

Situación de las Fundaciones en España

Situation of Foundations in Spain

Silverio Agea Rodríguez y Eduardo Del Río Cobián

Asociación Española de Fundaciones

Resumen: El artículo describe las características básicas del sector fundacional, un sector dinámico, que en la última crisis económica ha ganado protagonismo, pues ha mostrado un comportamiento virtuoso desde el punto de vista de la generación de empleo. Presenta al sector como parte de un entorno institucional avanzado, con un alto nivel de confianza de la sociedad española, que promueve valores relacionados con la generosidad, la solidaridad, la cooperación, la credibilidad y la confianza, positivos para el funcionamiento de nuestra democracia y de nuestra economía. En los próximos años el sector facilitará a los ciudadanos nuevas formas de participación en la sociedad civil, y nuevas soluciones a sus necesidades, en el caso en el que aborde con éxito sus grandes retos de futuro: la transparencia, la innovación, la medición de su impacto y el fortalecimiento de su financiación.

Palabras clave: Fundaciones, Sociedad Civil, Participación, Impacto, Innovación.

Abstract: The article describes the basic features of the foundation sector, which has increased its relevance in the last economic crisis, after showing a virtuous behavior in employment creation. It presents the sector as part of an advanced institutional environment, which enjoys a high level of trust in Spanish Society and which promotes values related with generosity, solidarity, credibility and trust, which are positive for the functioning of our economy and our democracy. In the future the sector will offer citizens new ways to participate in civil society, and solutions to their new needs if it succeeds in facing its main challenges: transparency, innovation, impact measurement and the strengthening of financing.

Keywords: Foundations, Civil Society, Participation, Impact, Innovation.

Recibido: 25/09/2013 Revisado: 22/11/2013 Aceptado 08/12/2013 Publicado 30/01/2014

Referencia normalizada: Agea, S., y Del Río, E. (2014). Situación de las Fundaciones en España. *Ehquidad Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, 1, 135-182. doi. 10.15257/ehquidad.2014.0006.

Correspondencia: Silverio Agea Rodríguez. Director General de la Asociación Española de Fundaciones (AEF). C/ Rafael Calvo, 18, 4º, 28010, Madrid. Página web www.fundaciones.org. Email: sagea@fundaciones.org. Eduardo del Río Cobián. Responsable de Formación y Estudios de AEF. Email: edelrio@fundaciones.org.

1. INTRODUCCIÓN

La experiencia de los países de nuestro entorno señala que las sociedades occidentales más maduras, fuertes y desarrolladas, han conseguido desarrollar un entorno institucional avanzado, que promueve la confianza, la creatividad, la innovación, la ética cívica y la responsabilidad compartida, valores que reducen los costes de transacción de las operaciones económicas, y facilitan el buen funcionamiento de la economía.

En estas sociedades, en donde el bienestar y el desarrollo alcanza a la mayoría de la población, aunque una parte sufre desempleo, pobreza y exclusión, muchos ciudadanos experimentan el deseo o la necesidad de devolver espontáneamente a la sociedad parte de los beneficios que recibieron de ella, lo que es señal de madurez, de vertebración de esa sociedad, y de buen funcionamiento de sus instituciones.

Dentro de ese entorno institucional avanzado destaca el sector fundacional, compuesto por numerosas entidades que promueven valores relacionados con la cooperación, la credibilidad y la confianza, positivos para el funcionamiento de nuestra democracia y de nuestra economía.

Las fundaciones han desempeñado con frecuencia el rol de complementariedad del estado, cubriendo el espacio entre lo público y lo privado, y ayudando a resolver el conflicto entre intereses individuales y necesidades generales, destacando como mediadoras o catalizadoras de colaboraciones intersectoriales, en los casos de fallos de mercado y en los que son necesarios horizontes e incentivos a largo plazo.

En los próximos años aumentará la necesidad de que las fundaciones asuman más protagonismo en la resolución de los retos de nuestra sociedad, a medida que el sector público se retire gradualmente de algunas áreas de intervención, como consecuencia de los recortes en el gasto. Si bien hemos de exigir que esta retirada sea mínima, pues se tiene la obligación de atender a los fines de interés general.

Además, la revolución tecnológica que comenzó hace más de tres décadas, está produciendo cambios en nuestro entorno de vida y de trabajo. Los modos de hacer, de vivir, de producir o de aprender están cambiando radicalmente en el entorno de la sociedad del conocimiento. Este profundo cambio social está generando nuevos colectivos con dificultades o en riesgo de quedar excluidos de un mundo en rápida transformación.

Por si esto fuera poco, en los últimos años hemos visto crecer a nuestro alrededor la crisis económica con sus estragos sociales como nueva fuente de problemas por resolver, con una alarmante tendencia a la mengua de los recursos disponibles, sobre todo los públicos, lo que obliga, una vez más a aplicar la imaginación a ambas cosas: encontrar formas eficaces de enfrentar los problemas y nuevas estrategias de captación de recursos.

Por todas estas tendencias la sociedad demanda cada vez más soluciones al sector fundacional. Lo hace porque en el pasado han demostrado su capacidad para detectar los problemas y necesidades sociales y para abordarlos de forma innovadora. Donde hay una necesidad hay una fundación y las fundaciones se adelantan a lo público en la atención de los fines de interés general.

Aunque las fundaciones ya ofrecen una rica oferta de espacios para la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos, con fines diversos y distintos niveles de participación y de actuación, esta oferta puede ser ampliada en el futuro por medio de la imaginación y el buen uso de las

innovaciones tecnológicas, que, rompiendo barreras de tiempo y distancia, amplíen las opciones de actuación, movilizando así el talento y las energías de muchas personas que desean participar en la resolución de los problemas que les afectan. Por consiguiente, las fundaciones están no sólo abiertas a las necesidades y a los fines de interés general sino que también son fuentes de participación y articulación de la sociedad civil.

Pero para legitimar su actuación, y mantener su credibilidad las fundaciones deben conseguir que su actuación sea percibida como eficaz, pues en caso contrario defraudarán las expectativas en ellas depositadas. También deben mantener la confianza y el apoyo social, para lo que deben continuar mejorando en transparencia, buen gobierno, profesionalidad y eficiencia.

Este artículo se estructura en cuatro apartados, siendo el primero la introducción. En el segundo se describen las características básicas de las fundaciones españolas, tomando como referencia la información aportada por un estudio¹ del Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF), un proyecto de la Asociación Española de Fundaciones que tiene como finalidad generar y difundir conocimiento sobre el sector fundacional español, reforzando así su capacidad de servir a la sociedad. En el tercero se describe al sector fundacional como elemento destacado del entorno institucional de sociedades avanzadas, con una gran credibilidad social y con un comportamiento muy positivo en la generación de empleo en todos los ciclos registrados en la economía española desde 1976. En el cuarto se presentan algunos de los principales retos del sector fundacional como la mejora de la transparencia y de la credibilidad social, la medición del impacto, la financiación o la colaboración. Para finalizar, en el quinto, se describe brevemente la actividad de la Asociación Española de Fundaciones y la forma en la que aporta valor al sector.

¹ El Sector Fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2009). Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. AEF. 2012.

2. CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE SECTOR DE LAS FUNDACIONES ESPAÑOLAS

A continuación se describen algunas de las características del sector: antigüedad, distribución geográfica, ámbitos de actuación, tamaño y áreas de actividad.

2.1. JUVENTUD Y EXPANSIÓN DEL SECTOR

El sector de las fundaciones españolas está compuesto en su mayoría por organizaciones “jóvenes”, con menos de quince años de antigüedad. En el 2009 el 63,47 % de las fundaciones censadas tenían una antigüedad inferior a quince años, por lo que se han constituido después de la primera Ley de fundaciones de 1994.

En ese período el sector ha conocido una fuerte expansión, como resultado de las mejoras en el marco normativo², la generación de riqueza y el fortalecimiento de nuestra sociedad civil. Así, entre el 2003 y el 2008 se crearon un promedio de 458 fundaciones al año³.

La crisis económica, iniciada en el 2008, ha dado lugar a un ligero descenso del promedio anual de fundaciones creadas desde entonces: entre el 2009 y el 2012 se crearon un promedio de 396 fundaciones al año. También ha supuesto un ligero descenso en el número de fundaciones activas, llegando a unas 9.500 en la actualidad.

²Ley 30 y Ley 50 de fundaciones.

³Fuente: Base de datos de la Asociación Española de Fundaciones (AEF).

2.2. CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA

En España se pueden observar una fuerte concentración geográfica de las fundaciones: casi la mitad se concentran en tan solo dos comunidades autónomas⁴: Cataluña, y Madrid.

Cataluña, con 3.185 fundaciones y Madrid, con 3.048, representan más del 45 % del total. A continuación Andalucía, con el 10,57 % en 2009, (1.451 fundaciones). Luego tres Comunidades Autónomas, que se reparten, casi proporcionalmente, un 19 % adicional: la Comunidad Valenciana con 939 fundaciones, Castilla y León con 885 fundaciones y Galicia con 815. Destacan por último los casos del País Vasco, que con 630 fundaciones representa el 6 % del total y de Aragón, que con 441 supone el 3,20 %.

A continuación Castilla la Mancha con 355 fundaciones, Islas Baleares, 317, Islas Canarias, 307, Navarra, 287, Cantabria, 276, Asturias, 267, Extremadura, 219, Murcia, 209, La Rioja, 209, y por último, Ceuta y Melilla con 12 fundaciones.

También se pueden observar grandes diferencias en la densidad fundacional de las distintas regiones. Tal y como se puede comprobar en la Figura 1⁵, Madrid, (48), Cantabria (47), Navarra (45), Cataluña, (43) y Castilla y León (43) son comunidades en las que la densidad fundacional es claramente superior al promedio nacional⁶.

⁴El Sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2009). Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. AEF. 2012.

⁵ Imagen: Fundaciones por 100.000 habitantes. Fuente: *El Sector fundacional en España: atributos fundamentales* (2008-2009). Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. AEF. 2012

⁶Frente a un promedio nacional de 29 fundaciones por cada 100.000 habitantes, Madrid cuenta con 48 y Cataluña con 43.

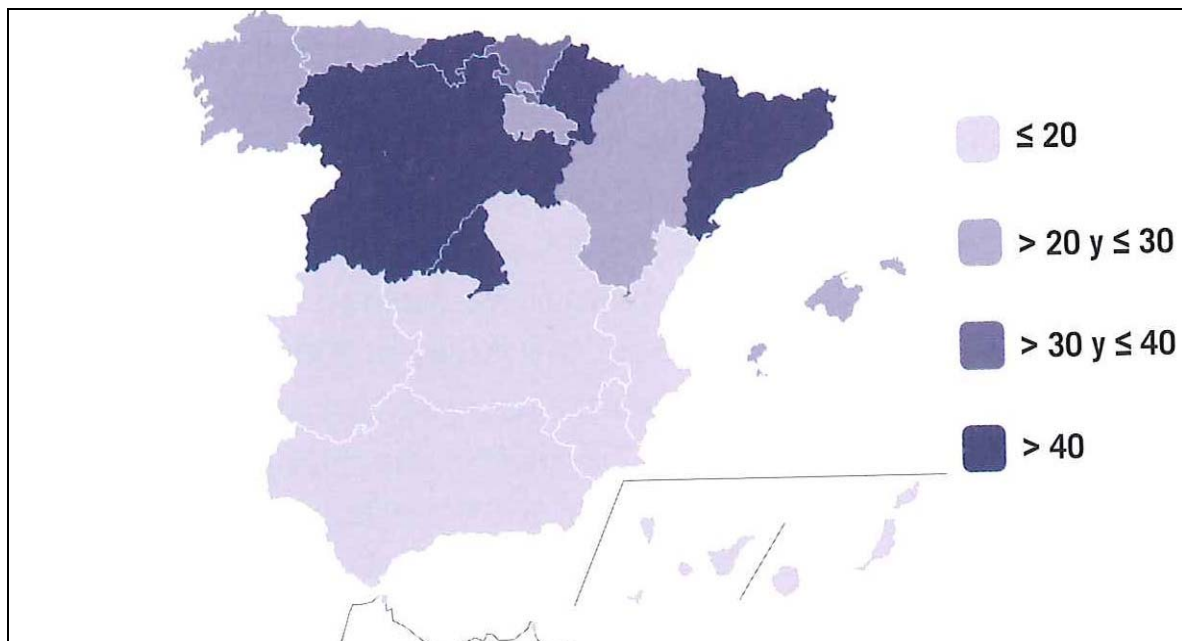


Figura 1. Distribución por Comunidades del número de fundaciones por 100 000 habitantes existentes en España. Fuente: *El Sector fundacional en España: atributos fundamentales* (2008-2009). Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. AEF. 2012

2.3. ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Más de la mitad de las fundaciones españolas actúan en un ámbito geográfico regional o local. Como se puede comprobar en la Figura 2⁷, el 63,41 % de las fundaciones españolas activas operaba dentro del territorio de su comunidad autónoma, ya sea en un ámbito comarcal, provincial, local o autonómico. Tan sólo el 36,59 % desarrollaba actividades más allá de su comunidad⁸.

⁷Gráfico: Ámbito geográfico de actuación de las fundaciones españolas. 2008-2009. Fuente: *El Sector fundacional en España: atributos fundamentales* Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. AEF. 2012

⁸Aunque al comparar la evolución del 2008 al 2009 se observa una tendencia a que las nuevas fundaciones presenten una mayor propensión a dar el salto del ámbito local al autonómico y, sobre todo, al nacional o internacional.

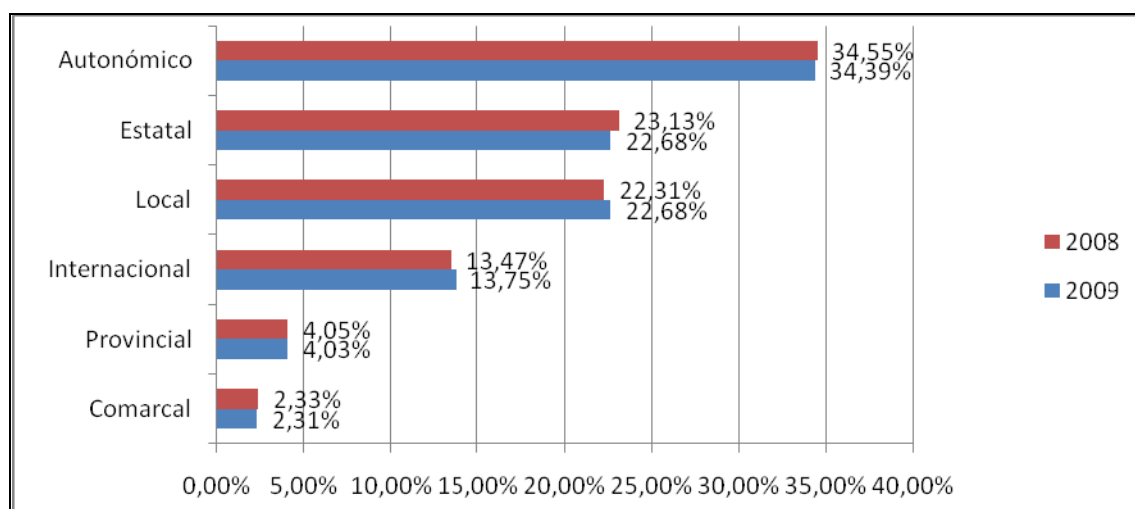


Figura 2. Ámbito geográfico de actuación de las fundaciones españolas.

Fuente: El Sector fundacional en España: atributos fundamentales Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. AEF. 2012.

Hay que matizar que la distribución por ámbito territorial de actuación varía sustancialmente dependiendo de la comunidad autónoma en donde se ubique el domicilio social de la fundación. En Madrid, por ejemplo, la presencia de fundaciones de ámbito autonómico es la mitad de la media nacional, quizás por ser la capital del Estado y en ella radicar las sedes ministeriales que son protectorado de las fundaciones de ámbito estatal. Además en Madrid, País Vasco y Cataluña el porcentaje de fundaciones cuyo ámbito de actuación es internacional es superior a la media mientras que en Extremadura y en las Islas Baleares las fundaciones locales son más frecuentes.

2.4. TAMAÑO DE LAS FUNDACIONES

Casi el 40 % de las fundaciones españolas activas⁹ eran *microfundaciones*, con unos ingresos iguales o inferiores a 30.000 €. Casi la mitad¹⁰, eran *fundaciones medianas*, con ingresos comprendidos entre 500.000 y 2,4 m €. Hay un significativo número¹¹ de *grandes fundaciones*, con ingresos

⁹ El 37,54 %, Grupo I del gráfico: Tamaño de las fundaciones españolas. 2008-2009, (porcentaje de fundaciones). Fuente: El Sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2009). Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. AEF. 2012.

¹⁰ El 47,17 %, Grupo III del gráfico.

¹¹ El 7,84 % lo que representan 1.076 fundaciones, Grupo IV del gráfico.

comprendidos entre 2,4 y 10 m €. Un pequeño porcentaje¹² son *megafundaciones*, con ingresos superiores a 10 m €. En la Figura 3 se pueden apreciar estos datos.

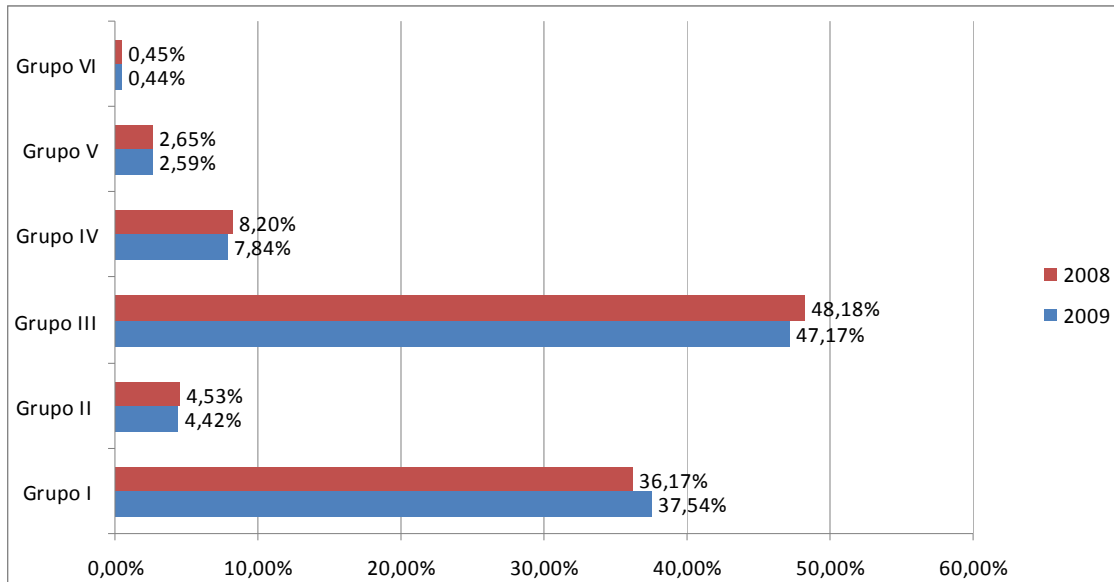


Figura 3. Tamaño de la Fundaciones en España en función de sus ingresos.

Fuente: El Sector fundacional en España: atributos fundamentales Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. AEF. 2012.

Una parte considerable del sector fundacional español, por tanto, está compuesto por organizaciones muy pequeñas, con ingresos reducidos y barreras de entrada al acceso del conocimiento y de la tecnología que les permita mejorar su eficiencia e impacto. Además, al comparar los datos del 2008 con los del 2009 se detecta un pequeño incremento¹³ del peso relativo de las *microfundaciones* sobre el resto de las demás categorías. Esta atomización del sector dificulta su profesionalización, y la eficacia en la resolución de problemas que exijan una mínima masa crítica para su resolución, si bien es cierto que el trabajo de pequeñas fundaciones y también de asociaciones en lo local tiene mucho valor.

¹²El 3 %, Grupos V y VI del gráfico

¹³Un incremento del Grupo I de un 1,37 %

2.5. ÁREAS DE ACTIVIDAD

Las fundaciones de nuestro país se dedican principalmente a la cultura y el recreo, (39,67 %), la educación-investigación, (el 21,37 %), atención social (20,93 %) (servicios sociales + desarrollo y vivienda + actividad internacional) medio ambiente (9,94 %) y sanidad (4,76 %).

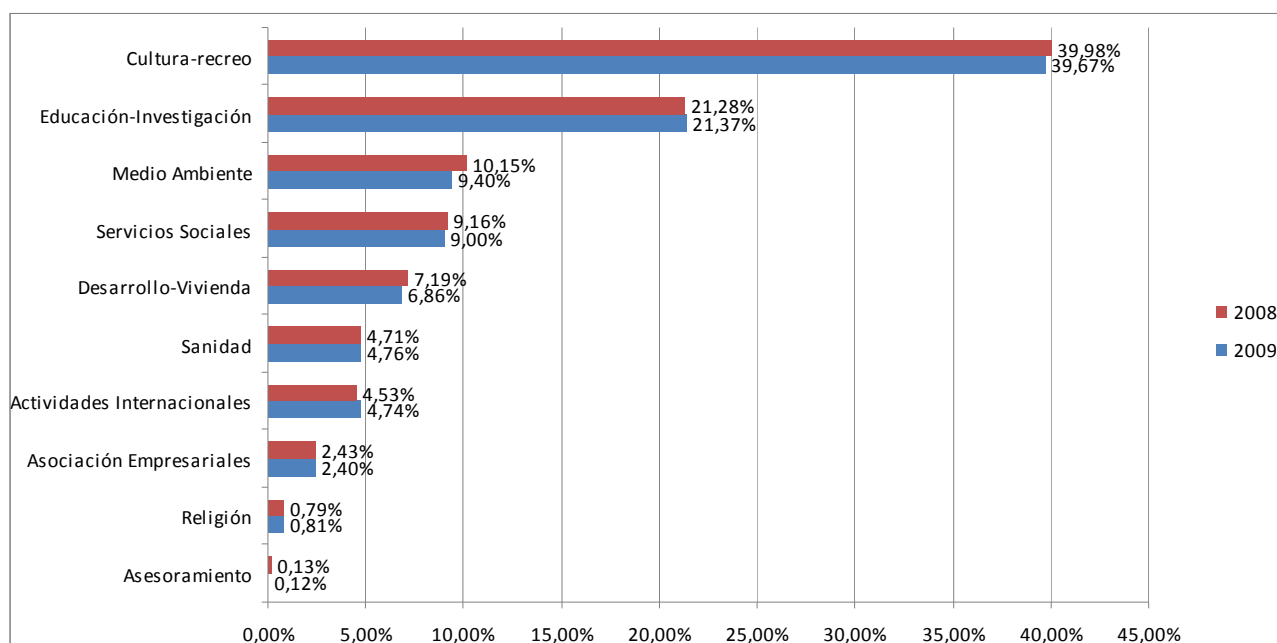


Figura 4. Participación de las Fundaciones por acciones.

Fuente: El Sector fundacional en España: atributos fundamentales Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. AEF. 2012.

Como se puede apreciar en la Figura 4¹⁴, en el año 2009 se incrementó la participación de las fundaciones dedicadas al desarrollo y la vivienda, a las actividades internacionales y a la educación-investigación. En cambio, desciende el peso de las que tenían como actividad principal la cultura, el recreo y el medio ambiente. Esta evolución probablemente responda a la flexibilidad de las fundaciones españolas, con gran capacidad para detectar

¹⁴ Gráfico: Áreas de actividad de las fundaciones españolas (porcentaje de fundaciones). Fuente: El Sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2009). Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. AEF. 2012.

los cambios en las necesidades de su entorno inmediato, y de ofrecer nuevas iniciativas o respuestas que las satisfagan.

3. LAS FUNDACIONES FRENTE A LA CRISIS

Para analizar este apartado tendremos en cuenta tres elementos claves: la sociedad civil, la participación de las fundaciones en los asuntos públicos y su impacto sobre el empleo.

3.1. LAS FUNDACIONES Y LA SOCIEDAD CIVIL

Como señalábamos en la introducción, en las sociedades más avanzadas muchos ciudadanos experimentan el deseo o la necesidad de devolver espontáneamente a la sociedad parte de los beneficios que recibieron de ella, lo que es señal de madurez, de vertebración de esa sociedad¹⁵, y de buen funcionamiento de sus instituciones¹⁶.

El asociacionismo es un indicador de vínculo con la esfera pública, siendo una componente central del “capital social” de una sociedad, al atribuírsele el fomento de normas de reciprocidad, el facilitar la cooperación y constituir un pilar de la sociedad civil y la democracia. Es un indicador que varía en los distintos países de nuestro entorno, como se puede ver en la Figura 5¹⁷.

El nivel de asociacionismo es bajo en España, pues tan sólo el 29 % de la población pertenece a alguna asociación, porcentaje muy similar al de Italia. Es en cambio mayoritario en Dinamarca, Suecia y Países Bajos (más del 80 % de los ciudadanos en estos países manifiestan pertenecer al menos a alguna asociación) y también bastante amplio en Alemania (ver Figura 5).

¹⁵Putnam, Robert: *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, 1993

¹⁶North, Douglass: *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, 1990.

¹⁷Pertenencia a alguna asociación o grupo. Fuente: Estudio internacional de la Fundación BBVA: Values and Worldviews. Valores políticos-económicos y la crisis económicas. Fundación BBVA. Abril de 2013.

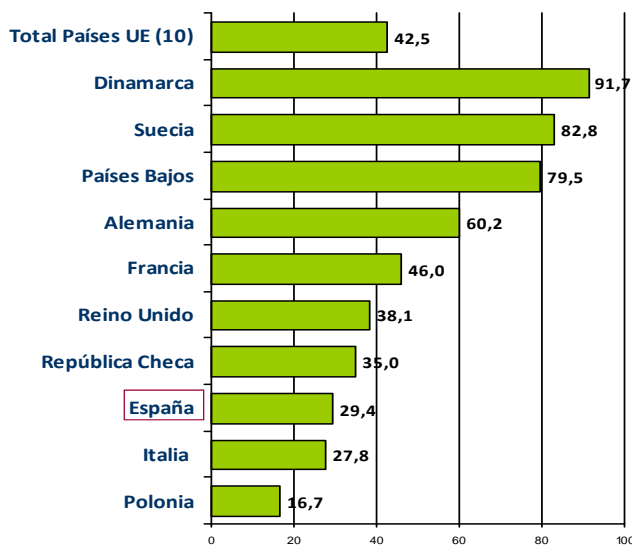


Figura 5. Pertenencia a alguna asociación o grupo.

Fuente: Estudio internacional de la Fundación BBVA: Values and Worldviews. Valores políticos-económicos y la crisis económicas. Fundación BBVA. Abril de 2013.

Aunque en España el % sea bajo, puede crecer rápidamente en los próximos años, sobre todo si tenemos en cuenta el alto nivel de confianza que los ciudadanos depositan en el sector, como se puede ver a continuación en la siguiente Tabla 1¹⁸:

¹⁸Cuadro: Confianza en instituciones. Fuente: Estudio internacional de la Fundación BBVA: Values and Worldviews. Valores políticos-económicos y la crisis económicas. Fundación BBVA. Abril de 2013.

Tabla 1: ¿Podría decirme, por favor, en qué medida confía actualmente en cada una de las siguientes instituciones? Media en una escala de 0 a 10 en la que 0 significa que “no confía en absoluto en ella” y 10 que “confía totalmente en ella”. Base: total de casos. Estudio BBVA.

	TOT EU (10)	CZ	DK	FR	DE	IT	NL	PL	ES	SE	UK
Las universidades	6,4	6,9	7,0	6,2	6,7	6,1	6,8	6,0	6,9	7,1	6,1
El ejército	6,0	5,6	5,9	5,9	6,3	6,0	6,4	5,6	4,9	5,6	6,7
Los Tribunales de Justicia	5,5	4,9	7,8	5,5	6,3	4,9	6,8	4,9	4,3	6,4	5,5
Las empresas nacionales	5,5	5,9	5,7	5,9	5,9	5,8	5,9	5,4	5,0	5,5	4,8
Las Naciones Unidas	5,2	5,4	6,5	5,3	5,4	5,4	6,1	5,2	4,4	6,4	4,8
Las asociaciones ecologistas	5,3	5,6	5,3	4,7	5,9	5,6	5,9	5,1	4,9	6,0	4,8
Las Organizaciones No Gubernamentales	5,1	5,3	5,6	5,3	4,9	5,4	5,9	4,8	5,4	5,3	4,7
Los medios de comunicación	4,7	5,2	4,9	4,2	5,4	5,0	5,3	4,8	4,7	4,7	3,4
Los sindicatos	4,6	5,2	5,8	4,4	5,3	4,2	5,9	4,8	2,8	5,4	4,5
El Fondo Monetario Internacional (FMI)	4,5	4,9	6,0	4,2	4,8	4,8	6,0	4,4	3,4	5,1	4,2
Las instituciones religiosas	4,5	3,6	4,8	3,6	4,7	5,3	4,9	5,6	3,4	4,4	4,6
El Banco Central Europeo	4,3	4,9	5,8	4,3	4,6	4,6	5,6	4,3	3,1	4,8	3,6
El Gobierno nacional	4,1	3,0	5,8	4,3	5,0	3,7	6,3	3,5	2,8	5,7	4,0
Las empresas multinacionales	4,1	4,4	4,1	3,3	4,2	4,5	4,8	4,4	3,7	4,1	4,0
Los bancos nacionales	4,0	5,4	5,2	4,2	4,3	3,8	5,5	4,8	2,3	6,0	3,6
Los bancos internacionales	3,3	4,6	4,2	3,3	3,2	3,4	4,6	4,1	2,1	4,1	3,0
Los partidos políticos	3,3	2,9	4,8	3,3	4,3	2,5	5,3	3,2	2,0	4,7	3,2

Fuente: Confianza en instituciones. Fuente: Estudio internacional de la Fundación BBVA: Values and Worldviews. Valores políticos-económicos y la crisis económicas. Fundación BBVA. Abril de 2013.

Dentro de ese entorno institucional avanzado destaca el sector fundacional, compuesto por numerosas entidades que organizan y difunden la solidaridad y la generosidad de personas deseosas de contribuir al progreso de la sociedad en la que viven, y que promueven valores relacionados con la cooperación, la credibilidad y la confianza, positivos para el funcionamiento de nuestra democracia y de nuestra economía.

Desde esta perspectiva, podemos considerar a las fundaciones como una de las principales manifestaciones de la sociedad civil, esa parte de la sociedad moderna que sin ser estado participa en los asuntos y problemas de interés

general. También las podemos considerar como parte de un entorno institucional avanzado y positivo para el país, siempre y cuando sean coherentes con la misión y valores que hayan elegido, centrales en su caso, pues es lo que las legitima, su razón de ser.

Al mismo tiempo, en muchos países occidentales se está percibiendo un retraimiento del estado, no solo como resultado de la necesidad de reducir sus niveles de gasto, para cumplir sus compromisos con nuestros socios europeos, sino también como respuesta al debate abierto sobre las formas y los niveles de intervención en la vida pública.

La constatación de que el estado debe dejar en ocasiones el protagonismo a la sociedad civil en la formulación de las respuestas a los nuevos problemas, combinado con el deseo de participación del ciudadano en los asuntos públicos, ofrece nuevas oportunidades para que ésta sea encauzada por medio de las fundaciones y las asociaciones. Es el momento de la sociedad civil.

3.2. LAS FUNDACIONES Y LA PARTICIPACIÓN EN LOS ASUNTOS PÚBLICOS

Aunque como hemos señalado en el apartado anterior algunos autores señalan que el compromiso por los asuntos públicos y el interés cívico mejoran el gobierno y la salud de la democracia en los países avanzados, la caída en la participación en las elecciones parlamentarias de muchas sociedades europeas en los últimos años es un síntoma de una extensa y profunda alienación de la política formal¹⁹, que pone en cuestión el interés de los ciudadanos por participar en los asuntos públicos.

Esta alineación de la política formal es una pauta común a la mayoría de las sociedades avanzadas y se ha visto acentuada en los últimos años por la

¹⁹ Kennedy, Elena: *Las fundaciones ante el desencanto ciudadano por la política*. Conferencia Inaugural de la Asamblea 2006 del Centro Europeo de Fundaciones, celebrada en Mayo en Bruselas y publicada en la revista Cuadernos de la Asociación Española de Fundaciones, Marzo, 2007.

crisis económica en la que nos encontramos. ¿Debemos identificar el desencanto del ciudadano medio con el sistema político convencional como apatía o falta de interés en los asuntos públicos? No necesariamente. Los españoles, al igual que la mayoría de los ciudadanos de los otros países analizados, tienen un elevado interés por los asuntos públicos, tanto locales como nacionales²⁰: la media de interés en España supera el 7, en una escala de 0 a 10.

El interés que expresan los ciudadanos de los 13 países estudiados en las cuestiones públicas locales y nacionales tiende a ser muy alto. Sin embargo, el interés no se corresponde necesariamente con la información que poseen los ciudadanos sobre estos temas, ni con el nivel de participación que en general, y, salvo algunas excepciones, es baja en la mayoría de los países. En el caso de España, el porcentaje²¹ de personas que había realizado al menos una actividad de participación cívica en el año previo apenas supera el 40 %, tal y como se puede ver en la Figura 6, y está muy por debajo de los de otros países de nuestro entorno.

²⁰ Fundación BBVA: Estudio internacional sobre Capital Social. Fundación BBVA, Abril 2006. La investigación realizada por la Unidad de Estudios de Opinión Pública de la Fundación BBVA se basó en una amplia encuesta a casi 20.000 personas de 13 países (Japón, Rusia, Israel, Turquía, México, Chile, Estados Unidos, Reino Unido, Dinamarca, Italia, Francia, Alemania y España).

²¹Gráfico: Porcentaje que ha realizado al menos alguna actividad de participación pública. Fuente: Estudio internacional de la Fundación BBVA: Values and Worldviews. Valores políticos-económicos y la crisis económicas. Fundación BBVA. Abril de 2013

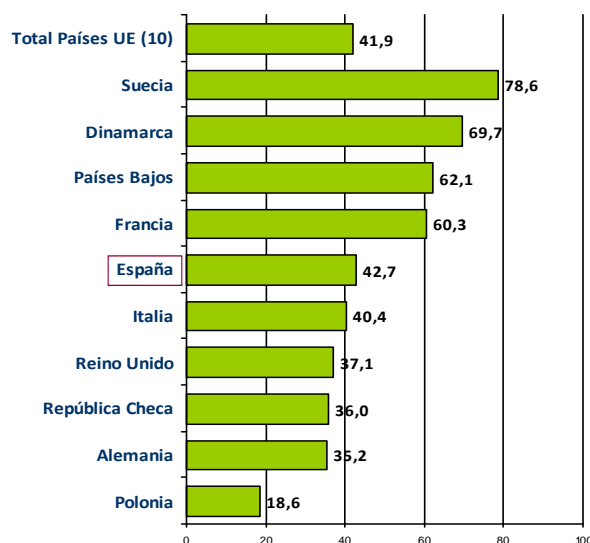


Figura 6. Porcentaje de ha realizado al menos alguna actividad de participación pública.
Fuente: Estudio internacional de la Fundación BBVA: Values and Worldviews. Valores políticos-económicos y la crisis económicas. Fundación BBVA. Abril de 2013.

Y si la mayoría de los ciudadanos están interesados por los asuntos públicos, ¿por qué no participan? Los resultados de la investigación realizada por la Fundación BBVA muestran que en los países en donde la participación política es alta, la percepción de eficacia política también lo es, especialmente en Estados Unidos y en Dinamarca. En cambio cuando el sentimiento de eficacia es bajo, la participación también lo es. En definitiva, la evidencia más reciente apunta a que los ciudadanos no participan porque perciben que las formas de participación que les ofrece el sistema político convencional son ineficaces.

Para resolver este problema de desconexión entre el ciudadano medio y los asuntos públicos algunos autores están proponiendo nuevas formas de participación²². En este camino de propuestas de nuevas y eficaces formas

²² Así, Nicolas Whyte , del Instituto de Gobierno de la Universidad de la Reina en Belfast propone un modelo de consulta a los ciudadanos puesto en práctica en la provincia canadiense de British Columbia

de participación en los asuntos públicos, las fundaciones y asociaciones tienen mucho que decir, especialmente en aquellas situaciones que requieran un tratamiento integrador.

Un ejemplo de la forma en la que las entidades no lucrativas pueden contribuir a facilitar la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos son las *Consultas a Ciudadanos Europeos*, diseñadas como cauces de participación de los ciudadanos que sirvan para crear diálogo en un entorno plural y descentralizado, aprovechando el potencial de las nuevas tecnologías.

Estas consultas fueron organizadas en el 2007 por un grupo de organizaciones independientes, lideradas por la Fundación Rey Balduino, de Bélgica, en colaboración con el Servicio de Acción del Ciudadano Europeo, y la Red Europea de Fundaciones en cada uno de los Estados de la Unión Europea, entre grupos de 200 ciudadanos elegidos al azar, procedentes de los 25 Estados Miembros, que debatieron sobre un tema concreto relacionado con la construcción Europea. Los resultados se difundieron entre todos para dar lugar a 25 informes que sirvieron como base para una síntesis final, enviada a responsables políticos y de comunicación de los ciudadanos.

Las *Consultas a Ciudadanos Europeos* suponen una oportunidad para que los ciudadanos de los 25 Estados Miembros puedan debatir sobre el futuro de la Unión Europea superando las fronteras de la geografía y el idioma y representando un ejemplo de *Democracia Deliberativa*. Frente a la *Democracia Participativa*, los enfoques deliberantes son procesos de grupo, basados en el diálogo informado, en el que amplios grupos de ciudadanos, escogidos de forma aleatoria, se reúnen para expresar sus ideas sobre determinados temas. Son además un medio más fiable que el Eurobarómetro para conocer lo que los ciudadanos sienten y quieren, no solo por la riqueza

en donde se convocó una asamblea deliberante de ciudadanos elegidos por cada uno de los distritos electorales para diseñar un nuevo sistema electoral. En el Reino Unido, la Comisión proponía una democracia que pusiera tanto énfasis en la representación como en la participación.

de matices y argumentos aportados, sino también por la credibilidad²³ de las organizaciones que lo gestionan.

Con frecuencia las fundaciones actúan en áreas en las que no entran las administraciones públicas o los mercados de modo suficiente, buscando modelos de solución a problemas o demandas sociales que sirvan de referentes válidos y de impulso para iniciativas semejantes, públicas y privadas. En algunos casos son formas innovadoras de colaboración público-privada, en las que las fundaciones exploran y desarrollan el concepto de interés general, a través de la experimentación, la libertad y la innovación.

En el 2009 el responsable de la Oficina de Innovación Social y Participación Ciudadana de la administración de Estados Unidos, Sonal Shah²⁴ destinó 50 millones de dólares a 25 entidades no lucrativas, que recibían entre uno y 3 millones cada una, diseñados como “capital para el crecimiento”, para que la organización pudiera expandirse o replicar un modelo que hubiera tenido éxito en otro lugar. En definitiva es un fondo cuyo objetivo es encontrar innovaciones que funcionan en la realidad y que puedan crecer, más que promover nuevas iniciativas. A largo plazo, el objetivo de esta iniciativa es jugar un papel catalítico y de concertación a la hora de establecer mercados eficientes de capital para las organizaciones sin fines de lucro²⁵.

La realidad nos muestra una enorme diversidad de formas en las que se puede concretar una colaboración público-privada. Diversidad entre los actores relevantes, lo que incluye toda las combinaciones posibles de alianzas entre organizaciones sin ánimo de lucro con organismos del sector público. Diversidad en la intensidad y en el tiempo de la colaboración. Y diversidad en las aportaciones de cada uno de los socios, pues las

²³Tayart de Borms, Luc: *Reconnecting Citizens with Politics Through Deliberative Democracy*, European Foundation Centre: Postscripts to Brussels.

²⁴Entrevista publicada en el Vol. 14 number 3 september 2009 de @lliance

²⁵Shah afirmaba que la comunidad filantrópica había respondido con receptividad y que ya se había formado un grupo de fundaciones, dirigido por las Fundaciones Edna McConnell Clark y Bill & Melinda Gates, para valorar qué se debe considerar “capital para el crecimiento” y cómo asociarse más eficientemente con el gobierno para distribuirlo.

organizaciones no sólo colaboran por medio de donaciones en metálico o patrocinios, sino que también lo hacen por medio de donaciones de información, productos o servicios.

Pero con independencia de la forma en la que se concrete la colaboración público privada, hay algunos roles en los que las fundaciones suelen destacar, como cuando actúan de catalizadoras²⁶ de la colaboración en los casos en los que inspiren confianza y credibilidad al resto de los actores, o como mediadoras entre organizaciones (ya sean públicas o privadas) y comunidades, un papel que puede ser clave en las primeras etapas, para superar las barreras y desconfianzas existentes entre las diversas partes implicadas²⁷.

También destacan en los casos en los que el mercado falla, como pueden ser los relacionados con la sostenibilidad medioambiental, en los que existen externalidades²⁸ y en general en donde sean necesarios horizontes e incentivos a largo plazo (la innovación o la investigación básica, el desarrollo económico de una región o una localidad, la preservación de la cultura o del patrimonio artístico, etc.).

Por último las fundaciones, gracias a la cultura híbrida que se da en el sector, pueden liderar equipos que se formen superando fronteras jerárquicas y organizativas tradicionales, y que faciliten las colaboraciones y las alianzas intersectoriales. En definitiva, las fundaciones pueden servir para ofrecer nuevas formas de participación en los asuntos públicos, que faciliten la movilización de talento y energías en la resolución de los problemas colectivos. Pero para legitimar su actuación, y ganarse la credibilidad de los ciudadanos deben conseguir que su actuación sea percibida como eficaz.

²⁶ Honkasalo, A. *Eco-Efficiency, Entrepreneurship and Co-Operation: The Finnish Environmental Cluster Research Programme*, incluido en OECD, *Innovation and the Environment*, 2000.

²⁷ Arenas, Daniel, Sánchez, Pablo, Murphy, Mathew. *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG*. Primera Parte. Instituto de Innovación Social. ESADE. 2009.

²⁸ Roome, N. 2000. *Developing Environmental Management Strategies*, Business Strategy and the Environment. Citado en OECD: *Innovation and the Environment*.

3. 3. LAS FUNDACIONES Y EL IMPACTO SOBRE EL EMPLEO

Tradicionalmente se ha afirmado que en tiempos de crisis económica el papel de las fundaciones adquiere más relevancia, pues sus actividades no solo complementan las iniciativas de la administración pública, sino que anticipan soluciones a las nuevas necesidades de la sociedad, suavizando al mismo tiempo los efectos negativos de las crisis.

Este efecto positivo del sector en la economía de nuestro país se comprueba empíricamente en el caso de la generación de empleo, pues el comportamiento del sector fundacional en este ámbito, desde el inicio de la crisis ha sido positivo. Estamos hablando de un sector que emplea a unas 200.000 personas²⁹, como se puede observar en la Tabla 2³⁰.

Tabla 2. Recursos humanos en Fundaciones

	2008		2009	
	Internos	Externos	Internos	Externos
Remunerado	187.547 empleos directos	16.419 empleos indirectos	195.393 empleos directos	10.086 empleos indirectos
No remunerado	16.102 patronos	107.641 voluntarios	10.211 patronos	70.970 voluntarios

Fuente: Los recursos humanos de las fundaciones: tipología y datos básicos. El Sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2009). Galindo, M.A., Rubio, J.J., Sosvilla, S. AEF. 2012.

Aunque es preciso reconocer que la remuneración media es baja³¹, lo que en parte se explica por el alto porcentaje³² de personas empleadas a tiempo parcial, se puede hablar de un efecto anticíclico del sector fundacional en relación al conjunto de la economía española en la etapa 2008-2011.

²⁹ El número de empleos directos contratados por las fundaciones españolas en el 2009 fue de 195.393. y unos 10.086 eran indirectos.

³⁰ Tabla: Los recursos humanos de las fundaciones: tipología y datos básicos. Fuente: El Sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2009). Galindo, M.A., Rubio, J.J., Sosvilla, S. AEF. 2012.

³¹ 13.610 € en 2009. Fuente: El Sector Fundacional en España: Atributos fundamentales. Galindo, M.A., Rubio, J.J., Sosvilla, S. AEF. 2012.

³² 43,03 % de los contratos eran a tiempo parcial en 2009

En otras palabras, los datos sobre la evolución de la creación de empleo de estos años confirman la hipótesis sobre la incidencia positiva del sector en época de crisis, que ha servido para suavizar los efectos negativos de la fase recesiva del ciclo económico en la que nos encontramos.

De esta forma, la ocupación en el sector fundacional ha seguido registrando tasas de crecimiento positivas³³ en la primera etapa de la crisis, 2008-2011, tal y como se puede apreciar en la Figura 7³⁴, aun cuando el empleo en el conjunto de la economía española se haya contraído.

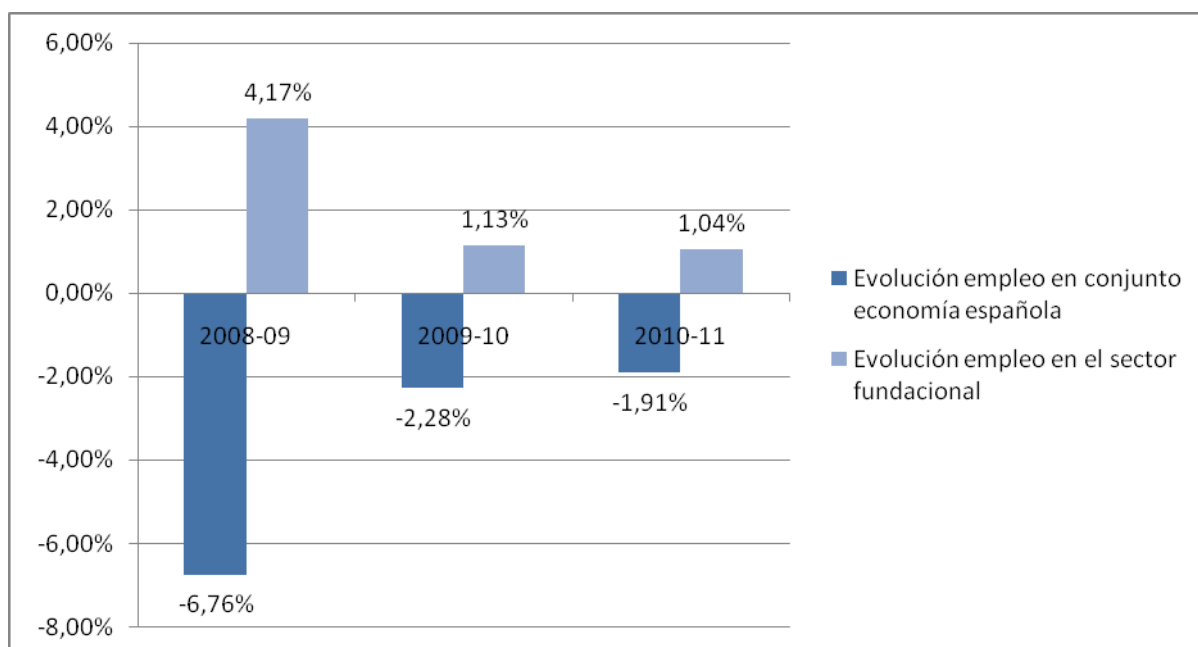


Figura 7. Evolución del empleo en el sector fundacional y en el total de la economía española.2008-2011 Fuente: *El Sector fundacional en España: atributos fundamentales*. Galindo, M.A, Rubio, J.J., Sosvilla, S. AEF. 2012.

³³ Con la información disponible para la primera mitad del año 2012, parece detectarse un punto de inflexión en esta tendencia.

³⁴ Gráfico: Evolución del empleo en el sector fundacional y en el total de la economía española.2008-2011 Fuente: *El Sector fundacional en España: atributos fundamentales*. Galindo, M.A, Rubio, J.J., Sosvilla, S. AEF. 2012.

Este comportamiento positivo del empleo en el sector fundacional, en comparación al empleo total, se ha repetido en todas las recesiones que la economía española ha experimentado desde 1976, como puede apreciarse en la Figura 8³⁵.

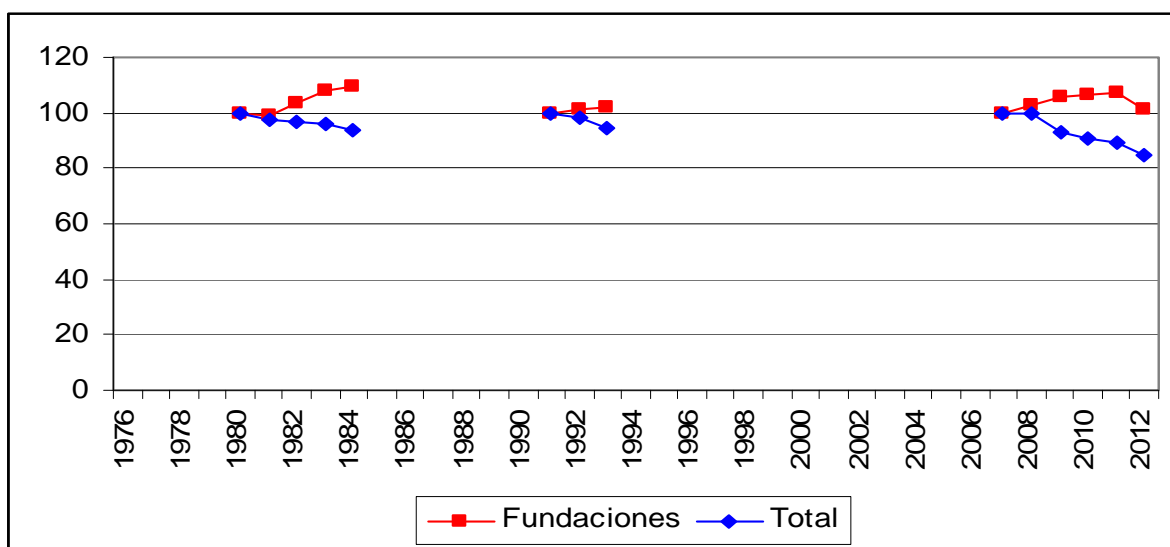


Figura 8. Empleo en el sector fundacional.

Fuente: Comportamiento del empleo en el sector fundacional. Actuaciones contracíclicas y derivaciones de política económica para el sector.

Además, en las fases expansivas, el empleo en el sector fundacional ha crecido con más intensidad que el empleo en el conjunto de la economía³⁶, ver en la siguiente Figura 9.

³⁵ Gráfico: Evolución del empleo en España durante las recesiones. Total y sector fundacional. 1976-2012. Fuente: Comportamiento del empleo en el sector fundacional. Actuaciones contracíclicas y derivaciones de política económica para el sector.

³⁶ Gráfico: Evolución del empleo en España durante las expansiones. Total y sector fundacional. 1976-2012. Fuente: Comportamiento del empleo en el sector fundacional. Actuaciones contracíclicas y derivaciones de política económica para el sector.

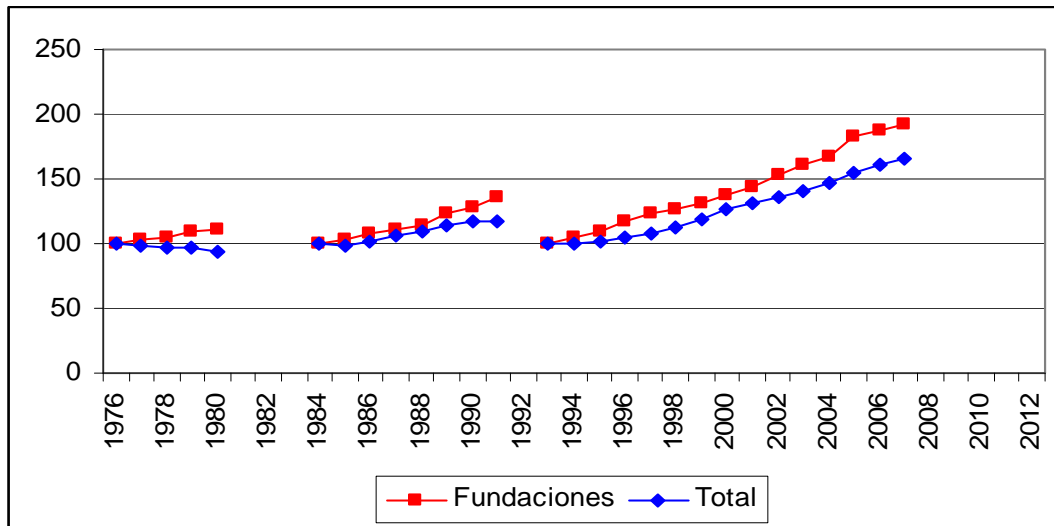


Figura 9. Evolución del empleo en España durante las expansiones. Total y sector fundacional. 1976-2012. Fuente: Comportamiento del empleo en el sector fundacional. Actuaciones contracíclicas y derivaciones de política económica para el sector.

4. RETOS DEL SECTOR

Como señalábamos en el tercer apartado, las fundaciones ocupan un lugar destacado dentro del entorno institucional de las sociedades avanzadas y pueden facilitar a los ciudadanos formas de responder a sus nuevas necesidades sociales. Pero si la sociedad percibe que el sector fundacional no es eficaz, perderá legitimidad. En este apartado se presentan algunos de los retos del presente.

4.1. TRANSPARENCIA Y COMPLICIDAD SOCIAL

La información que la organización ponga a disposición de los ciudadanos está relacionada con su nivel de transparencia. En el segundo apartado comentábamos la fuerte expansión que el sector ha experimentado en las dos últimas décadas. El sector ha aumentado sus dimensiones y su impacto en la sociedad. Pero con el crecimiento del tamaño y del protagonismo, ha aumentado la exigencia. Se ha pasado de un contexto en el que se otorgaba legitimidad a las fundaciones simplemente por su propia razón de ser y por la

base ética de sus actuaciones, a un contexto donde cada vez se exige más a las entidades, lo cual es bueno. Eso implica que las organizaciones no deben estar centradas sólo en desarrollar su labor, sino que deben mostrar y explicar que lo que hacen, lo hacen bien.

La credibilidad de las fundaciones depende, en gran medida, de la confianza social que éstas sean capaces de generar. Una confianza social que termina siendo el motor de las entidades, pues es lo que les permite tener financiadores que les apoyen, una base social comprometida, recursos económicos, y, en definitiva, legitimidad para llevar a cabo su labor.

El nivel de confianza social es dinámico, y puede variar con el tiempo. Es difícil de conseguir, y fácil de perder. Pero es esencial pues las entidades la necesitan para mejorar su capacidad de actuación y su impacto.

Claro que la confianza social no surge de forma espontánea, sino que es el resultado de un trabajo bien hecho, una trayectoria, una implicación, una coherencia con la misión y con los valores de la entidad, unos resultados, una implicación social, en definitiva, una determinada manera de trabajar. Afortunadamente, en estos momentos las entidades del tercer sector gozan todavía de la confianza de nuestra sociedad, tal y como veíamos en el tercer punto. Pero si queremos mantenerla, debemos fomentar la transparencia, que podríamos entender como el grado de información y la actitud con las que se afronta la rendición de cuentas³⁷.

A su vez, la rendición de cuentas está cercana al concepto anglosajón de *accountability*, que literalmente significa responsabilidad. La *accountability* es una decisión voluntaria de la entidad, un compromiso ético y de responsabilidad de sus actuaciones, que va más allá de la rendición obligatoria en relación a las cuentas económicas.

³⁷ Vidal, Pau, Valls Núria: *La transparencia y la rendición de cuentas en el tercer sector*. Reflexión y autodiagnóstico. Colección herramientas Observatorio del Tercer Sector. OTS. 2009.

Eso significa que rendir cuentas no es sólo una cuestión de número, pues se trata de dar una visión global de la organización. Por eso, las entidades no sólo deben estar preparadas para dar respuesta a cuestiones económicas, sino que deben afrontar preguntas tan frecuentes como las relacionadas con la definición de la misión o la composición del órgano de gobierno, el equipo directivo o el de gestión.

Claro que la transparencia no es un término absoluto, sino que está influido por variables como la misión, los valores organizativos, la actividad realizada o los valores organizativos. Entidades que trabajan con beneficiarios afectados por enfermedades o dependencias, deben tener cuidado con la protección de su identidad. Hay que tener en cuenta, además, todas las obligaciones derivadas del cumplimiento de la L.O. 15/99, de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD).

Por esa razón la transparencia debe ser coherente con la entidad y su misión. Claro que aunque no hayan unos estándares de transparencia para todas las entidades, al menos se deberían respetar unos mínimos, como por ejemplo, la explicación de los datos económicos, quien forma parte de la junta directiva o patronato, qué actividades hacen o a cuánta gente llegan sus acciones.

Se trata de incorporar la cultura de la transparencia como algo estratégico y por convicción, lo que implica superar la llamada cultura del éxito, que podríamos definir cómo explicar sólo lo que ha salido bien, olvidando aquellos proyectos o iniciativas que no hayan tenido tanto impacto. En último término, ser transparentes significa aceptar que hay cosas que no salen bien, optar por la autocrítica, por la reflexión y por el aprendizaje de los errores.

Los ciudadanos deben poder disponer de suficiente información sobre las oportunidades de participación en las fundaciones. Para ello son muy convenientes las páginas web y las redes sociales, siempre y cuando la información sea accesible y fácil de entender y haya una voluntad real de transparencia por parte de la organización, pues no olvidemos que la

condición necesaria para que se dé es la actitud de apertura de la información de la organización al exterior y que la técnica es tan solo un medio para permitirla.

En este punto sorprende el bajo porcentaje de fundaciones que cuentan con una web propia, el 32,99 %, especialmente si tenemos en cuenta que no sólo es necesario desarrollar actividades, sino también comunicarlas a los stakeholders y al conjunto de la sociedad³⁸. El porcentaje sube al 82,4 % entre las mil fundaciones asociadas a la Asociación³⁹, lo que parece sugerir una mayor predisposición a la innovación en este grupo.

4.2. INNOVACIÓN Y USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Si miramos al presente del mundo fundacional español debemos reconocer que muchas fundaciones españolas están innovando y aportando valor en ámbitos de actividad tan distintos como la promoción y financiación de proyectos innovadores, la difusión del conocimiento entre los distintos actores del sistema español de innovación, la difusión de una educación y una cultura que facilite el emprendimiento, o la generación de conocimiento que ayude a entender la situación actual y las tendencias de futuro de nuestro sistema español de innovación. En esta actividad aprovechan su idoneidad institucional para la innovación y responden a una de sus vocaciones.

Sin embargo, y a pesar de esta creciente actividad innovadora, sigue habiendo una distancia entre la vocación e idoneidad de las fundaciones y su capacidad real de innovación, debida en ocasiones a la limitación de los recursos, y a la escasa colaboración.

³⁸Uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Fuente: El Sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2009). Galindo, M.A, Rubio, J.J., Sosvilla, S. AEF. 2012

³⁹ Base de datos de la AEF. 1 de abril de 2013.

En cuanto a la limitación de recursos, hay tener en cuenta que en el año 2009 dos de cada cinco fundaciones españolas activas, (el 41,96 %), eran organizaciones de reducida dimensión en cuanto a ingresos totales (inferior a 500.000 euros de presupuesto de gasto).

Con respecto a la escasa colaboración, la relacionada con la actividad innovadora presenta dificultades adicionales derivadas de la complejidad del término innovación, no sólo relacionado con la investigación sino también con la invención. Además, las fundaciones usan con frecuencia un solo término, innovación, para describir a realidades muy distintas, lo que genera confusión y dificultades para crear una agenda compartida.

La experiencia indica que en cualquier proyecto de colaboración es crucial la creación de una agenda común, es decir, una misión compartida por todos los miembros de la red, repercutida en la visión estratégica de cada una de las entidades participantes de la iniciativa. Es además esencial contar con información de calidad sobre oportunidades de colaboración.

Pero la colaboración en proyectos relacionados con actividades innovadoras, se vuelve más difícil por la complejidad conceptual del término innovación, que no solo está relacionado con la investigación, sino también con la invención⁴⁰. Hay además Innovación Tecnológica, Organizativa y Social, y una fundación puede hacerlas a la vez, o por separado, entendiendo sus interrelaciones o no. La innovación puede ser de producto o servicio, radical o gradual. Se puede focalizar más o menos en un ámbito de actividad.

En el día a día de las fundaciones españolas, cuando muchas señalan que tienen vocación por la innovación, no siempre se refieren a actividades con un alto contenido en investigación o en tecnología. Con frecuencia con el término de innovación se refieren a nuevas formas de abordar un problema,

⁴⁰ Del Río, E. (2004). *Gestión y Administración de Fundaciones*. Editorial Colex.

nuevos procesos o nuevos servicios, dado que por su naturaleza son mucho más libres en sus decisiones y más flexibles en sus enfoques.

El objetivo primordial de las actividades de innovación social es la generación de valor social. También pueden generar un valor económico, pero en ese caso, los beneficios o remanentes derivados de esa actividad deben ser reinvertidos en la mejora de la misión. Persiguen encontrar soluciones únicas o novedosas a problemas sociales, soluciones que no siempre están basadas en la tecnología.

Otra clave diferenciadora es el carácter innovador que implica nuevas combinaciones de elementos en procesos, productos o servicios dirigidos a satisfacer necesidades sociales. 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.

Además, esa nueva combinación 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.

Cuando hablamos de innovación en el sector no lucrativo debemos hacer un esfuerzo de adaptación a las especificidades del sector. Así debemos hablar de “aportación o creación de valor”, una expresión más fácil de entender y de aplicar, que la habitual de “impacto económico” o “comercialización exitosa” usada en el mundo de la empresa. 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.

Una definición que se adapta mejor a la innovación social en el sector no lucrativo sería una idea nueva que responde a un objetivo social que genera

impacto. En este caso, el impacto, 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.

Desde este planteamiento amplio de la innovación, podemos considerar que todas aquellas fundaciones que plantean ideas, que respondan a un objetivo social y que funcionen de forma efectiva, están innovando socialmente, lo que ocurre con frecuencia, pues suelen actuar en áreas en las que no entran las administraciones públicas o los mercados de modo suficiente buscando modelos de solución a problemas o demandas sociales que sirvan de referentes válidos y de impulso para iniciativas semejantes, públicas y privadas.

Las fundaciones suelen ser buenas a la hora de detectar problemas y, sobre todo, a la hora de resolverlos. Son innovadoras, buscan soluciones imaginativas a los problemas. Por eso se puede afirmar que la gran mayoría de las fundaciones innovan socialmente. Lo hacen en el momento que ofrecen nuevas combinaciones de elementos, prácticas o personas para generar un impacto significativo y duradero en la sociedad. Es precisamente esa capacidad para abordar problemas desde una nueva perspectiva, usando una nueva aproximación o una nueva combinación, lo que las distingue, y su éxito e impacto lo que las legitima frente a la sociedad.

Y este es el terreno del tercer sector y en particular de las fundaciones. Descubrir estos 'fallos' y el modo de resolverlos, requiere tener capacidad innovadora. Todo esto sin descuidar la necesidad de la propia fundación de adaptarse al cambio tecnológico en su organización y modos de hacer.

En definitiva innovar es una necesidad absoluta. Debe ser una actitud permanente y requiere método. No es una moda ni una bonita palabra que

incluir en la misión y en la definición de proyectos y planes estratégicos. Es esencial para sobrevivir en tiempos de crisis y para adaptarse a los cambios revolucionarios de nuestro entorno. Revolucionarios por lo que nos trae la sociedad del conocimiento y revolucionarios por la fractura social que nos trae la crisis.

Dentro de la innovación, las tecnologías de la información en general, y las redes sociales en particular, ofrecen un gran potencial. Desgraciadamente, la presencia en las redes sociales de las fundaciones españolas, es aún incipiente, pues tan solo el 4,57 % del total participaban en ellas⁴¹.

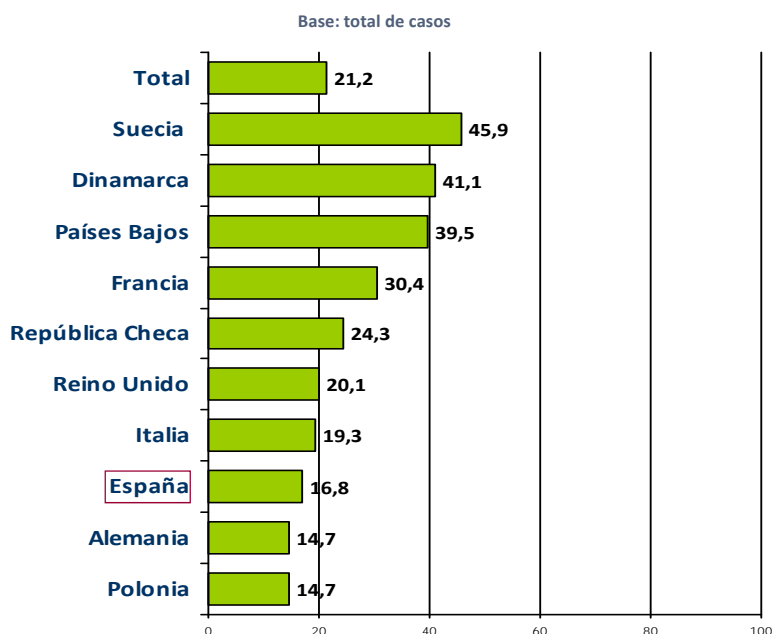


Figura 10. Porcentaje de ha realizado actividades vinculadas a la política a través de Internet. Fuente: Estudio internacional de la Fundación BBVA: Values and Worldviews. Valores políticos-económicos y la crisis económicas. Fundación BBVA. Abril de 2013.

⁴¹ Página web y presencia en redes sociales 2008-2009. (porcentaje de fundaciones), pág 28. Fuente: *El Sector fundacional en España: atributos fundamentales*. Galindo, M.A, Rubio, J.J., Sosvilla, S. AEF. 2012.

El porcentaje de las personas que ha realizado alguna actividad de participación social o política a través de Internet, es también muy baja en comparación a los países de nuestro entorno, como se puede comprobar en la Figura 10⁴².

Los suecos, daneses y holandeses son quienes más han realizado al menos alguna actividad vinculada con la política a través de Internet (el 40 % o más). Los españoles (junto con los alemanes y polacos) se sitúan entre quienes menos han realizado dichas actividades. En Europa y en España en particular, la realización de acciones vinculadas a la política a través de Internet, al igual que la participación política general, se acentúa entre quienes tienen mayor nivel de estudios. También es mayor entre los hombres que entre las mujeres, y disminuye a medida que aumenta la edad. En España, más que en el promedio europeo, alcanza niveles muy bajos entre los adultos de mayor edad, segmento que presenta la penetración más baja de uso de Internet.

A pesar de estar en sus inicios, las redes sociales ofrecen un gran potencial para las fundaciones, no solo por su bajo coste de introducción, un aspecto importante, si consideramos, como veíamos en un apartado previo, que más del 40 % de las organizaciones cuentan con presupuestos inferiores a 500.000 €, sino también por la mayor cultura participativa del sector.

En este punto hay que tener en cuenta que aunque herramientas como Facebook, Twitter o Youtube suponen un bajo coste de introducción en la organización, es cierto que si se quieren usar bien, debemos tener presente también el coste de mantenimiento de uso estas redes, lo que implica tiempo de la persona/s responsables. Esta reflexión general es especialmente importante en el caso en el que se facilite la participación de los ciudadanos

⁴² Gráfico: Porcentaje que ha realizado al menos alguna actividad vinculada a la política a través de internet. Fuente: Fuente: Estudio internacional de la Fundación BBVA: Values and Worldviews. Valores políticos-económicos y la crisis económicas. Fundación BBVA. Abril de 2013.

por medio de las tecnologías de la información, pues suelen afectar a la forma de trabajar del conjunto de la organización.

La reflexión colectiva, el aprovechamiento de las aportaciones de los grupos y la complementariedad entre lo real y lo digital, son distintas manifestaciones de la importancia de la adopción de una visión global, integrada o sistémica que entienda todas las implicaciones derivadas de la introducción de la tecnología en la forma en la que trabajamos y que asuma que las decisiones sobre opciones técnicas que afectan tanto a la organización deben ser el resultado de una reflexión colectiva. Por eso, una organización que usa bien estas tecnologías sociales, termina trabajando de forma distinta, más abierta, transparente y en continua colaboración con otras personas que están fuera de la organización.

4.3. MEDICIÓN DEL IMPACTO

Otro de los grandes retos es la medición y evaluación del impacto, un tema de elevada complejidad para el que el sector aún no ha encontrado respuestas estándares válidas. En la realidad nos encontramos con ejemplos de organizaciones que han intentado adentrarse en la medición de impacto, pero han desistido porque los beneficios no parecían compensar las dificultades que supone este trabajo.

Evaluar o medir la actividad de una organización no lucrativa es mucho más complicado que la de una empresa, pues no existe un único indicador de éxito comúnmente aceptado como es la cifra de beneficios. Los indicadores son múltiples, parciales, específicos y, en muchos casos cualitativos. Además, las entidades no lucrativas persiguen misiones relacionadas con el cambio social y éste es un proceso lento, multifactorial y difícilmente controlable, que implica a instituciones, pero también a personas con preferencias y valores.

Pero el hecho de que sea difícil, no debiera hacernos desistir, pues como ha escrito Tayart de Borms, debemos completar la certeza moral de que

«hacemos el bien», con el conocimiento objetivo de que «realmente lo hacemos» y con información sobre «cómo podemos mejorar», que nos ayude a evitar la autocomplacencia.

La evaluación del impacto debe empezar siempre por lo que somos y queremos ser, por la misión. Toda organización debe responder algunas preguntas clave: ¿para qué existimos?, y ¿qué queremos conseguir? Una vez clara esta base, se puede uno plantear qué medir y cómo hacerlo, para contestar a la pregunta, ¿lo estamos consiguiendo? Por eso, la medición/evaluación del impacto no puede ser únicamente un instrumento o herramienta de recopilación de datos e indicadores, pues eso sólo significaría más gestión, y no necesariamente aportaría información sobre la actividad, ni sería guía suficiente para saber si se está haciendo lo correcto según la misión de la organización, o si se están alcanzando los retos previstos.

Algunos cuestionan el sentido de invertir recursos en una actividad que, a fin de cuentas, proporciona información sobre intervenciones llevadas a cabo en el pasado, y que no informa sobre la realidad de lo que se está haciendo, ni facilita la toma de decisiones operativas. Surgen dudas también alrededor del valor que tiene conseguir información sobre el impacto cuando no se puede garantizar que este pueda atribuirse exclusivamente a la acción de la organización.

Aunque es cierto que no existe ninguna receta mágica que dé una respuesta universalmente válida a la medición del impacto y que sigue abierto el debate sobre si es posible medirlo con exactitud, dadas las dificultades de utilidad, atribución y acotación, la reflexión y desarrollo de un proceso de medición de impacto puede aportar importantes aprendizajes y mejoras a las organizaciones que lo realicen pues refuerza la orientación de la organización hacia el impacto deseado, acota la misión y la focaliza, lo que contribuye a superar las dificultades derivadas de la amplitud y falta de concreción de los resultados de la actividad de algunas organizaciones.

A pesar de todas las dificultades que presenta la evaluación del impacto, algunas organizaciones han conseguido experiencias de éxito. Desgraciadamente la heterogeneidad del sector hace inviable ofrecer recetas estándar que permitan minimizar riesgos y costes, ni es posible ofrecer un repertorio de indicadores que pueda ser aplicado de manera uniforme. Lo que sí se pueden ofrecer son algunas orientaciones generales que comparten todas estas experiencias, como por ejemplo la comunicación, la comparabilidad, una buena comunicación o el foco.

Es esencial que antes de empezar a evaluar la organización tenga clara la misión y la visión pues no se trata tanto de crear baterías de indicadores y de recopilar información exhaustiva, sino de reflexionar previamente sobre el rol y las prioridades de la entidad, basándose en la misión y en la visión, y posteriormente trabajar en cómo recabar la información que sirva para asegurar que se está actuando en el sentido correcto y que se están alcanzando los objetivos propuestos.

Por eso es conveniente que toda la organización se implique en el proceso, aclarando términos, y definiendo lo que considera como “input”, “actividades”, “output”, “outcomes” e “impacto”, escuchando a sus stakeholders y sus beneficiarios, y siendo consciente de que las líneas divisorias entre unas categorías y otras no siempre son nítidas.

También se debe facilitar la participación de todos los actores relevantes al objeto de que compartan la información, experiencias y objetivos y acuerden, en la medida de lo posible, los indicadores. Evaluar cuesta y hay que ser selectivo con los indicadores que usemos. Ni todo lo que vale la pena puede ser medido ni todo lo que puede ser medido, vale la pena. Lo que sí es importante es que los indicadores que hayamos elegido sean coherentes, claros, fáciles de entender, y comparables con los de otras organizaciones del mismo ámbito de actividad. También es conveniente que sirvan para comparar el rendimiento de la organización en el tiempo.

El sistema o método de medición debería ser sencillo, evitando incurrir en excesivos costes, flexible, para permitir su adaptación a las especificidades de la organización, y global, para permitir la integración de la información procedente de los distintos niveles de su actividad (departamentos, programas, proyectos).

En el proceso de medición del impacto es importante preguntar a los beneficiarios. Pues sus respuestas proporcionan información sobre cómo mejorar los servicios de la organización según sus prioridades y su percepción sobre los progresos realizados, aportando un punto de vista distinto y complementario al de la organización. Los resultados del sistema deberían ser analizados por los responsables de la organización, para, a la vista de la información obtenida, decidir si es posible mejorar los servicios o cambiar la orientación de las actividades.

En la bibliografía sobre el tema encontramos autores que prefieren usar el término «medición del impacto», al de «evaluación». En realidad son términos muy relacionados, pues con frecuencia la medición es parte de un proceso que no sólo incluye una cuantificación, sino además su valoración y el análisis de los procesos que han conducido a los resultados logrados. Desde esa perspectiva, medición y evaluación son muchas veces dos partes inseparables de un mismo proceso. La mayor parte de las veces, la evaluación incluye necesariamente una medición, pero la medición también puede ser resultado de una evaluación.

Con independencia de las preferencias terminológicas, lo que parece aconsejable en cualquier organización del sector no lucrativo es difundir una cultura organizativa que lleve a cuestionarnos el por qué y el para qué de lo que hacemos y a querer conocer si ese por qué o para qué se acaba cumpliendo, pues probablemente les ayudará a mejorar su credibilidad y eficacia.

Para realizar un proceso riguroso de evaluación deberíamos contar con indicadores cuantitativos o cualitativos, y debemos evitar caer en la tentación de iniciar algunas actividades tan sólo porque sus resultados puedan ser fácilmente medidos. La sociedad confía a las entidades sin ánimo de lucro bienes de alto valor como la educación de nuestras mentes, la mejora de la salud física o espiritual o la canalización de nuestras buenas intenciones, y en ocasiones, en este tipo de actividades, una excesiva obsesión por lo cuantitativo puede distorsionar, en vez de aclarar, la medición de los resultados.

Aunque hace diez años había una gran demanda para que se establecieran un conjunto de principios generalmente aceptados de medición de impacto que se basaran en un único enfoque cuantitativo, hoy en día se promueve un modelo plural, en el que la información cuantitativa, la cualitativa, la empírica y la derivada de impresiones puedan ser reunidas en un conjunto que tenga en cuenta la complejidad del cambio social.

Así, en algunas organizaciones, como la americana «Keystone» se promueve un enfoque participativo a la hora de construir una teoría del cambio en la que los beneficiarios ocupan un lugar central. Al implicarlos de forma estructurada, las organizaciones pueden evitar las rigideces derivadas de los modelos tradicionales de medición y planificación a favor de un feedback sencillo y directo de gente normal que vive cada día la experiencia de la organización. A esta fuente de información la denominan «la voz de los stakeholders o involucrados».

También es importante no ser excesivamente rígidos en la comprobación del cumplimiento de los objetivos inicialmente fijados pues a menudo estos pueden cambiar durante el proceso. La evaluación, en definitiva, se debe interpretar con flexibilidad, atendiendo al máximo número de elementos y prestando especial atención a impacto, resultados y beneficiarios.

En el campo de la medición de impacto la Asociación Española de Fundaciones está trabajando para elaborar una guía que ofrecerá un proceso en cinco pasos y unas recomendaciones para todas aquellas fundaciones que quieran medir su impacto.

4.4. FINANCIACIÓN

Las dificultades económicas que están atravesando las Administraciones públicas las están llevando a recortar la financiación, o incluso a la pura eliminación, de programas y proyectos de impacto social en los ámbitos más diversos, desde el apoyo a la dependencia, a la salud o a la educación, hasta actividades culturales, de tiempo libre, ocio o festejos populares. Muchas de estas actividades simplemente dejarán de hacerse, pero otras encontrarán la manera de canalizarse hacia fundaciones u otras entidades del tercer sector. Las demandas sociales no cubiertas van a ir aumentando, en mayor o menor medida, incrementando la presión sobre el tercer sector, tanto en términos de su capacidad de respuesta técnica como de necesidades financieras.

En este sentido resulta muy interesante la aportación del informe de PwC que hace un análisis exhaustivo de las fuentes de financiación y su impacto en la viabilidad del tercer sector social. El enfoque es incompleto desde el punto de vista del análisis que estamos haciendo aquí, pero cubre una parte muy importante del mismo y nos permitirá extrapolar algunas conclusiones.

Señala el informe que en 2008⁴³ el mix de financiación del Tercer Sector de Acción Social era un 64 % pública y un 36 privada, y que en el periodo comprendido entre 2008 y 2011, la financiación del TSAS se redujo un 4,7 % anual, siendo sus previsiones para los próximos años bastante pesimistas, ya que estiman que en 2014 la financiación disponible será menor que la de 2011

⁴³ Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis. Fundación PWC, ESABE, Fundación La Caixa. 2013.

en un porcentaje comprendido entre el 11 y el 19 por ciento, con una estabilización posterior, al menos hasta 2016.

De hecho, tanto la financiación estatal como la autonómica o la local, no parece que tengan otra alternativa que la reducción, en los próximos años. De igual manera, si observamos los principales epígrafes de la financiación privada los resultados no pueden ser muy halagüeños, pues solo teniendo en cuenta que en 2008, el 27 % del total de la financiación privada del TSAS provenía de la Obra Social de las Cajas de Ahorro, nos podemos imaginar la magnitud del impacto que la crisis de estas instituciones va a generar en estas actividades. Las únicas vías posibles para compensar las previsibles reducciones de este rubro son lograr mayores ingresos por la venta de servicios o conseguir un aumento significativo de las donaciones de empresas o de particulares. Y aquí, nuevamente, confluyen los retos de las entidades del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) con las fundaciones, pues también estas se encuentran con la imperiosa necesidad de lograr mayores recursos de esas tres mismas fuentes.

La generación de mayores recursos propios por la vía de vender servicios tiene sus limitaciones evidentes, pero sin embargo es posible cobrar pequeñas cantidades por actividades que hasta la fecha se venían haciendo gratis. Algunas fundaciones han empezado a probar el modelo y los resultados parecen alentadores, aunque no espectaculares.

Las aportaciones de empresas ya representaban en 2009, más del 29 % de los recursos totales. Es una cantidad muy significativa pero al mismo tiempo no tan estable como se pueda pensar, pues si bien en términos agregados no sufre grandes cambios de un año a otro, en el análisis micro las cosas son un poco más complejas, ya que la mayoría de los proyectos o actividades financiados por esta vía, dependen de un único financiador, por lo que la mera reducción de las expectativas económicas de la empresa financiadora, puede poner en riesgo la continuidad de un proyecto o de una fundación. Una mejoría de los incentivos fiscales a la filantropía y mecenazgo empresarial,

tanto para aportaciones en dinero como en especie (trabajo, servicios o activos, principalmente) tiene un importante potencial generador de recursos genuinos para la financiación del tercer sector.

Pero sin duda, el capítulo más importante y más estratégico de cara a la consolidación de un modelo robusto de financiación del tercer sector es fortalecer la filantropía de los particulares, generando el caldo de cultivo adecuado para que se multiplique la base de donantes y de voluntarios. Los proyectos o fundaciones cuya financiación depende de las aportaciones de ‘muchos pocos’ suelen tener un alto grado de continuidad, incluso en épocas de crisis. La aportación individual depende en gran medida de la confianza que el receptor genera en el donante, del valor emocional que se asigna al proyecto o causa y del rigor y la responsabilidad con que se lleva a cabo el trabajo.

La Asociación Española de Fundraising realiza análisis periódicos de las personas donantes en España, y en su más reciente publicación⁴⁴ señala que en España hay 7,5 millones de donantes (19 % de la población mayor de 18 años) y otros 4,4 millones que son potenciales donantes. Es decir, que el 31 % de la población española dona o está dispuesta a hacerlo, y que un 69 % no se siente motivada a ello. Tanto los porcentajes de donantes españoles como las cantidades donadas son sensiblemente inferiores a las de los principales países de nuestro entorno donde la sociedad civil es mucho más potente.

Es muy interesante la correlación existente entre el porcentaje de desgravación fiscal a la filantropía individual y el porcentaje de donantes sobre la población de un país. Por ello nos parece que crear la figura del *micromecenazgo* en España, por la vía de conceder una desgravación fiscal del 100 % a los primeros 150 euros donados por personas físicas, sería un poderoso instrumento para aumentar la base de donantes, potenciar la sociedad civil e incrementar las fuentes de financiación, sin que tenga un

⁴⁴ El perfil del donante en España. Asociación Española de Fundaciones. 2013.

coste significativo para los ingresos públicos. En cambio tendría un impacto importantísimo en la generación de nuevos donantes, que estratégicamente es más importante para el futuro que lograr más dinero de los mismos donantes⁴⁵. Por otra parte, no se trata de una medida excepcional en el entorno europeo, sino todo lo contrario. Además se incrementan las deducciones del IRPF para personas físicas para cantidades superiores a 150 euros así como la desgravación en el Impuesto de Sociedades para empresas.

4.5. BUEN GOBIERNO

Es esencial el papel del patronato en la definición, actualización y adaptación de los fines, la misión y el espíritu fundacional a los tiempos y necesidades sociales, todo ello anticipando nuevas soluciones a las también nuevas necesidades, utilizando los recursos de la forma más eficaz y con el mayor impacto posible. Esta tarea es la más importante e implica una labor de interpretación que no siempre es fácil y una atención constante para ir siempre por delante de la sociedad asumiendo un rol complementario al del Estado de forma eficiente e innovadora. De no ser así, el sector perdería legitimidad frente a la sociedad.

En realidad no hay modelos “ideales” de buen gobierno que se puedan aplicar tal cual. Cada fundación, según su ámbito de actividad y modelo de financiación, deberá tratar de buscar las medidas adecuadas que aseguren el funcionamiento de un patronato eficiente y eficaz: no debe buscarse el cumplimiento mimético de unas reglas o de unos criterios, sino que debe reflexionarse sobre la adecuación de los principios del buen gobierno corporativo a la entidad de que se trate, bajo el principio de *comply or explain* para explicar el grado de cumplimiento de las reglas y justificar el no cumplimiento de algunas.

⁴⁵ Nadal, J. El fenómeno de las Fundaciones en España. ICE. Mayo Junio, 2013. Número. 872.

Hay evidencia que apunta a un efecto favorable sobre la eficiencia económica en los casos en los que el patronato está formado por expertos en múltiples áreas de conocimiento⁴⁶. Hay tener en cuenta que no todos los expertos favorecen la creación de valor para todo tipo de entidades. Es importante que ese conocimiento esté directamente relacionado con la forma de actuar del tercer sector, como por ejemplo en el caso de patronos que desempeñan una labor directiva en otra entidad sin ánimo de lucro. En ese caso la acumulación de conocimientos y capacidades en el órgano de gobierno de esa entidad reduciría la necesidad de buscarlos fuera de la organización, disminuyendo así su exposición a la incertidumbre exterior y favoreciendo el desempeño organizativo.

Hay también evidencia que apunta a un efecto favorable sobre la eficiencia en los casos en los que una entidad privada, (empresas o entidades financieras), aumenta mucho sus aportaciones económicas. Este resultado se explicaría porque cuando la reputación de una empresa o de una entidad se relaciona directamente con una fundación, se responsabiliza de que ésta funcione de forma eficiente.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que esa mejora de la eficiencia sea compatible con el mantenimiento de la independencia y con la estabilidad. En ocasiones puede ser preferible evitar una excesiva concentración de aportaciones procedentes de un solo donante, sea persona física o jurídica, pues puede reducir la independencia de la fundación en el momento de cumplir su misión. Es recomendable en cambio optar, en la medida de lo posible, por la diversificación de las fuentes de ingresos, pues da lugar a una mayor estabilidad. Hay que considerar además valores y fines de la organización donante para evitar incoherencias con las de la fundación que las recibe.

⁴⁶ Romero, E. (2007). *El gobierno de las fundaciones. Un análisis del caso español a través del enfoque de agencia*. Tesis doctoral. Valladolid.

Recordemos, por último que se debe preservar la independencia, no solo frente a la administración pública sino también frente al mundo empresarial. Por eso, en la selección de los miembros del patronato es esencial garantizar su independencia y su identificación con la misión y valores de la organización, pues en último término, es el órgano de gobierno el que debe velar por ellas.

Hay ciertas fundaciones en donde la voluntad del fundador (que tiene que ser sagrada) determina el patronato y los posibles patronos de futuro. Este caso se produce por ejemplo en las fundaciones familiares cuyo fundador afecta de por vida un patrimonio a la actividad de su fundación.

4.6. COLABORACIÓN

Como veíamos en el segundo apartado dos de cada cinco fundaciones españolas activas (el 41,96 %) son organizaciones de reducida dimensión en cuanto a ingresos totales. Ayudarlas a profesionalizar a sus empleados, ganar dimensión colaborando con otros e incluso animarlas a fusionarse con otras fundaciones similares son líneas estratégicas necesarias y poco cuestionadas.

Muchas fundaciones están planteando soluciones a problemas concretos con imaginación y con buenos resultados, pero la magnitud de algunos retos y la necesidad de reforzar la cohesión, el espíritu solidario y el sentimiento de pertenencia a una comunidad que se une para abordar los problemas que afectan a todos, exige algo más. Exige unir esfuerzos.

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

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

Sin embargo, conseguir que una colaboración entre organizaciones funcione bien, que genere impacto, es una tarea compleja que requiere un trabajo previo. La colaboración es deseable. Sin embargo, no siempre es fácil. Hay que tener en cuenta que las entidades que participan en una colaboración, pese a poder compartir algún objetivo global, aportan agendas y prioridades distintas. Parten de motivos y expectativas diversas. Compartir dichas agendas y prioridades, motivaciones y expectativas por parte de todos los miembros de la alianza y construir la visión a partir de estas se convierte en un punto crítico. Por eso las colaboraciones deben fundamentarse en motivaciones y expectativas claras y compatibles.

La visión conjunta debe ser amplia, pero también recoger objetivos concretos e intentar dar respuesta a posibles conflictos. Es importante que se introduzcan mecanismos e indicadores, acordados por todas las organizaciones, que permitan identificar los resultados de la colaboración. En último término, los aportes y resultados obtenidos por los distintos miembros deben ser equilibrados, pues si percibe que la colaboración no aporta suficiente valor añadido a la organización o que los aportes están desequilibrados, se puede generar un conflicto que acabe provocando el abandono de la colaboración.

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

Una organización fundamentada en principios de actuación de buen gobierno, profesionalidad, asignación clara de responsabilidades, orientación a resultados, austeridad en el uso de los recursos, capacidad de innovación y transparencia con los grupos de interés y con la sociedad, estará bien equipada para el trabajo colaborativo con otras fundaciones, para afrontar problemas que sobrepasan la dimensión individual.

5. LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES

La Asociación Española de Fundaciones (AEF) es una asociación privada e independiente, declarada de utilidad pública, de ámbito nacional. Actualmente agrupa a unas 1.000 fundaciones españolas de las más diversas dimensiones, finalidades y ámbitos de actuación. Su misión es trabajar en beneficio del conjunto del sector fundacional en pro de su desarrollo y fortalecimiento.

Nace en enero de 2003, como resultado de la fusión del Centro de Fundaciones y de la Confederación Española de Fundaciones. Es por tanto heredera del trabajo y de la experiencia de más de 34 años de las asociaciones que la precedieron. Es la entidad más representativa del sector a nivel nacional, y la segunda más importante de Europa en número de asociados tras la alemana. Sus tres fines principales son:

1. Representar y defender los intereses de todas las fundaciones españolas ante las administraciones públicas además de otras instancias y organismos, públicos o privados, tanto en España como fuera de ella.
2. Prestar servicios a las entidades asociadas que faciliten y mejoren su gestión, promoviendo su profesionalización y el mejor cumplimiento de sus fines en beneficio del conjunto de la sociedad.
3. Articular y fortalecer el sector fundacional mediante la promoción del conocimiento mutuo y la colaboración, que permiten la creación de

redes, tanto territoriales (Consejos Autonómicos), como sectoriales (Grupos Sectoriales).

A ello se añade el objetivo de elaborar estudios sobre el sector fundacional. Con dicho propósito se ha promovido el INAEF (Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones), una iniciativa de la Asociación Española de Fundaciones, puesta en marcha en 2010 con la ayuda de varias fundaciones, que tiene como finalidad primordial generar y difundir conocimiento sobre el sector fundacional español, reforzando así su capacidad de servir a la sociedad. Generar opinión y sensibilización sobre los temas relacionados con los fines de interés general y con la sociedad civil.

La actividad de la AEF está orientada al servicio y al fortalecimiento del sector fundacional. La Asociación aspira a que las fundaciones sean lo más eficaces posible en el logro de sus objetivos, y a ser el portavoz de sus ideales e intereses. Por ello, mediante el asesoramiento y la formación promueve su cohesión y la creación de sinergias.

La Asociación además facilita la gestión de la información e intenta hacerla comprensible a sus miembros y principales instituciones, generan y difunde nuevo conocimiento, facilita el intercambio de experiencia y de buenas prácticas, generando así comunidades de aprendizaje y permite generar posiciones compartidas que refuercen la legitimidad.

Ofrece espacios en los que compartir inquietudes y conocimientos desde la especialización, y crea puentes entre organizaciones, facilitando el acceso a determinadas instituciones o interlocutores y permitiendo abordar proyectos no realizables por una sola organización. Y tiene una política de comunicación y de sensibilización de la sociedad en general y del sector fundacional en particular.

6. AGRADECIMIENTOS

Finalizamos este artículo con algunos agradecimientos. A Javier Nadal (presidente de la AEF) que ha compartido reflexión y literatura para realizar este artículo. A mis compañeros de la AEF, ejemplo de dedicación y profesionalidad. A las organizaciones “hermanas” del sector y, en particular, a la Plataforma del Tercer Sector porque mucho de lo escrito en este artículo es fruto de su experiencia comprometida.

Al INAEF y a sus actuales investigadores: Juan José Rubio Guerrero, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Castilla-La Mancha, Simón Sosvilla Rivero, Catedrático de Econometría y Métodos Cuantitativos de la Universidad Complutense de Madrid y Miguel Ángel Galindo Martín, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad de Castilla-La Mancha.

7. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española de Fundaciones. (2013). *El perfil del donante en España*. Madrid: AEF.

Asociación Española de Fundaciones. (2014). *Bases de datos de la Asociación Española de Fundaciones*. Madrid: AEF. <http://www.fundaciones.org/es/home>.

Arenas, D., Sánchez, P., y Murphy, M. (2009). *Relaciones empresariales con comunidades locales y ONG. Primera Parte*. Instituto de Innovación Social: ESADE.

Douglass, N. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Fundación BBVA. (2013). *Estudio internacional de la Fundación BBVA: Values and Worldviews. Valores políticos-económicos y la crisis económicas*. Madrid: Fundación BBVA.

Fundación PWC. (2013). *Estudio sobre el presente y el futuro del Tercer Sector social en un entorno de crisis*. Madrid: PWC.

- Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. (2012). *El Sector fundacional en España: atributos fundamentales (2008-2009)*. Madrid: Asociación Española de Fundaciones.
- Galindo, M.A, Rubio, J.J, Sosvilla, S. (2013). *Comportamientos del empleo en el Sector Fundacional*. Madrid: Asociación Española de Fundaciones.
- Honkasalo, A (2000). *Eco-Efficiency, Entrepreneurship and Co-Operation: The Finnish Environmental Cluster Research Programme*. OECD: Innovation and the Environment.
- Nadal. J. (2013). *El fenómeno de las Fundaciones en España*. ICE. Mayo/Junio. Número 872.
- Pous de la Flor, M.P., Leonseguí, R., Del Río, E. (2014). *Gestión y Administración de Fundaciones*. Madrid: Editorial Colex.
- Robert, P. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Romero, E. (2007). *El gobierno de las fundaciones. Un análisis del caso español a través del enfoque de agencia*. Tesis Doctoral. Valladolid.
- Roome, N. (2000). *Developing Environmental Management Strategies, Business Strategy and the Environment*. Citado en OECD: *Innovation and the Environment*.
- Tayart de Borms, L. (2007). *Reconnecting Citizens with Politics Through Deliberative Democracy*. European Foundation Centre: Postscripts to Brussels.