que lleva su nombre y que pretende convertirse en uno de los principales reclamos y referente turístico cultural de Sant Joan d'Alacant, según confirmó el Presidente de la Fundación, Juan Antonio Llor.

Fernando Soria es el Presidente de Honor de la Fundación que lleva su nombre y de la Asociación de Artistas de Alicante. El Ayuntamiento de Alicante, en 1997, puso su nombre a una de sus avenidas, y el Ayuntamiento de Sant Joan d'Alacant también lo hizo en 2008. ■

## Fundación Botín

### Bartolomé Esteban Murillo (1617-1682). Dibujos

La Fundación Botín presentó el pasado 30 de marzo en Santander una exposición dedicada exclusivamente a los dibujos de Bartolomé Esteban Murillo (1617-1682). La comisaria y responsable de la investigación es Manuela Mena, conservadora jefe del Departamento de Pintura del XVIII y Goya en el Museo Nacional del Prado.

Con la figura de uno de los más grandes artistas españoles del siglo XVII, la Fundación continúa así la recuperación y puesta en valor del dibujo de los grandes maestros españoles desde el siglo XVI hasta nuestros días.

Si a la pintura de Murillo se le han dedicado regularmente exposiciones importantes, desde la gran retrospectiva de 1981-82 celebrada en Madrid y Londres, así como las

más recientes de Estados Unidos sobre las pinturas conservadas en sus colecciones, o las de Sevilla y Bilbao de 2010 centradas en el Murillo joven, sus dibujos no han acaparado la misma atención. Desde la exposición celebrada en Princeton en 1976, que incluyó los dibujos conocidos y atribuidos al artista hasta entonces, esta faceta ha formado siempre un apartado menor de las exposiciones de pintura, como en la mencionada retrospectiva de 1981.

La exposición de la Fundación Botín, dedicada exclusivamente al pintor en su faceta de dibujante, presenta un conjunto de 45 dibujos procedentes de las más importantes colecciones públicas y privadas en donde se conservan, como el Museo del Louvre, en París, el British Museum y el Courtauld Institute en



Escenas de la vida de San Francisco Solano.

Londres, el Metropolitan Museum y la Pierpont Morgan Library en Nueva York, el Museo de Bellas Artes de Boston, la Kunsthalle de Hamburgo y el Museo de Frankfurt, así como la Biblioteca Nacional y el Museo Nacional del Prado en Madrid, y de varios coleccionistas privados. ■

**Para más información:**  
[www.fundacionbotin.org](http://www.fundacionbotin.org)

La experiencia de la Fundación Educación para el Empleo

## La creación de empleo en la región del Mediterráneo

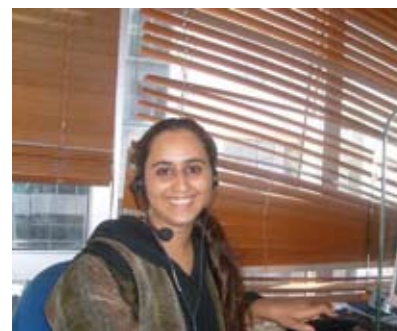
**A**lgunos de los retos a los que nos enfrentamos a principios de este siglo, como el cambio climático, la creación de empleo, la lucha contra la pobreza o el diálogo intercultural, no pueden abordarse exclusivamente desde un ámbito nacional, sino que precisan la colaboración internacional. Esta colaboración no tiene que limitarse a la iniciada por las administraciones de los distintos países. Las fundaciones tienen mucho que aportar, no solo por su flexibilidad y capacidad de interlocución con los distintos grupos sociales, sino también por su rápida captación de los cambios en las necesidades sociales, y su capacidad para ofrecer nuevas soluciones que las satisfagan.

Estas necesidades han crecido en la región del Mediterráneo. En países como España, Portugal, Italia o Grecia, como resultado del crecimiento de la tasa de desempleo en los últimos años. En el Norte de África, el problema de la falta de empleo se combina con transiciones políticas que en algunos países implican enfrentamientos.

Por eso, es tan importante compartir y difundir conocimiento sobre la actividad transnacional de las fundaciones europeas, que no solo aporte valor a países vecinos, con problemas y desafíos similares a los nuestros, que a menudo traspasan las fronteras, sino que suponga una experiencia y un aprendizaje que pueda ser replicado en nuestras sociedades.

Hace un año de la denominada “Primavera Árabe”. Era un grito desesperado que resonó con fuerza en diversos países del Norte de África y de Oriente Medio. Desde Túnez a Egipto, y ahora en Siria. Era un estallido de “basta ya” iniciado al unísono por jóvenes cansados de promesas incumplidas, falta de oportunidades, desempleo y un futuro lleno de incertidumbre, donde la emigración parecía ser la única salida. Han transcurrido doce meses. Las revueltas han terminado o reducido su virulencia, pero los problemas siguen ahí: crisis social y, sobre todo, desempleo juvenil.

Los países de Oriente Medio y del Norte de África registran los mayores datos de desempleo juvenil del mundo: un 25% que en el caso de las mujeres llega al 30%. Países que, sin embargo, presentan tasas de crecimiento económico notables, pero con graves carencias en sus sistemas educativos. La inversión privada, tanto exterior como nacional, busca trabajadores cualificados que no puede conseguir en estos países porque los potenciales candidatos no cuentan con la formación adecuada. Eso provoca desesperanza y frustración en ambos sentidos. El fenómeno del desempleo no solo margina a la juventud sino también a los propios países que lo sufren, privándoles de su mayor potencial de desarrollo y mermando poco a poco su tejido social y económico.



Graduada marroquí de EFE en su primer día de trabajo.

Se trata de un desafío global que afecta también a Europa. Existe una clara interrelación entre el desempleo en la región del Mediterráneo y la emigración de muchos jóvenes de la región que buscan un futuro mejor para ellos y sus familias lejos de sus casas. El reciente caso en Italia de un flujo de migración masiva desde Túnez a Lampedusa puso de manifiesto que Europa no es inmune a lo que sucede en las regiones vecinas.

Esta situación debe llamar la atención de Europa y, en concreto, de España, para que se lleven a cabo acciones de responsabilidad, eficaces y realistas, con proyectos específicos capaces de ofrecer resultados a medio plazo, sobre todo en lo referente a educación y empleo. En este sentido, las fundaciones son un instrumento idóneo para contribuir al diseño y desarrollo de actividades en países necesitados de estabilidad social, política y económica, con el objetivo de lograr un desarrollo económico sostenible en el tiempo.

La Fundación Educación para el Empleo (EuropEFE), miembro activo de la red internacional *Education for Employment - EFE*, ha adoptado el firme compromiso de hacer frente a este reto y trabajar para crear oportunidades de empleo para los jóvenes en Oriente Medio y Norte de África. Para ello, colabora con empresas que operan en la región a través de un modelo innovador que combina formación a medida de la demanda del mercado laboral, con compromisos previos de contratación por parte de las compañías colaboradoras.

Son muchas las empresas que operan en la región que subrayan la imperiosa necesidad de vincular la formación de los jóvenes con las necesidades del mercado laboral. Por eso es básico, para cualquier agente que trabaje en formación y empleo en la región, realizar una valoración previa de las necesidades del mercado a fin de ajustar lo más posible la formación impartida a esa demanda existente. De esta manera se pueden cubrir los puestos ofertados con los talentos locales, y ayudar igualmente a las empresas a emplear equipos productivos que les permitan ser competitivos y crecer en el mercado, lo que redundará en nuevas oportunidades de trabajo y contribuye al desarrollo económico de la región y la reducción de los niveles de pobreza.

Es fundamental que en España se entienda que el fenómeno del desempleo juvenil en la zona es, en términos porcentuales, uno de los más graves del mundo si se tiene en cuenta que el 65% de la población tiene menos de 25 años. Es una situación que contribuye a la marginación juvenil y a la desestabilización social y política, a la vez que a la continua pérdida de talento y al empobrecimiento económico.

Una de las principales carencias detectadas entre los jóvenes de la región son las denominadas “soft



Jóvenes jordanos en un curso de formación.



Formación en aptitudes profesionales para el empleo en Egipto.

skills” o aptitudes profesionales para el empleo en áreas como las relaciones interpersonales, la reafirmación personal, el trabajo en equipo, la capacidad de mando, y la ética profesional, que doten a los jóvenes de las herramientas necesarias para asegurarse un empleo y sobresalir en él.

Tener un empleo confiere a los jóvenes un sentido de dignidad, da seguridad económica y les ofrece la posibilidad de ayudar a construir el futuro de la comunidad como piedra angular que es en la estructura de toda sociedad pacífica y próspera.

La Fundación Educación para el Empleo considera urgente pasar de la palabra a la acción y adoptar medidas para combatir el problema del desempleo juvenil en estos países, y para ello ha impulsado la campaña “MedEmpleo”, financiada por la AECID, que proporciona información y sensibilización en España dirigida a instituciones, autoridades, empresas y opinión pública en general, sobre la necesidad de asumir este reto. De esta forma, y como una de las acciones clave, se celebrará en Madrid el *I Encuentro sobre Creación de Empleo para Jóvenes en la Región del Mediterráneo* los próximos 25 y 26 de abril. Este encuentro tiene como objetivo proponer fórmulas para paliar los problemas a los que se enfrentan los jóvenes de ésta región, con méritos y motivación, pero pocas oportuni-

dades de lograr una buena educación y un trabajo. Al mismo tiempo, se propondrán acciones concretas y experiencias llevadas a cabo por la Fundación para formar y encontrar trabajo a jóvenes de la zona. Será una gran oportunidad para empresas españolas que invierten y están instaladas en la región al poder ampliar la base de jóvenes cualificados disponible, a través de formación vinculada directamente a oportunidades de empleo.

La formación y la educación son básicas en la creación y evolución de las sociedades modernas. Después de las revueltas árabes es imprescindible dotar a estas sociedades, de forma creciente y progresiva, de oportunidades profesionales y formativas, para contribuir al desarrollo de sistemas más justos y sostenibles. España, dentro de Europa, tiene una gran responsabilidad, a la vez que una oportunidad de liderar importantes proyectos en ese sentido. ■

**Salvatore Nigro.** Director ejecutivo de la Fundación Educación para el Empleo – EuropEFE.

Para más información sobre la campaña: [www.medempleo.org](http://www.medempleo.org)

Para más información sobre la Fundación Educación para el Empleo: [www.efefoundation.org](http://www.efefoundation.org) - [europa@efefoundation.org](mailto:europa@efefoundation.org)



# La sociedad civil: clave del futuro de los Estados de la primavera árabe<sup>1</sup>

Aunque los levantamientos que derribaron regímenes políticos por todo el Norte de África fueron espontáneos, reflejando un punto de inflexión en la tolerancia de los ciudadanos frente a los sistemas políticos, la sociedad civil tiene ahora un papel clave a la hora de asegurar que no se pierda la euforia y el impulso generados por las revoluciones. Este fue el consenso general de la sesión plenaria en la Asamblea Mundial de CIVICUS, que reunió a más de 800 representantes de la sociedad civil, organismos internacionales y medios de comunicación, para reflexionar sobre el papel de la sociedad civil antes y después de las revoluciones.

A medida que avanzan las transiciones de dictaduras a regímenes democráticos en la mayor parte de la región, los analistas nos avisan de que eliminar a los dictadores fue la parte fácil. Desmantelar las estructuras de poder sobre las que se asentaban será mucho más difícil. Lo que parecía una revolución en realidad podría terminar siendo una simple rotación de las élites. Es en esta coyuntura en la que son necesarios los grupos de la sociedad civil para ejercer la vigilancia a medida que se redactan nuevas cons-

tituciones y se rediseñan nuevas instituciones.

Los distintos papeles que las organizaciones de la sociedad civil pueden desempeñar en la sociedad que emerge tras la revolución incluyen la ayuda en la coordinación de los distintos y, con frecuencia, difusos grupos que tomaron parte en la revolución, de forma que puedan actuar como garantes del espíritu revolucionario y guardianes de los que en estos momentos detentan el poder; proponer enmiendas a las leyes y a las nuevas constituciones; asumir la tarea de defensa y representación de estos cambios frente a la Administración; ofrecer vías de participación constructiva a los grupos movilizadas por la revolución; y dirigir iniciativas que difundan la verdad y la reconciliación. De forma paralela, se puede mantener el papel tradicional de la sociedad civil en el aseguramiento del suministro de servicios esenciales en momentos en los que los recursos financieros y humanos de los Estados no dan más de sí.

Los donantes pueden ayudar a que las organizaciones de la sociedad civil asuman estos papeles, enfrentándose, en ocasiones, a la oposición de aquellos gobiernos que decidan limitar la interven-

ción de la sociedad civil en la esfera política.

## **El papel de la sociedad civil en la reconstrucción del país tras el conflicto**

Tres ejemplos de implicación de la sociedad civil en la reconstrucción del país en distintas coyunturas pueden ofrecer orientación sobre las formas de desempeñar algunos de estos papeles.

### **Liberia**

En Liberia, los grupos defensores de los derechos de las mujeres tomaron la iniciativa para resolver lo que parecía una interminable serie de conflictos que desgarró el país en los 90 y en los primeros años de la pasada década. La red "Women in Peace Building" movilizó a un grupo de personas previamente excluido para ejercer una presión crítica que obligara a las distintas partes a sentarse a la mesa. Estas actuaciones facilitaron el acuerdo general de paz firmado en 2003 en *Accra, Ghana*, por las tres partes enfrentadas y por 18 partidos políticos. Es de destacar que el gobierno provisional que se formó para preparar las elecciones de 2005 incluía a representantes de la sociedad civil. Cuando se celebraron las elecciones, los grupos feministas

<sup>1</sup> Esta colaboración apareció previamente en diciembre de 2011 en el Vol 16, páginas 47-48, número 4 de Alliance con el título "Civil Society holds key to future of Arab Spring states" y se publica con su autorización.

<sup>2</sup> Council for the Defence of Human Rights and Freedoms.

movilizaron a las mujeres para que participaran masivamente, lo que facilitó que una de ellas llegara a la presidencia de Liberia.

## Kosovo

En Kosovo, tras el conflicto 1998-99, el Consejo para la defensa de los derechos humanos y la libertad<sup>2</sup>, (CDHRF) trabajó intensamente para denunciar los abusos del régimen serbio, colaborando con el Tribunal Internacional para la antigua Yugoslavia en la recogida de evidencias de violaciones de los derechos humanos y crímenes contra la humanidad. Además, las organizaciones del Tercer Sector desempeñaron un importante papel a la hora de documentar las masacres de *Drenica*, en las que las fuerzas especiales serbias ejecutaron en masa a albanos étnicos, y a la hora de conseguir que otras organizaciones con fines similares en otros países movilizaran solidaridad y apoyos dirigidos a facilitar el cambio.

## África del Sur

África del Sur no solo tuvo que abordar el problema de fuerzas armadas y policiales extremadamente partidistas, sino también el drama de un alto porcentaje de la población que vive en la pobreza absoluta y que esperaba que la llegada de la democracia mejorara significativamente sus vidas. La sociedad civil desempeñó un papel clave en la reorientación y en la formación de las fuerzas de seguridad en cuestiones relacionadas con los derechos humanos y a la hora de poner en práctica el programa de Desarrollo y Reconstrucción del gobierno de Mandela, dirigido a promover los derechos económicos y sociales de grupos hasta entonces excluidos. El programa fue dirigido por un ac-

tivista sindical bien conocido, Jay Naidoo, al que se le concedió rango de ministro en el gobierno.

## Un papel político, no partidista

Un seminario internacional sobre “transiciones democráticas”, organizado en marzo de 2011 por la Federación Internacional para los Derechos Humanos, (FIDH), y por la Red Euro-Mediterránea de Derechos Humanos y sus organizaciones asociadas, subrayó el papel clave de la sociedad civil de Túnez. Los delegados identificaron objetivos para el país, lo que incluyó la redacción de una Constitución que incorporase los derechos humanos en la legislación. La sociedad civil de Túnez también anunció planes para participar en los procesos dirigidos a promover las libertades democráticas y la justicia social. Sin embargo, enfatizaron que su intención no era “sustituir a los partidos políticos”, sino “construir proyectos políticos dentro de los cuales la gente pudiera trabajar”.

Esto implicaba retos para las organizaciones de la sociedad civil a la hora de conectar con los activistas *on line* y con los espacios y movimientos difusos en los que la gente participe, y a la hora de facilitar el acceso a todo un amplio abanico de herramientas de rendición de cuentas sociales, de forma que tanto los ciudadanos como las organizaciones del Tercer Sector pudieran desempeñar un papel decisivo en la construcción y supervisión del país. También sugiere desafíos para los donantes, para que apoyen a organizaciones del Tercer Sector en formas que respeten las especificidades de la sociedad civil local y para que impulsen la construcción de coaliciones cívicas amplias, en vez de trasplantar modelos de ONG occi-

dentales, una iniciativa que fracasó en los años que siguieron a la ola de revoluciones que tuvo lugar en las sociedades post-comunistas. Por otro lado, en el análisis de CIVICUS, persiste la necesidad de que estas organizaciones sigan actuando como centros de activismo, representación frente a los poderes públicos y supervisión del Estado.

Desgraciadamente, todas estas experiencias no están siendo aprovechadas por algunos gobiernos de la región<sup>3</sup>, que están ignorando el papel que una sociedad civil organizada puede desempeñar en la región. (...)

El papel de los grupos de la sociedad civil es clave para asegurar una paz y una seguridad duradera en la región. En vez de adoptar soluciones ofrecidas por la sociedad civil, algunos gobiernos están persiguiendo a los activistas. En la actualidad, gran parte de la región permanece paralizada por el punto muerto ocasionado por el enfrentamiento entre demócratas y sociedad civil, por un lado, y líderes autoritarios al frente de regímenes apoyados por el ejército, por el otro. Incluso en aquellos países que han experimentado el cambio, la opción a favor de la democracia no siempre prospera, de forma que el apoyo de las organizaciones del Tercer Sector se vuelve decisivo a la hora de consolidar y construir lo logrado hasta ahora. La comunidad internacional, el sector no lucrativo, a escala local y global, y las Naciones Unidas, no se pueden permitir permanecer pasivos, limitándose a observar la forma en la que esta lucha desigual continúa. ■

## Mandeep Tiwana.

“Policy manager” en CIVICUS: World Alliance for Citizen Participation.

<sup>3</sup>El autor del artículo, Mandeep Tiwana ofrece ejemplos en Bahrein, Siria y Yemen.

# Asociaciones de fundaciones europeas acuden a las reuniones de DAFNE

## Reunión de invierno en París

El 26 y 27 de enero tuvo lugar en París la reunión de invierno de DAFNE (Donors and Foundations Networks in Europe), cuya presidencia ostenta la Asociación Española de Fundaciones, en la persona de su subdirectora, Rosa Gallego. La reunión fue acogida por el Centro Francés de Fondos y Fundaciones, y la Fundación EDF Diversiterre y contó con la participación de representantes de 20 asociaciones de fundaciones europeas, y de otras organizaciones del sector: Centro Europeo de Fundaciones, Foundation Centre de Nueva York, Wings (World Initiatives for Grant-

making Support) y Foro Árabe de Fundaciones.

En esta reunión se aprobó el plan de trabajo para los próximos dos años, que tendrá como eje fundamental conseguir la aprobación del Estatuto de la Fundación Europea, presentado por la Comisión Europea en el mes de febrero. Además, las asociaciones de fundaciones europeas consideran esencial seguir avanzando en materia de transparencia y rendición de cuentas, seguir los desarrollos previstos para la modificación de la normativa sobre el IVA y plantear actividades que mejoren la visibilidad del sector fundacional. ■



Participantes de la reunión de París.

## 4ª Conferencia Internacional del Foro Ucrainiano de Filantropía

El sector filantrópico ucraniano, aunque con orígenes que datan de la Edad Media, está experimentando su mayor crecimiento desde el año 2002. El día 23 de febrero, más de 300 representantes de organizaciones filantrópicas se dieron cita en Kiev para debatir sobre la estrategia de trabajo del sector hasta el año 2020. Representantes del sector fundacional, de medios de comunicación, consultores especializados y representantes de organizaciones

internacionales debatieron sobre las necesidades y retos del sector, teniendo en cuenta la división entre la filantropía corporativa, la privada, la comunitaria y las organizaciones operativas. Se prestó especial interés al desarrollo del Estatuto de Fundación Europea, cuyo contenido, en especial en lo que se refiere a la naturaleza, constitución, organización y realización de actividades de las fundaciones, pueda ser tenido en cuenta en los desarrollos normativos pendientes en Ucrania. ■



Imagen del Foro Ucrainiano.



## ACTIVIDADES

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

### Instituto de Acción Social

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



### Instituto de Ciencias del Seguro

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



### Instituto de 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.



### Instituto de Prevención, Salud y Medio Ambiente

Promovemos la mejora de la calidad de Vida y del Medio Ambiente.



### Instituto de Seguridad Vial

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





## El Tercer Sector, pionero en la incorporación de mujeres directivas

**P**eriódicamente, y en especial con motivo de la celebración del Día de la Mujer Trabajadora, se recuerda uno de los retos pendientes de nuestra sociedad: la incorporación de la mujer a los puestos directivos.

Se suele argumentar que la lenta incorporación de las trabajadoras españolas a este tipo de puestos es fruto de un lastre generacional que va camino de corregirse, pero poco a poco. Según expertos en el mercado laboral, la tardía incorporación de la mujer al trabajo era una de las razones por las que, hasta hace pocos años, resultaba difícil encontrar candidatas adecuadas para estos puestos de responsabilidad. Al mismo tiempo, algunas de las medidas propuestas para avanzar en este terreno, como los sistemas de cuotas, han generado cierta controversia y cuentan con numerosos detractores, entre ellos mujeres, que consideran que sus capacidades para alcanzar determinados trabajos se pueden menospreciar. Estos factores explicarían, por tanto, la baja representación de las mujeres en puestos directivos y de gobierno de las empresas, a pesar de que actualmente suponen el 45% de la población ocupada en nuestro país.

Sin embargo, si se analiza el conocido como Tercer Sector, la realidad es que las entidades que lo componen han sido pioneras a la hora de incorporar directivas. Mientras el

porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas se sitúa en el 11,5 %, muy lejos todavía del objetivo del 40% establecido para el año 2015 por la ley orgánica 3/2007 para la igualdad efectiva entre mujeres y

**Mientras el porcentaje de mujeres en los consejos de administración de las empresas españolas se sitúa en el 11,5 %, en el caso de las entidades no lucrativas, la participación de las mujeres en sus órganos de gobierno se eleva hasta el 35%**

hombres, en el caso de las entidades no lucrativas, la participación de las mujeres en sus órganos de gobierno se eleva hasta el 35%. Igualmente, cabe destacar que según los datos de Eurostat y la Comisión Europea, el Tercer Sector en nuestro país tam-

bién supera la media europea de presencia de mujeres en puestos de decisión en ámbitos como el empresarial, las instituciones financieras europeas, los parlamentos y gobiernos nacionales y los tribunales europeos.

Las mujeres representan un porcentaje mayoritario de los puestos de trabajo del Tercer Sector (en torno al 73%) y su participación también resulta superior a la de los hombres en puestos de voluntariado. Mientras que en otros sectores el salto de las mujeres a puestos de dirección sigue pendiente, se calcula que el 47% de los directivos del Tercer Sector son mujeres. ¿Qué diferencia a las entidades no lucrativas de otro tipo de organizaciones?

Si centramos nuestro estudio sobre el Tercer Sector español en una de las categorías de organizaciones que lo integran, concretamente en las ONG (asociaciones y fundaciones de cooperación internacional, acción social y medio ambiente), vemos que, a diferencia de lo que se suele pensar, las empresas y las ONG no son instituciones tan distintas. Independientemente del carácter no lucrativo de las segundas, ambas son organizaciones complejas que gestionan numerosos proyectos, elevados presupuestos y, en muchos casos, además en varios países. A la hora de seleccionar a sus máximos responsables, tanto las empresas como las ONG, quieren contar con los mejores.

Las ONG gestionan estructuras de gastos complejas, pero a diferencia de las empresas, sus ingresos provienen de aportaciones voluntarias. Su labor y su continuidad se basan en lograr que ciudadanos e instituciones se sumen a una causa concreta, y ello requiere talentos muy especiales para alcanzar los objetivos de fundraising. Creatividad, ingenio, persuasión y capacidad de negociación son algunas de las competencias necesarias.

Existen, adicionalmente, algunos puntos relacionados con la gestión de las ONG, que ponen de manifiesto el dinamismo de estas organizaciones y de sus responsables. En primer lugar, el contacto directo que mantienen con los colectivos más desfavorecidos facilita que puedan detectar antes que otros sectores nuevas necesidades sociales, y que estén mejor preparadas para atenderlas. Un ejemplo de ello sería el importante papel de las ONG en la atención de los grupos más afectados por la actual crisis económica, en un contexto de reducción de los fondos disponibles para ello. En segundo lugar, las ONG gestionan equipos que integran a personal remunerado y voluntario y esto genera toda una serie de retos relacionados con la motivación y el cumplimiento de las expectativas de cada uno de estos grupos.

En el caso del órgano de gobierno de una ONG éste es el principal responsable del cumplimiento de los objetivos y de la gestión eficiente de los recursos de la entidad. Su buen funcionamiento, al igual que ocurre en las empresas, revierte en toda la actividad de la ONG. Sus miembros deben participar activamente en la toma de decisiones que afectan a la estrategia y funcionamiento de la ONG, e involucrarse en los procesos de planificación y la marcha de la actividad.

Del análisis de las ONG que participan en la Guía de la Transparencia y las Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad, se desprende que el 75% de sus puestos de trabajo remunerados están ocupados por mujeres. En estas organizaciones las mujeres han logrado alcanzar puestos de responsabilidad, de hecho el 34% de los puestos de sus órganos de gobierno están ocupados por ellas. El porcentaje supera el 50% en una de cada cuatro. Adicionalmente, en el 47% de las organizaciones que cuentan con el puesto de director general, éste es desempeñado por una mujer.

## La representación de las mujeres resulta superior en las juntas directivas de las asociaciones frente a la de los patronatos de las fundaciones analizadas por la Fundación Lealtad

La presencia de mujeres en puestos de responsabilidad de ONG con un elevado presupuesto también resulta significativa. En las organizaciones analizadas con un presupuesto superior a los 10 millones de euros, las mujeres representan, de media, el 38% de los miembros de sus juntas directivas o patronatos. En una de cada dos, el cargo de presidenta y/o directora lo ostenta una mujer.

Entre las entidades analizadas por la Fundación Lealtad, existen, sin embargo, diferencias según la

personalidad jurídica. La representación de las mujeres resulta superior en las juntas directivas de las asociaciones frente a la de los patronatos de las fundaciones (un promedio del 41% y del 29%, respectivamente). La divergencia podría explicarse por dos factores. Por un lado, las asociaciones facilitaron la participación de la mujer en un momento en el que todavía no se había incorporado totalmente al mercado laboral. Por otro, a diferencia de lo que ocurre con el sistema de elección de las asociaciones, en las que todos los socios tienen derecho a voto, en el caso de las fundaciones los nuevos nombramientos de cargos se realizan a propuesta del fundador o del Patronato, lo que puede constituir barreras adicionales.

La identificación de los factores que caracterizan al Tercer Sector como impulsor de la incorporación de mujeres a puestos de responsabilidad contribuirá, sin duda, al avance en esta materia en otros sectores. Para ello, las entidades que lo integran tienen mucho que aportar.

Por otro lado, la experiencia acumulada por las mujeres en la dirección y el gobierno de estas organizaciones complejas debería hacernos reflexionar sobre por qué no existen canales más ágiles que faciliten la transferencia de este conocimiento a otros sectores como el empresarial.

Existen casos aislados de mujeres procedentes de los órganos de gobierno de entidades del Tercer Sector que ya se han incorporado a los consejos de empresas, sin embargo todavía queda mucho camino por recorrer, ¿a qué esperamos? ■

**Patricia de Roda.**

Directora general de la Fundación Lealtad.

## Fundación Promoción Social de la Cultura

# La persona como protagonista del tiempo que le ha tocado vivir

La Fundación Promoción Social de la Cultura (FPSC), constituida en 1987, trata de promover un desarrollo humano, social y económico acorde con la dignidad de la persona y respetuoso con la identidad cultural de los pueblos y grupos sociales.

Desde 2004 la FPSC posee Estatus Consultivo General ante el Consejo Económico y Social (ECOSOC) de Naciones Unidas. La Fundación lleva cerca de 10 años trabajando estrechamente con Naciones Unidas. En este periodo ha hecho todo lo posible por aportar a ECOSOC su profunda experiencia en materia de Cooperación al Desarrollo, ganada por su trabajo en los países del Norte de África y Oriente Medio.

En el año 2001 la AECI aprobó a la FPSC una Estrategia de Cooperación al Desarrollo en el Mediterráneo para el período 2001-2004: una intervención plurianual, de carácter regional, que comprendía acciones de cooperación en los países mediterráneos así como la celebración de seminarios y encuentros. La FPSC fue una de las seis organizaciones que recibió dicha aprobación. Desde 2005 está reconocida por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo como ONG de Desarrollo "Calificada". Cuenta también con un acuerdo marco de patrocinado con la Oficina de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea (ECHO).

La FPSC es miembro fundador de la Fundación Anna Lindh para el Diálogo entre las Culturas y es miembro de diversas redes como la RED IRENE de Naciones Unidas, la Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo de España, la Plataforma Euromed de ONG y de la Asociación Española de Fundaciones.

La FPSC ha creado y promovido diferentes redes internacionales de ONG de desarrollo en diferentes ámbitos geográficos:

- En 2001 la FPSC creó la Asociación Red Euro-Árabe de ONG para el Desarrollo y la Integración (READI), integrada por 40 ONG del Norte y del Sur del Mediterráneo, especializadas en desarrollo humano y social. Con su creación y puesta en marcha, la READI apostó por dotarse de un marco innovador de trabajo y ser un espacio de diálogo de carácter permanente e integrador. [www.redreadi.org](http://www.redreadi.org)
- En 2005 la FPSC creó la Asociación Red De ONGD para el Desarrollo de los Países Iberoamericanos (REDI), integrada por entidades no gubernamentales para el desarrollo (ONGD), con el fin de impulsar la integración de las ONGD españolas y de los países del centro y del sur de América, promoviendo nuevas formas de coparticipación entre las organizaciones de la sociedad civil, la administración pública y el sector empresarial. Actualmente

te cuenta con diez organizaciones pertenecientes a ocho países diferentes.

- En el presente año la FPSC ha promovido la constitución de la Red ESBAL integrada por 18 ONG de Desarrollo de países del Este de Europa y Balcanes de trece países diferentes.

### Objetivos

Como valores institucionales cabe destacar que la Fundación trabaja por construir una cultura de la solidaridad centrada en la persona y en la necesidad de lograr mejores condiciones de vida, de trabajo, de libertad y de participación social para todos. Tratamos de realizar el trabajo al servicio de la persona, apostando de forma prioritaria por la educación como motor del desarrollo que genere respeto, libertad y protagonismo social. Para la FPSC la fuente de riqueza de un país son sus gentes.

La FPSC considera indiscutible la prioridad y el protagonismo de la mujer en los procesos de desarrollo para incrementar su participación social y para incentivar su acceso a la toma de decisiones. Consciente de que la diversidad es riqueza, trabaja realizando esfuerzos en la común tarea de promover la dignidad de la personas en el respeto a las legítimas diferencias. Promueve el apoyo a las minorías, allí donde trabaja, basado en los principios contenidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

La FPSC trabaja por el fomento en la sociedad, y en especial entre los jóvenes creando una mayor conciencia ciudadana, responsable y solidaria, que les permita el acceso al trabajo y a la cultura.

## Direcciones estratégicas

En consonancia con los objetivos fundacionales, la FPSC trabaja en tres direcciones estratégicas que dan cumplimiento a los objetivos que la definen. Estas tres direcciones son las siguientes:

- Cooperación al Desarrollo:

Se rige por unos principios que configuran un modelo específico de trabajo de cooperación al desarrollo: trabajo en partenariat con los socios locales y permanencia y continuidad en los sectores y países, que garanticen el buen trabajo, el protagonismo de los beneficiarios y el fortalecimiento de la sociedad civil.

- Cooperación cultural y educativa:

Este área de actividad trata de incentivar el apoyo institucional y económico a actividades de educación y de promoción de la cultura. La FPSC apoya proyectos que ayudan al acceso a la educación de personas de escasos recursos en los diferentes niveles: educación básica, capacitación profesional y educación universitaria.

- Educación al desarrollo y voluntariado:

La FPSC está comprometida con la promoción de los valores cívicos y con el fomento de la ciudadanía solidaria y responsable. Presta una particular atención al impulso del voluntariado y a los programas de formación de voluntarios. Dentro de este área se concede especial atención a las acciones encaminadas a promover la educación y sensibilización de los voluntarios como agentes de desarrollo social. En

la actualidad realizamos este trabajo con 18 asociaciones diferentes.

## Cooperación Internacional al Desarrollo

La actividad de la FPSC en el campo de la cooperación internacional se ha materializado en diversas intervenciones en cuatro continentes, en treinta y tres países, de América Latina, Asia, África y la Región Mediterránea. En esta última, el trabajo ininterrumpido desde 1992 le confiere a la Fundación una clara identidad y la consolida como uno de los referentes de la cooperación en Oriente Medio, tanto por el volumen de actividad realizada como por el enfoque de las iniciativas de apoyo institucional, orientadas a fortalecer el tejido social en cada país con resultados duraderos en cuanto a responsabilidad y protagonismo social.

La FPSC cuenta con más de veinte años de experiencia en cooperación internacional. Con ayuda de diferentes instituciones públicas y privadas y de donantes privados, ha ejecutado 252 proyectos de cooperación al desarrollo, por un total de 101.000.000 € gestionados.

A lo largo de estos años la FPSC ha trabajado en los sectores de educación, gestión de recursos hidrológicos, vivienda, desarrollo agropecuario y medio ambiente, microfinanzas y empleo, fortalecimiento institucional y sociedad civil, salud, ayuda humanitaria, reconstrucción y seguridad alimentaria. También destaca el trabajo realizado con minorías, discapacitados y grupos sociales en riesgo de exclusión social.

## Centro de Estudios de Oriente Medio de la FPSC

En 2007 la FPSC creó su Centro de Estudios de Oriente Medio (CEMOFPSC), un espacio interdisciplinar, para “formar e informar” sobre



Oriente Medio, facilitar la reflexión, estudio e intercambio de opiniones entre intelectuales y expertos que comparten una visión de las sociedades basada en la justicia y el respeto a la libertad de pensamiento, y un deseo de contribuir al bien común y la paz entre los pueblos.

Para el cumplimiento de sus objetivos, el CEMOFPSC programa reuniones de expertos, en forma de cena-coloquios, mesas redondas, reuniones de trabajo, congresos, seminarios internacionales y conferencias donde especialistas de distintas disciplinas académicas y nacionalidades se reúnen para debatir cuestiones de relevancia en Medio Oriente.

El CEMOFPSC impulsa de manera especial la publicación y difusión de los trabajos realizados en sus diferentes áreas de actuación. Las publicaciones se realizan en forma de documentos de trabajo, artículos de expertos, conclusiones de los debates y reuniones. ■

## Mónica Bohígues Cruaños.

Secretaria general de la Fundación Promoción Social de la Cultura.



## La Fundación Centro Español de Solidaridad Principado de Asturias (C.E.S.P.A.)

# Proyecto Hombre de Asturias

La Fundación Centro Español de Solidaridad Principado de Asturias (C.E.S.P.A.)-Proyecto Hombre de Asturias es una organización sin fines lucrativos, aconfesional y apolítica, cuya labor es la prevención, rehabilitación y reinserción de personas en situación de drogodependencia o que sufren otro tipo de adicciones (ludopatías, nuevas tecnologías, etc.). Desde 1987 viene prestando a la sociedad asturiana en dicho ámbito un servicio original, cualificado desde un rigor profesional y una impronta personalizadora y socializadora, celebrando por tanto durante 2012 sus primeros 25 años de trabajo.

Proyecto Hombre de Asturias está a su vez integrado en la Asociación Proyecto Hombre, que agrupa a veintiséis centros en toda España, atendiendo a más de 19.000 personas anualmente, y en los que colaboran más de 1.500 voluntarios. Estos centros son autónomos, jurídica y económicamente, y cada uno de ellos tiene el respaldo financiero y jurídico de una fundación o asociación. La Asociación Proyecto Hombre es la encargada de velar por la limpieza y fidelidad del método terapéutico.

Los inicios de esta entidad arrancan en 1986, cuando Luis Manuel Flórez García, actual director de la Fundación C.E.S.P.A., comienza a preparar las bases para la futura implantación de Proyecto Hombre en Asturias. Después de realizar son-

deos y contactos con distintas entidades -públicas, religiosas, privadas y personas particulares- y dada la buena acogida por parte de todos, en 1987 se da forma jurídica a una Fundación cuya Junta de Fundadores estará compuesta por el Arzobispado de Oviedo, la Compañía de Jesús, Hombres de Acción Católica y personas particulares.

Desde sus inicios, la Fundación C.E.S.P.A. ha orientado su trabajo y adaptado sus modelos de intervención a los cambios que se han ido produciendo en el tipo de sustancias consumidas, el perfil de las personas consumidoras y los estilos de consumo, trabajando con una visión global de las drogodependencias y un modelo biopsicosocial, que integra, por un lado, intervenciones sanitarias y de educación para la salud, y por otro, la participación del entorno social y de manera especial la familia, en los programas terapéutico-educativos y acciones encaminadas a la reinserción socio-laboral normalizada de la persona. En Proyecto Hombre entendemos que las adicciones son un problema que afecta a toda la sociedad, por ello debemos dar una respuesta cercana y solidaria que posibilite el proceso de reincorporación social; de ahí la importancia de crear un tejido social sensible y comprometido donde se posibilite la participación de todas las personas e instituciones.

La filosofía de base parte de una perspectiva humanista, fundamentada en el principio de que cualquier

ser humano es capaz de cambiar y rediseñar su proyecto de vida. La doble línea metodológica terapéutica y educativa utilizada ha puesto de manifiesto la idoneidad de hacer confluir estos objetivos para facilitar el crecimiento personal y la integración social de las personas como seres autónomos e independientes.

Este estilo de trabajo ha permitido que, de manera progresiva, se hayan ido incorporando a la línea metodológica clásica elementos educativos (orientación académico-formativa, educación básica reglada, orientación laboral, módulos para la educación de habilidades y competencias personales, educación en valores, etc.), así como terapéuticos y preventivos, a través de la actualización constante de la formación del personal y la presencia en foros donde se exponen los avances e innovaciones.

Dicha flexibilidad, junto con el interés por la innovación continua, permitió que, desde un único modelo de intervención en los primeros años, se evolucionara progresivamente hacia el amplio abanico de posibilidades que existe en la actualidad, dando respuesta a las diferentes demandas de asistencia: comunidades terapéuticas, centros de día no residenciales, programas de apoyo para perfiles específicos, programas de tarde o nocturnos a fin de adaptarse a las condiciones laborales de las personas atendidas, programas de reinserción e incorporación socio-laboral, programas de intervención en centros

penitenciarios, escuelas de padres y madres, programas específicos para menores y jóvenes, etc.

Como ya se anticipó, la labor de esta Fundación no se circunscribe única y exclusivamente al ámbito de la asistencia, tratamiento y reinserción de personas en situación de drogodependencias, sino que además, y en respuesta a la multitud de demandas que desde sus inicios se han recibido, desarrolla un extenso trabajo en materia de prevención de los consumos abusivos de drogas desde el año 1999, momento en el que se estructura dentro de su organigrama el Área de Prevención.

Otro aspecto a destacar en nuestra entidad es el papel que desempeña el voluntariado, complementando la labor desarrollada por los equipos de profesionales de la Fundación. Además de sus tareas, la participación del voluntariado representa un valor, la manifestación de la solidaridad, siendo uno de los pilares que da identidad a nuestro modo de proceder como organización, dado que la misma tuvo su nacimiento y continúa en la actualidad vinculada al espíritu del voluntariado.

En la actualidad son 133 personas de manera estable las que, con diferentes rangos de edad y distintos perfiles curriculares, comparten el trabajo diario. Dentro de este grupo de colaboradores contamos con la participación de personas procedentes de los colectivos destinatarios de la intervención, tales como personas que han superado su problema de drogodependencias y recibido el alta terapéutica y desean ayudar a otros en su situación pasada, o familiares o amigos de esas personas que continúan su colaboración tras haber finalizado aquéllas su tratamiento. Otro grupo importante de voluntariado lo forman personas procedentes del ámbito universitario que deciden participar de modo



Recepción de S.M. La Reina al Presidente de Proyecto Hombre.

continuado después de mantener un contacto puntual, mayoritariamente con motivo de sus prácticas académicas.

La Fundación está reconocida por la Agencia Nacional para el Servicio Voluntario Europeo (SVE) como organización de acogida, manteniéndose colaboraciones con organizaciones de la Unión Europea desde 2005 para la recepción de voluntarios.

En relación al trabajo del voluntariado se debe resaltar la colaboración estrecha de la Asociación de Familias y Amigos de Proyecto Hombre de Asturias, que es la encargada práctica de la gestión del Programa de Coordinación, Formación y Captación de Voluntariado de la Fundación C.E.S.P.A.

Proyecto Hombre es hoy una institución estable, con una amplia experiencia reconocida desde distintos organismos e instituciones, presente en los principales Concejos donde se aglutinan los mayores núcleos de población de nuestra región, por la que han pasado más

de 8.000 personas afectadas o sus familiares demandando información, orientación o rehabilitación por problemas relacionados con el consumo de drogas, y en la que se combinan programas de tratamiento basados en la metodología tradicional de Proyecto Hombre con nuevas propuestas de intervención acorde a los cambios producidos en torno a los consumos problemáticos de drogas, entre las que se incluye un trabajo exhaustivo en materia de prevención de drogodependencias.

Proyecto Hombre de Asturias es una entidad con unas características diferenciadoras marcadas que incluyen, no sólo la optimización y la eficacia de las intervenciones, sino sobre todo la acogida afectiva y libre de prejuicios de las personas con problemas, el trato humano que se proporciona a todo aquel que se acerca a nuestros recursos, así como la atención especial a la familia como pieza clave de muchos programas de intervención. ■

**Luis Manuel Flórez García.**  
Director de la Fundación CESPA.

## Nueva edición del Anuario de Derecho de Fundaciones 2011

**E**n el tercer número de su sucesión anual, el Anuario de Derecho de Fundaciones 2011 aborda ya -sin la técnica usual de transcribir normas legales precedidas de estudios concretos sobre las entidades sin fin de lucro de tipo fundacional- un extenso recorrido sobre la situación normativa de esta clase de entes, que nos adentra en un auténtico paisaje rigurosamente actual de su realidad y de su problemática, y que se refiere a los ámbitos internacional, europeo, nacional y autonómico. Trata el libro de temas muy diversos e ilustrativos sobre la realidad de las fundaciones de hoy, pero no sólo de forma puramente expositiva sino que también es expresivo de propuestas respecto del régimen deseable en cada caso para un futuro más o menos próximo, a la luz del cambio de unas circunstancias sociales que ya se vislumbran.

En el ámbito de la rúbrica “Estudios”, la obra se inicia con uno muy detallado y preciso, extraordinariamente didáctico, de Carlos Paramés, que nos da a conocer el panorama fundacional en los principales países europeos y reprocha a los fundadores continentales no haber investigado sobre su sector en la medida en que se ha hecho en Estados Unidos, Japón y Australia, porque cuando han fomentado investigaciones han solido hacerlo a nivel muy local y sin afrontar, en su conjunto, el panorama de Europa. Un tema, sin duda, pendiente.

Con referencia al ámbito específicamente italiano, el profesor



Título: Anuario de Derecho de Fundaciones, 2011.

Directores: Santiago Muñoz Machado y José Luis Piñar.

Publicado por la AEF con el patrocinio de “La Caixa”.

Edita: Iustel.

Cammelli, de la Universidad de Bolonia, plantea un tema inquietante, el de la progresiva transformación de la actividad de las fundaciones desde un papel de mera actuación previa “a demanda” al de promotoras de proyectos complejos y de *partnership* con sujetos públicos y privados que, a su entender, demanda una autorregulación cuadro y, por lo tanto, a escala nacional, con la suscripción libre por las fundaciones de orientaciones y criterios de contenido genérico, cuyo conjunto constituiría algo parecido a una Carta de las Fundaciones.

Ello aporta una perspectiva realmente original, que podríamos calificar de huída de la normativa oficialmente impuesta desde el Estado u otras corporaciones a todos los entes fundacionales, que el autor no sólo considera de difícil aplicación sino, además, completamente impracticable.

Un tema clásico y sobre el que siempre hay algo nuevo que decir, el de la reforma de la actual Ley 50/2002, de Fundaciones y la de la Ley 49/2002, globalmente referible a los entes no lucrativos, aparece en otro de los estudios que se comprenden en el Anuario 2011, en el que De Lorenzo, Piñar y Sanjurjo insisten y vuelven a incidir en la realidad que la doctrina ha puesto unánimemente de manifiesto de que el esquema tradicional sobre el que en el plano normativo se encuadra a las fundaciones como patrimonios productores de rentas destinadas a finalidades de interés general es hoy absolutamente inaceptable, en el modo y medida en que cada vez está más extendido el modelo de la fundación que no cuenta con un gran patrimonio que haya de ser preservado sino con unos ingresos que consume casi de inmediato en aras de sus fines propios, extremo sobre el que quien estas líneas escribe rompió el fuego hace ya muchos años al comentar la vieja Ley híbrida 30/1994.

En el ámbito tributario, recalcan los autores la necesidad de que se actualice la lista de actividades exentas del Impuesto sobre Sociedades, deplozan la negativa influencia del IVA

en las fundaciones cuyas prestaciones son gratuitas y hacen ver la necesidad de armonizar las deducciones autonómicas, entre otras muchas cuestiones del mayor interés.

Sabemos que estos temas, según resulta de las declaraciones electorales del partido hoy gobernante, probablemente sean objeto de reconsideración en la presente legislatura.

A nuestro juicio, merece una especial atención el estudio de Remigio Beneyto acerca de la confusión existente en cuanto a la personalidad civil de las asociaciones y las fundaciones canónicas. Bien podría decirse que el análisis riguroso de la conexión entre un Derecho estatutario, cual es el canónico, y el Derecho general del Estado resulta un tema normalmente abandonado en la doctrina jurídica, pese a la trascendencia práctica que el mismo tiene muchas veces en la actualidad, de modo particular por el volumen de la propiedad inmobiliaria de la que es titular en España la Iglesia católica y de los problemas de posible colisión o acodo normativos que aparecen a la hora de movilizar ese patrimonio.

Otros estudios incluidos en la obra que comentamos, se refieren a perspectivas del Tercer Sector, en el plano fundacional, que al jurista especializado pudieran haber pasado inadvertidas. Tal ocurre con la conclusión de Feliú Rey de que, sorprendentemente, las fundaciones y asociaciones no encuentran el necesario encaje en el desarrollo del esquema legal y conceptual de la Ley 5/2011, a pesar de que tanto unas como otras pertenecen activa e indiscutiblemente a la Economía Social. También sorprende, a pesar de su incontestable lógica, la defensa que hacen Fernando Moreno y Efrén Díaz de que la Ley 14/2010 sobre las Infraestructuras y Servicios de Información Geográfica en España puede ser de especial eficacia para la exacta

identificación espacial de los bienes inmuebles de las fundaciones que éstas han de inscribir en los correspondientes registros públicos, así como para resolver los problemas que se puedan suscitar en lo que concierne a los Registros de la Propiedad y el Catastro inmobiliario.

## **El Anuario de Derecho de Fundaciones es sumamente útil para quienes trabajan en el sector de las fundaciones, pero muy especialmente para los profesionales del Derecho expertos en la normativa fundacional**

Por último, pero no menos importante, hemos de hacer referencia al análisis de Natalia Mato relativo a la autocontratación en el ámbito de las fundaciones, tema de suyo espinoso, ciertamente, otras veces contemplado en la doctrina pero sin llegar a la original conclusión de que las autorizaciones de los Protectorados deben estructurarse sobre las categorías de los negocios para los que, conforme a los fines de la entidad, se solicitan tales licencias.

Al margen de los Estudios propiamente dichos, el volumen de la obra a la que nos referimos, contiene tres distintas "Crónicas". Una, suma-

mente documentada y que suscriben varios conspicuos autores, versa sobre las novedades de la normativa fundacional de las Comunidades Autónomas y su presumible futuro, en la que se da detallada cuenta de sus problemas y de las soluciones arbitradas; otra, firmada por Rosa Gallego, en la que se examina la perspectiva tan anhelada de un Estatuto de la Fundación Europea y de la reconsideración del IVA, abandonando el "café para todos" de la VI Directiva; y una tercera, monográfica del sector de las fundaciones en México y de su específica problemática, escrita por autores autóctonos, en la que se evidencia un gran dominio del tema.

Todo este interesantísimo contenido del volumen del Anuario que comentamos culmina con una Reseña de Jurisprudencia de Natalia Mato, que resulta de la mayor utilidad no ya en tanto en cuanto revela el más moderno criterio de los jueces respecto de diversos problemas de índole jurídico –y especialmente fiscal– de las fundaciones, sino también por cuanto ilustra sobre la opinión de la Dirección General de los Registros y del Notariado y la de la Abogacía del Estado respecto de tales problemas.

Por lo demás, pese a la altura técnica de su contenido, lo cierto es que esta tercera edición del Anuario de Derecho de Fundaciones resulta de fácil y agradable lectura y comprensión. Por tanto, es sumamente útil para quienes trabajan en el sector de las fundaciones, pero muy especialmente para los profesionales del Derecho expertos en la normativa fundacional, lo que hace bueno el conocido aserto de Hobbes de que la mejor medida del Derecho es la de su utilidad y que el más deseable método de su enseñanza es el de mezclar lo útil con lo agradable. ■

**José Antonio del Campo Arbuló.**  
Miembro del Consejo Asesor de la AEF.



# Gestión y administración de fundaciones

El sector fundacional desempeña un papel cada vez más relevante en nuestro país no sólo porque su reconocimiento constitucional es una de las manifestaciones del pluralismo del Estado social y democrático de derecho, sino también por sus dimensiones.

En el prólogo Javier Nadal, presidente de la AEF, las detalla, recordando que son más de 9.000 las fundaciones activas a finales de 2009 y señalando, además, la diversidad de demandas sociales que satisfacen, el número de beneficiarios y el empleo directo e indirecto que crean. Nos indica que “se trata de un sector mayoritariamente compuesto por organizaciones *jóvenes*, con un 65,3 por ciento de fundaciones con una antigüedad inferior a quince años, que aporta cerca de 8.000 millones de euros al Producto Interior Bruto de España y emplea a más de 150.000 trabajadores”. Además, es un sector caracterizado por la complejidad de su marco normativo.

De lo dicho se sigue que haya de ser encomiado tanto el objeto como el marcado sesgo práctico de esta obra colectiva, dados los retos a los que se enfrentan quienes ocupan cargos de responsabilidad en las fundaciones. La orientación práctica de la publicación, que no está reñida con la calidad científica de los temas que la integran, la convierten en una obra de referencia en la materia.

Combinando el rigor técnico con la visión práctica derivada de la experiencia en el sector, el resultado ofrece



Título: Gestión y administración de fundaciones.

Dirigido por: M<sup>a</sup> Paz Pous de la Flor, Rosa Adela Leonseguí, Eduardo del Río.

Edita: Editorial Colex, Madrid, 2012.

ce calidad científica, adaptación a las particularidades del sector y claridad en la exposición.

Los autores de esta obra colectiva proceden del mundo universitario, científico y profesional. En particular, M<sup>a</sup> Paz Pous de la Flor, Rosa Adela Leonseguí, Juana Ruiz Jiménez y Lourdes Tejedor son Profesoras Titulares de Derecho Civil de la UNED. Isabel Peñalosa es Jefa de la Asesoría Jurídica y Fiscal de la Asociación Española de Fundaciones; Juan Antonio Cajigal, Director de Alendus Consultores; Eduardo del Río, Responsable de Estudios y Programas de la Asociación Española de Fundaciones y profesor de la Universidad Antonio de Nebrija; e Ignasi Vendrell es Socio

Director de Best Relations. Por último, Carlos Cortés es Socio Fundador en Sector Cuatro Consultoría Social; Enrique Rúa es Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad San Pablo CEU; y Pedro Juez es Profesor Titular de Economía Aplicada de la UNED.

Todos ellos tienen los conocimientos y la experiencia necesarios para tratar las distintas materias a su cargo, y llevan ya tiempo vinculados a un proyecto de formación en colaboración entre la UNED y la Asociación Española de Fundaciones, iniciado hace siete años para responder a la necesidad de formación universitaria de calidad de las numerosas fundaciones asociadas domiciliadas en todas las Comunidades Autónomas de España.

La estructura elegida para el índice de la obra recoge en quince temas las cuestiones más relevantes para la gestión y administración de las fundaciones. De este modo, por razones de espacio, constataremos epigráficamente que los quince temas que integran la publicación se ocupan, desde la constitución, su actividad, fiscalidad, planificación económica y cumplimiento de obligaciones contables y financieras, actividad y gestión económicas, captación de fondos, planificación y gestión estratégica, comunicación táctica y recursos humanos.

En un Estado plurilegislativo como el nuestro, la variedad y dispersión normativa en la materia, exige a los profesionales dedicados a su gestión y administración, un importante esfuerzo y continua actualización de

conocimientos. Dicha pluralidad normativa es abordada por el primero de los quince temas y lleva por título: “Legislación aplicable. Pluralidad normativa. Derecho estatal y Derecho autonómico. Constitución y atribución de personalidad”, realizado por la Profesora *M<sup>a</sup> Paz Pous*.

Otra de las cuestiones básicas se refiere al gobierno de la fundación, su patronato, organización y funcionamiento y su relación con el protectorado. Esta es la línea del segundo tema redactado conjuntamente por las profesoras *Juana Ruiz Jiménez* y *Lourdes Tejedor Muñoz* quienes han dividido en dos las cuestiones más controvertidas del patronato y el protectorado.

El tercer capítulo lleva por título “La actividad de la fundación”. En él la profesora *Rosa Adela Leonseguí* 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 disposición 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* se ocupa en dos temas (el IV y V) del régimen fiscal y del mecenazgo y sus principales obligaciones fiscales. Por lo que se refiere al Tema VI, titulado “La planificación económica en las fundaciones. El presupuesto”, *Juan Antonio Cajigal* describe el modelo patrimonial, el operativo, el mixto y el instrumental. No olvida los aspectos más sobresalientes de la financiación estratégica, el presupuesto y su elaboración, cerrándose el capítulo con la correspondiente bibliografía.

En cuanto a los temas abordados por el profesor *Enrique Rúa* destaca el objeto del VII, “Obligaciones contables y estados financieros”, re-

corriendo las particularidades de las entidades sin fines lucrativos; en el tema VIII estudia el “reflejo contable de operaciones específicas”, deteniéndose en el estudio de los ingresos y gastos más habituales en las fundaciones, las subvenciones, donaciones y legados como principales fuentes de financiación.

## **Combinando el rigor técnico con la visión práctica derivada de la experiencia en el sector, el resultado ofrece calidad científica, adaptación a las particularidades del sector y claridad en la exposición**

El “análisis de gestión a través de indicadores” es el título del tema IX, del profesor *Pedro Juez*, y en él se explican el análisis económico y financiero, el empleo de indicadores y la elaboración de un presupuesto de actividad.

*Ignasi Vendrell* es el autor del tema X sobre la captación de fondos (*fundraising*), campañas, estrategias y acciones, el XIII titulado “La comunicación estratégica de las fundaciones” y el XIV dedicado al estudio de las tácticas para relacionarse con los medios de comunicación.

Los temas XI sobre “planificación y gestión estratégica” y XII sobre “gestión de proyectos en las fundaciones” han sido elaborados por *Eduardo del Río*. En el XI pone de relieve la importancia de la reflexión estratégica, una actividad dirigida a relacionar lo que una fundación aspira a conseguir con lo que su entorno y sus recursos le permitan. 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.

Finalmente, el tema XV cierra la publicación y en él *Carlos Cortés* analiza el sistema de gestión integral de recursos humanos, el ciclo de vida profesional y, además tiene el acierto de recoger un estudio especial del voluntariado.

El libro incluye, además, análisis, referencias y experiencias sobre algunos de los retos propios del sector como la transparencia, el buen gobierno, la evaluación del impacto, o la innovación, que pueden aportar valor a cualquier persona interesada o relacionada con el mundo fundacional, como pudieran ser los patronos, voluntarios, investigadores o potenciales colaboradores.

Esta publicación colectiva está caracterizada por una doble calidad: por una parte, su practicidad dirigida a profesionales expertos en la materia; y por otra, su dimensión universitaria y científica, que hacen de ella una excelente herramienta para facilitar el trabajo de los profesionales del sector. No sólo facilitará su profesionalización, sino que promoverá su eficiencia, lo que consideramos que es especialmente necesario en estos momentos de crisis económica. ■

**María Fernanda Moretón Sanz.**  
Profesora de Derecho Civil de la UNED.

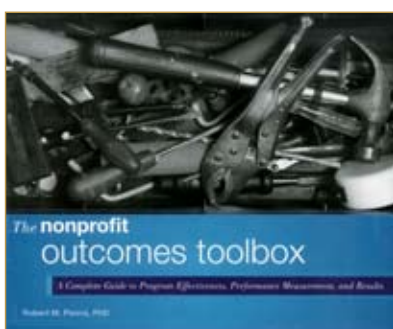
# The Nonprofit Outcomes Toolbox

## A Complete Guide to Program Effectiveness, Performance Measurement and Results

Los profesionales del sector saben que es difícil cuantificar de forma precisa los beneficios de las actividades sociales o culturales y complejo discriminar qué parte del “valor común” es atribuible al trabajo de una organización o de un programa en concreto.

A pesar de las dificultades, parece evidente que hay una mayor conciencia sobre el valor y la utilidad de los esfuerzos dirigidos a evaluar y medir el impacto generado por la actividad de una fundación. En primer lugar porque le sirve para aprender y mejorar su desempeño. Facilita, además, la toma de decisiones de sus órganos de gobierno. Mejora las relaciones con los donantes, beneficiarios, o público en general, que tienden a demandar información sobre los resultados obtenidos. En un contexto de crisis económica como el actual, conviene que el proceso de rendición de cuentas sea riguroso, pues ya no es suficiente con hacer una labor, sino que hay que demostrar que se consiguen resultados.

Por todas estas razones las fundaciones deberían comprometerse con una orientación a resultados que esté vinculada con su estrategia. Para ello, antes de iniciar cualquier esfuerzo dirigido a evaluar o medir su impacto, es necesario que la organización tenga clara su misión y su visión, pues no se trata tanto de crear baterías de indicadores, como de reflexionar qué se hace y para qué, y posteriormente recabar la información que sirva para asegurar que se está actuando en el



Título: The Nonprofit Outcomes Toolbox. A Complete Guide to Program Effectiveness, Performance Measurement and Results.

Autores: Robert M. Penna.

Edita: John Wiley & Sons.

sentido correcto y que se están alcanzando los objetivos propuestos.

En esta coyuntura, parece oportuna la publicación de esta guía, para aportar orientación en un tema tan complejo. La publicación se estructura en cuatro partes:

La primera, dedicada a aclarar conceptos básicos, comienza con una descripción de enfoques alternativos a una gestión orientada a resultados que identifican como, “problema”, “actividad”, “proceso” y “visión” y que son los que, según los autores, la mayoría, de forma natural e instintiva, utilizamos para abordar proyectos, programas o situaciones.

A continuación, consideran que un enfoque basado en “problemas” con frecuencia limita nuestra capacidad para visualizar el éxito y los resultados y el centrado en la “actividad”, al poner el énfasis en “hacer”, impide el análisis y la reflexión. Por

otra parte, el enfoque de “procesos”, al centrar la atención en el cumplimiento de reglas, puede dar lugar a lentitud o parálisis, mientras que el “visionario” tiende a basarse en suposiciones que no siempre han sido probadas o cuestionadas.

Los autores son conscientes de que en la actividad diaria de las organizaciones, pocas veces se usa exclusivamente un solo enfoque todo el tiempo. La mayoría tiende a seguir varios, combinándolos de forma intuitiva en su quehacer cotidiano hasta que alguien les enseñe que hay una alternativa mejor.

Más adelante se describe el enfoque orientado a resultados. Para ello los autores dedican un capítulo dirigido a precisar términos, pues consideran que para ponerlo en práctica es necesario que todos los implicados estén “en lo claro”. El lenguaje que usamos, la forma en la que definimos las cosas y el grado con el que nos comunicamos en el mismo idioma, influye en nuestras probabilidades de éxito. Por eso, antes de empezar a identificar los resultados, se propone que se precise el sentido con el que se emplea términos como “inputs”, “programas”, “outputs”, o incluso “resultados”. Los autores sugieren, además, que la utilización de los nuevos términos nos lleve a cambiar la forma de pensar, de comprender y abordar la realidad. Proponen que se pase de la perspectiva del financiador a la del inversor, desde un énfasis en la actividad a otra en los resultados, y desde una obsesión

por la aportación de servicios a una preocupación por la generación de cambios.

El cuarto capítulo ofrece herramientas<sup>1</sup> diseñadas para ayudar a poner de acuerdo a todas las personas involucradas sobre los resultados específicos que un programa o una iniciativa debe conseguir.

Las otras tres partes se dedican a describir distintas herramientas<sup>2</sup> que han de servir para que el trabajo de una organización no lucrativa se oriente a resultados. El estilo es muy práctico, pues la descripción de cada una de las herramientas<sup>3</sup> se complementa con un caso en el que se ha puesto en práctica y se dan los datos de contacto de la organización pionera en su uso. Con su descripción los autores han pretendido ofrecer una visión de conjunto de la gestión orientada a resultados, que facilite su comprensión, dificultada no sólo por la proliferación de distintos modelos en los últimos años, sino también por la forma fragmentada en la que los profesionales y consultoras del sector en Estados Unidos los han enseñado. También han pretendido ofrecer una muestra amplia, que permita a cualquier organización la elección y puesta en práctica de aquellas que mejor se adaptan a su especificidad.

Se trata de ofrecer una guía práctica, que pueda ser empleada para la correcta aplicación de las herramientas de gestión orientada a resultados en el diseño de programas, la formación de equipos, las innovaciones organizativas o la consolidación de las relaciones con involucrados de la organización.

El trabajo combina rigor técnico con una visión práctica derivada de

la experiencia en el sector de los autores, al tiempo que ofrece claridad en la exposición de los contenidos.

## Se trata de recabar información que sirva para asegurar que se está actuando en el sentido correcto y que se están alcanzando los objetivos propuestos

No obstante, conviene apuntar algunas matizaciones. La primera tiene que ver con el subtítulo<sup>4</sup>. En un terreno tan complejo como la evaluación del impacto, ninguna guía puede pretender ser exhaustiva, pues se trata de un área de conocimiento en continua evolución, que se caracteriza además por la inexistencia de un único indicador de éxito comúnmente aceptado, como es el caso de la cifra de beneficios para las empresas. Los indicadores aquí son múltiples, parciales, específicos y, en muchos casos, cualitativos. Conviene, por otra parte, ser selectivo con los que se elijan, pues evaluar cuesta y no todo lo que vale la pena puede ser medido, ni todo lo que puede ser medido vale la pena

Hay que tener en cuenta, además, la naturaleza esencialmente hetero-

génea del sector, tanto en el tamaño de las organizaciones, como en el ámbito de actuación, los fines que persiguen o las formas de abordarlos. Algunos de sus fines están, por otro lado, relacionados con el cambio social y éste es un proceso lento, multifactorial y difícilmente controlable, que implica a instituciones, pero también a personas con preferencias y valores. Por eso, debemos tener presente que, aunque la guía proporciona orientaciones generales que aportan valor, no se pueden entender como soluciones universales que se puedan aplicar sin más a cualquier organización o proyecto. Para que funcionen, la organización debe repensarlas, elegir las herramientas y los indicadores que mejor se adapten a las especificidades de la organización (tamaño, fines, ámbito de actividad) y a las del proyecto que se inicia.

Por último, conviene que en algún momento del proceso se facilite la participación de todo el equipo de gestión, para que se implique en él, para que lo haga suyo. En esta tarea, conviene relacionar el nivel de participación con el de responsabilidad y comunicarlo a los implicados antes de iniciar el proceso, para evitar defraudar expectativas.

Una vez realizadas estas matizaciones, recomendamos la lectura de esta guía, pues además de contribuir a difundir una cultura organizativa orientada a resultados, ayuda a las organizaciones a evaluar su impacto, obteniendo así conocimiento objetivo de que realmente están logrando sus fines, e información que les ayude a mejorar. ■

**Eduardo del Río.**

<sup>1</sup> "You Get What You Measure", "Tools from "Results-Based Accountability", "A Common Outcome Framework".

<sup>2</sup> Algunas herramientas, como el "Balance Scorecard" o "Six Sigma", son relativamente bien conocidas en nuestro país.

<sup>3</sup> Se puede encontrar más información sobre la herramienta "Outcome Management" en "The Rensselaerville Institute" ([www.rinstitute.org](http://www.rinstitute.org)).

<sup>4</sup> En español se puede traducir como "Una guía completa hacia la eficacia en los programas, la medición del rendimiento y los resultados".



# La gestión de la cooperación al desarrollo. Instrumentos, técnicas y herramientas

**E**l sector de la cooperación internacional al desarrollo atrae a un número cada vez mayor de ciudadanos, organizaciones, instituciones públicas y privadas, gobiernos, empresas y universidades. Todos ellos se enfrentan al reto común de tratar de unir esfuerzos y voluntades para incrementar la calidad y la eficacia de sus intervenciones.

Este libro es una completa guía de la cooperación al desarrollo que describe y analiza algunos de los principales instrumentos a través de los cuales se despliega la ayuda al desarrollo en el escenario internacional actual. Aborda sus características, funcionamiento, mecanismos de aplicación, ventajas y limitaciones, con el propósito último de orientar su gestión práctica.

En el actual debate sobre cómo mejorar la eficacia, calidad e impacto de la ayuda al desarrollo en la reducción de la pobreza, ocupan un lugar central las distintas modalidades e instrumentos a través de los cuales los recursos de la cooperación se ponen al servicio del desarrollo de los países socios.

Actualmente, los gestores y decisores en el ámbito de la ayuda al desarrollo cuentan con un amplio abanico de opciones (programas y proyectos, ayuda programática, cooperación técnica, ayuda humanitaria, microfinanzas, etc.) a la hora de concretar sus actuaciones en el terreno y deben seleccionar conjuntamente con sus socios del Sur las formas más idóneas para hacerlo.

Este libro brinda al lector un compendio de conocimientos, técnicas y



Título: La gestión de la cooperación al desarrollo. Instrumentos, técnicas y herramientas.

Edita: Ed. Fundación CIDEAL 2ª edición actualizada y ampliada.

Coordinadores: Manuel Gómez-Galán y Luis Cámara López.

herramientas útiles para desenvolverse en el escenario actual de la ayuda. Pretende con ello contribuir a una cooperación al desarrollo más eficaz, poniendo al alcance de los profesionales del sector un medio de apoyo a su trabajo y ofreciendo, a todas las personas e instituciones interesadas, una visión integral y actualizada de los principales instrumentos de la ayuda y de los modos de gestión interna de las organizaciones. En él se describen y analizan con detalle algunos de los principales instrumentos de cooperación, se muestran y se explican sus características, funcionamiento y mecanismos de aplicación con el propósito último de orientar en la práctica su más adecuada gestión en los países en los que se realiza la acción de cooperación.

“¿Cómo seleccionar los instrumentos y modalidades más idóneas en cada caso?, se preguntan los coordinadores de esta obra en el prólogo. La respuesta no es sencilla, dependerá de la naturaleza, el carácter y la dimensión de la organización que los vaya a aplicar. Dependerá también de la elección de variables de naturaleza política que afectan, principalmente, al contexto específico de cada país con el que se mantienen relaciones de cooperación. En cualquier caso, los coordinadores de la obra anticipan que “lo más recomendable es recurrir a diferentes instrumentos simultáneamente, en función del resultado de análisis de los parámetros de cada caso y del nivel en que se intervenga”.

Esta publicación cuenta con aportaciones de cualificados expertos en materia de cooperación al desarrollo. Se trata de una obra colectiva de más de 500 páginas de extensión coordinada por Manuel Gómez-Galán y Luis Cámara López, y editada por la Fundación CIDEAL, en la que han participado cerca de 30 expertos del ámbito de la cooperación al desarrollo.

La Fundación CIDEAL se dedica, desde 1983, a la investigación, la formación y la asistencia técnica en el ámbito de la cooperación internacional, así como a la ejecución de programas y proyectos de desarrollo de diversos países del Sur. CIDEAL tiene su sede principal en Madrid y en la actualidad cuenta con delegaciones y expertos permanentes en América Latina, el Caribe, África, Oriente Próximo y Asia Meridional. ■

**J. A. García.**



# Fund@net®

www.fundanet.es

El ERP líder del sector fundacional

La solución informática más avanzada para  
la gestión integral de Fundaciones



- EQUIPO LÍDER EN LA IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES EN EL SECTOR FUNDACIONAL
- CONSULTORES CON AMPLIA EXPERIENCIA EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE FUNDACIONES
- SERVICIOS DE FORMACIÓN CONTINUA POR MEDIO DE CURSOS ON-LINE
- APOYO EN LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA CON PERSONAL IN SITU
- CENTRO DE ATENCIÓN AL USUARIO ESPECIALIZADO EN LA GESTIÓN DE FUNDACIONES
- PRODUCTO PERMANENTEMENTE ACTUALIZADO CON LA NORMATIVA Y LEGISLACIÓN

Compatible con



✉ [ventas@fundanet.es](mailto:ventas@fundanet.es)  
☎ Teléfono: 902 820 520





# NUEVAS LÍNEAS ICO AHORA TAMBIÉN PARA INSTITUCIONES



Líderes en  
Créditos ICO

Los primeros  
en quien confiar



En el Santander hemos formalizado el 20% de los créditos ICO concedidos en España. Y ahora también las instituciones pueden hacer realidad sus proyectos con las nuevas Líneas ICO.

Infórmese en oficinas Santander,  
llame a Superlínea 902 18 20 20  
o entre en [www.bancosantander.es](http://www.bancosantander.es)

Queremos  
**ser tu banco**

 **Santander**

EMPRESAS E INSTITUCIONES

[bancosantander.es](http://bancosantander.es)