

# *Cuadernos*

*de la Asociación Española de Fundaciones*

N.º 27 - Diciembre - 2012

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

**Innovando ideas para el impacto**

*Elena Rodríguez Blanco*

**Encuentro de las juntas directivas  
de las asociaciones de fundaciones  
de España y Alemania**

**“El oficio de unir” o las cinco  
vidas de Antonio Sáenz de Miera**

*Carlos Paramés Montenegro*



**XI Encuentro Iberoamericano  
de la Sociedad Civil**

# 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)

<b>COLABORACIONES</b> .....	<b>4</b>
– Innovando ideas para el impacto. <i>Elena Rodríguez Blanco.</i>	
– Nuevas tendencias en la filantropía. <i>Cristina Manzano.</i>	
– El acceso de las fundaciones a los fondos europeos. <i>José Manuel Fresno.</i>	
<b>NOTICIAS DE FUNDACIONES</b> .....	<b>10</b>
<b>PANORAMA INTERNACIONAL</b> .....	<b>22</b>
– XI Encuentro Iberoamericano de la sociedad civil. “Un cambio necesario”.	


<b>TRIBUNA ABIERTA</b> .....	<b>38</b>
– La mediación y el arbitraje como alternativa para la resolución de conflictos. <i>Javier Garbayo García</i>	
<b>PUBLICACIONES</b> .....	<b>40</b>
– “El oficio de unir” o las cinco vidas de Antonio Sáenz de Miera.	
– “Innovar para el cambio social. De la idea a la acción”.	
– “Manual Tributario para Entidades no Lucrativas”.	
– “La fundación ¿una casa sin dueño?”	
– Nace la revista Filantropía Magazine.	
– “Indicadores para entidades sin fines lucrativos”.	
<b>DOCUMENTOS</b> .....	<b>50</b>
– “Sin virtuosos”. <i>Federico Reyes Heróles.</i>	

## 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

**Realiza:** Servimedia  
 C/ Almansa, nº 66  
 28039 Madrid  
 www.servimedia.es  
**Imprime:** Industrias Gráficas Afanias  
 C/ Aeronáuticas, 15  
 28923 Alcorcón (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.



# Innovando ideas para el impacto

Elena Rodríguez Blanco

**I**nnovare” es la expresión latina de donde se origina el término innovación, y significa literalmente “crear algo nuevo”. A pesar de su origen etimológico tan antiguo, la palabra no se popularizó hasta que el economista austríaco Joseph Schumpeter (1883-1950) la utilizó en una publicación sobre la “destrucción creativa” que diferenciaba entre una idea sin su puesta en marcha, la invención; y la innovación que es la implementación con éxito de una creación. Sus escritos ponían en evidencia que las ideas creativas para ser innovadoras tenían que dar lugar al cambio y añadir valor. Ésta última definición es la que ha dado lugar a que recientemente el término “innovar” se mencione a menudo como la respuesta a las crisis actuales.

## La innovación se puede aprender

Pero innovar no es fácil, y a menudo nos intimida. Contrariamente a lo que solemos pensar, un reciente estudio afirma que la innovación no es un don de herencia genética, sino al contrario, que dos tercios de las habilidades necesarias para innovar llegan a través del aprendizaje. Entender las habilidades necesarias para innovar y practicarlas es el principio para adoptar una forma de pensar diferente. Por lo tanto, para que la innovación dentro de una organización se pueda poner en práctica, se debe partir de la creencia de que cada persona dentro de la misma tiene la capacidad de aportar ideas y la pasión suficiente para crear el cambio. Es así como se crea una cultura innovadora a partir de las personas, compartiéndose en equipos rompedores y trasladándose al marco de la organización, que dirige el cambio.

Hoy sabemos que las personas innovadoras son las que practican de forma habitual seis habilidades principales, que llevan a la creación constante de ideas. Algunos de los elementos se pueden aprender y desarrollar en las personas mientras otros se deben adoptar y fomentar en las organizaciones. Los seis elementos claves para la innovación son los siguientes:

**1. Pensamiento asociativo.** Se refiere a la habilidad cognitiva de asociar información diferente aparentemente no relacionada entre sí para crear nuevas ideas. Esta capacidad es única y personal ya que se relacionan datos de todos los ámbitos de la vida, y es en esta forma única de absorber, procesar y combinar la información que se crean resultados creativos infinitos. Es pensar en cómo pensamos y crear de la intersección de diferentes sistemas, más oportunidades. Algunas organizaciones apuestan por crear equipos multidisciplinarios que resultan en un cruce de conocimientos en muchos campos, permitiendo recoger ideas, relacionar elementos entre sí y obtener una visión más amplia a la hora de resolver retos.

**2. Tener un ojo atento.** El simple hecho de observar constantemente con atención el mundo que nos rodea para localizar pautas y tendencias, patrones singulares, y analizar y comparar comportamientos, nos lleva a la innovación. Es el arte de convertirse en “antropólogo”, que no sólo estudia, sino que se relaciona a la vez con el entorno y las personas. La ‘realidad’ que se observa puede tener muchos colores, y normalmente el

ser humano presta atención a aquello que le interesa o que está predispuesto a encontrar. Tener presente lo que buscamos puede ayudar a observar de otra manera y detectar cosas que no habíamos percibido antes, y liberarnos de prejuicios nos ayudará a ver lo que nadie esperaba encontrar y a detectar oportunidades nuevas.

**3. Desafiar el status quo a través de preguntas.** La creatividad está basada en la curiosidad y en la pasión por desafiar lo que ya existe. Para ello, encontrar la pregunta correcta es la clave, como concluyó Einstein, “la formulación de un problema a menudo es más importante que su solución”. Una de las mejores maneras de desafiar el cómo son de las cosas es ponerse en la posición de un niño que se cuestiona y hace preguntas sobre todo lo que ya es aparentemente obvio, para intentar entender cómo se podría cambiar el futuro a partir de ahí.

Por ejemplo, La Fundación Exit cuenta con un proyecto llamado COACH con el que invita a jóvenes en riesgo de exclusión social a formar parte temporalmente de una organización, permitiendo que el joven conozca esta realidad y le anime en su elección de estudios universitarios. Este tipo de oportunidades permite que la organización misma cuente por un corto período con una visión externa y diferente. A través de las preguntas de los jóvenes se puede reflexionar sobre los diferentes paradigmas que dictan el funcionamiento de la organización y llegar al origen del porqué las cosas son como son. Éstas reflexiones que

<sup>1</sup> Dyer, J.; Gregersen, H. y Christensen, C. (2011) “The DNA of Disruptive Innovators: The five discovery skills that enable innovative leaders to ‘Think Different’”, Harvard Business Press Chapters, publicado el 19 de Julio, 2011, pág. 22.”.

<sup>2</sup> Estos elementos claves se desarrollan extensamente en el libro Rodríguez Blanco, E.; Carreras, I.; y Sureda, M. (2012) “Innovando para el Cambio Social: De la idea a la Acción”, ESADE Instituto de Innovación Social, Barcelona, comentado en la página 42 de este número de Cuadernos.



nos invitan no sólo a pensar “fuera de la caja”, sino a entender y conocer íntimamente la caja en la que estamos, nos permiten poder pensar más allá de la misma.

**4. Compartir los conocimientos a través de una red.** Este elemento no habla del concepto de “networking de recursos” sino del “networking de ideas”, de construir puentes hasta un área de conocimiento diferente mediante la interacción con alguien que no suele estar en nuestro entorno. Como indica el proverbio japonés, “ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros”. Estando expuestos a diferentes estilos de pensamiento de una forma abierta e intuitiva se cierra la brecha entre diferentes redes sociales y disciplinas y logramos tener acceso a nuevas ideas.

Estas redes también se deben entender a nivel interno de colaboración dentro de una organización. Situando a la organización como la guardiana de la visión social, como el contenedor de la conectividad y propósito común, entonces posicionamos a las personas como las responsables de buscar oportunidades. El equilibrio entre la autonomía personal y la cohesión organizacional es lo que lleva a la innovación. Estos entornos se vuelven aún más innovadores si existen colaboraciones con otras organizaciones que mantienen estructuras similares.

**5. Experimentar y repetir.** El método científico, basado en el concepto de ensayo y error para verificar una hipótesis, se debería aplicar más frecuentemente en las organizaciones. De hecho, las personas más innovadoras constantemente prueban nuevas experiencias, montan y desmontan cosas y crean prototipos y pilotos para poner a prueba la invención. Lo más importante de la experimentación es que proporciona datos claves para que las ideas funcionen bien en la práctica, minimizando el riesgo de una inversión a gran escala.

Sin embargo a la hora de experimentar tenemos que estar dispuestos a aceptar el principio clave de todos los experimentos: que sólo en raras ocasiones éstos resultan según lo previsto. Sin embargo, son una puerta para generar datos que nos llevan a nuevas ideas. Por norma general ya contamos con una cierta aversión al riesgo o miedo al fracaso, y tendemos a mantener el status quo. El experimentar y repetir nos ayuda a tomar un primer paso de bajo coste y bajo riesgo más allá de esta creencia y acercarnos a descubrimientos que pueden cambiar nuestra visión de las cosas.

**6. Aprender de los fracasos.** Al fracaso, también llamado el “gran maestro”, habitualmente no se le presta mucha atención. Es más, tendemos a fracasar ante el fracaso, esto es, no ponemos un esfuerzo real en aprender de él. Esto es por dos concepciones erróneas sobre el fracaso, la primera es creer que el fracaso en sí es malo. Le otorgamos una connotación negativa sobretudo a nivel organizativo cuando se busca “señalar a alguien” como culpable. La segunda es que creemos que es fácil aprender del fracaso. Parte de la clave de aprender de los fracasos está en distinguirlos. Por ejemplo, hay fracasos evitables en operaciones previsibles, y hay fracasos inevitables en operaciones complejas. También existen los fracasos inteligentes, que están en la frontera del conocimiento. Marcar ciertos principios básicos antes de iniciar un proyecto para poder identificar el fracaso y el tipo de fracaso que es, es clave para poder aprender el máximo de los mismos.

### Innovación y ONLs

Así pues las personas y las organizaciones pueden aprender a innovar. Pero la innovación no es igual para todas las organizaciones. La creatividad suele estar en el origen de las organizaciones no lucrativas ya que éstas nacen para dar respuestas a las necesidades sociales no atendidas.

Sin embargo, esa creatividad inicial no garantiza una cultura organizativa innovadora de forma continua, que es la que se requiere para dar respuesta a los cambios tan rápidos que vivimos en la actualidad. Para que la innovación sea efectiva y sostenible, debe de ir acompañada de una base de gestión excelente y sobre todo de un ámbito abierto a la colaboración con otras entidades. Además el tercer sector debe atravesar una serie de barreras específicas que dificultan su actividad innovadora, como son:

- La falta de capacidad técnica
- La aversión al riesgo
- Los equipos mixtos: voluntarios y personal remunerado
- La escasez de recursos

Estas barreras obligan a las organizaciones sin ánimo de lucro a innovar de un modo distinto, pues se enfrentan a desafíos únicos y tienen una importante responsabilidad social para hacerlo. Las ONLs por lo tanto tienen una obligación moral de aprender a crear una cultura innovadora, y dirigirla de forma deliberada a maximizar el impacto social positivo que persigue su misión, en especial para sus beneficiarios.

### Es el momento

Los próximos años podrían ser los más innovadores de la historia gracias a la tecnología y conectividad, y también gracias a la misma escasez de recursos, que nos obliga a activar nuestra creatividad, abandonar la rutina, reexaminar los supuestos básicos de nuestras actividades y buscar nuevas formas de hacer las cosas. Durante este proceso nos damos cuenta de que no hay una única solución, sino múltiples posibilidades que pueden surgir. Estamos ante la necesidad de reaprender. Estamos en el momento de innovar ideas. ■

### Elena Rodríguez Blanco.

Cofundadora de AnoderWOLD y colaboradora del Instituto de Innovación Social de ESADE.

# Nuevas tendencias en la filantropía

Cristina Manzano

**D**esde hace varios años se vienen observando diversas tendencias de cambio en la naturaleza de los filántropos en el mundo occidental. Si hasta hace algo más de una década el donante por excelencia era el heredero de una rica familia, alguien para quien la actividad filantrópica formaba casi parte de su ADN, ha irrumpido recientemente una nueva generación de hombres y mujeres hechos a sí mismos, con un fuerte espíritu emprendedor y con una media de edad más joven. Ya no se trata de organizar el legado para las generaciones venideras: ahora quieren disfrutar de su altruismo en vida y, además, en numerosas ocasiones, ejercer personalmente su compromiso social y participar activamente en esa tarea. Muchos de ellos son, o han sido, empresarios de éxito -el sector de las nuevas tecnologías es una de las canteras más notables- que buscan aprovechar y trasladar sus experiencias y sus conocimientos empresariales a la defensa de las causas en las que creen. El selecto, pero cada vez más nutrido, grupo de deportistas de élite es otra de las fuentes de procedencia de estos nuevos filántropos. Fruto de todo ello, la aversión al riesgo no es ya una de las características primordiales de la filantropía.

En ese entorno, otra de las tendencias que se observan es que cada vez más donantes han decidido limitar el dinero que dejan a sus hijos, para destinarlo a devolver a la sociedad parte de lo que han obtenido de ella. Esta idea, tan arraigada en la personalidad estadounidense, ha comenzado también a extenderse

por Europa. Eso sí, a cambio han comenzado a exigir conocer mejor el impacto de sus donaciones, algo que va a menudo mucho más allá del número de beneficiarios. Se trata de ejercer realmente un efecto transformador en el campo del que se trate.

## **La introducción de principios procedentes del mundo de la empresa se traduce no sólo en la concepción de la actividad filantrópica, sino también, y sobre todo, en los métodos de gestión**

La introducción de principios procedentes del mundo de la empresa se traduce no sólo en la concepción de la actividad filantrópica, sino también, y sobre todo, en los métodos de gestión. La aplicación de técnicas de marketing a la captación de fondos, es sólo un ejemplo; pero también la exigencia de transparencia y de rendición de cuentas en la utilización de dichos fondos, ya sean las donaciones propias o las conseguidas a través de terceros, así como la disposi-

ción para buscar la colaboración entre diversos donantes a la hora de abordar cuestiones de gran envergadura. Por mucho que se haya citado hasta la saciedad, el modelo más emblemático de esta actitud ha sido, y seguirá siendo durante mucho tiempo, el de Bill y Melinda Gates, que han adoptado un enfoque estratégico para la lucha global contra enfermedades como la malaria o el sida -entre otros muchos temas-, buscando la asociación con otras organizaciones.

La incorporación de nuevas formas de financiación procedentes igualmente del mundo corporativo, especialmente del financiero, es otra de las novedades. Prácticas como el capital riesgo han comenzado a aplicarse a la financiación de organizaciones que cuentan con el potencial de generar un impacto sostenible y medible (venture philanthropy). Aunque el objetivo final no es obtener un beneficio financiero, se utiliza como un modo de garantizar la viabilidad futura de la organización. La European Venture Philanthropy Association cuenta ya con unos 150 miembros en toda Europa.

Otra forma novedosa es la inversión de impacto (impact investment), por la que sí se busca un retorno de lo invertido en proyectos de impacto medible. Y la versión, en grande, de los emprendedores sociales: la inversión en negocios sociales, ya sea como parte de una estrategia de responsabilidad social corporativa o para complementar la actividad habitual de una empresa. Es el caso de grandes firmas de alimentación que invierten en cade-

nas de suministro sostenibles, con el fin de hacer llegar alimentos a comunidades menos favorecidas, o firmas de construcción que facilitan el acceso a viviendas a precios asequibles a los que las necesitan.

Esta fusión entre la práctica empresarial y la acción social era anatema hasta hace no mucho y sin embargo hoy se está imponiendo con fuerza en el diseño y la administración de numerosas organizaciones del tercer sector, no sin la correspondiente tensión entre los nuevos y los viejos métodos. La constatación –teóricamente asumida por todos, pero más difícil de implementar en la práctica– de que los problemas globales sólo podrán ser resueltos mediante soluciones globales y la participación de múltiples actores está detrás de estas tendencias.

La crisis económica no ha venido sino a exacerbar y a acelerar el ritmo de un proceso que ya estaba en marcha. En Europa, por un lado, porque están en cuestión las capacidades presentes, pero sobre todo futuras, del Estado del bienestar sobre el que se ha asentado la existencia del continente desde el final de la Segunda Guerra Mundial. En Estados Unidos, por su parte, la batalla por un mayor o menor papel del Estado en la vida de los ciudadanos –en cualquier caso muy lejos de los parámetros europeos– polariza a buena parte de la opinión pública norteamericana, como se ha visto en la última campaña presidencial. Así pues, parece evidente que la filantropía deberá cubrir, cada vez más, algunas de las tareas y funciones que han estado atendidas en las últimas décadas por los servicios públicos, así como seguir alentando la investigación y el acceso a la cultura, la educación, el agua, la salud, el arte, el pensamiento o el medio ambiente, entre otros. De ahí la necesidad de hallar

vías de financiación sostenibles que van más allá de la caridad tradicionalmente entendida.

## **Parece evidente que la filantropía deberá cubrir, cada vez más, algunas de las tareas y funciones que han estado atendidas en las últimas décadas por los servicios públicos**

Todo este proceso se ha visto acompañado por la aparición y consolidación de diversas firmas que ofrecen asesoramiento y servicios profesionales al tercer sector, incluido el apoyo para dar un carácter más estratégico a las donaciones. Asimismo, las nuevas tecnologías han facilitado enormemente el acceso a la información y la transparencia. Entidades como NPC, en Reino Unido, Geneva Global en Suiza o Philanthropic Intelligence en España son solo algunos ejemplos. Desde el lado público también han surgido diversas iniciativas. Por citar solo un caso, hace cuatro años la Banca de Luxemburgo impulsó un proceso de reflexión, al que sumó a algunos de los mejores especialistas del mundo, para replantear su aproximación –y la del país en general– a la filantropía. Fruto de ello fue, por un lado, una redefinición del marco legal, y, por otro, la creación de Philanthropic.lu, una plataforma para todos los actores involucrados.

En España, uno de los instrumentos con los que se contaba para

acelerar la modernización de parte de la actividad filantrópica era la futura Ley de Mecenazgo. Su borrador, según ha trascendido, incluye medidas tributarias, desgravaciones fiscales a las donaciones, así como la creación de un órgano institucional de mecenazgo y el reconocimiento público de los benefactores. Sin embargo, su discusión y aprobación por el Parlamento va a estar sujeta a la necesidad de alcanzar un mayor equilibrio en unos presupuestos del Estado ya muy condicionados por la crisis, con lo que su tramitación está suspendida de momento.

En un país en el que la falta de incentivos fiscales y una tradicionalmente escasa cultura filantrópica han dominado el entorno destacan figuras como la de Diego Hidalgo, que desde hace más de una década ha dedicado una ingente cantidad de recursos, de tiempo y de esfuerzo personal a crear y apoyar un buen número de fundaciones cuyo objetivo común es contribuir a la búsqueda de soluciones para algunos de los desafíos globales, pero también al desarrollo local: FRIDE, el Club de Madrid, el Centro Internacional de Toledo para la Paz, DARA, la Fundación Educación para el Empleo (EFE Europe), el ECFR o la Fundación Maimona, por citar solo algunas.

Una “sorpresa” reciente ha sido la donación de 20 millones de euros por parte de Amancio Ortega, fundador de Inditex, a Cáritas, según ha declarado la propia organización. Todo un símbolo por parte de un empresario cuya actividad filantrópica nunca ha tenido una gran proyección pública. Muchos confían en que cunda el ejemplo. ■

**Cristina Manzano.**  
Coordinadora general  
de Concordia 21.

# El acceso de las fundaciones a los fondos europeos

José Manuel Fresno

A principios de 2013 se aprobará el Presupuesto Comunitario que entrará en vigor en enero de 2014 y durará hasta 2020. Al contrario de lo que ocurre en los Estados Miembros, la Unión Europea opera con presupuestos multianuales, por periodos de siete años, lo cual permite desarrollar proyectos e iniciativas a largo plazo.

El contexto de crisis en el que nos encontramos, junto con el creciente euroescepticismo, la falta de liderazgo y las reticencias de una serie de países que son los mayores contribuidores, hará que al final las cifras económicas sean menores que las previstas inicialmente. Aún así, la cantidad total para los siete años se situará en el entorno de un billón de euros, lo que representa más o menos el 1% del Producto Bruto Europeo.

Las grandes partidas del presupuesto europeo se concentran en el crecimiento sostenible, la política de cohesión, la competitividad, el desarrollo de infraestructuras y en menor medida la política exterior y de seguridad. Los Fondos Estructurales (FEDER, FSE, FEADER), representan un buen porcentaje del conjunto del presupuesto disponible. Los gastos administrativos ascienden solo al 6% y el resto son transferencias.

En el período 2014 – 2020 el presupuesto comunitario se concentrará en contribuir a la consecución de las metas marcadas por la Estrategia 2020. Esta estrategia persigue

cinco objetivos que el conjunto de países de la Unión deberán alcanzar para esa fecha:

- Empleo: empleo para el 75% de las personas de 20 a 64 años.
- I+D: inversión del 3% del PIB de la Unión Europea en I+D.
- Cambio climático y energía: emisiones de gases de efecto invernadero un 20% (o un 30% si se dan las condiciones) menores a los niveles de 1990; 20% de energías renovables; aumento del 20% de la eficiencia energética.
- Educación: tasas de abandono escolar por debajo del 10%; al menos un 40% de las personas de 30 a 34 años de edad deberán completar estudios de nivel terciario.
- Lucha contra la pobreza y la exclusión social: reducir al menos en 20 millones el número de personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social.

Además hay una serie de temas que son prioritarios para los próximos años; muchos de ellos tienen que ver con ámbitos en los que operan las fundaciones, como es el caso de la investigación e innovación, el cambio climático, la protección medioambiental, la capacitación de las personas para el empleo, la Inclusión social y lucha contra la pobreza o la educación y estrategias de aprendizaje a lo largo de la vida .

La política de Cohesión opera con el principio de que hay que reducir los desequilibrios económicos entre los distintos países y regiones de la Unión Europea; en con-

secuencia, aquellos países que son más ricos aportan más fondos y los que tienen menores niveles de renta menos; por primera vez desde la entrada en la Comunidad Europea, España aportará más fondos de los que recibe, si bien la cantidad total de recursos que llegarán a nuestro país no se reducirá sustancialmente.

Estos fondos no se distribuyen por igual a todas las regiones, pues el criterio de cohesión opera también en el plano regional; Extremadura seguirá siendo región convergencia, por lo que será la más beneficiada, otras comunidades como Andalucía, Murcia, Castilla la Mancha o Galicia estarán en una posición transitoria, por lo que recibirán proporcionalmente menos fondos que Extremadura, pero aún cantidades muy sustanciales; el resto de las regiones españolas, denominadas competitividad, recibirán menos fondos. Los niveles de renta influirán también en las exigencias de cofinanciación; mientras que las primeras tendrán que aportar el 20% del coste total de los proyectos, las últimas contribuirán con un 50%.

Junto con estos cambios en las magnitudes económicas y en las prioridades, se pretende una gestión más simplificada de los fondos y mecanismos más participativos, en los que haya una implicación activa de los distintos stakeholder. Esto sin duda es una buena noticia para las fundaciones, que pueden tener un papel más activo en el acceso a estos recursos.



No es fácil acceder a los fondos europeos, pues cada vez hay más competencia y se requiere mayor preparación y capacitación. Por otra parte hay muchas entidades que cuando lo intentan, se suelen perder en la maraña administrativa o no identifican los programas idóneos para su actividad.

Buena parte del presupuesto comunitario, se transfiere a los Estados y estos lo gestionan bien directamente o lo transfieren a su vez a las Comunidades Autónomas; en estos casos, la ventanilla, es nacional y las fórmulas de acceso para las fundaciones son más simples. Otra parte de los fondos se gestionan directamente por la Comisión Europea, lo cual requiere presentar los proyectos en la ventanilla Europea, buscar socios transnacionales e identificar proyectos que supongan valor diferencial, en convocatorias en las que suele haber mucha competencia.

Algunas fundaciones españolas tienen larga experiencia en el acceso a fondos europeos; por lo general cuando una Fundación abre esa puerta, suele repetir, pues estos fondos le permiten complementar sus fuentes de financiación, iniciar nuevos proyectos, identificar socios o dimensionar los proyectos que viene desarrollando. Otras fundaciones han intentado conseguir recursos europeos, pero han fallado en el intento; a veces ha sido porque los proyectos no estaban bien formulados, porque no los han presentado a las convocatorias idóneas o simplemente porque había mucha competencia; contar con una buena asistencia técnica, ayuda si duda en estos casos. Otras muchas fundaciones nunca se han planteado acceder a estos recursos.

Durante el año 2013 se tomarán decisiones clave en relación a la manera en que se van a concretar el presupuesto comunitario en programas operativos, programas eu-

ropeos, proyectos experimentales, etc. Muchos de los programas que se han anunciado, por ejemplo en el campo de la cultura, la educación, el medio ambiente, la formación y el empleo, la lucha contra la pobreza, etc., se concretarán en los próximos meses y posteriormente irán apareciendo las convocatorias o los concursos para el acceso a los mismos.

Un proyecto europeo no se prepara de un día para otro, pues requiere un tiempo de maduración, contactar con socios en otros países (si se va a acceder a la ventanilla Europea) articular un buen partenariado etc.; quien quiera acceder a estos fondos, debe de anticiparse y comenzar a preparar el terreno antes de que salgan las convocatorias; de este modo contará con una ventaja competitiva importante.

Aquellas fundaciones que entienden que los fondos europeos pueden ser una oportunidad para dimensionar y reforzar sus líneas de actuación o para iniciar nuevos proyectos y líneas de trabajo, deberán de moverse ya, haciendo un seguimiento adecuado de las distintas líneas de financiación, estudiando las prioridades y preparando las condiciones para presentarse a las convocatorias cuando estas se hagan públicas. Es muy importante que en este trabajo se identifique bien cuáles son los puntos de entrada, que van a diferir en cada caso; para ello habrá que ver en qué medida la actuación de una fundación se alinea con los objetivos de la Estrategia 2020 descritos previamente y con las prioridades temáticas.

En esta tarea prospectiva conviene aliarse con otras entidades, fundaciones, empresas, administraciones, universidades, etc., pues cada vez más, las instituciones comunitarias desean proyectos en partenariado, en los que se impliquen varias organizaciones, se rentabilicen los recursos y se aporte valor.

La elección de los aliados dependerá lógicamente del tipo de proyecto a desarrollar.

También es muy importante que las fundaciones se organicen para tener una interlocución con las administraciones públicas, en el proceso de planificación y de gestión de estos fondos. De hecho, los propios Reglamentos de los Fondos Estructurales, insisten en que en el proceso de planificación de los mismos, las administraciones tienen que consultar y contar con los distintos actores sociales, incluidas las entidades de la sociedad civil. Las fundaciones suelen estar ausentes de esos procesos de consulta, a veces por falta de voluntad de las administraciones, pero en la mayoría de los casos simplemente porque no se organizan para trabajar estos asuntos y pedir participación.

En suma, estamos ante una oportunidad para poder tener una participación más activa durante los próximos años en la gestión de estos fondos, pero esta oportunidad hay que ganársela y no es la mejor estrategia esperar a que salgan las convocatorias. Los Consejos Autonómicos en los que está organizada la Asociación Española de Fundaciones y los grupos de trabajo sectoriales, pueden ser un buen espacio en el que se trabajen estos temas y se estudie la manera en que las fundaciones pueden ser, no solo más activas en este campo sino beneficiarse de los recursos disponibles.

En definitiva estamos hablando de reforzar la información, capacitación en este ámbito, comenzar a trabajar con otras fundaciones sobre intereses comunes, identificar potenciales socios para los proyectos que queremos presentar y tener una actitud proactiva, porque quien más activo sea y se mueva antes tendrá más oportunidades. ■

**José Manuel Fresno.**

Experto en temas europeos.

## Fundación Konecta

### *Jornada de voluntariado: Romper las barreras de la discapacidad*

Con el objetivo de seguir fomentando la inserción laboral de personas con discapacidad el grupo OHL y la Fundación Konecta organizaron el pasado jueves 29 de octubre una jornada de voluntariado en la que 37 trabajadores de INGESAN, empresa del Grupo OHL realizaron un taller de artesanía y reciclaje de papel impartido por personas con discapacidad.

El Grupo OHL, entiende el voluntariado corporativo como un excelente aliado para potenciar la sensibilidad interna y el acceso al empleo de las personas con discapacidad. Con su implementación se desarrollan actitudes y capacidades, a la vez que los voluntarios de las empresas eliminan antiguos estereotipos acerca de la discapacidad.

Para ello, Fundación Konecta organizó una jornada de volunta-

riado en la Asociación de Padres de alumnos con discapacidad de Alcobendas (APAMA), en la que participaron 37 empleados de INGESAN, empresa del Grupo OHL, junto a beneficiarios con discapacidad intelectual que actuaron como profesores. El desarrollo de la jornada consistió en la elaboración de un taller de reciclado de papel y grabado simultáneamente con el de artesanía.

El objetivo de la sesión era romper barreras que encuentran las personas con discapacidad y favorecer su integración social y laboral. Al término de la misma, todos reflexionaron acerca de lo que habían sentido y descubierto.

Fundación Konecta, como canalizadora de la Acción Social de Grupo Konecta, tiene como principal obje-

tivo la inserción laboral de los colectivos con especiales dificultades de integración, prestando especial atención a las personas con discapacidad, los inmigrantes, los mayores de 45 años y los parados de larga duración.

La Fundación trabaja para la formación, la readaptación, la inserción y el asesoramiento en materia de recursos sociales y económicos a las empresas para la inserción laboral, la promoción de voluntariado, la captación de fondos benéficos mediante la organización de eventos especiales y el desarrollo de investigaciones y proyectos relativos al ámbito sociolaboral. ■

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

## Fundación Colegios del Mundo Unido

### *Convocadas 10 becas para Bachillerato Internacional*

La Fundación Comité Español de los Colegios del Mundo Unido (UWC, United World Colleges) convoca 10 plazas con beca y otras tantas de pago para estudiar el Bachillerato Internacional en alguno de los 12 centros que tiene repartidos por cuatro continentes. Los merecedores de una de estas plazas -valorada cada una en 47.500 euros de media- tendrán la oportunidad de estudiar y convivir durante dos años con otros chicos y chicas procedentes de entre 80 y 100 países.

Las plazas se concederán según el mérito, potencial, creatividad y compromiso social de los candidatos. En los últimos años, España se ha consolidado como el país número uno en solicitudes recibidas para acceder a los Colegios del Mundo Unido.

Para solicitar una de las plazas es necesario estar estudiando 4º de la ESO o 1º de Bachillerato, haber nacido en los años 1996 o 1997, ser español o residente en España en los últimos ocho años y con la nacionalidad en trámite, contar con un buen expediente académico y conocimientos básicos de inglés.

El impreso de solicitud puede descargarse directamente en la página web [www.colegiosmundounido.es](http://www.colegiosmundounido.es) y el plazo acabará el 31 de enero de 2013. Aquellos chicos y chicas que no cumplan el requisito de nacionalidad, pueden solicitar la beca a través del Comité Nacional de Colegios del Mundo Unido de su país de origen.

A la hora de seleccionar a los candidatos, el Comité Español de los Colegios del Mundo Unido no sólo



Alumnos del Colegio de Mostar, Bosnia.

tiene en cuenta un buen expediente académico sino el potencial del alumno y otras cuestiones no menos importantes como su implicación en los problemas de la comunidad en la que vive.

Colegios del Mundo Unido, que celebra este año su 50 aniversario, es una organización sin ánimo de lucro presente en más de 140 países que promueve la paz a través de la educación multicultural. Su presidente de honor es Nelson Mandela. ■

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

## Fundación Botín

### Castelló 18 centraliza todas las actividades en Madrid



Un antiguo edificio industrial situado en Castelló 18, que acaba de ser acondicionado, acoge ya la actividad de la Fundación Botín en Madrid. Las oficinas alojan los equipos de Ciencia y Observatorio de Tendencias que han estado trabajando de manera dispersa en la capital.

Además de oficinas, dispone de un amplio espacio, muy versátil para usos múltiples, como seminarios, conferencias o reuniones de trabajo. El edificio está situado en el interior del patio de manzana en la calle Castelló 18C, que original-

mente fue la Fábrica de Platería Luis Espuñes.

Aquí trabajan ya los equipos del Programa de Ciencia y el Observatorio de Tendencias que se encarga de generar y divulgar conocimiento en torno a las áreas de acción de la Fundación: Educación; Ciencia y Transferencia Tecnológica; y Agua y Energía.

El proyecto ha sido realizado por MVN arquitectos, estudio formado por Emilio Medina García y Diego Varela de Ugarte, con la colaboración de Juan Luis Líbano como asesor de interiorismo de la Fundación. La obra ha sido ejecutada por la empresa Ferrovial.

La luz natural ha sido un argumento principal de la intervención arquitectónica, que ha recuperado huecos en fachada y lucernarios

originales. En el interior se abre un atrio al vestíbulo principal, donde la luz y la vegetación natural marcan su carácter como lugar de encuentro. La Fundación Botín, la primera fundación privada de España, ya operaba en todo el territorio nacional pero hasta ahora solo tenía oficinas en Cantabria.

La puesta en marcha de este espacio y las obras del Centro Botín en Santander, son dos hitos que marcarán, sin duda, el futuro de la Fundación. Son también dos signos que reflejan la fuerza de una institución que, cercana a su 50 aniversario, sigue apostando por el desarrollo y progreso de nuestra sociedad. ■

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

## Proyecto Hombre

### Red de prevención de drogodependencias

Proyecto Hombre nace en 1984, para ofrecer soluciones en materia de prevención, tratamiento y rehabilitación de las drogodependencias. Está formado por 26 Centros autorizados que atienden anualmente, en toda España, a más de 17.500 personas con problemas de adicciones y a sus familias. En 2011, más de 80.000 personas participaron en las actividades de prevención impartidas por profesionales de Proyecto Hombre

Atendiendo a la realidad social, al incremento del consumo de drogas en edades cada vez más tempranas y a la necesidad de abordar la perspectiva de la promoción de la salud, Proyecto Hombre creó un Red de prevención.

Esta Red persigue el objetivo de actuar para evitar, frenar o retrasar la edad de inicio del consumo de drogas, intercomunicando los programas de prevención y retroa-



limentándolos, creando así un modelo de intervención en prevención más global.

El modelo de actuación en prevención de drogodependencias de Proyecto Hombre, parte y asume los principios de la intervención comunitaria. Bajo esta perspectiva metodológica, los diferentes agentes sociales, tras una formación adecuada, desarrollan actuaciones preventivas en diferentes ámbitos, escolar, familiar, laboral etc.

Proyecto Hombre cuenta con programas de prevención universal que son aplicados en los ámbitos

escolar y familiar, como el programa de prevención universal escolar y familiar "Entre Todos". Estos programas pretenden mejorar la competencia personal y los recursos del alumnado, para evitar posibles consumos de drogas o retrasar la edad de inicio en la experimentación de las mismas, a través del aprendizaje de ciertas habilidades, implicando a toda la comunidad educativa (alumnado, profesorado y familias).

Los programas de prevención selectiva de Proyecto Hombre, son aplicados en los ámbitos escolar, familiar y pre-laboral, como el programa de prevención selectiva en centros educativos y pre-laborales "Rompecabezas", y programa de prevención selectiva familiar "A Tiempo". ■

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

## Fundación Banco Santander

### Publicación de un nuevo volumen de la Colección Obra Fundamental: "Poesía y creación", de Huidobro

Poesía y creación, de Vicente Huidobro (1893-1948) es el nuevo volumen de la Colección Obra Fundamental, editada por Fundación Banco Santander, en el que se recorren los más importantes textos poéticos y manifiestos del poeta chileno, así como correspondencia poco conocida o inédita que Huidobro escribió a grandes personajes de la época como Lorca o Buñuel y que avalan su protagonismo en la vida literaria de su tiempo.

La antología, realizada por Gabriele Morelli, catedrático de Lengua y Literatura Española de la Università degli Studi di Bergamo,



se publica a punto de cumplirse el 120 aniversario del nacimiento de Vicente Huidobro que, en palabras de Morelli, fue un "polemista irreductible cuya egolátrica personalidad hizo que su obra quedara relegada largo tiempo, a pesar de que,

no se puede comprender la poesía contemporánea española sin él". Asimismo, el libro se cierra con el poema "Hermanos", que por primera vez se rescata de su olvido.

Conocido por una controvertida personalidad, ingenua y al mismo tiempo vehemente y polémica, Huidobro es sin duda la figura más importante de la vanguardia en lengua española de los años veinte, el que mejor supo representar las aspiraciones innovadoras de la aventura artística de su época y sin el cual, apunta Gerardo Diego, «la historia de nuestra poesía quedaría inexplicable». ■

#### Para más información:

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

## FUNDECYT

### Jornadas informativas sobre convocatorias europeas

La Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura organizó en su sede de Badajoz unas jornadas para dar a conocer a los investigadores fórmulas de éxito a la hora de aspirar a convocatorias competitivas de proyectos a nivel europeo.

Fundecyt acogió ayer a numerosos investigadores procedentes de la región y el país vecino durante la celebración, en su sede del Parque Científico y Tecnológico de Badajoz, de las "Jornadas informativas sobre convocatorias europeas".

Las sesiones formativas están enmarcadas en el denominado proyecto "Riteca II", Red de Investigación Transfronteriza de

Extremadura, Centro y Alentejo; una iniciativa cofinanciada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), a través de lo que se conoce como Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Portugal (POCTEP).

Fundecyt, como socio de Riteca II, organiza estas jornadas con el objetivo de fortalecer a los equipos de investigación extremeños y portugueses a la hora de participar en proyectos de investigación transfronterizos y europeos. Este tipo de programas suponen un gran apoyo desde Europa para la búsqueda de colaboraciones entre regiones limítrofes de distintos países, de forma que se ponen de relieve objetivos

comunes en lo relacionado a la I+D+i y su potencial desarrollo.

Las Jornadas han sido impartidas por expertos en derecho europeo, con un contenido diseñado en función de las necesidades particulares de los investigadores de la Red Riteca, pertenecientes a un total de 26 entidades socias que componen el consorcio del proyecto. Aquellos investigadores interesados en los programas que Europa financia en los campos de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, pueden participar con mayores garantías de éxito en convocatorias competitivas en el panorama europeo. ■

#### Para más información:

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



## Fundación Jacinto e Inocencio Guerrero

### Una veintena de participantes en el 19º concurso de guitarra

El pasado mes de noviembre se celebró el 19º Concurso de Guitarra Fundación Guerrero en el Real Conservatorio Superior de Música de Madrid, en el que participaron 22 concursantes procedentes de nueve países: Alemania, España, Chile, Francia, Gran Bretaña, Italia, México, Rusia y Tailandia.

Una de las novedades de esta edición ha sido el encargo de la obra obligada, expresamente compuesta para la ocasión por el compositor Jorge Fernández Guerra (Nocturno y fuga sobre temas de "El huésped del Sevillano", de Jacinto Guerrero). Se ha incluido además un premio al mejor intérprete de la obra obligada, dotado de 1.500,00 euros en metálico, 1.000,00 euros en una tarjeta de

compra de El Corte Inglés, y diploma acreditativo.

La actual edición del concurso incrementa el número de actuaciones que se celebrarán a lo largo del año 2013, gracias a los distintos acuerdos de colaboración entre la Fundación Guerrero y otras entidades de América, África y Europa. Destacan las organizadas en la Universidad de Indiana en Bloomington, la presencia en festivales internacionales de música, incluyendo el Frabrizio Caroso de Latina y el Citta' di Monterotondo en Italia, el Guitart Art Festival de Belgrado y el Festival de Música y Danza de Granada, y una gira argentina organizada por el Centro del Conocimiento de Posadas. Dentro de nuestras fronteras continúa la colaboración con la Agencia Española



de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Asociación Presjovem de Córdoba, la Asociación Amigos de Silos en Burgos, la Filarmónica de Gijón, la Fundación Don Juan de Borbón, Juventudes Musicales de Sevilla, la Sociedad Española de la Guitarra y el Instituto Cervantes en sus diferentes sedes del extranjero. ■

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

## Fundación García Cabrerizo

### Medallas de Honor al Fomento de la Invención



Las Medallas de Honor al Fomento de la Invención son unas distinciones que otorga la Fundación García Cabrerizo para reconocer los méritos reunidos por personas que han contribuido de forma importante al desarrollo y al fomento de la invención.

Las Medallas se otorgan todos los años y su número vendrá establecido por el Patronato de la Fundación.

Los galardonados, propuestos por los miembros del Comité Científico y Técnico de la Fundación, podrán ser personas físicas o jurí-

dicas de nacionalidad española o extranjera, siempre que su labor en fomento de la invención haya sido hecha principalmente en España o en pro de la invención española.

Se consideran merecimientos a favor del candidato:

- La realización de una labor científica creativa de gran repercusión en el fomento de la invención.
- La resonancia que hayan alcanzado sus trabajos en los medios científicos, culturales, industriales y sociales.
- La continuidad en el esfuerzo investigador o inventivo.
- La titularidad de patentes debidamente puestas en práctica.
- La formación de educandos en la labor inventiva.
- El estímulo, la dirección y el desarrollo de trabajos que conduzcan a invenciones.

– La industrialización de invenciones mediante el apoyo prestado a las mismas, aunque no hubieran sido concebidas inicialmente por el candidato.

– La financiación y fomento de actividades inventivas.

– La contribución a la creación de instituciones que fomenten la invención.

– Cualquier otra manifestación de una labor profesional continuada que haya redundado significativamente en favor de la promoción social del inventor español

La entrega de las medallas tendrá lugar en el salón de actos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas el próximo día tres de Diciembre del presente año. ■

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

## Fundación Juan March

### *“La isla del tesoro. Arte británico de Holbein a Hockney”, un recorrido por cinco siglos de historia*

Un relato de la extraordinaria dimensión y la considerable vitalidad que conoció el arte británico entre los siglos XV y XX es lo que ofrece esta exposición, que estará abierta del 5 de octubre de 2012 al 20 de enero de 2013, en la sede de la Fundación Juan March, en Madrid.

Su título hace eco de la novela homónima del escritor británico Robert Louis Stevenson, al reflejar cómo la isla tiene un tesoro –su arte, su pintura y escultura– que, como casi todos los tesoros, está aún medio oculto y por descubrir. Y la perspectiva adoptada ha sido la de los lugares geográficos; la idea que subyace al proyecto ha sido preguntarse dónde estaba y dónde está, en lugar de qué era y qué es el arte británico en sus cin-



Tony Cragg, Gran Bretaña vista desde el norte, 1981.

co siglos de historia, del XVI al XX. Y el caso es que la crónica del arte específicamente británico lo presenta como sorprendente-mente universal: es sorprendente, por ejemplo, cómo un considerable número de artistas extranjeros hizo de Gran Bretaña su lugar de residencia y de trabajo.

La muestra reúne 180 piezas – pinturas, esculturas, obra sobre papel, libros, revistas y fotografías– realizadas por más de un centenar de artistas, y procedentes de diversas colecciones e instituciones europeas, principalmente británicas. Todo ese caudal de obras, que abraza más de cinco siglos, está organizado en siete apartados: desde los impresionantes ejemplos de escultura religiosa dañada por los iconoclastas puritanos durante la Reforma, hasta las piezas Pop de Blake o Hamilton, el conceptualismo de un Richard Long o la emblemática instalación de Toni Cragg (Britain Seen from the North, de 1981). ■

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

## Fundación Mapfre

### *50.000 niños aprenden las normas básicas de seguridad vial, gracias a la nueva campaña escolar*

El Instituto de Seguridad Vial imparte clases gratuitas para que los alumnos entre 3 y 16 años aprendan a evitar accidentes como peatones y conductores de bicicleta. Enseñar a los más jóvenes a cruzar de manera segura por un paso de cebra, a respetar un semáforo en rojo, a abrocharse el cinturón de seguridad y a ponerse el casco cuando se monta en bicicleta forman parte del objetivo de la campaña escolar que Fundación MAPFRE ha puesto en marcha que tiene como objetivo contribuir a que se reduzcan los accidentes de tráfico, que en España son la primera causa de muerte en los niños de hasta 14 años.

Son normas básicas que en muchas ocasiones desconocen o no respetan lo suficientemente tanto niños como profesores y familias, a los que también se dirige esta iniciativa. Según un estudio



de Fundación MAPFRE, los profesores españoles tienen por lo general una actitud positiva hacia la seguridad y la educación vial, aunque se consideran poco formados para impartir esta materia, que para más de la mitad resulta innecesaria. Una encuesta realizada a más de 3.000 estudiantes refleja que más de la mitad de los encuestados (54 por ciento) cree que es necesario aumentar la vigilancia policial cerca de la escuela con el objetivo de que los entornos escolares sean cada vez más seguros.

Ante esta realidad, la nueva campaña escolar pretende formar a cerca de 50.000 escolares, de entre 3 y 16 años de toda España, en los conceptos de seguridad vial que les afectan en cada etapa educativa, así como concienciarles a ellos y a sus familias sobre los riesgos derivados de conductas viales incorrectas.

Para ello, el Instituto de Seguridad Vial de Fundación MAPFRE ha desarrollado un programa que impartirán monitores especializados y docentes de los centros escolares a través de iPads, pizarras digitales, simuladores de conducción y juegos en tres dimensiones, entre otras propuestas, con el fin de que la formación sea lo más eficaz y divertida posible. ■

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

# ce consulting

Fundaciones & Asociaciones®

Más de 100 oficinas a nivel nacional

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

Consultores y Patrocinadores  
del Programa ContaOrg

ASESORIA ESPECIALIZADA EN ASOCIACIONES Y FUNDACIONES

**Buscamos  
Soluciones,  
Logramos  
Objetivos.**

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



## Fundación Luis Vives

### XIII edición del Programa Universitario de Gestión Directiva de Organizaciones no Lucrativas

Un programa de formación especializada a través del cual cada alumno puede diseñar su propio itinerario de aprendizaje mediante una metodología flexible y adaptable.

Tras doce años de experiencia y con 2.130 profesionales formados en las anteriores ediciones, un año más se ha abierto el periodo de preinscripción y matrícula para la XIII Promoción del Programa de Gestión Directiva de Organizaciones no Lucrativas. Se trata de un Programa diseñado específicamente por la Fundación Luis Vives y la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) para ofrecer a los alumnos la formación directiva más adaptada al mundo de la Acción Social, conjugando el rigor académico y el método de la universidad a distancia, con la experiencia y el conocimiento del Tercer Sector de la Fundación Luis Vives.



El Programa de Gestión Directiva de Organizaciones no Lucrativas ofrece una formación específica para ONL a la vez que una titulación universitaria. Esta formación destaca por su rigor, calidad y experiencia, y cuenta con una avanzada plataforma de e-learning. Expertos y profesionales de primer nivel forman el equipo docente que

imparte este máster, que ofrece además itinerarios de aprendizaje personalizados.

Gracias a una metodología flexible y adaptable, los alumnos pueden diseñar su propio programa de formación y organizar su particular plan de estudios. Además, cada alumno puede optar a diferentes tipos de titulaciones universitarias dependiendo de sus intereses y necesidades, como Experto Universitario, Especialista Universitario o Máster, en función del número de módulos en los que se matricule (cuatro, ocho o doce y un proyecto fin de máster).

El plazo de preinscripción y matrícula está abierto hasta el próximo 14 de enero de 2013, el curso comienza el próximo 15 de enero. ■

#### Para más información:

[www.fundacionluisvives.org](http://www.fundacionluisvives.org)  
[programa.gestion@fundacionluisvives.org](mailto:programa.gestion@fundacionluisvives.org)

## Fundación Yannick y Ben Jakober

### Protección patrimonial de la casa de Hassan Fathy

El Consell de Mallorca en su reunión plenaria declaró la casa construida por el emblemático arquitecto Hassan Fathy y su entorno localizado en la Finca Sa Bassa Blanca de Alcudia, Mallorca como Bien Catalogado del Patrimonio Histórico de Mallorca.

El edificio construido en 1978/80 alberga colecciones de arte con obras de Domenico Gnoli, Rebecca Horn, Meret Oppenheim, Vu Cao Dam, Takis y otros. En la misma finca, también abierta al público,

hay otros espacios: *El Aljibe* donde está ubicada la colección de retratos de niños de los siglos XVI-XIX, la mayoría retratos de corte y Sokrates, donde están expuestas obras de Miquel Barceló, Ferrán García Sevilla, Gerhardt Merz, José María Sicilia y otros artistas contemporáneos en diálogo con antigüedades del Nepal, Tíbet, Perú y África. El conjunto se completa con un parque con esculturas de



animales monumentales talladas en granito. ■

#### Para más información:

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



## Fundación Novaterra

### Acuerdos de colaboración contra la exclusión social

La exclusión social es un problema de difícil solución sin la colaboración de los diferentes interlocutores de la sociedad y, sobre todo, sin la implicación de empresas y organizaciones. La Fundación Novaterra, una organización civil valenciana que lucha contra la pobreza y la exclusión social apoyando a las personas más desfavorecidas por medio de su formación e inserción laboral, mantiene un fuerte compromiso por la consecución de sinergias que ayuden a mitigar dicha situación de exclusión en la sociedad valenciana en concreto y, por extensión, en la española en su conjunto.

Con este objetivo la Fundación Novaterra ha firmado en los últimos meses, en plena crisis económica, convenios de colaboración con Ferrocarrils de la Generalitat Valenciana, Baleària Marítima, y Nómada Viviendas, que están dando ya sus primeros frutos. En esta ocasión, son la Fundación Español-

la de la Madera y Escuelas Católicas de la Comunidad Valenciana (FERE-CECA COVAL) las suman a esta red contra la exclusión social y a favor del empleo como elemento integrador de las personas en la sociedad.

Con este acuerdo ambas organizaciones utilizarán en la medida de lo posible el servicio de intermediación laboral de Novaterra, a contratar productos o servicios de sus empresas sociales de catering, mensajería y consumo responsable, y a divulgar las actividades de la Fundación y sus empresas, para hacer causa común contra la exclusión social.

Además, la Fundación Española de la Madera, se ha comprometido a incluir, en la medida de lo posible, cláusulas sociales en los contratos que se celebren en el marco del programa en el que se inscribe este acuerdo, 'El Árbol es Vida', declarado acontecimiento de excepcional interés público, y que tie-



Francesc de Paula, secretario general de CONFEMADERA, y Francisco Cobacho, presidente de Novaterra.

ne por objetivo contribuir a mitigar el cambio climático con la plantación de 10 millones de árboles.

También estos días La Caixa ha firmado un acuerdo mediante el cual financiará el proyecto de Novaterra "Itinerarios integrados de inserción sociolaboral", dentro de la Convocatoria 2012 de Inserción sociolaboral, y que será llevado a cabo en colaboración con ARTIC, la Asociación de Alcohólicos Rehabilitados de Torrent. ■

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

## Fundación Alimerka

### Plan de ayuda alimentaria para colectivos vulnerables

Con el objetivo de apoyar a personas y familias afectadas por la crisis económica actual, la Fundación Alimerka establece, en colaboración con Cajastur y Cruz Roja, un plan de ayuda que pretende distribuir 2.260 vales canjeables por alimentos, 1.000 kits sanitarios y ayudas monetarias directas.

Con esta medida se beneficiarán de estas ayudas los colectivos sin recursos suficientes para cubrir sus necesidades básicas, como mayores de 65 años, con rentas por debajo de los 500€ al mes, parados de larga duración, familias con todos sus miembros en paro o personas sin hogar.

Asimismo, se implantará un programa de educación nutricional a través de unas guías prácticas que servirán como



Celia Fernández, Carlos Siñeriz y Antonio Blanco.

material de apoyo para reforzar los principales aspectos del plan de ayuda y la educación nutricional. De forma paralela, un equipo de investigadores de la Universidad de Oviedo, de los grupos de Nutrición y de Sociología de la Alimentación, verificará el impacto de estas acciones en los hábitos alimentarios de los colectivos beneficiarios.

Este proyecto será financiado por estas tres entidades que aportarán un total de 210.000 euros, además de personal y voluntarios para el seguimiento de las diferentes actividades que se llevarán a cabo. Los directores de Relaciones Institucionales y Asuntos Sociales de Cajastur y de la Fundación Alimerka, Carlos Siñeriz y Antonio Blanco, respectivamente, y la presidenta de Cruz Roja Española en Asturias, Celia Fernández, presentaron en Oviedo este proyecto, que tendrá una duración de 6 meses, subrayando la importancia de aunar esfuerzos y recursos en el ámbito social para alcanzar mayores impactos. ■

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

## Fundación Caja Rural del Sur

### *El Otoño Cultural Iberoamericano premia a los Encuentros de la Sociedad Civil*

El Otoño Cultural Iberoamericano (OCIB) es una convocatoria ampliamente diversificada que se desarrolla a lo largo de los tres meses del otoño, realizándose sus manifestaciones principalmente en las provincias de Huelva, Sevilla y Cádiz (España). Su propósito es intensificar las relaciones entre los ciudadanos y los países de la Comunidad Iberoamericana de naciones, creando además vínculos, a través de la cultura, entre América y Europa.

Con esta finalidad el OCIB convoca a las personas e instituciones de ambos lados del Atlántico, interesadas en la cultura y la sociedad iberoamericana, para crear un es-

pacio de encuentro que refleje su enriquecedora diversidad.

A la iniciativa de la Fundación Caja Rural del Sur de celebrar el Otoño Cultural Iberoamericano han respondido decididamente las entidades que forman su Comisión Organizadora. El año 2008 se integraron en ella Ayuntamiento de Huelva, Diputación Provincial de Huelva, Consejerías de Cultura y Educación de la Junta de Andalucía, Universidad Internacional de Andalucía y Universidad de Huelva.

El Premio OCIB a la Cooperación Iberoamericana, convocado por la Fundación Caja Rural del Sur, se concede a personalidades e instituciones que se han distingui-

do por su labor para promover el diálogo y la colaboración entre los países y ciudadanos de la Comunidad Iberoamericana. En su tercera edición, la Comisión Organizadora del OCIB ha dedicado premiar a los Encuentros Iberoamericanos de la Sociedad Civil, que a lo largo de los últimos 20 años han realizado una encomiable labor en los encuentros que con periodicidad bienal, celebran en los diversos países de Iberoamérica. En el año 2012 el XI Encuentro se celebró en Madrid con el lema "Un cambio necesario", los días 14, 15 y 16 de octubre. ■

**Para más información:**

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

## Fundación Iniciador

### *De emprendedores para emprendedores*

La Fundación Iniciador surge con el propósito de apoyar los primeros pasos de todos aquellos que desean lanzarse a la aventura de emprender. Con este objetivo se llevan a cabo actividades en diversas ciudades para emprendedores mediante las cuales emprendedores ya consolidados, con varias empresas creadas, puedan ayudar a quienes, por el momento, solo tienen una idea de negocio y están pensando como ponerla en marcha.

En la actualidad la Fundación Iniciador participa en la organización de eventos de periodicidad mensual en más de 60 ciudades de España, en San Francisco, Londres, Tokio, Montevideo, Bogotá, Cochabamba, Córdoba (Argentina) y Buenos Ai-



res con la colaboración de grupos locales formados por más de 180 voluntarios. En los más de 500 eventos organizados hasta el momento han participado más de 480 ponentes distintos, entre los cuales se encuentran los emprendedores tecnológicos más relevantes de España y por ellos han pasado ya más de 24.000 potenciales emprendedores.

Todas las actividades de la Fundación Iniciador se comunican a través del sitio web [www.iniciador.com](http://www.iniciador.com), que cuenta con más de 20.000 visitas al mes, de twitter (con más de 10.000 seguidores), de su boletín electrónico mensual y otras redes sociales. Desde su comienzo, la actividad desarrollada por la Fundación Iniciador ha estado marcada por el uso intensivo de las nuevas tecnologías, y entre los distintos equipos locales se encuentran especialistas en negocios en Internet, informática, marketing y comunicación, etc. ■

**Para más información:**

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

## Fundación Salud 2000

### Dos décadas defendiendo un derecho de todos

La Fundación Salud 2000, creada en 1991, es una institución privada sin ánimo de lucro financiada por la compañía químicofarmacéutica alemana Merck, que tiene como fin promover la investigación biomédica en todas las disciplinas que contribuyen al desarrollo de la salud y fomentar el desarrollo de la bioética y el Derecho Sanitario.

La actividad de la Fundación Salud 2000 se cimenta en cuatro pilares básicos de actuación: la promoción de la investigación, la apuesta por la bioética, la difusión del conocimiento y la defensa de la salud como un derecho de todos.

El primero de estos pilares es la promoción de la investigación terapéutica. Durante estos 21 años de recorrido ha impulsando, en el ámbito nacional, la investigación pun-

tera en áreas clave como Oncología, Endocrinología, Fertilidad, Neurología, Medicina Clínica, Alergología y Enfermedades Raras.

El segundo pilar, es el apoyo al estudio y desarrollo de la Bioética y el Derecho Sanitario, en el que ha sabido posicionarnos desde la práctica y la reflexión de expertos en éste ámbito, para asesorar a los profesionales sanitarios en su labor profesional.

El tercer pilar es la difusión del conocimiento, con el se pretende, a través de distintos formatos de comunicación aportar y divulgar, tanto a la comunidad científica como a los ciudadanos información veraz sobre temas de candente actualidad sanitaria.

Finalmente, el último pilar y que es el que da sentido a todos los de-



más: La defensa de la salud como un derecho de todos.

La Fundación Salud 2000 mantiene un compromiso con la sociedad y es por ello que día a día sigue trabajando con la máxima ilusión para aportar más luz en un ámbito en continuo cambio como es el de la salud, y es éste, el motivo inspirador para continuar con nuestro recorrido. ■

**Para más información:**

[www.fundacionsalud2000.com](http://www.fundacionsalud2000.com)

## Fundación Barrié-Fundación de PwC

### Segunda edición del programa Más Social

La Fundación Barrié y la Fundación de PwC presentaron en octubre en A Coruña, la segunda edición del programa Más Social, un programa pionero en el ámbito social que se inició el año pasado y que orienta a las entidades sociales gallegas hacia una dirección y gestión profesional económicamente sostenible. En total, en esta segunda convocatoria serán 30 las entidades gallegas beneficiarias de Más Social. De la treintena de entidades beneficiarias, diez se beneficiarán de la contratación de un gestor, consultoría y formación, ya que dispondrán de financiación para la contratación, durante un año, de un profesional con experiencia en gestión, de servicios de consultoría orientados a la elaboración de un plan estratégico y participación en el programa de formación o podrán optar por la opción de solo consultoría y formación, en la que se ofrecerán

servicios de consultoría orientados al diseño y seguimiento de un plan de captación de fondos, bien de carácter general o bien específico para el desarrollo de un proyecto emblemático e incluirá igualmente la participación en el programa formativo. Otras 20 entidades serán beneficiarias del programa formativo dirigido a entidades de cualquier tamaño, que deseen participar solo en la formación que se desarrollará en el primer semestre de 2013.

Más Social nació en 2011 como primer proyecto común entre las Fundaciones Barrié y de PwC, y se ha convertido ya un modelo de referencia en cuanto al apoyo a entidades medianas y pequeñas del Tercer Sector, entidades que juegan un rol fundamental en la atención y apoyo a los colectivos más vulnerables de la sociedad. Ambas fundaciones dotan con 600.000 euros esta segunda con-

vocatoria que, como novedad respecto a la de 2011, propone tres opciones diferentes de ayuda: contratación de un gestor, consultoría, y un extenso programa formativo, en función de sus necesidades y preferencias.

Los ejes principales de este programa son: financiación para la contratación de profesionales con experiencia en gestión, servicios de consultoría para la realización de planes estratégicos o de captación de fondos, acompañamiento en la implantación de los propios planes y, finalmente, un programa de formación que se desarrollará a lo largo del primer semestre de 2013, en áreas de gestión claves como la captación de fondos, estrategia, gestión de proyectos, marketing y comunicación o gestión de personas. ■

**Para más información:**

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

[www.massocial.fbarrie.org](http://www.massocial.fbarrie.org)

## Fundación Tecnología y Salud

### IV Acto anual de la Fundación: Impulso a la innovación sanitaria

El pasado miércoles 21 de noviembre, a las 19:00h tuvo lugar el ya tradicional Acto Anual de la Fundación Tecnología y Salud en el salón de actos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas-CSIC (C/Serrano, 117-28006 Madrid), siendo presidido por Doña Pilar Farjas, Secretaria General de Sanidad y Consumo.

El impacto de la Tecnología Sanitaria en la vida de las personas fue el tema central de la conferencia magistral pronunciada en el Acto de la Fundación Tecnología y Salud por parte de María Ángeles Durán, catedrática de Sociología y profesora de Investigación del Centro de Ciencias Humanas y Sociales del Consejo Superior de Investigaciones Científicas. El envejecimiento de la población y el aumento de enfermedades crónicas nos enfrentan a un panorama en el que las tecnologías sanitarias facilitan el control de la enfermedad, pero al mismo tiempo exigen un abordaje distinto. Así, en opinión de la profesora Durán, “la tecnología es un recurso no exento de dificultades que debe superar retos como el acceso a la misma o el riesgo de abuso al final de la vida. En el momento actual, la prioridad es dar calidad a los años de vida y mayor responsabilidad y autonomía en el cuidado de la propia salud”.

En esta cuarta edición del Acto Anual de la Fundación Tecnología y Salud, el IV Premio Fenin a la Innovación Tecnológica Sanitaria 2012 ha recaído en la profesora Lina Badimón, directora del Centro de Investigación Cardiovascular de Barcelona, adscrito al Hospital de Santa Creu i Sant Pau-UAB, y directora de la Cátedra de Investigación Cardiovascular de la Universidad Autónoma de Barcelona.



La Secretaria General de Sanidad y Consumo, Pilar Farjas, posa con los premiados y algunos representantes de la Fundación Tecnología y Salud, Fenin y el CSIC.

La carrera investigadora de la profesora Badimón ha sido clave para avanzar en el conocimiento, prevención y tratamiento de las enfermedades cardiovasculares. Entre sus logros, sobresale el estudio del desarrollo de trombos arteriales y aterosclerosis, así como el remodelado de la pared arterial y los mecanismos que contribuyen a la manifestación clínica de la patología cardiovascular.

En la actualidad, según ha enfatizado Daniel Carreño, presidente de Fenin “las enfermedades cardiovasculares siguen siendo la principal causa de mortalidad en el mundo. Ante este panorama, avances científicos como los que ha protagonizado la profesora Badimón deben servir de impulso para seguir investigando en el campo de la salud cardiovascular”.

En palabras de la profesora Badimón, “la tecnología, como actualización metodológica, está en la base de los avances en investigación. Por ello, es necesario que la tecnología se actualice y avance continuamente. En el área de las enfermedades cardiovasculares se necesita investigación que busque nuevos biomarcadores, al mismo tiempo que apoye nuevas estrategias de prevención del desarrollo de aterosclerosis, la causa subyacente de la mayoría de enfermedades cardiovasculares”.

Este año el IV Reconocimiento de la Fundación Tecnología y Salud 2012 se ha concedido al Grupo de Ingeniería Biomédica (GIB) de la Universidad de Valladolid. Integrado por ingenieros de telecomunicación y médicos de diferentes especialidades, el fin del GIB es investigar en aplicaciones de ingeniería para la medicina.

Por su parte, la Federación Española de Enfermedades Raras (FEDER) ha recibido el Premio 2012 a la mejor organización de apoyo al paciente, un galardón que reconoce el compromiso compartido por las empresas de Tecnología Sanitaria con las organizaciones que luchan cada día por mejorar la salud y calidad de vida de algunos colectivos sociales.

Por último, la Fundación Tecnología y Salud ha querido premiar al Área de Salud del diario El Mundo con el Premio 2012 a la mejor divulgación médica realizada por un medio de comunicación, por su capacidad para acercar con rigor la actualidad científica y médica a la sociedad.

La Fundación Tecnología y Salud es una entidad promovida por la Federación Española de Empresas de Tecnología Sanitaria (Fenin) que tiene como objetivo contribuir a la mejora de la salud y calidad de vida de los ciudadanos, difundiendo los beneficios que la Tecnología Sanitaria aporta a la sociedad. Las actividades de la Fundación se centran en fomentar la investigación, el desarrollo y la innovación en nuevas tecnologías para el diagnóstico y tratamiento de patologías que impactan de forma directa en beneficio del paciente y de la eficiencia del Sistema Nacional de Salud. ■

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



## Fundación San Prudencio

### Más de 350 expertos en RSE, en el XV Congreso Empresa



Juan Verde, codirector internacional de la campaña de Obama.

El 13 de noviembre más de 350 profesionales, expertos y responsables políticos, empresariales y sindicales participaron en el XV Congreso Empresa+ Fundación San Prudencio en el que, además de analizar y debatir iniciativas empresariales para salir de la crisis, pudieron asistir a la esperada conferencia de Juan Verde, codirector internacional de la campaña de Barack Obama, sobre 'Competitividad, innovación y espíritu emprendedor'.

Uno de los platos fuertes del Congreso fue el *face to face* protagonizado por Antonio Gutiérrez, ex secretario general de CCOO y Miguel Durán, abogado y empresario, en el que debatieron sobre la última reforma laboral. En la mesa redonda dedicada a 'La situación energética y su futuro' moderada por Jon Sistiaga, participaron personalidades como Eloy Álvarez (Cátedra Orkestra), Gonzalo Sáenz de Miera (Iberdrola), José Luis García (Green-



Miguel Durán y Antonio Gutiérrez.

peace) y Antonio González (Foro Industria Nuclear Española).

En este mismo acto se procedió a la entrega de los XI Premios a la Buenas Prácticas Empresariales que este año han recaído en las empresas AZOL-GAS, S.L. (Prevención de riesgos laborales-PRL), Shuton, S.A. (Medio ambiente), A&B Laboratorios de biotecnología, S.A.U. (RSE) e Industrias DIMO, S.A.U. (Empleo). Los galardones son la principal distinción que actualmente se

concede en España en el ámbito de las buenas prácticas empresariales.

En la jornada de tarde, el debate giró en torno a las iniciativas para salir de la crisis, las novedades en la jurisprudencia en materia de PRL y la internacionalización de las empresas, con la participación de destacados expertos y dirigentes sindicales y empresariales. ■

**Para más información:**

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



## XI Encuentro Iberoamericano de la Sociedad Civil

# UN CAMBIO NECESARIO

## Prioridades, entornos, fortalecimiento y visibilidad



Jorge Villalobos (presidente del Consejo Directivo de los Encuentros Iberoamericanos), Alberto Durán (vicepresidente de la Fundación ONCE y vicepresidente de la AEF) y Javier Nadal (presidente de la AEF y vicepresidente de la Fundación Telefónica) durante el acto de inauguración.

La Asociación Española de Fundaciones con el patrocinio de la Fundación ONCE y el apoyo y la colaboración de las Fundaciones Berstelmann, Ramón Areces, Botín, Telefónica, Ignacio Larramendi, SM, CSEV (Centro Superior de Enseñanza Virtual), Repsol, Mapfre, ADECCO, organizó en Madrid los días 15 y 16 de octubre el XI Encuentro Iberoamericano de la Sociedad Civil con el lema general “Un cambio necesario”.

Este XI Encuentro Iberoamericano reunió a representantes de primer nivel de entidades no lucrativas (fundaciones y asociaciones) españolas y latinoamericanas con el objetivo de impulsar y fortalecer el papel de la sociedad civil. Durante dos días se reflexionó y debatió sobre las principales cuestiones que preocupan y afectan a las organizaciones de la sociedad civil en el espacio iberoamericano: educación, cultura, empleo, colaboración entre

entidades, fortalecimiento del sector, impulso de políticas públicas, nuevas formas de incidencia social, medición de impacto, transparencia y sostenibilidad, innovación. Más de 50 conferenciantes y ponentes realizaron interpretaciones y análisis globales y presentaron experiencias innovadoras sobre cada uno de los temas tratados.

### Los Encuentros Iberoamericanos reciben el Premio OCIB

Los Encuentros Iberoamericanos han sido galardonados con el Premio OCIB a la Cooperación Internacional por la labor realizada en la construcción y el desarrollo de un foro de reflexión y debate en el ámbito iberoamericano para el fortalecimiento



Entrega del Premio OCIB a los Encuentros Iberoamericanos de la Sociedad Civil.



Miembros de la Junta Directiva de la AEF y del Consejo Directivo de los Encuentros Iberoamericanos.

de las entidades sin fines lucrativos, el impulso de iniciativas y políticas orientadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y por su apelación a la solidaridad para alcanzar una sociedad más justa. La entrega de este Premio tuvo lugar el 14 de octubre, durante el acto de bienvenida del XI Encuentro que se celebró en la sede en Madrid de la Fundación Botín. Jorge Villalobos, presidente del Consejo Directivo de los Encuentros Iberoamericanos, recibió el Premio de la mano del director del Otoño Cultural Iberoamericano Jaime de Vicente.

### El acto de inauguración

En el acto de inauguración del Encuentro de Madrid intervinieron Alberto Durán, vicepresidente ejecutivo de la Fundación ONCE; Javier Nadal, presidente de la AEF, y Jorge Villalobos, presidente del Consejo Directivo de los Encuentros Iberoamericanos –y presidente ejecutivo del Centro Mexicano para la Filantropía–.

El primer Encuentro Iberoamericano se celebró en Cáceres en 1992 con el lema general “el reto de la sociedad civil iberoamericana” y es-

tuvo organizado por el Centro Español de Fundaciones con el apoyo y la colaboración de la Fundación San Benito de Alcántara. Desde entonces este foro de la sociedad civil se celebra cada dos años en una ciudad de un país iberoamericano.

“Han pasado 20 años desde su primer Encuentro y ha cambiado mucho la realidad de todos los países, con varios ciclos económicos y evoluciones tecnológicas, pero hay algo constante y es el papel fundamental que la sociedad civil organizada ha tenido en pro de los más desfavorecidos” afirmó Alberto Durán en su intervención. Durán aseguró que “existe una ciudadanía activa capaz de afrontar nuevos retos, con personas de talento, y es necesario aprovechar estos recursos”. Reclamó más apoyo de las Administraciones Públicas para fomentar la inclusión social de las personas con discapacidad y propiciar un marco jurídico y fiscal más incentivador, que, además, “aumentaría la recaudación fiscal”.

Javier Nadal advirtió que se “está produciendo un cambio geoestratégico que hace que el “Norte” ya no sea tan “Norte” y el “Sur” ya no sea tan “Sur”, como se está viendo

actualmente en Latinoamérica, que está creciendo de manera notable, y en los países desarrollados el bienestar social ya no es el mismo que hace años”. El presidente de la AEF afirmó que la sociedad civil “necesita articularse mejor para dar respuesta a las nuevas necesidades sociales y culturales”, más aún cuando se observa “una creciente debilidad de la política y que vivimos en la era de las telecomunicaciones y las redes sociales. Las formas de actuar clásicas de la acción social en la actualidad son insuficientes, por eso es necesario el cambio en nuestras organizaciones.

Jorge Villalobos hizo un detallado repaso a los diez Encuentros celebrados señalando el momento de cambio que se vivía en el mundo en el año 1992, al que comparó con el que estamos viviendo en la actualidad: “En estos 20 años la sociedad ha cambiado mucho, pero sobre todo ha cambiado el sentimiento y la conciencia de lo público, especialmente con la existencia y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la comunicación”. Villalobos afirmó que nos encontramos en un nuevo escenario “que afecta a las mayorías”, que es necesario un cambio profundo, y que las entidades de la sociedad civil “tenemos que ser el principal motor que lo promueva”. Según Villalobos “los Encuentros Iberoamericanos de la Sociedad Civil responden a un movimiento de ciudadanía solidaria que pide y reclama ese cambio necesario”.

### Los retos de la sociedad civil en tiempos de cambios

Enrique Iglesias, secretario general de la SEGIB (Secretaría General Iberoamericana), realizó la conferencia inaugural destacando el creciente papel que está adquiriendo la sociedad civil en los últimos años, su fuerza y su protagonismo en todos los ámbitos de la vida pública y privadas. Iglesias reconoció y reclamó una sociedad mundial más educada, con clases medias en expansión, ►►





Enrique Iglesias, secretario general de la SEGIB.

en la que las minorías se organicen para reclamar pacífica y civilizadamente sus derechos, “en un mundo en el que los medios de comunicación coloquen a la sociedad en el núcleo central, dentro de un fenómeno social como es la actual situación de crisis”. Según Iglesias, “la crisis actual dará lugar a una nueva sociedad, a una nueva economía en el conocimiento, y a un nuevo sistema de relaciones internacionales”.

Enrique Iglesias alertó sobre el hecho de que una de las “expresiones más difíciles” de la sociedad civil en estos momentos está en la juventud, “en su miedo y preocupación de no ser integrados en la sociedad”, y en el ambiente de inseguridad e incertidumbre que esto genera: “Los jóvenes no encuentran un lugar en la sociedad actual”. Ante esta grave situación, Iglesias advierte de que una de las grandes tareas de la sociedad civil para los próximos años en nuestros países es aportar y devolver seguridad y certeza a las nuevas generaciones: “Las preocupaciones de los jóvenes hay que tomarlas con mucho respeto porque son la sociedad del futuro”. Según el secretario general de la SEGIB, “la educación, la soli-



Álvaro Marchesi (Organización de Estados Iberoamericanos) y Michaela Hertel (Fundación Bertelsmann).

daridad y la comunicación serán básicas para salir de la crisis”, y enfatizó que “una sociedad civil poderosa infunde un gran poder a la democracia, así como capacidad de diálogo y reivindicación de lo público”.

### PRIORIDADES

La directora de la Fundación Bertelsmann, Michaela Hertel, inició este bloque temático destacando la importancia del “triángulo educación, cultural y empleo muy interrelacionado a la hora de conseguir que las sociedades progresen y crezcan”, y presentando al conferenciante introductorio Álvaro Marchesi, secretario general de la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Marchesi se refirió a la educación como una prioridad para el desarrollo y la cooperación, y se mostró “optimista sobre su futuro en Latinoamérica por los avances que se están produciendo y por los que se prevén en el medio plazo”. Sin embargo, al mismo tiempo recordó “las graves carencias a las que se enfrenta la educación en el espacio iberoamericano: en nuestros países existen riquezas enormes, pero se necesita una educación sostenible para desa-

rollar estas riquezas”, y señaló “las profundas desigualdades que afectan a los niveles de educación, siendo las clases más bajas las que sufren un mayor abandono escolar”. Como factores imprescindibles para lograr una educación de calidad mencionó la necesidad de un contexto social y un compromiso familiar favorables; el tiempo dedicado al estudio; el diseño de la educación y de su gestión; el funcionamiento de los profesores y las escuelas; y, por último, el interés y el compromiso de los propios alumnos.

### La educación como clave de desarrollo

En este panel, presidido por Leoncio Fernández, director de la Fundación SM, y moderado por José María Alvira, secretario general de FERE, intervinieron Alejandro Tiana, director del Centro de Altos Estudios Universitarios de la Organización de Estados Iberoamericanos, María Victoria Angulo, directora de la Fundación Empresarios por la Educación (Colombia), María Antonio Casanova, experta en educación inclusiva y asesora de la Red Europea de Educación, e Ilich Ortiz, Asesor de programas de la Campaña Latinoamericana por el derecho a la educación (CLADE).

Tiana afirmó que el principal reto de la educación para el futuro es “conseguir que se perciba socialmente que formarse vale la pena, tanto individual como colectivamente”. “La educación realiza una función decisiva para el desarrollo del capital humano”, dijo Tiana, “y no existen sustitutos fáciles a la falta de educación”. Tiana advirtió sobre el problema que plantea la expansión educativa: los países iberoamericanos han aumentado el nivel educativo de su población incrementando el número promedio de años de escolarización. En este contexto, el principal reto lo



sitúa en “la generalización de la educación secundaria inferior y en la expansión de la secundaria superior”. Tiana subrayó que las líneas “más prometedoras” para la reforma educativa serían el incremento de accesos de estudiantes a niveles educativos postobligatorios y superiores; la mejora del acceso y de las condiciones escolares para grupos favorecidos; el aumento de la asistencia escolar y del tiempo dedicado al aprendizaje por alumnado; y la mejora de la calidad de la docencia y de la enseñanza.

María Victoria Ángulo se centró en el papel de las organizaciones del tercer sector en el ámbito de la educación, señalando que esa función debe considerarse como “una inversión social segura”. Según Ángulo, hablar de educación es “hablar de equidad, inclusión, movilidad social, libertad, derechos fundamentales y la posibilidad de elección”. “La educación, la cultura y las competencias ciudadanas son las herramientas del futuro”, afirmó Ángulo, y llamó la atención sobre el hecho de que ésta “no es sólo una responsabilidad del gobierno, ya que el capital humano fortalece el sistema económico de una nación, la inversión en educación es de todos, a pesar de que se invierta menos de lo que se debería”.

María Antonia Casanova presentó y explicó el trabajo que realiza la Red Europea de Educación Inclusiva y Discapacidad promovida por la Fundación ONCE. Se pretende que esta red constituya un tejido real para lograr que la educación de calidad llegue a todas las personas con el objetivo de alcanzar finalmente su inserción laboral.

Ilich Ortiz explicó en qué consiste CLADE y la labor que realiza en favor del derecho a la educación en el espacio iberoamericano. Reclamó justicia tributaria para todas las políticas públicas que regulen la



El panel de cultura estuvo moderado por Carlos Paramés, consejero de la Fundación Philippe Cousteau.

educación, y denunció que, en la actualidad, los gobiernos de América Latina no cumplen con los requisitos “más elementales” para que sea posible una educación de calidad.

### La cultura como eje dinamizador de la sociedad

En este panel, que estuvo presentado y moderado por Carlos Paramés, consejero de la Fundación Philippe Cousteau, intervinieron María Do Ceu Ramos, secretaria general de la Fundación Eugenio de Almeida (Portugal), Nelson Savioli, superintendente ejecutivo de la Fundación Roberto Marinho (Brasil), José Virgilio Leal da Figueirido, presidente del Instituto Arte no Dique de Brasil, y Estela D'Angelo, presidenta de la Asociación Española de Lectura y Escritura (AELE).

María Dolores Do Ceu Ramos habló del papel de la cultura como instrumento de desarrollo que “organiza, relaciona y consolida ideas al tiempo que hace avanzar a la sociedad”. Recordó que las industrias culturales generan en la actualidad el 3,3% del PIB de la Unión Europea mientras que los presupuestos generales del Estado en países como Es-

paña, Italia y Portugal destinan sólo entre el 0,2% y el 0,3% a partidas de carácter cultural. Según María Do Ceu Ramos la cultura es “uno de los factores más influyentes en el proceso de modernización y evolución de las sociedades y como actividad económica favorece la realización de iniciativas y proyectos que crean riqueza y desarrollo”.

Nelson Savioli, superintendente de la Fundación Roberto Marinho (Brasil), dio a conocer la experiencia del proyecto “Salas Futura”, cuyo objetivo es promover la convergencia y la integración con las entidades locales de las favelas en Brasil. Este proyecto se está llevando a cabo para que estas zonas deprimidas puedan desarrollarse a través de la creatividad y el intercambio de conocimientos entre jóvenes, educadores y comunidades. El programa estimula y potencia habilidades y competencias en compromiso ciudadano, generación de renta, fomento de la lectura, teatro, artes plásticas, etc. En esta misma línea de acción, el presidente del Instituto Arte no Dique de Brasil, José Virgilio Leal da Figueirido, presentó los “Espacios Más Cultura”, iniciativa que trata de promover la ►►

mejora de la calidad de vida de la población que vive en situación de exclusión social a través de la formación profesional y la realización de talleres y espacios dedicados al cine, la música y la danza.

Estela D'Angelo explicó el proyecto "Escribir como lectores", promovido por la Fundación SM en colaboración con AELE. Con este proyecto se está fomentando la creación de una "comunidad de lectores y escritores en la que la literatura pueda ser compartida en diferentes situaciones de la vida cotidiana. Más de 13.000 estudiantes se han beneficiado ya de este proyecto cultural. Xavier Ajejo abogó por que el sector no lucrativo tenga más presencia y visibilidad en internet y más participación en el conocimiento global: "Se puede decir que lo que no está en la World Wide Web no existe, pero habría que añadir: y si está puede que tampoco exista, que no se vea. La visibilidad depende del conocimiento y buen uso de la normativa internacional y de una política con directrices claras y firmes". Ajenjo explicó el enorme potencial para el desarrollo cultural de la tecnología Linked Open Data que permite compartir archivos "abiertos y públicos" en internet vinculados de una forma diferente para que se pueda navegar mediante "conceptos o nombres" y no a través de una url. Se trata de un nuevo sistema de identificación de recursos y organización del conocimiento que está siendo impulsado por la Fundación Ignacio Larramendi.

### **Empleo, emprendimiento, emprendedores**

Este panel, presidido por Francisco Mesonero, director de la Fundación ADECCO, y moderado por el periodista Toni Garrido, contó con la participación de Roberto Pizarro, presidente ejecutivo



Participantes en el panel de "Empleo, emprendimiento y emprendedores".

de la Fundación Carvajal (Colombia), Carlos Álvarez, vicepresidente y fundador de SECOT, María Zapata, directora de Ashoka España, y Miliuska Bornaz, gerente de Human Capital Solutions Adecco Perú.

Francisco Mesonero señaló que en España "no existe la cultura de movilidad geográfica que deberíamos tener, sobre todo en unos momentos en los que lo mejor para nuestros jóvenes es salir fuera para buscar empleo". Recordó el problema que plantea el progresivo envejecimiento de la población: "Nuestra pirámide demográfica ha cambiado de signo y el 45% de los desempleados de este país es mayor de 45 años".

Roberto Pizarro afirmó que lo más importante para generar empleo en un mercado de trabajo inclusivo es mediante "la búsqueda permanente de la calidad, el cumplimiento de los compromisos y el establecimiento de precios adecuados". La Fundación Carvajal trabaja con comunidades pobres en Colombia con el objetivo de ayudarles a encontrar empleo y nuevas oportunidades. Carlos Álvarez explicó la labor que está llevando a cabo SECOT en materia de inserción laboral: "Si conocen a emprendedores que necesitan apoyo o a microempresas que quieren

mejorar su negocio, aconséjeles que acudan a SECOT. Si conocen a prejubilados o jubilados bien formados y con vocación de ejercer un voluntariado activo y profesional ayudando a emprendedores y empresas, hablesles de SECOT. Si viven en un país en el que no existe una entidad similar a SECOT, piensen en promoverla". La mayor parte de los seniors son titulados superiores que han ocupado puestos de responsabilidad en empresas, "pero no es lo mismo dirigir un equipo que ayudar a un emprendedor o microempresario; ser un buen "asesor" requiere trabajar con método y elaborar informes claros y útiles. Con este fin se aplican procedimientos y controles de calidad"

Por su parte, María Zapata aseguró que "el emprendedor social combina las habilidades propias del emprendedor con una capacidad extraordinaria para resolver problemas". Los emprendedores sociales, según Zapata, "no utilizan el beneficio económico como medida de su impacto sino el número de personas que han conseguido mejorar gracias a su trabajo o las que han ayudado a cambiar su vida". Los emprendedores sociales trabajan con modelos innovadores para mejorar la empleabilidad de colectivos en riesgos de exclusión o de difícil empleabilidad.



Rubén Aguilar, director general de AFAN, consultores internacionales (México), y Rodolfo Borghi, presidente del consejo consultivo de la Federación de Fundaciones Argentinas.

## ENTORNOS

Rodolfo Borghi, presidente del Consejo Consultivo de la Federación de Fundaciones Argentinas, abrió esta sesión plenaria y presentó al conferenciante Rubén Aguilar Valenzuela, director general de AFAN, Consultores Internacionales (México). Rubén Aguilar hizo una aproximación a las “megatendencias” para los próximos años y apuntó, con cifras y datos, cuales son los principales problemas que tienen actualmente las sociedades iberoamericanas. En el plano político, defendió la idea de que es necesario incrementar los niveles de participación ciudadana en la cons-

trucción de la gobernanza y en el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil frente a los poderes públicos como actores independientes en la construcción de lo público, interlocutores reconocidos con capacidad de incidencia en el diseño de las políticas de los gobiernos.

En el ámbito social, afirmó que es necesario elevar los niveles de confianza y ajustar las iniciativas de carácter social y cultural a los nuevos problemas; es necesario propiciar el trabajo en red y participar activamente en los procesos de globalización; fomentar la cultura de la solidaridad y la transparencia de las instituciones.



Jaime de Vicente, director del Otoño Cultural Iberoamericano, presidió el panel de colaboración entre entidades.

## Colaboración entre entidades

Jaime de Vicente, director del Otoño Cultural Iberoamericano, presidió este panel que estuvo moderado por Guillermo Carvajalino, director de la Fundación para el Desarrollo Industrial de las Organizaciones Sociales (Colombia). Intervinieron: Luciano Poyato, presidente de la Plataforma del Tercer Sector, Martín Eusebio Alonso Cisneros, presidente del Consejo de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (México), Luis Cayo Pérez Bueno, presidente del Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad –CERMI-, Gabriela Bighetti, directora de la Fundación Telefónica en Brasil, y Raúl Medina Mora, presidente patrono del Nacional Monte de Piedad (México).

En este panel se puso de relieve la importancia del establecimiento de alianzas entre las organizaciones de la sociedad civil como la vía más adecuada para multiplicar los esfuerzos y mejorar los resultados de sus programas y actividades. En torno a esta idea giraron las intervenciones de Gabriela Bighetti, dando a conocer las experiencias de la Fundación Telefónica en Brasil, y Raúl Medina, haciendo lo propio con la labor que está llevando a cabo el Nacional Monte de Piedad en México.

Luciano Poyato defendió la necesidad de establecer alianzas y pactos en materia de política social y abogó por la unidad de acción entre las distintas entidades que agrupan y representan al sector no lucrativo argumentando que esta unidad multiplicará los resultados de sus demandas y aspiraciones. En opinión de Luis Cayo Pérez Bueno, “en la actualidad existe un debilitamiento de los Estados y es el momento de la sociedad civil para sustituir esa parte que el Estado está perdiendo”. ▶▶





José Luis Piñar moderó el panel de impulso de políticas públicas.

### Impulso de políticas públicas

Este panel estuvo presidido y moderado por José Luis Piñar vicerrector de Relaciones Internacionales de la Universidad San Pablo CEU y miembro del Consejo Asesor de la AEF, y contó con las intervenciones de Jaime Montalvo, presidente de la Fundación Ayuda en Acción, Consuelo Castro, directora jurídica del Centro Mexicano para la Filantropía, André Dengszajn, gerente de programas del Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (Brasil), e Isabel Peñalosa, jefa de la Asesoría Jurídica y Fiscal de la AEF.

Existe un amplio consenso social y político en torno a la idea de que es imprescindible consolidar una estrecha relación entre los conceptos de participación, marco regulatorio y transparencia para que se produzca un adecuado desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil. Jaime Montalvo, en este sentido, manifestó su apuesta decidida por una sociedad civil “fuerte y poderosa” que sepa actuar “con inteligencia en distintas situaciones”. Y para que esto sea así son necesarios marcos jurídicos estimulantes, que generen seguridad y confianza en el sector, que sirvan para favorecer la creación de organizaciones sólidas y competentes. Isabel Peñalosa se refirió a las principales aspiraciones y demandas del sector fundacional en España y a la labor que está realizando la AEF ante las administraciones públicas y los grupos políticos, y destacó la importancia

de la participación activa del sector de forma especial en estos momentos en el proceso de elaboración de la futura Ley de Mecenazgo anunciada por Gobierno. Consuelo Castro y André Dengszajn dieron a conocer el trabajo que se está haciendo en México y en Brasil para lograr un marco jurídico y fiscal que ajuste a las necesidades del sector.



Rafael Guardans presidió y moderó el panel de nuevos actores y nuevas formas de incidencia social.

### Nuevos actores y nuevas formas de incidencia social y política

Rafael Guardans, presidente ejecutivo de FUNDESOC, presidió y moderó este panel en el que participaron Luis Casal, presidente de la Fundación Melior, David Cabo, patrono fundador y secretario de la Fundación Ciudadana Civio, Francisco Polo, director de Change.org, y Olivier Schulbaum, Goteo y Fundación Fuentes Abiertas.

En este panel se analizaron y valoraron los nuevos actores que están surgiendo como consecuencia de los cambios sociales que se están produciendo. Una de esas nuevas tendencias la explicó el director de Change.org en España, Francisco Polo. Según Polo, “internet está cambiando las relaciones de poder entre los actores clásicos”. A su juicio, el medio *on line* ha modificado ya las formas de liderazgo, la distribución de las causas por las que se lucha y la inmediatez en la consecución de recompensas. Luis Casals coincidió con Polo al señalar que las nuevas formas de estar presentes en la red “están yendo hacia un activismo participativo en el que los ciudadanos se quieren involucrar, y que, además, facilitan su empoderamiento”. Por su parte, David Cobo denunció la falta de transparencia como el principal

problema de información en España, y llamó la atención sobre la necesidad de contar con una Ley de acceso a la Información. Olivier Schulbaum abogó por la promoción de la inversión co-responsable en proyectos respaldados por las organizaciones de la sociedad civil, así como la financiación colectiva para la puesta en marcha de proyectos e iniciativas de activismo ciudadano que “creen comunidad”.





Eduardo Szazi, miembro del consejo consultivo del International Center of non Profit Law.

## FORTALECIMIENTO Y VISIBILIDAD

Leo Voigt, director del Instituto Vonpar (Brasil) presidió la sesión plenaria de este bloque temático y presentó al conferenciante Eduardo Szazi, miembro del Consejo Consultivo de la Internacional Center of non Profit Law (Brasil). Según Szazi, “la legitimidad, la gobernanza y la transparencia deberían regir la acción de las organizaciones de la sociedad civil”. El fortalecimiento y la visibilidad son dos conceptos que deberían guiar el trabajo de las organizaciones sociales. Según Szazi, “una sociedad civil global responde mejor ante las dificultades”, por eso, a su juicio, las entidades no lucrativas han de esforzarse en lograr una mayor integración y coordinación de sus proyectos y actividades en la búsqueda de soluciones globales. Además, han de ser capaces de transformarse, adaptándose a las nuevas realidades, y evaluar correctamente los resultados de sus acciones.

### Medición de Impacto

Miguel Antonio Gaitán, director de la Fundación Pantaleón (Guatemala), presidió este panel que estuvo moderado por Luisa Mariana Pulido de Sucre, vicepresidenta ejecutiva de la Fundación Eugenio Mendoza (Venezuela). Participaron como ponentes Luis Jerónimo, de la Fundación Calouste Gulbenkian (Portugal), Javier García Cañete, director del Observatorio de Tendencias de

la Fundación Botín, Juan Domingo, director del Instituto de Calidad de las ONG, y Axel Barceló, director ejecutivo de Incubando Salud (Argentina).

En los últimos años muchas entidades han desarrollado iniciativas de medición de actividades y de evaluación del impacto, lo que demuestra la importancia que conceden a esta actividad. Existe 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 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. En este panel se mostraron diferentes experiencias de medición de impacto en distintos ámbitos de actividad.



Francisco Alywin, director de la Fundación Telefónica en Chile, presidió el panel de Transparencia y Sostenibilidad.

### Transparencia y sostenibilidad

Este panel, presidido por Francisco Alywin Oyarzum, director ejecutivo de la Fundación Telefónica en Chile y moderado por Carmen Pombo, directora de la Fundación Fernando Pombo, contó con las intervenciones de Helio Mattar, presidente

del Instituto Akatu para el Consumo Consiente (Brasil), Patricia de Roda, directora de la Fundación Lealtad, Anabel Cruz, directora del Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay), Eduardo Guijarro, miembro de la Coordinadora de ONG de Desarrollo, y Claudia Remiao Franciosi, gerente de la ong Parceiros Voluntários (Brasil).

Helio Mattar se refirió al resurgir de las movilizaciones ciudadanas debido, en su opinión, a la decepción generalizada de la ciudadanía ante la política: “Decepcionadas, las personas renuncian a la militancia partidaria y buscan, fundamentalmente los jóvenes, las soluciones que la política les niega”. Mattar dijo que hay que avanzar hacia un modelo social sostenible para el que serán necesarios cambios sociales, pero unos cambios que “sólo ocurrirán si hay una masa crítica de actores sociales con voluntad y conciencia para propiciarlos”.

Patricia de Roda argumentó la necesidad de establecer y desarrollar un sistema de rendición de cuentas eficaz que logre mejorar la transparencia de las entidades no lucrativas. Para alcanzarlo, según de Roda existen dos vías posibles: la autorregulación y la evaluación independiente. Anabel Cruz ►►



Juan Luis Cano (Fundación Gomaespuma) moderó el panel de innovación.



Elena Martín, Mercedes Valcárcel y Ricard Valls.

mostró el estado de situación de ambos conceptos en América Latina y destacó que se trata de cuestiones relativamente recientes en el debate público y que todavía existe una brecha importante entre la teoría y la aplicación práctica. Señaló que la rendición social de cuentas otorga legitimidad y visibilidad y es un adecuado medidor del impacto social de sus programas y actividades.

Según Eduardo Guijarro, el gran desafío para nuestras entidades es “ser capaces de contar lo que hacemos de una manera comprensible, honesta y transparente y no caer en el riesgo de perdernos en una rendición de cuentas que no llegue a los interesados”. Claudia Remiá dio a conocer la experiencia que sobre esta materia están teniendo en *Parceiros Voluntarios*. Para esta organización lo más importante es “el desarrollo humano y satisfacer las demandas sociales de las comunidades en las que trabajamos”. Su labor se centra en alcanzar “efectividad, plasmada en los resultados obtenidos; eficiencia, centrada en la economía de esfuerzos y recursos; y eficacia, reflejada en los cambios que se logran”.

### Innovación

Bernardo Díaz Salinas, director general adjunto del Centro Superior para la Enseñanza Virtual, presidió

este panel que estuvo moderado por Juan Luis Cano, de la Fundación Gomaespuma, y contó con la participación de Elena Martín, coordinadora de programas de *Idealistas.org*, Ricard Valls, socio director en *Zohar Consultoría y Marketing Social*, Mercedes Valcárcel, patrona de la Fundación Tomillo, Ángel Sola, responsable de comunicación y social media de la Fundación *CiberVoluntarios*, y Marisol García Ruiz, directora de la Fundación *Hazlo posible*.

La innovación como concepto de creación y asimilación de nuevas prácticas sociales en distintos ámbitos fue analizada y valorada desde distintos enfoques. Elena Martín y Ángel Sola explicaron en qué consisten los proyectos que realizan a través de *Idealistas.org* y *CiberVoluntarios* y mostraron su impacto social, ambos basados en procedimientos y métodos innovadores. Por su parte, Ricard Valls argumentó, sobre la base de una reciente encuesta, que ahora la innovación social se ha convertido en una prioridad para la sociedad civil, casi en la “única opción posible”.

En su intervención, Mercedes Valcárcel habló de las oportunidades que ofrece la innovación en productos financieros centrándose en lo que, a su juicio, son los principales retos de los programas sociales: La

tendencia de los programas a persistir indefinidamente; la carencia de evaluaciones rigurosas que impiden conocer realmente qué es mejorable; y el hecho de que las organizaciones sean recompensadas por asociarse a modelos predeterminados y no por mejorar en su labor.

### El cambio lo hace la sociedad civil

El presidente del Consejo Rector de Transparencia Mexicana, Federico Reyes, pronunció la conferencia de clausura. Reyes se refirió a la peligrosa tendencia del ser humano de huir de sus responsabilidades sociales y centró su discurso en la necesidad de “comprometerse con una actitud solidaria. Este compromiso “debe permanecer y durar porque éste es el único camino que realmente puede cambiar el curso de los acontecimientos”, y advirtió de que si no lo reforzamos y fortalecemos, convencidos de su importancia y valor en nuestras sociedades, “aparecerá de nuevo entre nosotros esa tentación humana que nos lleva a huir de nuestras responsabilidades”. “Evadirse significa no encarar la realidad” y dejarse llevar por esta vía es tanto como “romper el sentido de la comunidad, por lo que el eje cambiaría y predominaría sólo el individuo” (se incluye el texto íntegro de la conferencia de Federico Reyes en la sección “Documentos”).





# ENERGÍA SOCIAL



## 20 años de Encuentros Iberoamericanos: diálogo Sáenz de Miera / Arango

Antonio Sáenz de Miera, ex presidente del Centro de Fundaciones y uno de los principales fundadores y promotores del “movimiento” de estos Encuentros Iberoamericanos de la Sociedad Civil, y Manuel Arango, presidente honorífico del Centro Mexicano para la Filantropía y miembro del consejo consultivo de los Encuentros Iberoamericanos, intervinieron en una sesión especial, moderada por Rafael Guardans, para hacer una reflexión sobre el valor y el sentido de este espacio de análisis e intercambio de experiencias del sector no lucrativo iberoamericano iniciado hace 20 años.

Después de hacer un breve repaso a la historia de estos 20 años y referirse al “espíritu” que se generó en el primer Encuentro celebrado en Cáceres, Sáenz de Miera llamó la atención sobre el riesgo “evidente” de que la sociedad civil sea utilizada políticamente mediante la subvenciones públicas. Defendió el principio de subsidiariedad como el punto de referencia que han de seguir nuestras organizaciones para mantener un adecuado equilibrio en la necesaria relación con las instituciones públicas: “Las organizaciones de la sociedad no deben entrar en la política “partidista”. Manuel Arango centró su intervención en el futuro, en la necesidad de renovación en nuestras organizaciones y de cambio en nuestras sociedades: “La sociedad civil empieza a adquirir un mayor protagonismo y para poder hacer los cambios necesarios tiene que hacer política”. Según Arango, el equilibrio social es la verdadera riqueza de nuestras sociedades, “hay que mantenerlo y defenderlo para poder crear una sociedad más justa” y concluyó diciendo que la sociedad civil “tiene un enorme potencial de desarrollo en los próximos años pero tenemos que saber gestionarlo”.



Antonio Sáenz de Miera, Manuel Arango y Rafael Guardans.



Palacio de Pastrana (Madrid).

### CLAUSURA.

En la clausura del Encuentro de Madrid intervinieron Javier Nadal, presidente de la AEF, Jorge Villalobos, presidente del Consejo Directivo de los Encuentros Iberoamericanos, Rafael Guardans, presidente ejecutivo de FUNDESOC, y Juan Andrés García, director de la AEF y secretario ejecutivo de los Encuentros Iberoamericanos.

Jorge Villalobos pasó el testigo de la presidencia del Consejo Directivo a la venezolana Luisa Mariana de Pulido, vicepresidenta ejecutiva de la Fundación Eugenio Mendoza, y primera mujer que ostenta este cargo. Villalobos dijo que los Encuentros Iberoamericanos “están más vivos que nunca y expresó su convicción de que hay que abrir puertas a nuevas ideas, a nuevos grupos, y a las nuevas posibilidades de comunicación que ofrece internet, sobre todo es necesario abrir este espacio a

los jóvenes”. Luisa Mariana Pulido, quien será la presidenta del Consejo Directivo durante los dos próximos años, se refirió a los Encuentros Iberoamericanos como “un movimiento vivo, independiente, comprometido, que no cuenta con el control de ninguna organización y eso le da un valor especial”. Javier Nadal hizo hincapié “en la necesaria reinención de las organizaciones de la sociedad civil y en la oportunidad que la crisis representa para hacer una profunda reflexión interna”.

Rafael Guardans dio a conocer los acuerdos adoptados por el Consejo Directivo en su reunión del 14 de octubre y Juan Andrés García leyó las conclusiones finales del XI Encuentro. Según estos acuerdos, el próximo Encuentro Iberoamericano celebrará en 2014 en México y la reunión preparatoria del Consejo Directivo tendrá lugar en Brasil en 2013. ■





Miembros del Consejo Directivo en la clausura del IX Encuentro Iberoamericano.

## Conclusiones del XI Encuentro Iberoamericano

**La sociedad civil es la responsable de definir nuestro futuro y de promover el cambio social y cultural** y adquiere cada vez más fuerza en todos los ámbitos de la vida pública y privada.

**Se observa un optimismo generalizado en cuanto al futuro de la educación en Iberoamérica.** Más del 50 por ciento de la población cree que la educación mejorará en la próxima década.

**Existen todavía retos futuros de la educación en Iberoamérica a los que es necesario hacer frente.** Entre los principales desafíos se encuentran: superar el bajo nivel educativo y cultural de las sociedades iberoamericanas; fomentar la educación temprana; frenar el alto nivel de abandono escolar; y eliminar las profundas desigualdades sociales.

**La educación es clave fundamental para el desarrollo.** Es ne-

cesario conseguir que la educación sea bien percibida socialmente y difundir la idea de que formarse vale la pena, tanto individual como colectivamente.

**La educación es un factor de progreso que realiza una función decisiva para el desarrollo del capital humano.** No existen sustitutos para la falta de educación. La educación no resuelve todo, pero sin la educación no se resuelve nada.

**La cultura es un eje dinamizador de la sociedad, que contribuye a la cohesión social y al desarrollo económico.** Como actividad económica, la cultura favorece la promoción de iniciativas y proyectos que generan riqueza.

**Las entidades de la sociedad civil comprometidas con el interés general deben esforzarse**

**por implicar a los ciudadanos,** por ofrecer y propiciar cauces de participación y crecimiento que aprovechen en toda su potencialidad ese bien común que es la cultura.

**La cultura, cuando es entendida como un factor de cohesión social de las sociedades, tiene una capacidad transformadora** del mundo real. La cultura, en sentido amplio, configura a los ciudadanos en todas sus dimensiones: política, social y económica.

**Las industrias culturales representan en la actualidad el 3,3% del PIB de la Unión Europea (UE).** No obstante, las manifestaciones artísticas todavía se valoran menos que otros bienes sociales. Un ejemplo claro de esta situación son las partidas presupuestarias que los países destinan a la cultura (entre el 0,2% y el 0,3% en países como España, Italia o Portugal). ➤➤

## Conclusiones del XI Encuentro Iberoamericano

**La cultura es un mundo de todos, unifica a las sociedades y permite, a la vez, la individualización.** La cultura asume, por lo tanto, un papel de enorme relevancia en el contexto de la globalización.

**El trabajo y el empleo siguen siendo pilares esenciales de nuestras sociedades, medio de integración y cohesión** y motor de desarrollo para la sociedad. Las organizaciones de la sociedad civil tienen un papel esencial como agentes generadores de empleo pero también como instituciones canalizadoras de la inclusión social que ofrecen alternativas y propuestas concretas a las políticas de los gobiernos.

**La colaboración entre las organizaciones de la sociedad civil es una vía para mejorar la eficiencia** y el impacto de la actividad de las entidades que la componen, especialmente si se plantean bien y se aprovechan sinergias, redes y complementariedades.

**La colaboración entre las entidades sociales es una vía imprescindible para multiplicar los esfuerzos** y los resultados de los programas y actividades desarrollados por el sector no lucrativo. De ahí, la importancia de establecer alianzas y pactos en materia de política social con el resto de los agentes.

**El sector no lucrativo iberoamericano necesita de un marco regulador claro** que favorezca el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil. Se deben incrementar los niveles de participación ciudadana en la

construcción de la gobernanza y en la consolidación de las organizaciones de la sociedad civil como actores independientes e interlocutores responsables y válidos en la construcción de lo público.



Luisa Mariana Pulido (Venezuela). Presidenta del Consejo Directivo de los Encuentros Iberoamericanos 2012-2014.

**En el ámbito social es fundamental fomentar la transparencia informativa,** además de elevar los niveles de confianza de los ciudadanos, propiciar el trabajo en red y participar en los procesos de globalización. Asimismo, es necesario fomentar la cultura de la solidaridad y promover en los medios de comunicación las causas por las que se trabaja para dar visibilidad a las acciones que ponen en marcha las organizaciones sociales.

**Internet y las nuevas tecnologías de información y comunicación son, a día de hoy, la principal forma de incidencia**

**social y política.** El medio *online* está cambiando las relaciones de poder entre los actores clásicos y contribuye a la modificación de las formas de liderazgo, de la distribución de las causas por las que se lucha y de la inmediatez en la consecución de recompensas. Un ejemplo claro del nuevo activismo participativo en Internet es la financiación colectiva de iniciativas y proyectos individuales.

**Es necesario un nuevo modelo de gobernanza global en el que la sociedad civil participe.** Los instrumentos tradicionales de representación ciudadana no pueden ya dar una respuesta exacta a las demandas sociales.

**La innovación, como concepto de creación y asimilación de nuevas prácticas sociales en distintos ámbitos, es generadora de cambio e impacto social.** En este sentido, la innovación social ha sido atendida por las diferentes organizaciones y plataformas desde distintos puntos de vista y en diversos ámbitos, como pueden ser el de la salud o la educación.

**Para la medición de impacto es necesario evaluar la coherencia de las actuaciones desarrolladas por las organizaciones sociales** y así poder medir la efectividad de los resultados, en función de los objetivos, con una buena gestión de los recursos.

**Tenemos que acercarnos a las nuevas generaciones,** a los jóvenes iberoamericanos. Ellos son y serán los protagonistas del cambio que necesitan y reclaman nuestras sociedades. ■

INVESTIGACIÓN EDUCATIVA  
FORMACIÓN  
PARA PROFESORES  
ACTIVIDADES  
PARA EL FOMENTO  
DE LA LECTURA  
Y LA ESCRITURA  
APOYO A ENTIDADES  
QUE TRABAJAN CON LOS  
MÁS DESFAVORECIDOS

La Fundación SM dona a la sociedad los beneficios obtenidos de la venta de los libros de SM a través de actividades en favor de la educación.



[www.fundacion-sm.com](http://www.fundacion-sm.com)

G R A C I A S  
a todos los que lo hacéis posible

Encuentro de las juntas directivas de la Asociación Española de Fundaciones y de la Asociación Alemana de Fundaciones

## Consecuencias de la crisis financiera en el sector fundacional y en las asociaciones nacionales de fundaciones

El 7 de septiembre se reunieron en Madrid, en la sede de la Fundación Ramón Areces, representantes de las juntas directivas de las asociaciones de fundaciones de España y de Alemania. La Asociación Alemana de Fundaciones con 3.700 socios y la Asociación Española de Fundaciones con 1.062 son las mayores asociaciones europeas por número de fundaciones asociadas.

A continuación se resumen los principales asuntos que se trataron:

### Disminución de recursos financieros

La situación de crisis está provocando una disminución de los recursos financieros disponibles para las fundaciones, a la vez que se produce un aumento de las demandas sociales. Se constata que, en este contexto, se intensifica el debate sobre el papel del sector fundacional, sobre todo en relación con los poderes públicos; al tiempo que se refuerza el papel esencial que desempeñan las fundaciones se pone de manifiesto la importancia de las estrategias para no sucumbir a las demandas del sector público y de otras entidades no lucrativas. Se advierte, asimismo, que debe ponerse un límite al número de nuevos proyectos iniciados por las fundaciones, con el fin de mantener un equilibrio entre lo que se inicia y lo que se puede mantener.

### Cambios en el marco normativo

En el caso español y en relación con los aspectos normativos que afectan a las fundaciones, se puso de mani-



Representantes de las juntas directivas de las asociaciones de fundaciones de España y de Alemania.

fiesto la necesidad de revisar la doble obligación de las fundaciones de mantener el valor de la dotación fundacional y la obligación de destinar un porcentaje de los ingresos anuales (regla del 70 por ciento) al cumplimiento de fines fundacionales; y de mejorar el régimen de incentivos fiscales con el fin de incrementar los recursos procedentes de empresas y particulares dirigidos al sector fundacional. En el caso alemán las sucesivas mejoras del régimen fiscal no han supuesto en el largo plazo importantes incrementos de las donaciones, sino un mantenimiento en el tiempo de las cifras donadas.

### Evolución del sector

En la última década se han constituido unas 800 fundaciones al año en Alemania y alrededor de 450 en España, en ambos países la mayoría de las fundaciones existentes se han creado en los últimos 25 años. Muchas de

estas entidades, dotadas de escaso patrimonio y muy dependientes de recursos externos, pueden verse abocadas, en las actuales circunstancias, a la extinción. Además, se constata que, aunque el número de fundaciones continúa aumentando, los recursos de los que disponen en general están decreciendo, lo que supone una mayor debilidad del sector. Se coincidió en la necesidad de elaborar y desarrollar una estrategia global en relación con esta situación. Se consideró que desde las asociaciones de fundaciones podría promoverse la idea de que se lleven a cabo fusiones de fundaciones o cambios estatutarios para transformarse en fundaciones de duración determinada, teniendo en cuenta que el empleo de los recursos disponibles durante un periodo limitado puede representar un mayor impacto de su actividad, en algunos casos superior al que se obtendría si su existencia fuera perpetua.



Asimismo, se podría promover la concentración de recursos y de actividades de las fundaciones más débiles con el fin de asegurar su pervivencia, tratando de evitar que se pierdan los recursos de los que disponen y el conocimiento acumulado. Podría estudiarse para ello la forma de trabajo de las fundaciones comunitarias en Alemania.

## Qué deben hacer las instituciones representativas del sector

El cambio que se está produciendo en las circunstancias en las que las fundaciones desarrollan su trabajo se refleja en las mismas demandas que realizan a las asociaciones de fundaciones: ¿Cómo continuar atendiendo a los fines de interés general con menos recursos? ¿Cómo colaborar con otras instituciones?

Se consideró que las asociaciones de fundaciones deben ser percibidas como la voz del sector en su totalidad

y como el interlocutor más cualificado, en especial, en lo que a datos del sector se refiere (“*the master of numbers*”). También han de desempeñar un papel relevante en el desarrollo de la sociedad civil, más allá del sector fundacional. Además de la prestación de servicios es preciso que las asociaciones realicen una labor ininterrumpida de defensa de los intereses del sector.

Entre las herramientas de *lobby* se destaca el “*Parliamentary advisory council*” como actividad interesante a desarrollar por la AEF, para lo que se contará con el asesoramiento y apoyo de la Asociación Alemana. En relación con las cuestiones relativas a buen gobierno, calidad e impacto, por la amplitud e interés de los mismos se consideró que pueden ser temas específicos a tratar en una futura reunión a celebrar en Berlín.

Las fundaciones pueden tener un papel relevante en la construcción

europea, tanto aquellas cuyos fines incluyen de forma específica el apoyo a la idea de Europa, como el conjunto del sector mediante la puesta en marcha de proyectos transnacionales. Se hizo especial hincapié en la conveniencia de trabajar en la ampliación de las redes de colaboración con otras plataformas o asociaciones europeas del tercer sector, más allá de las que agrupan exclusivamente a fundaciones. También se mencionó la importancia de incorporar a los jóvenes de forma activa en el trabajo de las fundaciones y de promover el voluntariado.

Se valoró la importancia de DAFNE y la necesidad de que continúe aumentando su papel de representante del sector fundacional europeo. Los representantes de ambas entidades destacaron el interés del encuentro celebrado y expresaron su compromiso para asegurar encuentros periódicos en el futuro. ■

## Unidos en Red

# El poder de muchos en acción

Somos una red de agentes de cambio que conectamos, potenciamos y motivamos la transformación social con el fin de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Promovemos la creación de alianzas estratégicas, y el uso de la tecnología y la comunicación como las vías para lograrlo, ya que con el uso de las TIC podemos obtener mayor alcance, impacto y eficiencia al generara oportunidades para las mayorías en salud, educación, telemedicina, e-learning, educación a distancia a través de aplicativos móviles, y la banca móvil como acelerador de la inclusión social.

Nos encontramos frente a grandes desafíos en la región: en Iberoamérica tenemos 150 millones de jóvenes, lo que equivale al 37% del total de la población. Tan solo en Latinoamérica, el 40% de la población es menor de

30 años, es decir, hay más de 104 millones de jóvenes, de los cuales 18.1% de estos jóvenes están desempleados, mientras que un 16.2% son inactivos. Tomando en cuenta el bono demográfico, se estima que para el año 2050 la población total de la región llegue a 723 millones, y el 48% será menor de 40 años. Al mismo tiempo, Latinoamérica es el continente con mayores posibilidades de desarrollo, para lo cual la inversión económica debe estar acompañada de inversión social y así lograr un ecosistema que a través de las plataformas tecnológicas y alianzas locales, atiendan las necesidades de su entorno. En este ecosistema los jóvenes son el cambio. Cambiar el paradigma y tener un continente productivo dependerá de poner la atención sobre ellos. Para impulsar a la juventud emprendedora hace

falta la acción de: las Universidades a través de formación gerencial en áreas de mercadeo, administración, ventas, y comunicaciones; los gobiernos mediante la implementación de políticas públicas que promuevan el empleo y la responsabilidad social; y las empresas, el sector de la banca y las telecomunicaciones a través de los fondos de inversión pueden aportar el capital semilla que da impulso a los proyectos de emprendimiento. Es esencial que la Sociedad Civil forme parte de esta transformación atendiendo los problemas a los cuales están expuestos los jóvenes. Te invitamos a formar parte del cambio, como única estrategia para superar la pobreza, y ser parte del movimiento de Jóvenes 2.0. ■

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

# La mediación y el arbitraje como alternativa para la resolución de conflictos

**E**l arbitraje es un proceso, al amparo de la Ley 60/2003 de 23 de Diciembre, en el cual se trata de resolver extrajudicialmente las diferencias que surgen en las relaciones entre dos o más partes, quienes acuerdan la intervención de un tercero (árbitro o tribunal arbitral) para que los resuelva de la misma forma que lo haría un juez. El laudo o resolución del tribunal arbitral es de ejecución inmediata y solo puede ser anulado por defectos de forma.

La mediación, recientemente regulada por la Ley 5/2012, es un método basado en técnicas especializadas de negociación que permite la resolución de conflictos de manera pacífica, a través del diálogo entre las partes, donde el mediador como tercero neutral las acompaña para que ellas mismas, como protagonistas, encuentren las soluciones más beneficiosas.

La característica principal de la mediación es su voluntariedad. En todo momento la decisión está en manos de las partes, nunca del mediador. Ésta es también la principal diferencia con el arbitraje. La mediación es una alternativa para resolver conflictos que asegura un resultado satisfactorio para ambas partes y permite mantener las relaciones entre las partes. El uso de la Mediación y el Arbitraje para resolver conflictos como alternativas a los Tribunales de Justicia podría suponer un ahorro cercano a los 1.200 millones de euros anuales para el Estado.

La mediación y el arbitraje constituyen la vía más efectiva para liberar a los Tribunales de casi medio millón de litigios al año y descongestionar la saturación de casos en España, como ponen de manifiesto los datos del Consejo General del Poder Judicial, según los cuales actualmente existen en España más de 3,5 millones de causas pendientes. Ello ha provocado que, sólo en 2011, el número de quejas por falta de agilidad y eficacia ascendiese a 6.000.

## Con absolutas garantías jurídicas e implantados en otros países, acortan el período de resolución de conflictos entre un 40% y un 90%

Estos instrumentos de resolución, habituales desde hace años en otros países tanto de Europa como del resto del mundo, se han confirmado como alternativas eficientes que, además, reducen considerablemente el tiempo y los costes que implican una confrontación ante la justicia y pueden conseguir soluciones más satisfactorias para las partes.

### Ahorro de tiempo y dinero

Frente a los datos del último informe de la Comisión Europea para la Eficiencia de la Justicia de 2010, según los cuales la justicia española tarda una media de un año y dos meses en solucionar, en primera instancia, los asuntos que llegan a los tribunales civiles, mercantiles y administrativos, el plazo medio en que se resuelven los conflictos a través de la Mediación es de entre cuatro y seis semanas, y su efectividad alcanza el 70%. En cuanto al Arbitraje, el ahorro en tiempo es de ocho meses, un 40% de la duración de un proceso judicial en primera instancia, ya que un arbitraje medio se resuelve como máximo en un plazo de seis meses.

En referencia a los costes económicos, una mediación puede reducir hasta un 90% y el arbitraje un 75% sobre el precio que tiene un juicio medio. Teniendo en cuenta las tasas judiciales y los honorarios de abogados y procuradores, la UE establece el coste medio de un juicio civil en 3.000 euros para cada una de las partes, frente a los 320 euros que le costaría a cada parte resolver sus conflictos a través de la Mediación o los 738 euros, en el caso de que el instrumento elegido fuese el Arbitraje.

### Sobre la Fundación Notarial Signum

Creada en 2011 por el Colegio de Notarios de Madrid, el objetivo

de Fundación Notarial SIGNUM es la promoción y el fomento de las ADR (Resolución Alternativa de Conflictos) la Mediación y el Arbitraje institucionales, así como de otras vías alternativas que faciliten la resolución convencional de las controversias. A tal efecto, y al amparo de la Ley nacional y europea, Fundación Notarial SIGNUM es especialista en Resolución de Conflictos en los ámbitos Civil y Mercantil, atendiendo a otras materias controvertidas a través de su Centro de Mediación, de su Corte de Arbitraje y de otros servicios como los de Evaluación Neutral.

La mediación es un proceso voluntario de negociación, que se resuelve en pocas semanas, asistida por un mediador que ejerce el papel de organizar, conducir e impulsar el proceso eliminando factores externos que suponen unos costes altísimos. El acuerdo al que se llega, firmado voluntariamente, y pactado por las partes en litigio, alcanza eficacia ejecutiva cuando se eleva a escritura pública. Por su parte, el Arbitraje constituye una alternativa a los tribunales, independiente, rápida y eficaz, que acorta los plazos de resolución y aporta plena garantía jurídica y de confidencialidad.

### **Conflictos más frecuentes, en los que las ADR resultan óptimas.**

En todo caso, someter la resolución de un conflicto a la vía judicial afecta de forma directa a la valoración de las empresas por la incertidumbre prolongada en el tiempo que se genera y por la necesidad de provisionar los balances con el consiguiente impacto en la cuenta de resultados y las consiguientes observaciones que se muestran en las auditorías.

Desarrollar negocio sobre bases inciertas es siempre peor que desarrollarlo sobre certezas. Y en mu-



## **El arbitraje constituye una alternativa a los tribunales, independiente, rápida y eficaz, que acorta los plazos de resolución y aporta plena garantía jurídica y de confidencialidad**

chos casos las decisiones de inversión y desarrollo de negocio dependen de la resolución de un conflicto sobre propiedad industrial, sobre un determinado suministro, o sobre problemas de exclusividades de comercialización o distribución.

### **Los casos más frecuentes se producen:**

#### **Con los clientes**

Es una situación frecuente que una empresa tenga un conflicto con un cliente y no quiera iniciar acciones judiciales por temor a perderlo. Ya sabemos lo que cuesta conseguir un cliente. Porque, además, en caso de ganar, el coste en el tiempo perdido en el proceso y las provisiones requeridas hacen que no compense. Muchas empresas se ven así en la situación de tener que absorber gastos y excesos por no entrar en conflicto con un cliente y evitar una imagen de agresividad. Y es que quien demanda a un cliente acaba “en boca” del mercado, por lo menos en los círculos cercanos.

#### **Con los proveedores**

A veces surgen problemas con los proveedores, de los cuales se depende, y respecto a los cuales el miedo a que se paralice un suministro durante un periodo de tiempo excesivo, hasta la obtención de una resolución judicial, puede llevar a la empresa a perder mucho más de lo que tiene que pagar al proveedor. Aun teniendo varios proveedores para un producto, la ruptura de relaciones con uno, y los cambios también generan costes de oportunidad y una posible pérdida reputacional.

Las empresas españolas, obligadas a competir en un mercado cada vez más global, no pueden permitirse el lujo de seguir cargando con la desventaja competitiva que supone ya, y va a suponer cada vez más, un escaso desarrollo de las ADR en España. Dado el alto nivel de congestión que existe actualmente en nuestro sistema judicial, que aumenta cada año, la mediación y el arbitraje se presentan como la solución más eficaz para que las empresas y particulares resuelvan sus conflictos. ■

#### **Javier Garbayo García**

Director general de Fundación Notarial SIGNUM.



## “El oficio de unir” o las cinco vidas de Antonio Sáenz de Miera

*“But perhaps neither gain nor loss.  
For us there is only the trying, the rest is not our business”.*  
T.S.Eliot. “Four quartets”. “East coker”

**E**n traducción no literal: “Pero quizás no se trata de ganar o de perder. A nosotros solo nos cabe probar (intentar, ensayar algo nuevo o diferente), el resto no es cosa que nos incumba”. Los especialistas en Eliot afirman que el poeta quiere decir con sus palabras que, aunque no estemos seguros de que nuestras acciones vayan a tener un resultado positivo, ello no nos autoriza a no hacer nada. Y yo creo encontrar claros ecos de este pensamiento en algo que escribe en su libro Sáenz de Miera: “Pude comprobar que, aunque es verdad que dependemos de los acontecimientos exteriores que no dominamos ni podemos soslayar, nunca son absolutamente determinantes, siempre hay algo que se puede hacer con independencia de estas circunstancias adversas e incluso contra ellas”. Así han transcurrido los cincuenta años de las “vidas” profesionales relatadas en este libro.

El principio arranca con la generación del 56, que tenía claro que la única salida para los licenciados en derecho de entonces eran las oposiciones. Sáenz de Miera se resiste a esta generalizada asunción y emprende su “primera vida” en el entonces desconocido mundo de la empresa, tras prepararse con esfuerzo y buenos maestros, y consigue abrirse camino en Hidroeléctrica Española, gracias también a ese punto de azar que rige casi siempre nuestro destino.



Título: El oficio de unir.  
Autor: Antonio Sáenz de Miera.  
Edita: Editorial Universitas. Madrid, 2012.

Sáenz de Miera narra con cierta nostalgia aquellos años de iniciación en los que adquirió hábitos de trabajo que le acompañarían siempre. Aprendió lo que era la empresa y supo de los conflictos de poder, de las resistencias al cambio, trabajando en el departamento de personal en el que empezaba a prevalecer el lenguaje nuevo de la búsqueda del talento a través de la selección de los mejores, de la ineludible formación, de la necesidad de motivar y comprometer. Aplica en ese mundo unas políticas sociales que a veces no se entienden dentro ni entre

los destinatarios de sus beneficios. Y se estrena en el asociacionismo profesional en la prestigiosa AEDIPE.

Desde Hidroeléctrica Española (hoy Iberdrola), y merced también a la confianza y al buen sentido de sus superiores, pudo responder -su “segunda vida”- a una llamada que sentía en su corazón: “Todo me llevaba a París”. Y, además, supongo, a la necesidad de vivir en materia de cultura y libertad una situación muy diferente a la de España —arrima el ascua a la sardina de sus inquietudes sociales— estudiando con destacados maestros en el Centro Nacional de Sociología del Trabajo y en el Conservatorio Nacional de las Artes y los Oficios. El destino hace que estuviera en París en mayo de 1968 y que fuera testigo directo de los míticos acontecimientos, que más tarde estudiaría y analizaría en tres rigurosos trabajos.

A esta cuestión se dedican en el libro densas, largas -¿excesivas?- páginas, que fundamentan con solvencia su tesis de lo que lo esencial de entonces no estuvo en los ruidosos sucesos mediáticos, sino en los decisivos Acuerdos de Grenelle que cambiarían para siempre las relaciones laborales en Francia. Y ello sin dejar de reconocer que aquella larga crisis “llegó a paralizar la vida económica y social del país y a poner en peligro la existencia misma de la V República”. Personalmente no olvido que

le escuché idénticas palabras a un amigo francés, el antiguo alumno de la ENA y miembro del Consejo de Estado, Michel Combarrous.

De otro viaje, en esta ocasión a los EE.UU., nace la “tercera vida” del autor de “El oficio de unir”: la de los años de la Fundación Universidad-Empresa de Madrid. Era un problema entonces el que la universidad fuera incapaz de formar a los profesionales que una empresa en transformación requería, era necesario establecer relaciones y tender puentes entre dos instituciones llamadas a cambiar el destino de España haciendo más capaces a sus jóvenes. A ello se dedicó durante más de 25 años. Resultados tangibles de aquellos desvelos fueron la generalización de las prácticas en las empresas, las Oficinas de Transferencia de la Investigación, los Centros de Orientación e Información de Empleo o la inclusión en la Ley de Reforma Universitaria de un revolucionario artículo 11 que permite a las universidades “contratar con entidades públicas o privadas la realización de trabajos científicos, técnicos o artísticos o el desarrollo de cursos de especialización”. Y, por encima de todo, el fortalecimiento de una trascendental convicción: la de que desde la iniciativa privada se puede servir también al interés de todos.

Simultáneamente, o en paralelo a este trabajo, Sáenz de Miera emprende para su “cuarta vida”, por así decirlo, un nuevo camino al que llama “tiempo de fundaciones”. Con Francisco Guijarro como maestro y guía se pone al frente del asociacionismo fundacional. Comprende muy bien que las fundaciones son una herramienta excepcional para servir, desde la iniciativa privada, al bien común. Se acerca al movimiento que Guijarro creara. Escucha, estudia, se pone en contacto con las

fundaciones españolas más activas, se relaciona con fundaciones europeas y los EE.UU., y consigue aglutinar en el Centro de Fundaciones a lo más granado del sector. Un sector que disecciona y analiza en sus libros “La sociedad necesaria” y “El azul del puzzle”, que hace visible ante la sociedad española, los poderes públicos y las más altas instituciones del Estado, que prestigia y dignifica, y a cuya regulación -con unas normas acordes a los nuevos tiempos que se abren tras la Constitución y la transición democrática-contribuye decisivamente hasta conseguir que se apruebe la pionera ley de 1994.

Las fundaciones son el eje central, el gran referente del libro, y en sus páginas están el retrato de algunos fundadores, las vicisitudes de la institución y del movimiento que las agrupa, el balance de los logros y los fracasos. Al lado de un irrefutable alegato a favor del relevante papel de las fundaciones en el servicio al interés general, encontramos algunas páginas tiernas y nostálgicas sobre la que, en mi opinión, es la obra predilecta de Sáenz de Miera, y me refiero a la Fundación San Benito de Alcántara. Sin que falte tampoco el testimonio de alguna dolorosa decepción que comparto, pues me ha dolido conocer el conjunto de desafortunadas circunstancias que explican el cierre -que me resisto a aceptar como definitivo- de Chilleda Leku.

La “quinta y última -por el momento- de las vidas” de Antonio Sáenz de Miera tiene que ver con su cátedra de Responsabilidad Social Corporativa de la Universidad Antonio de Nebrija. Coincidió en resaltar la importancia del fenómeno, entiendo la pasión que está poniendo en decir a los jóvenes universitarios que las empresas, además de ser diligentes cumplidores de todas leyes que les

afectan -laborales, sobre el medio ambiente, fiscales, etc.- harán muy bien en destinar una parte de sus beneficios a la causa de la solidaridad. Personalmente creo que así debe ser, aunque no sé si Sáenz de Miera estará de acuerdo conmigo, si digo que el Estado debe rehuir de la tentación de meter sus manos pecadoras en este asunto: si la RSC se sitúa en el ámbito de la libertad de las empresas, a ellas y solo a ellas corresponde determinar el cuánto, el cómo y el dónde del ejercicio de ese voluntario compromiso, de lo que se deduce que me parecen innecesarias las leyes reguladoras e inútiles los consejos paritarios.

Hay muchas más cosas dignas de conocerse en este largo y apasionante libro. Porque el autor expone acertadas reflexiones, que hago mías, sobre la Monarquía española. Se pronuncia contundentemente sobre las actitudes y los comportamientos, individuales y colectivos, que, en la sociedad actual, deberían ser, siempre dialogantes y conciliadores y abocarse a la negociación -cuestión sobre la que expongo mis personales reservas, pues veo en la presente coyuntura de España, temas esenciales sobre los que creo imposible llegar a acuerdo alguno-. En el “oficio de unir”, Sáenz de Miera, gran aficionado al cine, protagonista directo de la película de sus “vidas”, dedica generosos comentarios a los directores, guionistas, actores de reparto, y hasta extras sin frase, del film que se cierra con un primer plano en el que le oímos decir: “Tendré más tiempo para no hacer nada”. Sospecho que se equivoca, pues me lo imagino más bien, siguiendo el consejo de Eliot, ensayando nuevas experiencias, intentando responder a nuevos desafíos. Y es que realmente todo lo demás no es cosa que le incumba. “the rest is not his business”. ■

**Carlos Paramés Montenegro.**

# “Innovar para el cambio social. De la idea a la acción”

Las fundaciones españolas están ofreciendo nuevas soluciones a las crecientes necesidades sociales en ámbitos tan distintos como la educación, la sanidad, la cultura o la lucha contra la pobreza. Sin embargo, y a pesar de esta creciente actividad innovadora, los profesionales consideran la innovación como uno de los grandes retos de futuro del sector<sup>1</sup>.

Un reto complejo, pues el sector no lucrativo se enfrenta a barreras específicas al inicio de actividades innovadoras. Entre ellas destacan la escasez de recursos, difícil de superar en un sector compuesto mayoritariamente<sup>2</sup> por organizaciones pequeñas y la falta de claridad de ideas sobre lo que se debe considerar innovación.

La falta de claridad de ideas se relaciona con la complejidad conceptual del término innovación, y con la variedad de formas en las que se presenta en la práctica<sup>3</sup>. En otras ocasiones los profesionales del sector identifican la innovación con la labor que hacen los departamentos de I+D+i de las empresas, para la que es necesaria contar con equipos de investigadores y personal muy especializado, con lo que las organizaciones más pequeñas, que carecen de estos recursos, la ven como una actividad inalcanzable para ellas.



Título: Innovar para el cambio social.

Autor: Elena Rodríguez Blanco, Ignasi Carreras, María Sureda.

Edita: ESADE. Madrid, 2012

Toda esta complejidad conceptual y variedad de opciones de actuación se combina con un lenguaje coloquial que tiende a utilizar una sola palabra, innovación, para describir a realidades muy distintas, lo que provoca confusión en los equipos. Por esa razón, parece aconsejable que cualquier organización que decida iniciar actividades innovadoras asuma el esfuerzo de definir lo que entiende por innovación<sup>4</sup>.

A ese esfuerzo puede contribuir este libro, que aclara conceptos, presenta diferentes tipos de innovación, y adapta la actividad innovadora a las especificidades del sector no lucrativo. Su objetivo es ofrecer conocimientos, criterios y ejemplos para favorecer la innovación dentro de las entidades no lucrativas.

*Se inicia aclarando conceptos.* Aunque en la realidad las actividades innovadoras presentan distintas manifestaciones, podemos encontrar dos elementos presentes en todas ellas. En primer lugar debe haber un componente de *novedad*, de *creatividad*, que permita ofrecer nuevas combinaciones a partir de la información conocida. El innovador aplica “*Neue Kombinationen*”, en palabras de Schumpeter, que en muchas ocasiones pueden estar basadas en una invención que ya existía en otro sector.

En segundo lugar, esa invención debe provocar un impacto. La invención es condición necesaria, pero no suficiente, para que haya una innovación. Para que lo sea, la invención debe ser aplicada con éxito, provocando el impacto para el que estaba diseñada.

En esta parte se realiza un esfuerzo de adaptación a las especificidades del sector. Así se habla de “aportación o creación de valor” (pág.14),

<sup>1</sup> Según la encuesta incluida en una publicación previa: “Evolución de la profesionalización en las ONG. El impacto de los programas formativos”. Instituto de Innovación Social. 2011.

<sup>2</sup> Casi dos de cada tres fundaciones españolas activas, (el 65,9%) son organizaciones de reducida dimensión en cuanto a ingresos totales, (inferiores a 500.000 €). Fuente: Rey, M; Álvarez, L: *El sector fundacional español. Datos básicos*. Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF). Asociación Española de Fundaciones. 2011.

<sup>3</sup> Los autores introducen una tipología para facilitar un marco de trabajo para gestionar la innovación, (Innovaciones tecnológicas, organizativas, de producto o de servicio, incrementales, radicales...), aunque sugieren usarla con flexibilidad, pues una innovación de un tipo puede cambiar a otro distinto, dependiendo de las circunstancias.

<sup>4</sup> Del Río, E. Pous M<sup>a</sup> Paz, Leonseguí, R: *Gestión y administración de fundaciones*. Editorial Colex 2012.



una expresión más fácil de entender y de aplicar en el sector lucrativo, que la habitual de “impacto económico” o “comercialización exitosa”. Además, la innovación se relaciona con la misión, que es, en definitiva, el factor diferenciador clave para las organizaciones no lucrativas, lo que justifica su existencia.

Para los autores, la innovación en una organización no lucrativa debería considerarse como una “*idea nueva que responde a un objetivo social que funciona de una forma efectiva*”. En este caso, el impacto<sup>5</sup>, condición necesaria para que haya innovación, no tiene por qué ser evaluado en términos económicos, pues el objetivo aquí es la creación de valor social. Una *creación de valor social* que debe responder a la existencia de una necesidad social real, y que se debe ofrecer prestando especial atención a valores como la eficacia, la eficiencia o la sostenibilidad.

Luego se describen los elementos clave para innovar con éxito. Incluye un mensaje positivo: la innovación se puede aprender y, lo que es más importante, se puede compartir. Contrariamente a lo que solemos pensar, la capacidad innovadora de un individuo no es un talento o un don estático, determinado por nuestra herencia genética, que no podamos cambiar<sup>6</sup>. Dos tercios de las habilidades necesarias para innovar llegan a través del aprendizaje, a partir de una primera comprensión de la habilidad, su posterior práctica y, finalmente, adquiriendo confianza en nuestra capacidad para crear.

Esto significa que si queremos fomentar la innovación en las organizaciones, debemos empezar por los indi-

viduos. Pensar es algo personal y no se puede imponer. Se trata de convencer y enseñar hasta que el individuo vea la realidad con un enfoque distinto. Por eso es esencial fomentar una *cultura innovadora* que difunda la creencia de que cada persona tiene la capacidad de aportar ideas y la pasión suficiente para ponerlas en práctica.

También se describen los elementos claves (desarrollados por una de las autoras en la página 4 de este número de Cuadernos) a tener en cuenta para lograr una innovación con éxito. Termina esta parte con algunas orientaciones para fomentar la complementariedad entre las habilidades innovadoras de los integrantes de un equipo.

A continuación se presentan algunas ideas dirigidas a instaurar un clima organizativo que permita desarrollar la creatividad. Esta parte, titulada “Hacia unas organizaciones innovadoras”, finaliza con algunas ideas para ayudar a gestionar la innovación dentro de las entidades a partir de algunas referencias bibliográficas y del caso práctico de la Fundación Hazlo posible.

La orientación más clara que ofrecen los autores es la *transversalidad*: la innovación debe promoverse en toda la entidad por medio de una cultura que la valore y que la transmita desde todos los niveles de responsabilidad. Esta orientación es coherente con otras reflexiones<sup>7</sup> sobre la gestión de la innovación, que subrayan la necesidad de tener una visión integradora de los cambios producidos por la innovación en la organización, dada la interrelación y la complementariedad entre los distintos tipos de innovación.

Después se ofrecen métodos y recursos dirigidos a facilitar la innovación en las organizaciones no lucrativas, desde el reconocimiento de que no hay una única solución, una fórmula mágica, sino múltiples posibilidades que cada organización debe “repensar” y adaptar a su especificidad. Entre los métodos propuestos destaca el modelo del aprendizaje por la experiencia. En cuanto a recursos técnicos, la web 2.0 y económicos el *Crowdfunding*, o “financiación colectiva”.

Conviene señalar que innovar no es fácil, y que no debemos dar por sentado que hay una línea de causalidad directa entre la introducción de una innovación en una organización y la obtención de beneficios para ella, (en eficiencia, eficacia o impacto). La innovación en sí misma no tiene que ser positiva necesariamente y dependiendo de cuál sea, y de cómo se aplica, puede afectar positiva o negativamente a la organización. De ahí la importancia de asegurar una cultura favorable a la innovación en toda la organización, de mantener una perspectiva integrada y de asegurar la coherencia con la misión.

El libro termina<sup>8</sup> con unas conclusiones que invitan a recibir los cambios con una actitud positiva, a relajarse y a disfrutar del trabajo, aceptando las incertidumbres y los riesgos inherentes a toda innovación.

Recomendamos este libro<sup>9</sup>, que ofrece ideas, orientaciones y casos para fomentar la innovación en las personas y en los equipos del sector no lucrativo, una necesidad en un entorno cada vez más complejo y exigente. ■

**Eduardo del Río.**

<sup>5</sup> La medición del impacto de la introducción de las innovaciones en las fundaciones es una dificultad adicional en el sector no lucrativo, en donde no hay un único indicador de éxito comúnmente aceptado, como es la cifra de beneficios para las empresas.

<sup>6</sup> Dyer, J.; Gregersen, H. y Christensen, C. (2011) “The DNA of Disruptive Innovators: The five discovery skills that enable innovative leaders to ‘Think Different’”, *Harvard Business Press Chapters*, publicado el 19 de Julio, 2011, pág. 22.

<sup>7</sup> Del Río, E: *La importancia de la innovación organizativa para la obtención de beneficios derivados de la introducción de las tecnologías de la información*. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Complutense de Madrid. 2000.

<sup>8</sup> Hay además dos anexos, uno con los casos estudiados y otro con la encuesta realizada que se realizó entre directores de organizaciones no lucrativas de los programas formativos de ESADE, completada con una encuesta online, y una Bibliografía.

<sup>9</sup> Se puede descargar gratuito en la página web del Instituto de Innovación Social, [www.innovacionsocial.esade.edu](http://www.innovacionsocial.esade.edu) en el apartado de publicaciones.

## “Manual tributario para entidades no lucrativas”

**E**l sector de las entidades no lucrativas es un ámbito de investigación que ha tenido un desarrollo fecundo en los últimos años, a partir de la primera Ley de Fundaciones, (Ley 30/1994), y posteriormente con la entrada en vigor de las Leyes 50/2002 y 49/2002. El Derecho sustantivo de fundaciones (su régimen civil y de control administrativo) ha disfrutado de una relativa estabilidad, a la que ha contribuido una producción jurisprudencial relativamente escasa. No ocurre así en el ámbito tributario, donde las resoluciones de la Dirección General de Tributos (DGT) y una mayor litigiosidad, que se traduce en un importante cuerpo jurisprudencial, mantienen aquel Derecho en constante evolución.

La obra de los profesores de Alejandro Blázquez Lidoy e Isidoro Martín Dégano responde a la necesidad de sistematización, análisis y actualización que exige la citada evolución del Derecho tributario de las entidades no lucrativas. Es una obra que viene a recoger de manera completa el estado actual del Derecho tributario, analizado desde el ámbito doctrinal, jurisprudencial y de las resoluciones de la DGT. Se trata de una obra que llama su atención por su ambición y su amplitud, que la convierten en un libro de consulta de referencia en la disciplina. La sistemática empleada, obviando las notas a pie de página y las citas doctrinales, pero incidiendo en la jurisprudencia y en las resoluciones de la DGT nos parece un acierto para un “Manual Tributario de entidades no lucra-



Título: Manual Tributario para Entidades no Lucrativas

Autor: Alejandro Blázquez Lidoy, Isidoro Martín Dégano

Edita: Centro de Estudios Financieros, 2012

tivas”. Y merecen una valoración muy positiva el hecho de incorporar ejemplos prácticos y un apartado de “precisiones” en aquellos puntos que así lo requieren.

La obra que presentan estos autores tiene como finalidad la de agotar la totalidad de temas relacionados con el régimen tributario de las entidades no lucrativas, en este caso, de las asociaciones y fundaciones.

El capítulo I tiene como objeto abordar la clasificación de entidades no lucrativas. Así se distinguen entre los tres tipos de entidades que tienen reconocidos beneficios fiscales dentro de nuestro ordenamiento: las de la Ley 49/2002, las

parcialmente exentas a las que se aplica el régimen especial del Impuesto sobre Sociedades y las de carácter social del IVA.

El capítulo II se centra en los requisitos sustantivos y procedimentales de acceso a la Ley 49/2002. En esta norma se distingue entre las entidades no lucrativas citadas en su artículo 2 y las previstas en las Disposiciones adicionales. Las primeras tienen que cumplir los requisitos previstos en el artículo 3 de la Ley, muchos de ellos –pero no todos– coincidentes con la normativa reguladora de las fundaciones. A las entidades de las disposiciones adicionales se les aplican los beneficios fiscales sin necesidad de cumplirlos salvo en algunos casos concretos. Este capítulo también se analizan las consecuencias en el ámbito fiscal que implica el incumplimiento de tales normas.

Los capítulos III, IV, y V se dedican al análisis del Impuesto sobre Sociedades. Con gran acierto, desde el punto de vista de la sistemática, el capítulo III explica una serie de cuestiones generales y contables sobre el Impuesto que facilitan la comprensión de las especialidades tributarias que tienen reconocidas estas entidades en el mismo. A continuación, se afronta el régimen previsto en la Ley 49/2002. Destaca en este punto el análisis exhaustivo del alcance de la exención y, en especial, de aquellas rentas que proceden de explotaciones económicas. Todas las fundaciones y asociaciones que no están en la Ley 49/2002 tributan en el IS por el régimen de las entidades parcialmente exentas. A ellas se dedica el ca-

pítulo V en el que se realiza estudio comparativo respecto del régimen establecido por la Ley 49/2002.

El capítulo VI está dedicado al IVA. Éste es, sin duda, el impuesto más complejo para el sector no lucrativo por la dificultad de encajarlo dentro de un impuesto pensado para empresarios y profesionales y por las distintas posibilidades de actuación de estas entidades (actividades gratuitas, con precio de mercado, con precio simbólico...). Es en este impuesto donde más se nota la procedencia académica de los autores ya que logran aclarar, sin perder el rigor, una norma que genera la mayor cantidad de problemas en su aplicación a las entidades no lucrativas.

El capítulo VII analiza la tributación local. Por ello se examina el régimen previsto por la Ley 49/2002 para el Impuesto sobre Bienes Inmuebles, el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) y el Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana. Pero, además, también se estudian otras exenciones que afectan a concretas entidades no lucrativas y que se reconocen en el Real Decreto legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales.

El capítulo VIII está dedicado a los incentivos fiscales al mecenazgo. Es este el aspecto del régimen fiscal de las entidades no lucrativas que menor atención ha tenido dentro de los trabajos doctrinales realizados en los últimos años. Pero, sin embargo, es un tema de trascendental importancia pues supone una de las principales vías de financiación, más aun en una época de crisis económica como la actual. Como en los capítulos anteriores se realiza un estudio profundo sobre los conceptos básicos del régimen (donación, convenio de colabora-



ción o gastos en actividades de interés general) pero, además (y esto constituye una novedad reseñable sobre otros trabajos) se acompañan de numerosos ejemplos prácticos que se producen en la vida real.

## Se trata de una obra que llama la atención por su ambición y su amplitud, que la convierten en un libro de consulta de referencia en la disciplina

Y el último capítulo del libro da cobertura a un grupo heterogéneo de cuestiones. En concreto las relativas a las becas que conceden muchas entidades no lucrativas y

la tributación en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados y en las Tasas y Contribuciones Especiales. Son cuestiones que no tienen un tratamiento tan complejo como lo analizado en los capítulos anteriores pero que tienen una incidencia real y continua en la vida de estas entidades por lo que requieren de atención.

En conclusión, Podemos decir que el “Manual Tributario de entidades no lucrativas” de los profesores Blázquez Lidoy y Martín Dégano es la obra de referencia en el Derecho Tributario de las Entidades sin fin de lucro, pues aúna la profundidad y el rigor de los usos universitarios con la orientación práctica que a los autores les proporciona el ejercicio profesional en el ámbito de las organizaciones altruistas. Sólo me queda dar mis más sentida enhorabuena a ambos autores. ■

**Jorge García-Andrade Gómez.**

Profesor Titular I. de Derecho Administrativo Facultad de Derecho, Universidad de Alcalá



# La Fundación. ¿Una casa sin dueño?<sup>1</sup>

**E**n más de una ocasión he señalado que las fundaciones “no son de nadie”. No son del fundador, pues con su decisión de crear una fundación lo que se produce es la constitución de una persona jurídica diferenciada, autónoma, con su propia vida, de la que el fundador no puede disponer más que en función de lo que se desprenda de su voluntad (de la voluntad del fundador) y se establezca en los estatutos. Tampoco son, por supuesto, del Patronato, que no es más que un órgano de dirección y gestión que ha de poner en marcha y aplicar la voluntad fundacional, cumpliendo los fines que se haya fijado a la fundación. Menos aún lo es del Protectorado, que no es más que un órgano de control, un conjunto de funciones y potestades que el ordenamiento ha previsto para garantizar el recto ejercicio del derecho de fundación y el cumplimiento de la voluntad del fundador en orden a la consecución de los fines de interés general que la fundación debe perseguir.

En definitiva, la fundación viene a ser una casa sin dueño. Como con gran perspicacia se plantea en términos de interrogante Juan-Cruz Alli Turrillas, ya desde el título, en el libro que ahora comentamos.

Un libro que, lo adelanto ya, nos ayuda a conocer no ya el derecho de fundaciones en cuatro países especialmente significativos (Inglaterra, EE.UU., Alemania y Francia), sino, con carácter más general, el mundo fundacional en su más amplia consideración. Para conocer la realidad de las fundaciones, desde sus orígenes hasta “las cifras”, de cada uno de los modelos estudiados. Un completísimo cuadro que, lejos de ofrecer tan sólo un esbozo del tema,



Título: La Fundación. ¿Una casa sin dueño? (Gobierno, responsabilidad y control público de fundaciones en Inglaterra, EE.UU., Alemania y Francia).

Autor: Juan-Cruz Alli Turrillas.

Edita: Iustel-Fundación Alfonso Martín Escudero, Madrid, 2012.

nos facilita un completo análisis de fondo, con reflexiones propias, de modo que el lector pueda sacar a su vez sus propias conclusiones basadas en el extenso contenido de la obra.

El libro está prologado por James J. Fishman, profesor de Derecho de la *Pace Law School* de Nueva York, uno de los máximos expertos en los estudios jurídicos del sector no lucrativo, que resalta cómo la obra de Alli Turrillas cubre la laguna hasta ahora existente en los estudios de derecho comparado sobre fundaciones. Laguna que, además, se cubre mediante el análisis del fenómeno fundacional en países con sistema de *common law* y países con sistema de *civil law*, mos-

trando tanto las diferencias como los paralelismos que en ellos se dan en relación con las fundaciones.

Cuatro son los sistemas que se analizan: los de Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Francia. Quizá se echan en falta otros modelos (como el propio autor reconoce en las páginas iniciales del libro), pero lo cierto es que la visión que ofrece es suficientemente completa. Visión que además es muy sistemática, pues todos los estudios responden a un esquema muy semejante: introducción, concepto y tipología, “las cifras del modelo”, gobierno de las fundaciones, control y responsabilidad.

Intentar resumir ahora la obra que comentamos es tarea imposible. Las cuestiones analizadas, todas ellas de forma minuciosa, permiten hacerse una cabal idea de la situación en los países elegidos. Pero partiendo de la base de que no siempre los fenómenos fundacionales son equivalentes. En este sentido, el título de la obra, que se reconduce unívocamente a “la fundación”, parecería dar a entender que la figura tiene unos contornos muy semejantes en Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Francia, cuando en realidad no es así. Todas las instituciones analizadas hacen referencia al cumplimiento de fines de interés general (y no siempre) desde la iniciativa generosa de la sociedad. Pero las diferencias son muchas y no siempre fáciles de concretar. Así, el propio autor, por ejemplo, se pregunta respecto a Inglaterra: “¿Es, por lo tanto, una *charity*, lo mismo que una fundación, con el sentido estrictamente jurídico que le damos a esta última?”. Y responde: “Sí y no”. En otro lugar, advierte que el fenómeno fundacional en Estados Unidos no tiene, en modo alguno, parangón con ningún país de Europa y destaca que no es fácil explicar con brevedad

<sup>1</sup> La presente reseña ya ha sido publicada en Revista Española del Tercer Sector, nº 21, mayo-agosto 2012, monográfico sobre Tercer Sector y Derecho, págs. 235 y ss. Agradezco a la dirección de la Revista las facilidades dadas para que ahora pueda publicarse de nuevo.

las diferencias entre las fundaciones y las *foundations* (incluso señala que del total de *public charities*, apenas un 10% son fundaciones privadas (pág. 248). En Alemania (págs. 477-478) llega a distinguir hasta diez tipos de fundaciones, mientras que en Francia (págs. 585 y ss.) existe un “complejo sistema de formas fundacionales”. Incluso existen diferencias sustanciales en cuanto a la propia personalidad jurídica de las fundaciones, cuestionable en los modelos anglosajones, pero indiscutible en Francia y Alemania. No resulta, pues, nada fácil llegar a un concepto uniforme de fundación, lo que quizá podría haberse obviado con una reflexión inicial, de alcance general, referida al concepto mismo de fundación, en cuanto eje central de toda la obra.

Especialmente útil, por otra parte, resultan los capítulos de “las cifras del fenómeno fundacional” que se incluyen respecto de cada uno de los países estudiados. Lo que nos permite cuantificar la situación, diferenciando los distintos tipos de entidades.

Dicho lo anterior, y sin perjuicio de las interesantes aportaciones sobre la historia y evolución de las entidades que engloba el autor bajo el denominador común de “fundación”, los tres grandes bloques analizados en el libro son el gobierno de las fundaciones, el control y la responsabilidad.

Sin duda son tres de los grandes temas, nucleares, de las fundaciones. A los que podría añadirse el del desarrollo de las actividades y, en particular, de actividades económicas. Temas sobre los que el autor arroja una luz esclarecedora, que nos permiten llegar a algunas conclusiones de interés.

En primer lugar, la importancia de definir con claridad el órgano de gobierno de la fundación y las reglas de su funcionamiento, así como sus funciones. Algo que se recoge en la Ley con mucho más detalle en Francia (pág. 616), mientras que en el resto de países, y muy especialmente en

Estados Unidos, se deja mucho más margen a las propias fundaciones a través de mecanismos de autoregulación (pág. 349). Qué naturaleza tienen los órganos de gobierno de las fundaciones (una vez más, muy diferente en Estados Unidos o Inglaterra, que en Francia o Alemania), cuál es su estructura, cuáles sus funciones, qué deberes les corresponden, son otros tantos temas que se analizan con detalle en el libro.

Resulta destacable, en segundo lugar, la existencia generalizada de controles públicos sobre las fundaciones y el desarrollo de sus actividades. Sin perjuicio de la existencia de controles internos (destacables en Estados Unidos), en todos los países existe un control, más o menos intenso, más o menos reglado, sobre las fundaciones. Controles que en ocasiones nos parecerían difíciles de aceptar en nuestro sistema constitucional. Así, pese a que el modelo inglés no prevé la autorización para la creación de las fundaciones, sí se lleva a cabo un complicado mecanismo de aceptación o *eligibility* que pasa por la comprobación previa de que se dan una serie de condiciones entre las que se encuentra, por cierto, la prohibición absoluta de que las *charities* lleven a cabo actividades políticas.

También se controla el fin fundacional en Estados Unidos, Alemania y Francia, en la que el autor no duda en hablar de verdadera “concesión administrativa” a la hora de definir el control estatal del fin fundacional. En ocasiones el control está muy vinculado al régimen fiscal de las fundaciones y al cumplimiento de sus obligaciones (piénsese en los destacados poderes del *Internal Revenue Service* en Estados Unidos); en ocasiones es más discrecional; en otras se caracteriza por ser fundamentalmente reglado. Pero, en todo caso, el control es intenso, si bien en gran medida tiene carácter posterior y no previo.

El otro gran bloque de temas que analiza el libro es el de la responsabilidad “de las fundaciones”, según señala el autor, si bien es quizá más certero

hablar de responsabilidad derivada de la actividad de las fundaciones, pues en realidad se describen los sistemas de responsabilidad del gobierno fundacional en Inglaterra, de las fundaciones y en particular de los patronos y fundadores en Estados Unidos y de las fundaciones en Alemania (págs. 552 y ss.) y Francia si bien, en estos dos últimos casos, parece que en ocasiones se diluye la diferencia entre responsabilidad de las fundaciones y la de los patronos. Sea como fuere, se exponen las líneas esenciales del régimen de responsabilidad, entre las que podemos destacar ahora la preocupación por la transparencia en Inglaterra o Alemania, las peculiaridades del sistema de *accountability* y el peso de la autorregulación en Estados Unidos, o en general, el siempre importante tema de la legitimación para exigir responsabilidades, tema éste que se analiza con más detalle en relación con Estados Unidos.

En suma la obra de Alli Turrillas nos ofrece una gran cantidad de información, acompañada de un notable apoyo bibliográfico –con alguna carencia de bibliografía española– y un conocimiento profundo, sobre todo, del sistema estadounidense. Es un libro con el que se aprende, y mucho, del que es posible sacar importantes conclusiones en relación con el complejo y variopinto mundo fundacional. Que nos demuestra cómo las fundaciones beben de su historia peculiar en función de la realidad social, jurídica y económica en la que se desenvuelven y que se manifiestan de muy diversas maneras y de acuerdo a planteamientos no siempre coincidentes. Que son instrumento de participación relevante en los países analizados, que están llamadas a desempeñar un papel de primer orden en la sociedad y que, pese a las ya apuntadas diferencias, admiten un estudio sistemático en torno a algunos de los grandes temas que las caracterizan.

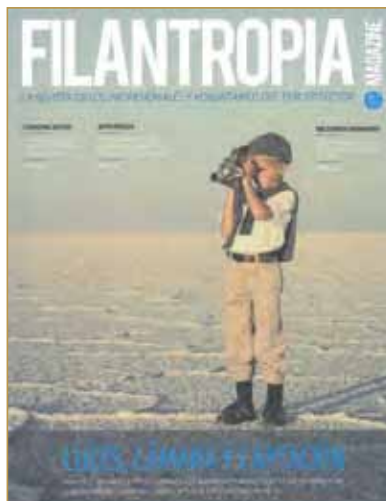
**José Luis Piñar Mañas.**

Catedrático de Derecho Administrativo. Miembro del Consejo Asesor de la AEF.

## Nace la revista ‘Filantropía Magazine’

Esta novedosa publicación surge para ofrecer a las entidades no lucrativas españolas, así como a sus profesionales y voluntarios, los mejores consejos, ideas, estrategias y oportunidades para tener éxito en sus objetivos, dentro del escenario nuevo y cambiante en que nos encontramos. La revista cuenta con un moderno diseño, contenidos muy cuidados y la colaboración de los más reputados expertos del sector. *Filantropía Magazine* se puede descargar gratuitamente desde la web [www.filantromedia.com](http://www.filantromedia.com).

Además, todas las entidades (así como sus profesionales y volunta-



rios) pertenecientes a la Asociación Española de Fundaciones que se suscriban se beneficiarán durante el primer año de un precio reducido. Así mismo, todos los suscriptores recibirán cada mes, sin coste adicional, el *podcast Crónica del Tercer Sector*, un programa radiofónico en formato MP3 con toda la actualidad del sector, entrevistas exclusivas y consejos de prestigiosos especialistas.

Tanto la revista como el *podcast* han sido creados por Filantromedia, la primera editorial de medios de comunicación dirigidos al sector no lucrativo español. ■

## “Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos”

El importante avance que en las últimas décadas está adquiriendo el sector de las entidades sin fines lucrativos, caracterizadas por la realización de actividades dirigidas a la consecución de objetivos de interés general en beneficio de la comunidad, plantea la necesidad de disponer de instrumentos capaces de evaluar sus actuaciones teniendo en cuenta sus características especiales. La contabilidad aplicada a este tipo de entidades debe y puede poner a sus gestores y grupos de interés la necesaria información de carácter económico y financiero que les permita conocer y evaluar los recursos obtenidos y aplicados a la realización de sus actividades, así como su viabilidad.

El presente Documento, publicado por AECA, tiene como finalidad realizar una propuesta de una serie de indicadores de diferente naturaleza que, a partir de una



Título: Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos

Autor: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)

Edita: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Madrid, 2012

estructura estándar, proporcionen información precisa, indicadores fiables de la actividad realizada, y, al mismo tiempo, permitan complementar la información facilitada por los estados contables. Este Documento contiene una propuesta genérica que intenta dar respuesta a las necesidades informativas básicas para los usuarios de la información de estas entidades, sin perjuicio de sugerir la necesaria adaptación de determinados tipos de indicadores a la especial naturaleza o condición que cada entidad pueda presentar.

Los Documentos de AECA recogen las conclusiones de sus distintas Comisiones de Estudio acerca de temas específicos de interés profesional. La diversidad de la composición de estas Comisiones garantiza un proceso de elaboración y de discusión rico y riguroso. La AEF está representada en la Comisión de Entidades sin Fines Lucrativos. ■



## 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.



## “Sin virtuosos”

CONFERENCIA PRONUNCIADA POR FEDERICO REYES HEROLES EN LA CLAUSURA DEL XI ENCUENTRO IBEROAMERICANO DE LA SOCIEDAD CIVIL CELEBRADO EN MADRID LOS DÍAS 15 Y 16 DE OCTUBRE DE 2012.



**Federico Reyes Heróles**  
Palacio de los Duques de Pastrana,  
16 de Octubre de 2012,  
Madrid, España

Antes que nada quisiera decirles que es para mí un honor poderme dirigir a ustedes de nuevo en este notable foro. Deseo una larga vida a estos Encuentros.

“Lo fugitivo permanece y dura”. Me tope con la expresión ya hace algunos años precisamente aquí en España, en Granada para ser puntual. La autoría no podía ser más intrigante, respetable y potente: Francisco de Quevedo. De entrada me pareció contradictoria. Mi primera lectura cayó atrapada por la aparente contradicción. Lo fugitivo, eso que anda huyendo y escondiéndose, para tomar la primera acepción de la Academia, es en esencia contrario a lo que permanece y dura. Pero esa obviedad no pudo escapar a los ojos de Quevedo. Qué nos quiso decir, me pregunte. Por

qué no utilizó fugacidad, esa calidad de fugaz, aquello que con velocidad huye y desaparece. Un relámpago es fugaz no fugitivo, no anda huyendo y escondiéndose.

Una vez más la inteligencia de Quevedo se salía con la suya. Lo fugaz no depende de la voluntad humana. La actitud de fuga sí. Aquel que se fuga de una realidad anda huyendo, escondiéndose. Dos gerundios, dos acciones simultáneas: se da a la fuga y mientras tanto algo huye y se esconde. Pero el lenguaje es todavía más sugerente, el verbo fugar acepta el reflexivo, fugarse. A cuántas personas vemos fugarse de la realidad sin moverse un centímetro, pueden estar plácidamente en la sobremesa de domingo y están fugándose del fracaso de su relación como pareja o de su alcoholismo o de lo que sea.

La aparente contradicción en el dicho de Quevedo apunta al corazón mismo de eso que llamamos naturaleza humana. El carácter fugitivo es lo que permanece y dura. Para las relaciones humanas la fugacidad del rayo es un fenómeno que está más allá de nuestro alcance. En cambio nuestra inclinación a la fuga puede ser desnudada, llevada frente al espejo. El ser humano es un ente básicamente cultural y, gracias a ese rasgo, podemos tener esperanza en un verdadero proceso civilizatorio, como lo llamara ese gran sociólogo alemán que fue Norbert Elias. Muchos huyen de su responsabilidad como miembros de una sociedad. Muchos se esconden ante la posibilidad de entregar tiempo -y el tiempo es vida- en auxilio o beneficio de sus congéneres. Luchar contra la fuga es el primer reto para fortalecer a la sociedad civil. Hoy contamos con instrumentos precisos que nos permiten conocer la estructura axiológica de los individuos y, aún más impresionante, de las sociedades. Podemos saber cuáles son más solidarias y por qué. Pero, aún más importante, podemos trabajar y modificar, en plena libertad, los valores que guían a una sociedad. Exhibir la fuga y construir tejido social ya no es una actividad intuitiva sino una ruta de mapa que debemos socializar.



En pleno siglo XXI tenemos muchas dudas de que las nuevas generaciones crezcan y estén educadas en un sensibilidad hacia los problemas y retos del ser humano. En pleno siglo XXI la sociedad civil sigue luchando por lograr algo que es totalmente producto de la conciencia individual y colectiva y también de la voluntad. Me refiero al compromiso. Ese que debe permanecer y durar. Las acciones solidarias de las sociedades sólo rinden frutos, sólo dan cosecha cuando permanecen y duran, cuando taladran en el inasible tiempo. Ese sigue siendo el único camino para cambiar, por voluntad, el curso de las cosas. Pero el panorama no es sombrío, por el contrario, tenemos nuevos instrumentos y nuevas opciones.

Hace dos años, en Rosario, en una de las ricas mesas de debate escuché una expresión que se me quedó grabada. Por desgracia no recuerdo quien la dijo y por ello pido disculpas al autor porque la he citado tanto que ya le debo, en regalías, por lo menos una buena cena. Pero mi deuda es mucho mayor por la ayuda de sus conceptos. La expresión fue muy precisa: caminamos hacia la organización sin organizaciones. En los polos estaban dos formas de trabajo de la sociedad civil.

La tradicional que supone seguir un camino con estaciones casi inamovibles. Crear una institución formal a partir de estatutos o escrituras sociales con objetivos establecidos con claridad, con un Consejo o Patronato o ambos y a partir de allí iniciar el camino. La ruta, lo sabemos muy bien, tiene cualidades y defectos. Del lado positivo ese tipo de organizaciones tradicionales busca la permanencia, durar en el tiempo. Las desventajas son la potencial burocratización que desvía de los fines originales, el costo de operación y, con frecuencia, el bajo impacto en la formación de comunidades. Pero el mundo ha cambiado y hoy, gracias a las redes sociales y otros instrumentos, podemos emprender el camino desde el otro polo.

Primero aparecen o se crean comunidades con intereses afines, se invita a la coincidencia y así se obtiene un impacto organizativo horizontal importante.

## **Muchos huyen de su responsabilidad como miembros de una sociedad. Muchos se esconden ante la posibilidad de entregar tiempo -y el tiempo es vida- en auxilio o beneficio de sus congéneres. Luchar contra la fuga es el primer reto para fortalecer a la sociedad civil**

Después se busca la institucionalización. Pros y contras también están a la vista, muchos de estos movimientos no consolidan lo que se ha dado en llamar el “empoderamiento” social y también con frecuencia se trata de movimientos efímeros. El carácter fugitivo del ser humano al cual se refiriera Quevedo reaparece de nuevo de nuestras conciencias y no cosechamos el

compromiso con el otro, con los otros, como parte de un proceso civilizatorio. Cómo quedarse con lo mejor de los dos mundos, con la permanencia en el tiempo, con la superación de metas y objetivos, con la institucionalización que es parte de la construcción del estado y, a la vez, tener alto impacto, atrapar conciencias que provoquen movilización y empoderamiento.

La expresión *social good* que no es el bien común, alude precisamente a esa mezcla de factores. El trabajo *on line* que siembra conocimiento de una realidad, que sacude con-

ciencias y que se ha demostrado como una nueva importante forma de financiamiento de la sociedad civil -el caso de la reacción frente a la tragedia de Haití fue asombroso- es un amplio camino que debemos transitar. Un par de números. En 1997 se recaudaron en Estados Unidos de Norteamérica 300 mil dólares. Diez años después la cifra había ascendido a más de 10 billones. Para el 2009, rozaba los 15.5 billones. Pareciera que, en los E.U.A la edad ayuda a evitar la fuga. Un 54% de las personas nacidas entre 1981 y 1991, entre 20 y 30 años, hacen donaciones. Sin embargo son los mayores de 65 años los que más participan, cerca del 80%. Otro dato asombroso es que, después de la tragedia de Haití, el 95% fueron donadores de primera ocasión lo cual nos deja ver la potencialidad de ese mundo. Hagámoslo nuestro.

Pero también surgen las dudas. Sabemos que el *social good* genera comunidades virtuales, lo cual es excelente. Pero la pregunta sigue ahí: ¿hasta dónde las comunidades virtuales transitan, se transforman en actores permanentes de la vida pública? Sólo eso mostraría que se han alejado de la inclinación a la fuga que



señala Quevedo. Si la sociedad civil busca proponer o modificar políticas públicas, las comunidades virtuales están muy lejos de ser el interlocutor ideal de partidos y gobiernos. Cómo se van a establecer las dirigencias o liderazgos de las distintas causas, tampoco está claro en el horizonte. Las preguntas son muchas. La conmoción momentánea es buena pero, parafraseando a Brecht, había que decir que necesitamos a los permanentes, esos son los imprescindibles.

El delicado punto de quiebre está en la capacidad o incapacidad de las comunidades virtuales para volverse referentes en la opinión pública, ese actor por el cual cruza todo. La noción de referente es compleja. Por un lado mu-

chas instituciones son referentes con independencia de sus dirigentes. Cito tres de carácter global: Amnistía Internacional, Greenpeace o Transparencia Internacional. Pero hay otras, sobre todo en el nivel local, ceñidas a ciertas personalidades que las crearon o encabezan. Se que muchos de ustedes podrían ser el caso y seguro piensan ahora en otros personajes en similar situación. El tránsito entre ese liderazgo inicial de quien, con frecuencia por motivos familiares o personales, se ve involucrado en una problemática que lo lleva a iniciar el camino para modificar la terca realidad, es un expediente muy común en la sociedad civil. Nada más lejano a una comunidad virtual, que con frecuencia se cuenta por miles o cientos de miles, que ese otro origen individualísimo y quizá irreplicable.

La relación con el espacio es también muy diferente. Las organizaciones tradicionales, con frecuencia, están vinculadas a una temática muy concreta y estable, nacen en un pueblo o ciudad y no buscan su expansión territorial. Tienen nombre y apellido y, en algún sentido, se apropian de un territorio. Las comunidades virtuales tienen por origen una vocación expansiva y no ceñida a un territorio. Ahí se explica su potencia y su debilidad. La idea de raíces, las *grassroots*, tan usada en este ámbito se evapora. El mandato muy popular de *Think globally, act locally*, piensa globalmente, actúa localmente, supone que el impacto global en las con-

ciencias sólo se concreta en acciones locales. Pero las intrigas sobre las nuevas estrategias van más allá.

Elías Canetti, ese gran filósofo y literato de origen búlgaro, escribió un texto formidable que abrió toda una nueva lectura del comportamiento del ser humano. Me refiero a *Masa y Poder*, libro que le llevó cerca de

20 años de investigación y redacción. En ese nuevo tratado del comportamiento humano, Canetti devela una dimensión hasta entonces sólo estudiada de manera intuitiva. El ser humano es individualidad pero también es masa. El ser humano cobra una existencia diferente y necesaria al entrar en contacto con sus congéneres. Pero Canetti, por supuesto, no se refería a contactos vir-

tuales, sino ojo a ojo, de mano a mano, de piel a piel. Es en ese contacto en el que se alcanzan los polos: o la degradación o engrandecimiento. El ser humano no lo es totalmente, no descubre ni muestra su totalidad, hasta que se sumerge en la masa, hasta que está rodeado de los destinatarios de sus pensamientos y acciones. ¿Hasta dónde podemos volvernos virtuales?

Una anécdota. El Reichstag en Berlín está diseñado para las votaciones virtuales. De hecho, cualquier congreso podría operar por vía de pantallas y botones. Y, sin embargo, la tradición parlamentaria sigue su tradición en encuentros físicos de los legisladores. De nuevo: ¿hasta dónde el mundo virtual puede sustituir las formas de convivencia que suponen el contacto físico?

Hace unos años en un libro que escribí sobre estos temas <sup>(1)</sup> de nuestro loco reloj del siglo XXI, me encontré un dato asombroso y preocupante. Un reportaje periodístico mostraba cómo los coreanos del sur, una de las sociedades con mayor interconexión, multiplicaban día a día y de manera fantástica sus contactos virtuales. Hasta ahí la noticia era más de lo común. Sin embargo, el investigador estableció en paralelo dos conteos: el de los contactos virtuales y el de los otros contactos. No podemos llamarlos reales porque los virtuales también lo son, llamémoslos, tentativamente, contactos en persona. Si la ecuación fuera más contactos virtuales y permanencia de los personales, no había demasiado

<sup>1</sup> REYES HERÓLES, Federico – *ALTERADOS – preguntas para el siglo XXI*, Taurus. Santillana Ediciones Generales, S. A. de C. V, 2009, México.

de qué preocuparse. Pero la ecuación no salió así. El resultado fue inversamente proporcional, es decir, a mayor número de contactos virtuales, menor número de contactos en persona.

Regreso al punto. Que la sociedad civil utilice el mundo virtual es una innegable adición a lo que tenemos, debemos hacerlo. Pero también ser conscientes de que no es una práctica suma cero. Hay riesgos en el camino. Las organizaciones de la sociedad civil, además de descubrir problemas y formas de solución, logran algo que damos por sentado,

me refiero a un tipo de hermandad en las causas que con frecuencia desemboca en amistad. No digo que ese sea el objetivo, de ser así mejor formar un club de dominó o yo que sé. Soy romántico pero no tanto. Me refiero al universo no cuantificado de relaciones personales que se tejieron a partir de encuentros azarosos que son parte del ser humano. Seguir encontrándose puede dejar de ser algo lógico y natural, consecuencia de una inquietud y actividad compartida. El problema es que la calidad de la comunicación humana es diferente por la vía virtual. La filantropía es ante todo un tipo de humanismo, es el humanismo actuante.

La interrelación en persona de los seres humanos sigue siendo una fuente de vida que no debemos subvalorar. Va otra anécdota. Hace unos años -por herencia familiar remota- asumí la presidencia del patronato de atención a adultos mayores. Sobra decir que, con la notable elevación de la esperanza de vida, han aparecido en el horizonte problemas que hace medio siglo -cuando los mortales nos moríamos en promedio alto a los 55 años- simplemente no existían. Menciono los más conocidos; las enfermedades crónicas degenerativas que, siendo tratables, son caras de enfrentar; las pensiones y ahorros que con frecuencia no fueron concebidas para los niveles de longevidad actuales y otros. Pero quizá el que más me ha conmovido es la depresión muy extendida entre los adultos mayores.

Explicaciones hay muchas. La pérdida de familiares y amigos que parten antes. La presión económica en

**Seguir encontrándose puede dejar de ser algo lógico y natural, consecuencia de una inquietud y actividad compartida. El problema es que la calidad de la comunicación humana es diferente por la vía virtual. La filantropía es ante todo un tipo de humanismo, es el humanismo actuante**

los años de vejez no calculada, los distintos padecimientos y limitaciones. Pero por fortuna la ciencia va encontrando salidas. Nuevas especialidades médicas como la psicogeriatría o nuevos fármacos muy limpios para combatir la depresión. Hace poco aparecieron dos estudios muy alentadores sobre algo muy diferente, el fantástico beneficio que trae a los adultos mayores la compañía de otros seres humanos en el mismo periodo. Esto es relevante para poder encontrar salidas institucionales a lo que se ha dado en llamar

la “nueva soledad”, esa condición producto de las sociedades industrializadas en la cual muchos están o se sienten solos. Están porque el mundo global ha propiciado una mudanza acelerada en apariencia inacabable de trabajadores y profesionistas que tienen que seguir los caminos del empleo, esté donde esté. Los adultos mayores se quedan sin sus hijos, sin nietos, sin familia.

Pero también hay una soledad percibida que atañe a aquellas personas que quizá no vivan del todo solas pero que se sienten solas. Ahí creo que la sociedad civil tiene una doble responsabilidad. La primera, por supuesto, la de crear instituciones y movimientos, *social good*, alrededor de un problema que en algunos países se ve venir como un verdadero tsunami. Pero hay una derivada. La sociedad civil puede ser un importante empleador. Manuel Arango, orgullo de la filantropía mexicana, ha insistido mucho en ese tema con frecuencia inadvertido. Pero no hemos establecido una especie de acción afirmativa -o por lo menos no la conozco- para organizaciones que pueden aprovechar la experiencia y disposición de los adultos mayores. Sólo la he visto en algunos museos.

Hay varias ventajas. Una de ellas consiste en que con frecuencia los adultos mayores tienen sus necesidades básicas cubiertas. Segunda, una potencial disposición de entregar tiempo que, de nuevo, es vida, incluso por los beneficios de la compañía que traen las comunidades en persona. Hay un fenómeno de apropiación personal de las temáticas y de las acciones del

sector que ataca uno de los síndromes descubiertos por ese gran terapeuta que fue Viktor Frankl: la pérdida de sentido en la vida. Frankl, quien sufrió y sobrevivió a los horrores de un campo de concentración, extrajo de la experiencia un elemento central de su propuesta teórica. La pérdida de sentido en la vida provoca una neurosis depresiva que puede llevar a la muerte.

No es el único que ha tratado esos temas. Uno de los científicos que trabajaron en el descubrimiento del DNA, Francis Crick, publicó a mediados de los noventa, un estudio con base clínica que ha sido una revolución. El título: *La búsqueda científica del alma*. La tesis es tan sencilla como estremecedora: pacientes con padecimientos similares y tratamientos similares tenían recuperaciones o períodos de supervivencia muy distintos: cómo explicarlo. Después de años de un levantamiento de series estadísticas los datos eran concluyentes. Los pacientes que además de los medicamentos recibían una dosis -por ponerlo en término médicos- de atención y de cariño presentaban mucho mejor comportamiento clínico que aquellos abandonados. De nuevo, la filantropía es el humanismo activo.

De ninguna manera estoy desacreditando el enorme potencial de las comunidades virtuales, del *social good*, simplemente quiero alertar sobre el lado oscuro de la modernidad que nos está tocando vivir. Por ejemplo, una de las vertientes donde soy muy optimista es que los nuevos instrumentos pueden desatar una creatividad que hoy está de alguna manera subutilizada. Comparto con ustedes una experiencia. Transparencia Mexicana, organización que me honro en presidir, participó en una convocatoria para que los ciudadanos nos hicieran llegar sus propuestas de cómo mejorar o eliminar trámites inútiles. Se recibieron cerca de 20 mil propuestas que podrían conformar un auténtico manual de cómo recuperar el sentido común en la administración pública.

## Si logramos que un espacio mental de los millones y millones que atienden a las redes se dedique a pensar en los otros, habremos dado un gran paso. El ser humano pensando en otros seres humanos, en sus problemas y posibles soluciones a los mismos, la energía que hay detrás, insisto, es enorme

La avalancha fue tal que el gobierno mexicano se vio abrumado y prefirió olvidar el experimento. La energía, pasión, estudio de reglamento y normatividades, el trabajo detrás del experimento es invaluable. El potencial que los nuevos instrumentos nos brindan, por primera vez en la historia, convierten a la imaginación social en un puerto asequible. Ya no es imprescindible acudir a los especialistas,

a las mentes brillantes de uno en uno. Ahora si podemos abrir las compuertas y recabar las propuestas que esa imaginación social nos puede ofrecer. Es apasionante. Qué va primero, ¿abrigo o comida? ¿Qué abrigo, qué comida? ¿Qué prendas de vestir especializadas, hacen falta a los adultos mayores? Ayúdenos a diseñarlas. Hagamos un concurso de respeto. La socialización del conocimiento debe ir del impulso a la imaginación a favor de la vida. ¡Viva la competencia! Y qué mejor competencia que aquella que involucre a los seres humanos en la solución de los problemas, en el *social*

*good*. A esa actitud sí se le podría dar permanencia institucional para esquivar el carácter fugitivo de nuestra condición. Quevedo aplaudiría.

El dilema radica en saber hacer del *click* el inicio y no el fin de la relación. Para ello todo se vale, fotografías, videos, lo que sea que conmueva sobre una causa y también mueva a la acción solidaria. Así la añeja expresión de *grassroots* muta o se catapulta para atender a los miles de micro voluntarios que están por ahí. No nos interesa dónde se localiza su casa, en qué trabajan, su presencia en el ciberespacio es suficiente para convertirlos en un venero riquísimo de energía humana. Si logramos que un espacio mental de los millones y millones que atienden a las redes se dedique a pensar en los otros, habremos dado un gran paso. El ser humano pensando en otros seres humanos, en sus problemas y posibles soluciones a los mismos, la energía que hay detrás, insisto, es enorme. ■





## *Responsabilidad corporativa*



### ***Nuestros valores, nuestro compromiso de siempre***

Unos valores que, desde siempre, han inspirado nuestra actuación. Por eso, seguimos apostando por las personas y sus proyectos, y apoyamos con nuestro compromiso el progreso de la sociedad.



El ERP líder del sector fundacional

El abanico de soluciones informáticas más  
avanzado 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

Despliegue de solución en la nube

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



✉ [ventas@fundanet.es](mailto:ventas@fundanet.es)

☎ Teléfono: 902 820 520

