



Manual de gestión de fundaciones cívicas

Manual de gestión de fundaciones cívicas

Manual de gestión de fundaciones cívicas

Índice

El Compromiso ciudadano con la comunidad	9
<i>Liz Mohn, Presidenta de la Fundación Bertelsmann</i>	
Compromiso cívico para el progreso social	11
<i>Michaela Hertel, Directora de la Fundación Bertelsmann</i>	
Las fundaciones españolas en contexto	15
<i>Asociación Española de Fundaciones (AEF)</i>	
El concepto de Fundación Cívica	19
Capítulo 1. Cuestiones legales	27
1.1. Legislación aplicable	27
1.2. Definición legal de fundación y principales características	28
1.3. La decisión de crear una fundación	30
1.3.1. Consideraciones previas	30
1.3.2. Comparación con la asociación	31
1.3.3. La viabilidad de la fundación	33
1.4. La creación de la fundación paso a paso	34
1.4.1. Los fundadores	34
1.4.2. Modalidades de creación de una fundación	35
1.4.3. La escritura fundacional	35
1.4.4. Los estatutos	36
1.4.5. La fundación «en formación»	38
1.4.6. Trámites económicos, notariales, registrales y fiscales	40
1.5. El gobierno de la fundación	41
1.5.1. El patronato	41
1.5.1.1. Composición	42
1.5.1.2. Delegaciones y apoderamientos	44
1.5.1.3. Reuniones	44
1.5.1.4. Responsabilidad de los patronos	45
1.5.1.5. Retribución de los patronos	46
1.5.1.6. Sustitución, cese y suspensión	46

1.5.2. Otros órganos	47
1.6. El control público de la fundación	48
1.6.1. El Protectorado	48
1.6.2. El Registro	49
1.6.3. El Consejo Superior de Fundaciones	50
1.7. Hitos en la vida de la fundación	50
1.7.1. Modificaciones de los estatutos	50
1.7.2. Fusión	51
1.7.3. Extinción y liquidación	52
Anexos	59
Capítulo 2. Comunicación	83
2.1. Una función esencial para cumplir los fines	83
2.2. Proyectar una imagen atractiva al tiempo que veraz	85
2.3. Dirección de la comunicación: el manual de gestión	89
2.3.1. Estrategia de comunicación	91
2.3.2. La organización de la función comunicativa	92
2.3.3. Normas generales de comunicación	92
2.3.4. El mapa de públicos	94
2.4. Organización de la función comunicativa	94
2.5. La comunicación publicitaria	96
2.6. Comunicación informativa	100
2.6.1. Notas de prensa	106
2.6.2. Ruedas de prensa	108
2.6.3. Desayunos con periodistas	110
2.6.4. Entrevistas	111
2.6.5. Artículos y cartas al director	111
2.7. Planificación operativa de la comunicación: el plan de comunicación	112
2.7.1. Visión general	112
2.7.2. Objetivos	113
2.7.3. Público destinatario	113
2.7.4. Mensaje	114
2.7.5. Actividades	114
2.7.6. Recursos	115
2.7.7. Evaluación	115
Anexos	117

Capítulo 3. Captación de recursos	123
3.1. Una función indispensable para realizar otras	123
3.2. Honestidad y responsabilidad hacia los donantes	127
3.3. Qué motiva a los donantes	130
3.4. Incentivación y fidelización de donantes	135
3.5. Planificación de la captación de recursos	139
3.6. Métodos principales	145
3.6.1. Ventas	145
3.6.2. Financiación institucional	147
3.6.3. Colaboración empresarial	150
3.6.4. Donaciones individuales	152
Anexos	157
 Capítulo 4. Gestión del personal	 175
4.1. Gestión con perspectiva estratégica	175
4.2. Contenido de la política de recursos humanos	178
4.3. Gestión por competencias	179
4.4. Las funciones de la dirección de recursos humanos	181
4.5. La planificación de los recursos humanos	183
4.6. Descripción de los puestos	184
4.7. Selección y acogida de personal	189
4.7.1. Definición del perfil de puestos	190
4.7.2. Reclutamiento	191
4.7.3. Acogida de nuevos empleados	194
4.8. Formación y desarrollo profesional	196
4.9. Evaluación de desempeño, motivación y fidelización del personal	197
4.10. Relaciones entre el personal y el patronato	201
 Capítulo 5. Gestión económica y administrativa	 205
5.1. El patrimonio de la fundación cívica	205
5.1.1. Composición, administración y disposición del patrimonio	205
5.1.2. Actividades patrimoniales controladas por el Protectorado	207
5.2. La financiación de la fundación	210
5.2.1. Principios generales	210
5.2.2. Ingresos	211
5.2.2.1. Financiación propia	212
5.2.2.2. Financiación ajena	212

5.2.3. Gastos	215
5.3. La gestión económica y contable de la fundación	217
5.3.1. Principios generales y legislación aplicable	217
5.3.2. El plan de actuación	218
5.3.3. Las cuentas anuales	220
5.3.4. La auditoría	224
5.4. El régimen fiscal de la fundación	225
5.4.1. Principios generales y legislación aplicable	225
5.4.2. Régimen fiscal de la fundación	226
5.4.3. Régimen de las donaciones y aportaciones a fundaciones	227
5.4.4. Régimen de otras formas de mecenazgo	229
5.5. Administración diaria de la fundación	230
5.5.1. Consideraciones generales sobre la gestión económico-administrativa	231
5.5.2. Principales gestiones a llevar a cabo	231
Anexos	235
Capítulo 6. Dirección estratégica	261
6.1. Controlar la incertidumbre	261
6.2. En qué consiste la dirección estratégica	262
6.2.1. El ideario de la fundación	263
6.2.2. Análisis interno y del entorno	267
6.2.3. Definición de objetivos y estrategias	272
6.2.4. Planificación rodante	275
6.3. El plan estratégico	277
Glosario	283
Directorio páginas web	289

El compromiso ciudadano con la comunidad

Liz Mohn

Presidenta de la Fundación Bertelsmann

Como han demostrado los recientes acontecimientos socioeconómicos, la riqueza de un país no solo se encuentra en las prestaciones y los valores de su economía. El espíritu cívico y la solidaridad, la tolerancia cultural y la cohesión social también contribuyen a promover la motivación y la creatividad y, por ende, el empleo y el bienestar de una sociedad. A través del compromiso de sus ciudadanos, una comunidad no sólo vive de manera ejemplar sino que también realiza una valiosa aportación al progreso de un país.

Por iniciativa de su fundador, Reinhard Mohn, la Bertelsmann Stiftung trasladó la idea de las Community Foundations desde los Estados Unidos a Alemania, en primer lugar, y desde allí, a otros países del continente europeo. Animados por el gran éxito de estas organizaciones, el carácter identificativo de estas fundaciones y la extraordinaria motivación de los ciudadanos participantes, desde 1996 venimos observando los impulsos positivos, dinámicos e innovadores de las fundaciones cívicas y su importancia a la hora de canalizar la responsabilidad de las personas frente a su comunidad.

«La propiedad obliga». Esta afirmación de la Constitución alemana no sólo debería hacer referencia a la conducta empresarial, sino también al

compromiso cívico. Abarca, simultáneamente, la visión de una sociedad comprometida y las actividades de sus ciudadanos en aquellas áreas que se encuentran fuera del alcance del Estado, los municipios u otras instituciones públicas. Las fundaciones cívicas, valiéndose de sus vínculos directos con las personas y su identificación con una comunidad, adquieren una significación muy especial.

La labor realizada por las fundaciones cívicas continúa aportando ricas visiones de una sociedad íntegra, una comunidad viva y la inagotable motivación y creatividad de cada individuo. Es una experiencia que me enriquece día a día y con la que tengo una gran implicación y compromiso.

En España, la existencia y promoción de las fundaciones cívicas es un objetivo relativamente nuevo y desconocido. Así, el presente manual de formación y gestión de fundaciones cívicas se asienta sobre los conocimientos adquiridos por la fundación a través de su participación en la red de trabajo internacional Transatlantic Community Foundation Network (TCFN), de la que también forma parte la Bertelsmann Stiftung. Pero este manual también integra la experiencia y los éxitos de la Fundación Bertelsmann durante la fundación, la certificación y el seguimiento de las fundaciones cívicas de toda España desde 2006.

Cada país tiene su idiosincrasia. Por ello, resulta muy interesante el estudio del caso español que esta publicación aporta, ya que muestra las diferencias en materia de objetivos, dirección, estructuras y funcionamiento de las fundaciones cívicas españolas en comparación con el resto de las fundaciones internacionales, a través de una selección de buenas prácticas españolas.

Con cada nueva fundación cívica que se crea, se construye una nueva oportunidad para conseguir un mundo mejor. A través de ellas, los ciudadanos tienen la posibilidad de colaborar en la preparación de su país para el futuro y de contribuir a crear lugares donde la vida sea más humana. La sociedad española ha sabido, a lo largo de su historia, mostrarse solidaria cuando la situación lo ha requerido; por ello, mi deseo es que más personas se animen a participar y crear fundaciones cívicas, ampliando el número de fundaciones cívicas en España.

Gütersloh, enero de 2011

Compromiso cívico para el progreso social

Michaela Hertel

Directora de la Fundación Bertelsmann

Uno de los principales objetivos de la Fundación Bertelsmann es el desarrollo de nuevos proyectos bajo el lema «Responsabilidad Cívica», con el convencimiento de que el compromiso y la participación activa de los ciudadanos son aspectos esenciales para el progreso social. En este sentido, el compromiso cívico está adquiriendo una importancia creciente. Cada vez son más las personas que se implican activamente a favor de su comunidad, y una manifestación visible de esta evolución son las numerosas fundaciones cívicas que se han creado durante los últimos años, tanto en Europa como en el resto del mundo.

Las fundaciones cívicas nacen en Estados Unidos en 1914. Actualmente existen casi 1.500 fundaciones cívicas extendidas por todo el planeta. Estados Unidos, con un 54% de ellas, y Alemania, con un 13%, son los países que lideran su implantación. Según datos de 2007 aportados por WINGS (Red mundial de expertos y organizaciones para el fortalecimiento de la filantropía), las fundaciones cívicas gestionaron a través de sus proyectos un total de 55.000 millones de dólares, de los cuales un 1,3%, 733 millones, correspondieron a iniciativas europeas.

La Fundación Bertelsmann está convencida de la importancia de la implantación de este tipo de entidades en nuestro país. Por ello, desde

2006 hemos trabajado en diferentes fases para lograr su desarrollo: tras una primera de difusión del concepto e identificación de las fundaciones cívicas que pudieran existir en España, se llegó a su consolidación con la creación de la Red de Fundaciones Cívicas en febrero de 2009. Dicha red se encuentra liderada por nuestra fundación. Desde su Centro de Competencias para Fundaciones Cívicas, la Fundación Bertelsmann trabaja para la creación y profesionalización de este tipo de organizaciones, y contempla la entrega del sello distintivo «Fundaciones Cívicas. Ciudadanos para ciudadanos», a las instituciones que pasan a formar parte de la red tras un proceso de auditoría que certifica el cumplimiento de los requisitos esperados de una fundación cívica.

Hasta el momento, la red está integrada por seis fundaciones de diferentes puntos de España y nos encontramos en proceso de ampliación de la red. De las seis ya homologadas, cuatro son fundaciones cívicas plenas (Fundació Tot Raval, en Barcelona; Fundació Ciutat de Valls, en Tarragona; Fundació Santos de Maimona, en Badajoz; y Fundació Horta Sud, en Torrent, Valencia), una llegó siendo fundación corporativa y ha emprendido transformaciones significativas y valientes que la están llevando a ser una fundación cívica plena en un caso único en el mundo de responsabilidad social de la empresa (Fundació Novessendes, en Castellón) y otra fundación quiere afrontar todos los cambios para llegar a ser una fundación cívica (Fundación Ciudad Rodrigo 2006, en Salamanca).

En la actualidad, la red supone un intercambio de conocimientos y experiencias entre sus integrantes, el acceso a los servicios que ofrece el Centro de Competencias de la Fundación Bertelsmann (asistencias técnicas en diversas disciplinas, con un fuerte enfoque en la captación de fondos, por ejemplo), así como la participación en las redes nacionales e internacionales de las que la Fundación Bertelsmann forma parte.

Todo este trabajo ha situado a la nueva red a la altura de las demás redes internacionales consolidadas desde hace años.

El presente texto, una adaptación al contexto español del manual publicado por la Bertelsmann Stiftung y que cuenta también con la experiencia de la Transatlantic Community Foundation Network, es una útil herramienta para las fundaciones cívicas que ya funcionan y para aquellas de nueva creación. Se han incluido ejemplos prácticos y otros provenientes de las fundaciones cívicas existentes.

El objetivo de este manual es ofrecer pautas para una gestión eficaz,

eficiente e innovadora en las fundaciones cívicas. Asimismo, este material es aprovechable por cualquier otro tipo de fundación y organización de la sociedad civil en general, en aquellos aspectos que no forman parte estrictamente de las fundaciones cívicas.

Este manual se enriquece con la contextualización del sector fundacional español realizada por la Asociación Española de Fundaciones. También invita a sus usuarios a realizar aportaciones que consideren oportunas y que ayuden a mejorar.

La sociedad civil debe comprometerse para sortear los momentos difíciles que vivimos. No esperemos que las soluciones a nuestros problemas vengan siempre de las administraciones. Por ello nos complace que vea la luz este manual que, ofrece herramientas adecuadas para que la sociedad civil se implique a través del compromiso cívico, con el objetivo de mejorar nuestras comunidades.

Barcelona, enero de 2011

Las fundaciones españolas en contexto

Las fundaciones reflejan, quizás como ninguna otra institución, el crecimiento y la maduración que ha experimentado la sociedad española en los últimos años. La variedad de sus orígenes, fines y actividades es la expresión más directa de la riqueza y la pluralidad de las expectativas, preocupaciones y exigencias de la sociedad civil. Asimismo, desempeñan un papel cada vez más importante en la integración social y cultural de nuestro país.

Es cierto que esta mayor preocupación de la ciudadanía por las cuestiones de interés general no se produce de la noche a la mañana y que queda aún mucho camino por recorrer. Pero el salto cuantitativo y cualitativo que se ha producido en los últimos años es enorme.

Bastaría con evaluar y comparar con rigor la cultura cívica de los españoles de hace 25 o 30 años con la de los españoles de 2010 para comprobarlo. Y en esta evolución ha tenido mucho que ver la actividad desarrollada por las fundaciones en todos los ámbitos en los que actúan: asistencia social, educación, salud, cultura, investigación, medio ambiente, desarrollo comunitario, etcétera. Las fundaciones en nuestro país responden a las nuevas demandas sociales. Su trabajo y dedicación merecen el aprecio y el respaldo de la mayoría de la población. Es indiscutible que

sus actividades contribuyen de forma progresiva a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos.

La existencia de un marco jurídico favorable para el sector, los retos de la coyuntura económica y el incremento de la participación de los españoles en la vida pública, nos indican que las fundaciones alcanzarán una mayor presencia social durante los próximos años.

En los últimos tiempos se aprecia un crecimiento sostenido en el número de fundaciones constituidas anualmente en nuestro país. En la década de los años 60, se creó una media de 20 fundaciones al año; durante los años 70, esta cantidad se incrementó, llegando a 27 fundaciones anuales; y en la década de los años 80, el promedio fue de 80 fundaciones al año; en la década de los 90 se constituía una media de 255 fundaciones anuales. Actualmente, la media anual de constitución de este tipo de entidades se estima en 454 fundaciones. Es difícil ofrecer una cifra exacta del número de fundaciones activas existentes en nuestro país, de sus magnitudes económicas, así como del empleo que generan y promueven sus actividades. En la base de datos de la Asociación Española de Fundaciones (AEF) hay actualmente registradas casi 12.000 fundaciones, de las cuales es más que posible que alrededor del 30% tenga una actividad muy reducida o, simplemente, deban catalogarse como inactivas.

Si extrapolamos de modo conservador al conjunto de España los resultados del pionero *Análisis de situación de las fundaciones en la realidad socioeconómica del Principado de Asturias*¹, dirigido por el profesor Álvarez, tal y como nos propone Marta Rey², miembro del Consejo Asesor de la AEF y directora del Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF), se puede estimar que estamos ante un sector «que genera cerca de 300.000 empleos remunerados y destina a fines de interés general en torno a 8.000 millones de euros cada año. Esto es sólo la punta del iceberg si tenemos en cuenta que muchas fundaciones optan por estructuras organizativas ligeras y generan mucho más empleo indirecto que directo por la vía de la externalización; o que la contribución de la mayoría, en términos de socialización de valores y otros intangibles (libertad, mérito, generosidad, belleza, solidaridad, justicia, etcétera), difícilmente se recoge en una cuenta de pérdidas y ganancias».

¹ Álvarez, L.I.; Pedreira, J.; Sanzo, M.J.; *Análisis de situación de las fundaciones en la realidad socioeconómica del Principado de Asturias*. Asociación Española de Fundaciones, Madrid, 2008.

² Rey, Marta ¿Por qué un Instituto de Análisis Estratégicos?. Cuadernos de la AEF. Madrid, Marzo 2010.

Precisamente, con la intención de proporcionar un mapa completo y preciso del sector fundacional, se acaba de crear el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF), una iniciativa promovida por la AEF que tiene como finalidad primordial generar y difundir conocimiento sobre el sector fundacional español, reforzando así su capacidad de servir a la sociedad.

El incremento del volumen, diversidad e impacto social del sector fundacional español durante las últimas décadas explica la urgente necesidad de realizar un seguimiento del mismo desde una doble perspectiva: socioeconómica y organizacional. Este análisis descriptivo y cuantitativo será la base para la realización de estudios explicativos y prospectivos, a medio y largo plazo, con orientación aplicada al fortalecimiento institucional del sector.

No obstante, con la información disponible en la base de datos de la AEF, es posible afirmar que el proceso de diversificación en cuanto al origen de las fundaciones se ha intensificado aún más, si cabe, en los últimos años si atendemos exclusivamente a las personas físicas y jurídicas fundadoras. En este sentido, se puede decir que cada vez más iniciativas del tercer sector eligen a la fundación como forma jurídica más idónea para llevar a cabo sus proyectos. Se crean fundaciones por iniciativa de personas físicas que, con mayor o menor patrimonio, deciden poner en marcha una entidad con carácter permanente y con objetivos de interés general. Pero además de este origen tradicional, que responde a la idea clásica del concepto de fundación, la iniciativa y las motivaciones en la creación de nuevas fundaciones se ha ampliado hasta tal punto que es difícil, en la situación actual, indicar un tipo de entidad jurídica que no haya participado en la constitución de fundaciones. Así, sin ánimo de ser exhaustivo, podemos señalar las siguientes personas jurídicas como entidades fundadoras: empresas, entidades financieras, clubs de fútbol, asociaciones, universidades, administraciones públicas (local, autonómica, central), partidos políticos, sindicatos, etcétera.

La evolución de la sociedad española se refleja fielmente en la creación y el desarrollo de las fundaciones, en la amplitud y diversidad de los fines para los que se crean, de los públicos hacia los que van destinados sus programas de actividades (desempleados, discapacitados, estudiantes, jubilados, inmigrantes, trabajadores), y en la extensa gama de los tipos de actividad que realizan (museos, hospitales, centros culturales, bibliotecas,

colegios, formación, publicaciones, campañas de sensibilización, proyectos sociales, exposiciones, conciertos, etcétera), en la pluralidad social y cultural que se puede apreciar en la composición de sus patronatos, en su propia distribución geográfica, y finalmente en la dimensión económica y en el protagonismo social que están alcanzando.

Es en este contexto en el que se están desarrollando las fundaciones cívicas o comunitarias, un modelo de larga y fructífera trayectoria en los Estados Unidos y de reciente implantación en diversos países europeos. Aunque la organización y el funcionamiento de aquéllas no albergan diferencias sustanciales respecto al del resto de fundaciones, sí que existen elementos puntuales que las caracterizan y que serán tratados en este manual de gestión de fundaciones cívicas.

Asociación Española de Fundaciones (AEF)

Madrid, septiembre de 2010

El concepto de fundación cívica

Una fundación cívica es una fundación –por tanto, una organización sin ánimo de lucro–, privada, autónoma e independiente, constituída por ciudadanos para sus conciudadanos, con un objetivo fundacional lo más amplio posible (cultura, juventud, infancia, medio ambiente, etcétera) que permite atender las necesidades presentes y futuras de la comunidad y fortalecerla. También fomenta proyectos que están animados por el compromiso cívico y explora nuevas formas de compromiso social, tomando para ello el liderazgo comunitario. En definitiva, da servicio a la comunidad. Por lo demás, ofrece servicios especializados a los donantes que hacen aportaciones a la fundación.

Idealmente está creada por varios fundadores que en ningún momento pueden ejercer una influencia predominante sobre las decisiones.

Es independiente tanto en el plano económico como político, en el sentido de que no se encuentra bajo la influencia de organismos estatales, organizaciones políticas, empresas o miembros individuales, y desde el punto de vista religioso no está vinculada a ninguna confesión concreta. Su equipo directivo es autónomo, compuesto por ciudadanos que reflejan los distintos sectores de la comunidad que, además, por su personalidad, compromiso o conocimientos están capacitados para situarse al frente de la fundación.

La fundación cívica se compromete de manera sostenible y a largo plazo con la comunidad en un área geográfica local, actuando como promotor operativo a favor de todos los ciudadanos que integran su ámbito de actuación. Capacita a la comunidad con los medios con los que esta cuenta, puesto que canaliza los fondos procedentes de diversos donantes locales hacia las necesidades de la misma.

Proporciona servicios a la comunidad y a sus donantes. Para ello concede ayudas a otras organizaciones locales de la zona, moviliza recursos y dirige actividades que conecta con una amplia variedad de necesidades en el área donde se establece, cumpliendo así su misión.

Además, el trabajo interno de una fundación cívica se caracteriza por la transparencia y la participación. La transparencia de la institución se demuestra a través de las informaciones regulares que dirige a la opinión pública y a sus miembros acerca de los objetivos, actividades y contabilidad. Asimismo, presenta de forma transparente su estructura organizativa y la adjudicación de medios.

En cuanto a la participación, una fundación cívica ofrece participar a aquellas personas –empresas e instituciones de la región en la que se asienta– interesadas en colaborar con la comunidad, les ofrece la posibilidad de asumir un compromiso con el bien común y participar en los proyectos a través de ideas, tiempo y dinero. Además, ofrece servicios específicos a los donantes para permitirles realizar sus inquietudes de responsabilidad social o filantrópicas a través de la fundación cívica.

Una fundación cívica es un vehículo ideal para los donantes locales que desean contribuir con su dinero, legados o propiedades para crear dotaciones que beneficiarán a la comunidad de forma permanente.

Por lo demás, la fundación cívica desarrolla continuamente el capital fundacional. Para ello ofrece a todos los ciudadanos que compartan los objetivos de la fundación cívica la posibilidad de involucrarse en ella a través de aportaciones. Por ello, actúa como un receptor de donaciones y aportaciones a las que el donante siempre puede hacer un seguimiento de su contribución al bien común.

A lo largo del tiempo, la fundación cívica va aumentando su patrimonio. A través de aportaciones variadas, asegura su independencia financiera y garantiza la continuidad de su labor. Mediante los rendimientos de su patrimonio, la fundación cívica pone en marcha múltiples proyectos al servicio del bien común. Se convierte en la entidad que inicia, coordina y

cataliza actividades de utilidad pública en su municipio, ciudad o región. Estos fondos funcionan como una cuenta de ahorros permanente para la comunidad en la que esta, en cierto sentido reflejada en el patronato, dice cómo distribuirlos.

Con todo, en la actualidad el objetivo de las fundaciones cívicas no es crear un fondo patrimonial permanente sin restricciones, sino ejercer de líderes comunitarios, centros de responsabilidad social y portadores de la cultura del compromiso cívico.

Características

Desde diversas redes nacionales de fundaciones o fundaciones cívicas se han ido estableciendo, con mayor o menor detalle, los requisitos que estas deben reunir. Así, por citar algunos ejemplos, lo han hecho el Council on Foundations (Consejo de Fundaciones) de Estados Unidos, la Federación Alemana de Fundaciones (Bundesverband Deutscher Stiftungen), la Community Foundations Network (Red de Fundaciones Cívicas) del Reino Unido o Community Foundations of Canada (Fundaciones Cívicas de Canadá). A escala internacional ha sido la red WorldWide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS) la que ha recogido una serie de criterios que son el mínimo común denominador de las fundaciones cívicas en el mundo.

Pues bien, teniendo en cuenta todo ello, pero basándonos sobre todo en WINGS, a continuación resumimos en doce las características que una organización ha de cumplir para poder ser calificada como fundación cívica.

Las fundaciones cívicas:

1. Jurídicamente, son fundaciones.
2. Las crean varias personas, y no un único fundador.
3. Son donantes o canalizadoras de fondos hacia terceras entidades.
4. Pretenden mejorar la calidad de vida de todas las personas de una zona geográfica definida.
5. No se hallan bajo el control o la influencia de otras organizaciones, gobiernos o donantes.
6. Están dirigidas por un órgano reflejo de las comunidades a las que atienden.
7. Conceden subvenciones a otros grupos de carácter no lucrativo para

abordar toda una serie de necesidades (variables) y oportunidades de la comunidad.

8. Recaudan continuamente contribuciones de un amplio espectro de donantes, en su mayoría locales (individuos, empresas, ayuntamiento, vecinos que han emigrado, etc.).
9. Tratan de crear o asegurar un flujo permanente de recursos de la comunidad para la propia comunidad, como por ejemplo fondos procedentes de muy diversos donantes o de otros servicios y actividades.
10. Ayudan a donantes locales a conseguir sus objetivos de responsabilidad social o filantrópicos.
11. Participan en toda una serie de actividades asociativas y de liderazgo de la comunidad e impulsan procesos, organizan reuniones, prestan su colaboración y contribuyen a la resolución de problemas y a la búsqueda de soluciones en asuntos de la comunidad.
12. Desarrollan unas políticas y prácticas abiertas y transparentes en relación con todos los aspectos de su actividad y rinden cuentas ante la comunidad informando regularmente al público en general sobre sus objetivos, sus actividades y su situación financiera.

El conjunto de estas características es lo que diferencia a las fundaciones cívicas de los demás tipos de fundaciones y entidades no lucrativas. Aisladamente, estas características están en muchas organizaciones del tercer sector, pero cuando se encuentran presentes todas juntas en una misma entidad se tratará de una fundación cívica, y estos criterios son lo que las hacen tan atractivas, hasta el punto de que más de 1.441 fundaciones de todo el mundo la han adoptado como forma de organización.

Lo cierto es que no existen dos fundaciones cívicas exactamente iguales, ya que cada una de ellas pone más énfasis en unas características que en otras. En su propagación hacia otros países, desde su nacimiento en Estados Unidos a principios del siglo xx, el concepto se ha modificado y adaptado al contexto social y cultural en el que se ha encontrado.

Gráficamente podemos resumir qué es una fundación cívica con el siguiente esquema:

GRÁFICO 1. ¿Qué es una fundación cívica?



Fuente: Peter Walkenhors; "De instituciones locales a actores transnacionales". *Las fundaciones cívicas en el siglo XXI: misión local, visión global*. Fundación Bertelsmann, Barcelona, 2009.

LA EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO

Hasta ahora, el concepto de fundación cívica ha estado centrado, sobre todo, en el concepto de comunidad, entendida ésta como un ámbito geográfico delimitado y, además, de actividad casi exclusivamente local. Sin embargo, el concepto está evolucionando.

Por un lado, cada vez son más frecuentes las donaciones sociales o humanitarias transfronterizas: dinero o materiales para la cooperación al desarrollo, o para la ayuda de emergencia tras un desastre natural o un conflicto, por ejemplo. Por otro lado, está el fenómeno creciente de la llamada *filantropía de la diáspora*, esto es, dinero que los emigrantes o sus descendientes envían a sus países de origen para donar a entidades no lucrativas.

En todos estos casos los donantes locales interesados en colaborar con causas internacionales esperan que sus fundaciones cívicas les ayuden a conseguir este objetivo, de manera que la fundación canalice también fondos mediante donaciones transnacionales.

LA EXPANSIÓN DE LAS FUNDACIONES CÍVICAS

Las fundaciones cívicas surgieron en Estados Unidos en 1914, cuando se creó la primera en Cleveland. Desde entonces esta figura se ha ido extendiendo hasta llegar a finales de 2008, según el informe de situación global de WINGS (*2008 Community Foundation Global Status Report*), a 1.441 fundaciones cívicas en 51 países de todos los continentes habitados. Según este mismo informe, 965 de ellas se encuentran en América (Estados Unidos cuenta con unas 775, Canadá con 163, México con 17, Brasil con 2, 1 en Uruguay...), 406 en Europa y Oriente Medio (en Alemania hay 190, por ejemplo), 55 en Asia-Pacífico (30 de ellas en Australia) y 15 en África.

En 2005 el modelo de fundación cívica llega a España de la mano de la Fundación Bertelsmann, siguiendo la experiencia exitosa de la Fundación Bertelsmann Stiftung en Alemania, que introdujo esta forma de participación en su país.

En febrero de 2009 se inauguró la Red española de Fundaciones Cívicas, compuesta por cinco miembros: tres de ellas, fundaciones cívicas plenas a las que se les ha otorgado el sello acreditativo (Fundació Tot Raval, Fundación Maimona y Fundació Ciutat de Valls) y dos fundaciones en transición hacia cívicas (Fundació Novessendes y Fundación Ciudad Rodrigo 2006).

Estas cinco fundaciones fueron creadas años atrás sin siquiera conocer el concepto de fundación cívica, pero desde el Centro de Competencias de la Fundación Bertelsmann se analizaron su estructura organizativa, sus actividades y metodología de trabajo, para concluir que tres de ellas cumplían en mayor o menor grado todos los criterios internacionales, en tanto que las otras dos cumplían muchos de los requisitos, aunque no todos, pero con las debidas adaptaciones podían llegar a cumplirlos.

Como escribió la especialista en el tema Shannon St. John a propósito de la Red española, no se puede decir que exista un modelo español de fundaciones cívicas. Esto es cierto, pero la explicación es sencilla: las fundaciones de la Red eran fundaciones que ya estaban trabajando sin conocer esta figura y fundaciones que, además, se han adaptado de tal manera a su contexto local, a su comunidad, que entre sí son de tamaño, estructura, actividades, etcétera, muy diferentes.

En fin, cada vez más países de todo el mundo están adoptando esta forma de participación basada en el compromiso de los ciudadanos con

los ciudadanos para abordar las necesidades locales cambiantes. Su fórmula y su potencial las convierten en una forma de responsabilidad social internacional.

Como dice el informe global 2008 de WINGS: «[...] Las fundaciones cívicas han pasado de ser simplemente actores en la sociedad civil global a ser creadores de la sociedad civil global».



Capítulo 1.

Cuestiones legales

En este capítulo vamos a abordar todos los aspectos legales que afectan a una fundación a lo largo de su vida, desde el momento de su constitución hasta, en su caso, el de su extinción. En el plano jurídico, una fundación cívica no presenta ninguna particularidad propia ni se diferencia en nada de las restantes fundaciones. Todas ellas reciben un trato homogéneo por parte del ordenamiento jurídico, el cual pasamos a exponer en los siguientes apartados.

1.1. LEGISLACIÓN APLICABLE

Si bien las diferentes fundaciones que podemos encontrar en España, por su vocación o actividades, no se diferencian en nada en el aspecto jurídico, puede ocurrir que estén sometidas a diferentes leyes, ya que junto a la Ley estatal 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones (que, en adelante, llamaremos «LF» o simplemente «la Ley»), coexisten otras de carácter autonómico en Andalucía, Canarias, Castilla y León, Cataluña, Galicia, La Rioja, Madrid, País Vasco y Comunidad Valenciana.

Para determinar qué ley es de aplicación a nuestro caso concreto debemos atender al ámbito geográfico en el que la fundación lleve a cabo

principalmente sus actividades. Si éstas se circunscriben al territorio de alguna de las comunidades autónomas mencionadas anteriormente, la fundación quedará afectada por la ley autonómica correspondiente, cuyas referencias incluimos en el **Anexo nº1**. En cambio, si nuestra fundación está radicada en una comunidad autónoma que no dispone de legislación propia o si sus actividades se desarrollan principalmente en más de una comunidad autónoma o en todo el territorio nacional, nos atendremos a la LF, que ha sido desarrollada por el Reglamento de Fundaciones de Competencia Estatal, aprobado por el Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre (en adelante, el «RF»).

En cualquiera de los casos, la fundación puede desarrollar también sus actividades en el extranjero (ya esté sometida a la LF, ya lo esté a una ley autonómica).

Hechas las anteriores advertencias, en este capítulo nos referiremos siempre a la normativa estatal (a la LF), pero es preciso tener en cuenta que, aunque la mayoría de las leyes autonómicas se inspira en la estatal, en ocasiones presentan determinadas diferencias que es necesario conocer.

En el ámbito fiscal, en cambio, la legislación es uniforme. La Ley estatal 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo (en adelante «LRF») y su Reglamento de desarrollo son aplicables a todas las fundaciones de España, sea cual sea su ámbito de actuación territorial, excepto a aquellas constituidas en el País Vasco o Navarra, comunidades autónomas que disfrutan de un régimen fiscal de concierto o convenio.

1.2. DEFINICIÓN LEGAL DE FUNDACIÓN Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS:

Según el artículo 2 de la LF, una fundación es una organización constituida «sin fin de lucro» que, por voluntad de su fundador, tiene afectado «de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general».

Analicemos brevemente cada uno de los elementos de esta definición legal:

- La fundación es una organización con personalidad jurídica propia, distinta de la de su fundador. Así, desde que nace para el Derecho, la fundación se convierte en una persona jurídica que puede operar plenamente de forma autónoma y ser sujeto de derechos y obligaciones.

- No tiene fin de lucro, es decir, no puede repartir los beneficios o excedentes económicos que pudiera haber al final de cada ejercicio, sino que debe reinvertirlos en la fundación para el cumplimiento de sus fines.
- Nace por voluntad de uno o más creadores (el fundador o los fundadores), que pueden ser personas físicas o personas jurídicas, públicas o privadas.
- Tiene afectado su patrimonio de modo duradero, lo que significa que se constituye gracias a una dotación inicial que sale del patrimonio del fundador o fundadores para siempre y pasa a ser titularidad de la fundación. Aunque ésta se extinguiera, sus bienes y derechos remanentes no volverían al fundador, sino que se destinarían a otras fundaciones que persigan fines de interés general análogos.
- Debe perseguir fines de interés general. El artículo 3 de la LF da bastantes pistas de lo que considera «fines de interés general», ofreciendo una relación, no exhaustiva, de dichos fines, a saber: «Defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión social por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico».

El mismo artículo precisa que estos fines deben «beneficiar a colectividades genéricas de personas». Aunque esta expresión admite una interpretación bastante amplia, se especifica a continuación que tendrán la consideración de colectividad genérica los grupos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares. Por otra parte, se prohíben expresamente las fundaciones cuya finalidad exclusiva o principal consista en destinar sus prestaciones a los cónyuges o parientes del fundador hasta el cuarto grado inclusive (es decir, las llamadas «fundaciones familiares», cuyos fines, obviamente, no podrían considerarse de «interés general»).

1.3. LA DECISIÓN DE CREAR UNA FUNDACIÓN

1.3.1. CONSIDERACIONES PREVIAS

Desde el punto de vista legal, se pueden perseguir fines de interés general desde diferentes tipos de organizaciones. En este sentido, la fundación no es la única alternativa a considerar.

En teoría, incluso una sociedad mercantil (Sociedad Limitada o Anónima) podría perseguir legítimamente fines de interés general pero, como su propio nombre sugiere, una sociedad mercantil tiene un fin prioritario a cualquier otro, que es la obtención de lucro. Esto le permite repartir los excedentes que resulten de cada ejercicio entre los aportadores del capital (los socios o accionistas). La posible confusión que podría darse entre el interés general y el particular en estos casos, además de otras cuestiones, hacen que la Ley no reconozca a las sociedades mercantiles la especial protección y determinadas ventajas que sí confiere a las fundaciones, precisamente por carecer éstas de fin de lucro y servir inequívocamente a fines de interés general.

Es por ello por lo que las fundaciones, así como las restantes organizaciones sin ánimo de lucro (asociaciones, por ejemplo) forman parte de lo que, en los últimos años, se ha venido a llamar «tercer sector» o «economía social». Constituyen un sector económico situado entre el sector privado y el público. Las entidades pertenecientes al tercer sector se crean, generalmente, por iniciativa privada pero responden a intereses colectivos o públicos, colaborando de esta manera con la Administración en su consecución.

La fundación cívica se concibe como una organización de los ciudadanos para los ciudadanos y suele tener un ámbito territorial limitado (local o regional). Así, aun siendo independiente del poder político, la fundación colaboraría, de alguna forma, con la administración local o autonómica en su acción social, bien para reforzarla, bien para cubrir ciertas carencias, bien para señalarle nuevas necesidades o proponerle nuevas formas de actuación en relación con necesidades preexistentes.

La fundación cívica es una organización que sirve para articular el compromiso ciudadano y canalizar sus esfuerzos (en dinero, tiempo e ideas) a favor del interés general del municipio o región. Pero, como veremos, no es la única posibilidad a nuestra disposición.

1.3.2. COMPARACIÓN CON LA ASOCIACIÓN



Tanto la fundación como la asociación son organizaciones sin ánimo de lucro que persiguen fines de interés general. La principal diferencia entre ambas radica en que en la asociación prima el componente personal y en la fundación el patrimonial. En otras palabras, la asociación es una «agrupación de personas con intereses comunes», mientras que la fundación se define como un patrimonio que se adscribe permanentemente a un fin.

Esta diferente naturaleza lleva consigo una serie de consecuencias prácticas de primer orden en tres aspectos fundamentales:

Organización

Mientras la fundación se rige en todo momento por la voluntad del fundador, expresada en los estatutos, la asociación se somete a la voluntad de los asociados, expresada en la asamblea general.

En el caso de la fundación, la voluntad de quien aporta su patrimonio para dotar a la fundación de su elemento esencial adquiere carácter permanente y marca las directrices en cuanto a la administración de ese patrimonio, sin que los patronos de la fundación nombrados en cada momento puedan alterarla. La fundación tiene por ello un carácter más autocrático. Es el fundador o los fundadores quien determina la estructura de gobierno de la fundación (el patronato) y su forma de funcionamiento.

La asociación, en cambio, tiene una vocación más democrática, una estructura más flexible y es gobernada por una junta directiva elegida por los propios asociados.

Ámbito económico

La fundación se sostiene económicamente a través de los rendimientos que genere la dotación inicial del fundador y con otros ingresos que pueda obtener. La asociación, por su parte, se financia mediante las cuotas periódicas que aportan sus asociados, sin perjuicio también de otros ingresos.

Como veremos con más detalle en el capítulo económico, la LRF otorga un tratamiento fiscal semejante a las fundaciones y a las asociaciones declaradas de utilidad pública, si bien excluye de este tratamiento a las asociaciones que no hayan sido favorecidas por esta declaración.

La Asociación Española de Fundaciones constata en los últimos años un proceso de progresiva transformación de asociaciones en fundaciones, ya que estas suelen ofrecer mayor estabilidad y transparencia. Las fundaciones garantizan también una mayor fidelidad a los fines para los cuales fueron constituidas, ya que la voluntad del fundador o fundadores se convierte en ley vitalicia para la organización. La asociación, en cambio, se puede ver más sujeta a las directrices de la Junta Directiva de turno.

Por otra parte, si la fundación se dota con un patrimonio que garantice unos rendimientos suficientes para mantener la actividad o se aseguran otros ingresos para financiarla, no dependerá, como la asociación, del cobro efectivo de las cuotas en cada período y gozará de mayor autonomía financiera.

Extinción de la organización

Si una fundación se extingue, sus bienes y derechos no retornan, como hemos dicho anteriormente, al patrimonio del fundador, sino que la LF obliga a destinarlos a otras fundaciones o entidades no lucrativas, públicas o privadas, que persigan fines de interés general semejantes. Este mismo criterio se aplica a las asociaciones declaradas de utilidad pública para que éstas puedan disfrutar de los mismos beneficios fiscales que las fundaciones. En cambio, en el caso de la extinción de una asociación no declarada de utilidad pública, sus bienes y derechos tendrán el destino que los estatutos hayan previsto, sin mayores limitaciones.

Resumiendo todo lo anterior, podemos concluir que una asociación se caracteriza por estar constituida por un grupo de personas con intereses comunes, se financia principalmente mediante cuotas y tiene un modelo

de gestión democrático que le permite independizarse de la voluntad de su creador o creadores. Esta naturaleza flexible hace de la asociación una estructura idónea para llevar a cabo proyectos de carácter temporal.

En cambio, la fundación, por su naturaleza patrimonial y por el carácter permanente y soberano de la voluntad del fundador o fundadores, parece una estructura más adecuada para proyectos de largo alcance, que pretendan ir más allá de la vida del fundador.

Si aún no tiene claro qué tipo de organización le interesa más constituir, en el **Anexo nº 2** encontrará una serie de preguntas sobre las características que desea que cumpla la suya y que le orientarán a decidir entre fundación o asociación.

1.3.3. LA VIABILIDAD DE LA FUNDACIÓN

Una vez que tengamos claras las distinciones entre la fundación y otro tipo de organizaciones y que hayamos llegado a la conclusión de que las características de la fundación son las que más nos convienen para perseguir nuestros fines, debemos hacer un diagnóstico previo, lo más realista posible, de las posibilidades que tenemos de hacer de nuestra futura fundación un proyecto viable y, sobre todo, perdurable.

Para ello, atenderemos, en primer lugar, al aspecto patrimonial. Aunque la Ley estatal considera como *suficiente* una dotación inicial de 30.000 euros (la catalana, 60.000 euros), todos sabemos que, hoy en día, los rendimientos que puedan conseguirse a partir de tal cantidad ni siquiera garantizan la cobertura de los más básicos gastos de gestión de la fundación. Debemos, pues, hacer una previsión muy ajustada de los ingresos que pensamos obtener cada año por otras vías (donativos, prestación de servicios, subvenciones públicas, etcétera) para que, una vez restados los gastos de gestión, tengamos una idea clara de los recursos realmente disponibles para dedicarlos a nuestros fines.

Además de lo anterior, es fundamental asumir, desde el minuto cero de la vida de la fundación, que el fundador adquiere un compromiso personal permanente e irrevocable, puesto que, al constituirarla, se desprende para siempre de una parte de su patrimonio para adscribirlo a los fines de interés general elegidos. Si pretende, además, que su proyecto permanezca en el tiempo más allá de su muerte, debe prever, también desde el principio, las características y el mecanismo de funcionamiento del órgano de go-

bierno de la fundación (patronato), que será el encargado de administrar ese patrimonio y de realizar los fines de la fundación.

En conclusión, antes de dar el primer paso que nos llevará a constituir la fundación, debemos realizar un estudio de viabilidad general que nos permita contestar a esta pregunta: ¿además del patrimonio mínimo legal, contamos con el potencial financiero, las personas adecuadas, el tiempo necesario y el compromiso irrevocable para convertir nuestra fundación en una organización eficaz que realmente pueda aportar a la sociedad un valor añadido y marcar una diferencia en nuestro ámbito de actuación?

1.4. LA CREACIÓN DE LA FUNDACIÓN PASO A PASO

1.4.1. LOS FUNDADORES

Según la LF, pueden ser fundadores las personas físicas o jurídicas, sean éstas públicas o privadas.

Para ello, con carácter general, las personas físicas deberán tener cumplidos los 18 años, momento en el que se adquiere legalmente la plena capacidad para disponer gratuitamente de los bienes y derechos propios que van a formar parte de la dotación fundacional. Si la fundación se constituyera *mortis causa*, o sea, a través de testamento, el fundador deberá tener 14 años cumplidos.

En cuanto a las personas jurídicas, pueden constituir una fundación las sociedades mercantiles y las asociaciones, siempre que sus respectivos órganos hayan adoptado un acuerdo expreso al respecto de acuerdo con sus estatutos y con la ley aplicable. También las fundaciones pueden constituir, a su vez, otras fundaciones, si así lo decide su patronato.

Por último, pueden constituir fundaciones las entidades públicas, siempre y cuando su propia normativa reguladora no lo impida.

La fundación cívica nace, como su propio nombre indica, de la iniciativa ciudadana, de las personas físicas que viven o trabajan en su ámbito local (en su ciudad, provincia, región...) pero también puede contar con el compromiso de las personas jurídicas privadas, empresas o instituciones que operan en el mismo ámbito geográfico y que son parte de la misma sociedad (a los que también se conoce como «ciudadanos corporativos»). Teóricamente nada impide que puedan participar también personas jurídicas públicas (un ayuntamiento, una diputación provincial, etcétera) aunque por

la propia naturaleza de la fundación cívica han de surgir y desarrollarse en el ámbito privado.

De hecho, al menos el 51% de la dotación fundacional o capital de las fundaciones cívicas tiene que provenir de personas privadas, ya sean físicas o jurídicas. Sin embargo, es perfectamente posible –e incluso deseable en algunos casos– que se incorporen personas jurídicas públicas al patronato o a cualquiera de los órganos decisorios o asesores de la fundación. En este sentido, muchas fundaciones cívicas (en Canadá, casi todas; en España, cuatro de las cinco miembros de la Red de Fundaciones Cívicas, por ejemplo) cuentan con el Ayuntamiento en su patronato, aunque sea a título más bien honorífico.

1.4.2. MODALIDADES DE CREACIÓN DE UNA FUNDACIÓN

Si ya tenemos claro quién puede constituir una fundación, veamos ahora por qué vías se puede constituir:

- Por actos *inter vivos*, es decir, por voluntad del fundador expresada en vida a través de una escritura pública que deberá reunir los requisitos exigidos por la LF que detallaremos en el siguiente apartado.
- Por actos *mortis causa* o, lo que es lo mismo, por voluntad del fundador expresada en su testamento, que deberá reunir los mismos requisitos. Si el fundador se hubiera limitado a expresar en el testamento la voluntad de constituir la fundación y de desprenderse para ello de determinado patrimonio, sería tarea del albacea testamentario otorgar la escritura pública correspondiente. Si no existiese la figura del albacea, podrían otorgar esta escritura los herederos testamentarios del fundador o, en su caso, el protectorado, previa autorización judicial.

1.4.3. LA ESCRITURA FUNDACIONAL

La fundación se constituye mediante el otorgamiento de una escritura pública que debe contener, como mínimo, las siguientes previsiones:

- Identificación de los fundadores, con indicación de su nombre, apellidos, edad y estado civil (si son personas físicas) o la denominación o razón social (si son personas jurídicas). En ambos casos, se incluirá también su nacionalidad, domicilio y número de identificación fiscal (NIF).

- Expresión de la voluntad de constituir una fundación.
- La dotación inicial de la fundación que, según la LF, «debe ser adecuada y suficiente para la realización de los fines fundacionales», presumiéndose que será suficiente una dotación cuyo valor económico ascienda a 30.000 euros.

Esta dotación puede ser en dinero o en otro tipo de bienes o derechos, en cuyo caso debe adjuntarse a la escritura una tasación de los mismos realizada por un experto independiente.

La dotación tiene que desembolsarse, como mínimo, en un 25% en el momento inicial, pudiendo hacerse efectivo el resto en el plazo máximo de 5 años a contar desde la fecha de la escritura.

- Los estatutos, que deben contener, a su vez, una serie de menciones mínimas que veremos en el apartado siguiente.
- Identificación de las personas que formarán el órgano de gobierno (patronato), designación de cargos dentro de éste (al menos, los de presidente y secretario) y aceptación de los cargos por parte de los interesados.

1.4.4. LOS ESTATUTOS

Como hemos mencionado en el apartado precedente, la escritura de constitución de la fundación debe contener los estatutos de la misma, que son el conjunto de reglas que establece el fundador para la dirección y gestión, interna y externa, de la fundación.

Los estatutos tienen, por tanto, vital importancia para el buen funcionamiento de la organización y debemos poner especial cuidado en su redacción, ya que son la expresión de la voluntad del fundador que el patronato deberá acatar siempre para el cumplimiento de los fines.

En todo caso, los estatutos deben contener, como mínimo, las siguientes previsiones:

- **Denominación de la fundación.** Al elegir un nombre, además de las consideraciones estéticas, el fundador debe tener en cuenta que la Ley exige que esté compuesto, al menos, de dos palabras (el nombre elegido más el término «Fundación») y que no coincida o se parezca a otro nombre previamente inscrito, de forma que pudiera producirse confusión. Tampoco se puede utilizar el nombre o seudónimo de una persona física o la razón social o el acrónimo de una persona jurídica

(distinta del fundador) sin que ésta lo consienta.

No se pueden utilizar los nombres de España, comunidades autónomas, entidades locales, organismos públicos nacionales o internacionales, salvo que sean los de las entidades fundadoras.

Tampoco se pueden incluir en la denominación palabras que se refieran a actividades que no se corresponden con los fines fundacionales o que puedan inducir a error sobre la naturaleza o actividad de la fundación.

Para acreditar estos aspectos a la hora de otorgar la escritura pública de constitución, el fundador debe aportar un certificado de denominación expedido por el registro correspondiente.

- **Fines fundacionales.** Como sabemos, deben ser de interés general en todo caso.

Consejo

Redáctelos de forma relativamente genérica, para que la actividad de la fundación no llegue a verse limitada en su normal desarrollo por unas previsiones excesivamente rígidas o detalladas.

- **Domicilio de la fundación y ámbito territorial en el que principalmente desarrollará sus actividades.** El domicilio estará en España (si la actividad principal de la fundación está en España) y coincidirá con el de la sede del patronato o con el lugar donde se desarrollen principalmente las actividades de la fundación.

En cuanto al ámbito territorial principal, no olvidemos que determinará la ley aplicable a la fundación. Así, las fundaciones que establezcan que su ámbito territorial coincide con las comunidades autónomas de Andalucía, Canarias, Castilla y León, Cataluña, Galicia, La Rioja, Madrid, País Vasco o Comunidad Valenciana quedarán sujetas a la ley autonómica correspondiente. Las que lo establezcan en otras comunidades, así como en más de una comunidad (o en toda España) quedarán sometidas a la ley estatal (LF).

- **Reglas básicas para la aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines y para la determinación de los beneficiarios.** Los estatutos deben contener unas reglas mínimas que orienten la actuación de la fundación para la consecución de sus fines; si bien, una regulación excesivamente detallada podría ser contraproducente y limitar innece-

sariamente la gestión económica. En cualquier caso, la LF exige en su artículo 27 que al menos el 70% de los resultados de las explotaciones económicas que se desarrollen y de los ingresos que se obtengan por cualquier otro concepto (después de deducidos los gastos realizados para su obtención) se dedique a los fines fundacionales.

En cuanto a la determinación de los beneficiarios, ya vimos en el segundo apartado que éstos deben ser «colectividades genéricas de personas», con las limitaciones que establece el artículo 3 de la LF. Respetando esto, el fundador tiene libertad para definir quienes serán los principales destinatarios de las actividades de la fundación.

- **Composición del patronato, reglas para la designación y sustitución de sus miembros, causas de cese, atribuciones y forma de deliberar o adoptar acuerdos.** Estos aspectos se regulan en los artículos 14 y siguientes de la LF y los estudiaremos en detalle en el apartado que dedicaremos específicamente a este órgano.
- **Otras disposiciones** o, como dice la LF: «Cualesquiera otras disposiciones y condiciones lícitas que el fundador tenga a bien establecer». A través de este «cajón de sastre» la Ley permite al fundador, una vez recogido lo anterior, establecer todas aquellas condiciones que considere oportunas para *personalizar* la fundación y hacerla lo más próxima posible a su plan y motivaciones. Como único límite, estas disposiciones deben ser *lícitas*. Si vulneraran la Ley, se tendrían por no puestas, salvo que afectaran a la validez constitutiva de la fundación, en cuyo caso el Registro de Fundaciones se limitaría a denegar la inscripción de la misma.

En el **Anexo nº 3** encontrará el modelo de estatutos que propone la Asociación Española de Fundaciones. Los diferentes protectorados de fundaciones suelen suministrar borradores de estatutos que pueden servirle de base para elaborar los suyos y que le facilitarán su posterior aprobación, una vez presentados en el registro junto con la escritura de constitución de la fundación.

1.4.5. LA FUNDACIÓN «EN FORMACIÓN»

Para que la fundación adquiriera personalidad jurídica y sea plenamente operativa, no basta con formalizar la escritura pública de constitución ante notario, sino que es necesario que ésta se inscriba en el registro de fundaciones correspondiente.

Para ello, los patronos tienen seis meses, a contar desde la fecha de la escritura, para solicitar dicha inscripción mediante la presentación de ésta en el registro. Una vez presentada, el registro solicitará al protectorado correspondiente un informe sobre la idoneidad de los fines de la fundación y la suficiencia de su dotación. En el plazo máximo de tres meses, el protectorado deberá acreditar si, efectivamente, los fines de la fundación son de interés general y si su dotación es suficiente para la realización de los fines (aunque ya hemos dicho que si la dotación alcanza los 30.000 euros, la respuesta positiva es casi segura). Si el informe es favorable y si la fundación cumple los restantes requisitos legales, el registro inscribirá la fundación. En caso contrario, podría denegarla, aunque si los defectos que ha encontrado son subsanables, otorgará un plazo al patronato para que pueda corregirlos.

Por lo dicho, observamos que entre la constitución de la fundación ante notario y su inscripción en el registro pueden pasar unos meses durante los cuales se considera que la fundación está «en formación».

La LF se ha ocupado de regular las actividades que tienen lugar en este periodo transitorio y, en su artículo 13, autoriza a los patronos a llevar a cabo ciertos actos, que se entenderán automáticamente asumidos por la fundación en cuanto ésta obtenga personalidad jurídica y que son:

- Todos los actos necesarios para la inscripción.
- Los actos indispensables para la conservación del patrimonio.
- Los actos que no admiten demora sin perjuicio para la fundación.

Es necesario tener en cuenta que cualquier otro acto no comprendido en la lista anterior podría no ser asumido posteriormente por la fundación y derivar responsabilidades hacia el patrono que lo llevó a cabo.

Como hemos dicho antes, los patronos tienen un plazo de seis meses desde la fecha de la escritura para instar la inscripción de la fundación en el registro. Si no lo hicieran, el protectorado procedería a cesarlos y a nombrar nuevos patronos, previa autorización judicial. Los patronos cesados responderán solidariamente de las obligaciones contraídas en nombre de la fundación y de los perjuicios que pudiera ocasionar la falta de inscripción. Los patronos nuevos asumirán de inmediato la obligación de inscribir la fundación en el registro correspondiente.

1.4.6. TRÁMITES ECONÓMICOS, NOTARIALES, REGISTRALES Y FISCALES

Aunque ya hemos ido abordando los diferentes aspectos a tener en cuenta a la hora de constituir una fundación, resumimos ahora los principales pasos a dar teniendo en cuenta un orden cronológico práctico:

- Redactar los estatutos: antes de nada, debemos redactar los estatutos, ya que constituyen el reglamento de funcionamiento interno y externo de la fundación. Debemos incluir todas las menciones legales que hemos visto en el apartado relativo a éstos, además de todas aquellas otras que consideremos necesarias para el buen funcionamiento de la organización, aunque sin descender a un detalle excesivo que pudiera limitarla a corto plazo. En caso de duda y para evitar pérdidas de tiempo en pasos posteriores, conviene presentar el borrador de estatutos al protectorado de fundaciones que nos corresponda, para su visto bueno previo.
- Ir al Registro de Fundaciones que corresponda a solicitar el certificado negativo relativo a la denominación. El calificativo de *negativo* se refiere a que, si todo está en orden, certificará que no existe otra denominación inscrita que sea igual o semejante a la que hemos solicitado para nuestra fundación.
- Ir a Hacienda a solicitar NIF provisional. Con los dos documentos anteriores en la mano (borrador de estatutos y certificado negativo de denominación del Registro de Fundaciones) acudiremos a la Delegación de la Agencia Tributaria (Hacienda) que corresponda al domicilio de la fundación y solicitaremos el número de identificación fiscal (NIF) provisional de ésta.
- Ir al banco a desembolsar la dotación. A continuación acudiremos a una entidad bancaria para abrir una cuenta corriente en la que ingresaremos la cantidad que deseemos constituya la dotación fundacional. Como ya sabemos, la Ley considerará suficiente depositar un mínimo de 30.000 euros. La entidad bancaria debe entregarnos un certificado acreditativo de dicho ingreso en el que se especifique que se realiza en concepto de dotación para la Fundación X, en trámites de constitución.

Si en lugar de dinero se aportaran bienes o derechos, éstos deberán ser valorados por un experto independiente, cuyo informe será aportado a la escritura de constitución. En este informe, el experto debe describir

cada una de las aportaciones no dinerarias realizadas por el fundador o fundadores, con sus datos registrales, en su caso, el título de la aportación y los criterios de valoración utilizados.

- Ir al notario a otorgar la escritura pública de constitución de la fundación. Esta escritura deberá contener, como mínimo, los extremos que se especifican en el artículo 10 de la LF, que hemos visto en el apartado sobre la escritura fundacional. Junto a ésta se acompañarán los estatutos, el certificado negativo de denominación, el certificado bancario relativo al depósito de la dotación y/o el informe del experto independiente que valore las aportaciones no dinerarias realizadas, en su caso.
- Ir a la Consejería de Hacienda de la comunidad autónoma en la que tenga su domicilio la fundación para liquidar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Ir al Registro de Fundaciones que nos corresponda a solicitar la inscripción de la fundación aportando la escritura pública de constitución de la misma, la liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados y la fotocopia del NIF provisional.

Una vez realizado este trámite, el Protectorado revisará la documentación para verificar que la fundación cumple con los requisitos legales y, de ser así, la inscribirá en el registro correspondiente.

El Protectorado nos comunicará esta inscripción mediante un certificado y, posteriormente, dicha inscripción se publicará también en el Boletín Oficial del Estado (BOE).

Con la inscripción en el Registro, la fundación adquiere personalidad jurídica y puede empezar a operar plenamente en nombre y por cuenta propia.

De no producirse dilaciones inesperadas, todo el proceso descrito puede durar entre seis y nueve meses.

1.5. EL GOBIERNO DE LA FUNDACIÓN

1.5.1. EL PATRONATO

Es el órgano de gobierno y administración de la fundación. Le corresponde, según la Ley, cumplir los fines fundacionales y administrar diligentemente los bienes y derechos que constituyen el patrimonio de la fundación, manteniendo su rendimiento y utilidad.

Se asemeja, salvando las distancias, al consejo de administración propio de una sociedad mercantil. Aunque no tiene que rendir cuentas ante una asamblea general, al no existir accionistas o socios en la fundación, no está exento de controles en su actuación. Más bien al contrario, el patronato se encuentra permanentemente limitado por la voluntad del fundador expresada en los estatutos, a nivel interno, y por la supervisión del protectorado, a nivel externo. En los siguientes apartados veremos cómo se organiza y funciona este órgano.

1.5.1.1. COMPOSICIÓN



El patronato estará compuesto por un mínimo de tres miembros o patronos. La Ley no establece número máximo, aunque el fundador, si quisiera, podría fijarlo en los estatutos.

El primer patronato de la fundación debe ser nombrado por el fundador o fundadores en la escritura de constitución. Lo más habitual es que el fundador se reserve un puesto en el patronato y designe como patronos, además, a personas de su confianza.

En principio, pueden ser patronos las personas físicas (que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitadas para cargos públicos) y las personas jurídicas (en este caso representadas en el patronato mediante una persona física).

Dentro del patronato deben designarse, como mínimo, los siguientes cargos:

- **Presidente:** Sus principales funciones son las de ejercer la máxima representación de la fundación, convocar y dirigir el desarrollo de las reuniones del patronato, velar por el cumplimiento de la Ley, los

estatutos y los acuerdos adoptados por el patronato, así como visar las actas y certificados que expida el secretario.

- **Secretario:** Puede ser o no patrono (en este último caso, tendrá voz, pero no voto) y sus principales atribuciones pasan por convocar las reuniones (por orden el presidente) y asistir a ellas, redactar las actas y expedir certificados sobre los acuerdos adoptados (con el visto bueno del presidente), conservar la documentación de la fundación, etc.

Aunque la Ley no dice nada, es posible y hasta aconsejable nombrar también a uno o varios vicepresidentes, que puedan sustituir al presidente, en su caso, así como a uno o varios vicesecretarios.

También es frecuente el nombramiento de patronos honoríficos, cargos que suelen recaer en patronos veteranos, frecuentemente tras haber ocupado la presidencia del órgano, o en personalidades de prestigio, cuyo nombramiento pueda reportar mayor notoriedad a la fundación.

Los patronos deben aceptar expresamente su cargo en documento público, en documento privado (una carta, por ejemplo) con firma legitimada por un notario o mediante comparecencia realizada al efecto en el Registro de Fundaciones. También pueden aceptar ante el patronato, lo que se acreditará mediante certificado expedido por el secretario, con su firma legitimada por un notario.

A la hora de otorgar la escritura pública de constitución de la fundación, es aconsejable que los patronos nombrados por el fundador comparezcan ante notario para expresar la aceptación de sus respectivos cargos y, así, evitar trámites posteriores. En cualquier caso, la aceptación de los cargos debe notificarse al Protectorado e inscribirse en el Registro.

Aunque no hay previsión legal al respecto, lo habitual es que los patronos sean designados por un periodo de tiempo determinado (3, 4 o 5 años...), renovable una o más veces, y que la decisión sobre la renovación corresponda al fundador o al propio patronato. También es frecuente designar a un patrono por razón de su cargo (por ejemplo, el alcalde de determinada ciudad). Es posible, asimismo, nombrar a un patrono de forma vitalicia, en cuyo caso el cargo se extinguiría por la muerte de la persona física o por su extinción, si fuera jurídica.

En cualquier caso, resulta muy conveniente prever esta materia de forma detallada en los estatutos, para evitar que todo este tipo de circunstancias, cuando no están previstas, bloqueen el funcionamiento del patronato.

1.5.1.2. DELEGACIONES Y APODERAMIENTOS

Si los estatutos no lo prohíben, el patronato puede delegar sus funciones en uno o más de sus miembros (al estilo, salvando las distancias, del consejero delegado o la comisión ejecutiva de los consejos de administración de las sociedades mercantiles).

Esta delegación es útil y frecuente en los casos de fundaciones grandes que cuentan con patronatos de muchos miembros que, de esta manera, podrán ver agilizada su gestión y la adopción de acuerdos.

No obstante, en ningún caso se pueden delegar la aprobación de las cuentas, el plan de actuación, la modificación de los estatutos, la fusión, la liquidación o los actos que requieran autorización del Protectorado. Con esta limitación, la Ley se asegura de que los actos más importantes permanezcan siempre dentro del ámbito de decisión del patronato en su conjunto.

Si los estatutos no dicen lo contrario, el patronato puede también otorgar y revocar poderes generales y especiales, en favor de un patrono o de un tercero. Generalmente, el patronato suele apoderar al director o gerente de la fundación, que suele estar unido a ésta por una relación laboral (contrato de trabajo). Éste podría también ser miembro del patronato (en cuyo caso, su contratación debería ser previamente autorizada por el Protectorado).

En cualquier caso, tanto las delegaciones como los apoderamientos deben ser comunicadas al Protectorado e inscribirse en el Registro de Fundaciones.

1.5.1.3. REUNIONES

Como hemos dicho anteriormente, las reuniones deben ser convocadas por el secretario, por orden del presidente. La convocatoria se comunicará a cada uno de los patronos, al menos con cinco días de antelación, indicándose el lugar, fecha, hora de la reunión y su orden del día. La comunicación puede hacerse por cualquier medio que permita acreditar su recepción (vale, por tanto, la comunicación por correo electrónico que, además, será la más frecuente).

Las reuniones deben convocarse en los casos legalmente previstos, cuando el presidente lo estime conveniente o cuando se lo pida a éste la tercera parte de los miembros del patronato.

También se puede celebrar una reunión, sin necesidad de convocatoria previa, cuando se encuentren presentes o representados todos los patronos y acepten por unanimidad celebrar la misma. Tenga en cuenta que un patrono sólo puede ser representado en el órgano por otro patrono y que, en este caso, la representación sólo abarcará actos concretos y conllevará instrucciones precisas que el representado debe formular por escrito.

El patronato podrá adoptar acuerdos cuando esté presente o representada la mayoría absoluta de los patronos. Una vez verificado ese quórum, los acuerdos quedarán válidamente adoptados por mayoría simple. En caso de empate, el presidente tendrá voto de calidad.

Nada impide, si es voluntad del fundador, que los estatutos exijan mayorías reforzadas (por ejemplo, mayoría absoluta, mayoría de dos tercios...) para que se puedan aprobar determinados acuerdos de especial importancia (modificación de estatutos, por ejemplo).

Las personas que integran el patronato deberán abstenerse de ejercer su derecho al voto en determinados casos que les afectan directamente, como cuando el acuerdo se refiera al posible establecimiento de una relación contractual entre ellas y la fundación, sus representantes, sus cónyuges (o personas ligadas por similar relación afectiva) o sus familiares hasta el cuarto grado. Tampoco podrán votar acuerdos relativos a la retribución de sus servicios (distintos a los propios de su desempeño como patronos) o al ejercicio de la acción de responsabilidad contra él, por razones obvias.

De cada reunión, el secretario levantará un acta que será firmada por él con el visto bueno del presidente. El acta contendrá, como mínimo, la relación de los asistentes (presentes o representados), circunstancias de tiempo y lugar, orden del día, los puntos principales de las deliberaciones (si lo piden los patronos) y los acuerdos adoptados. El acta será aprobada en la misma o en la siguiente reunión y, una vez aprobada, se pasará al libro de actas de la fundación.

1.5.1.4. RESPONSABILIDAD DE LOS PATRONOS

Los patronos, según el artículo 17 de la LF, desempeñarán su cargo «con la diligencia de un representante leal» y responderán solidariamente frente a la fundación por los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la Ley, a los estatutos o por los realizados sin la diligencia debida.

Quedarían exentos de responsabilidad únicamente los patronos que

hubieran votado en contra del acuerdo en cuestión y los que prueben que no intervinieron en su adopción o ejecución (por no conocer el acuerdo, por haber hecho lo posible por evitar el daño o por haberse opuesto expresamente al mismo).

La acción de responsabilidad se entablaría ante el juez, en nombre de la fundación, por el propio patronato, por el Protectorado, por los patronos disidentes o ausentes o por el fundador (si no fuera patrono).

1.5.1.5. RETRIBUCIÓN DE LOS PATRONOS

En principio, el cargo de patrono es gratuito, si bien éste puede ser resarcido por los gastos que el cargo le ocasione, siempre que estén debidamente justificados. Por ejemplo, tiene derecho a que se le reembolsen los gastos de desplazamiento, manutención y alojamiento en viajes realizados en representación de la fundación.

No obstante lo anterior, salvo que los estatutos lo prohíban, el patrono puede ser retribuido si presta servicios distintos de los que corresponden al desempeño normal de sus funciones como tal. Este caso debe ser previamente autorizado por el Protectorado.

1.5.1.6. SUSTITUCIÓN, CESE Y SUSPENSIÓN

La sustitución de un patrono se producirá en la forma prevista por los estatutos.

En cuanto al cese, la Ley establece las siguientes causas:

- Por muerte o declaración de fallecimiento de la persona física o extinción de la jurídica.
- Por incapacidad, inhabilitación o incompatibilidad según lo establecido en la Ley.
- Por cese en el cargo en virtud del cual fue nombrado.
- Por no desempeñar el cargo con la diligencia de un representante leal, si así lo declara un juez.
- Por resolución judicial que estime la acción de responsabilidad.
- Por el transcurso de seis meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución sin que se haya instado su inscripción en el Registro.
- Por transcurso del periodo por el que fue nombrado.

- Por renuncia del propio patrono, comunicada con las mismas formalidades exigidas para la aceptación del cargo.
- Por otras causas que establezcan los estatutos, en su caso.

La suspensión del cargo de patrono puede ser acordada cautelarmente por el juez cuando se entable contra él la acción de responsabilidad.

Todas estas circunstancias (la sustitución, el cese y la suspensión de los patronos) deben ser comunicadas al Protectorado e inscritas en el correspondiente registro.

1.5.2. OTROS ÓRGANOS

Además del patronato, en algunos casos puede ser útil para la fundación la creación de otros órganos que, sin participar en el gobierno y administración de la misma, lleven a cabo determinadas funciones de carácter especializado.

Por ejemplo, en fundaciones que tengan varias líneas de actuación (y cuenten con los recursos suficientes para ello) puede ser conveniente contar con un consejo o comité consultivo que asesore al patronato en determinadas materias específicas (científicas, educativas, culturales, asistenciales, etcétera).

Estos consejos o comités también pueden servir para integrar a personas de reconocido prestigio que, de esta forma, quedan vinculadas a la fundación, sin necesidad de hacerlas partícipes en la gestión.

En este caso, al no ser patronos los miembros del comité o consejo, nada impide que puedan ser remunerados por los servicios que presten, sin necesidad de autorización por parte del Protectorado.

Aunque la Ley no regula nada al respecto, los estatutos de la fundación pueden regular la composición, funcionamiento y atribuciones de estos órganos; atribuciones que, en ningún caso, pueden comprender la aprobación de las cuentas anuales y el plan de actuación, la modificación de los estatutos, la fusión, la liquidación ni los actos que requieren previa autorización del Protectorado. Es decir, no pueden entrar en materias que son competencia exclusiva del patronato.

La creación, modificación y supresión de estos órganos, de haberlos, así como el nombramiento y cese de las personas que los componen, deben ser inscritos en el Registro.

1.6. EL CONTROL PÚBLICO SOBRE LA FUNDACIÓN

1.6.1. EL PROTECTORADO

El Protectorado es el órgano de la administración pública encargado de velar «por el correcto ejercicio del derecho de fundación y por la legalidad de la constitución y funcionamiento de las fundaciones». En definitiva, es un órgano público que asesora, supervisa y controla las actividades de las fundaciones, algunas de las cuales (las más importantes) dependen de su autorización previa.

Las funciones del Protectorado se relacionan en el artículo 35 de la LF, pero son detalladas de forma más precisa en los artículos 42 a 48 del RF que, además, las clasifican en los siguientes ámbitos:

- Funciones de apoyo, impulso y asesoramiento.
- Funciones en relación con el proceso de constitución.
- Funciones en relación con el patronato.
- Funciones en relación con el patrimonio de la fundación.
- Funciones relativas al cumplimiento de fines.
- Funciones relativas a la modificación, fusión y extinción de la fundación.
- Funciones relativas al ejercicio de acciones legales.

En resumen, podríamos decir que las funciones más importantes son las de informar al Registro sobre la suficiencia de la dotación y la idoneidad de los fines de las fundaciones, asesorar a la fundación sobre su proceso de constitución, así como sobre su régimen jurídico y económico durante toda su vida, dar a conocer la existencia y actividades de las fundaciones y velar por el efectivo cumplimiento de los fines y de la aplicación a éstos de los recursos económicos de la fundación. Para ello, el Protectorado debe ser informado de determinadas operaciones económicas y tiene la facultad de autorizar las más importantes. Excepcionalmente, puede designar patronos, instar su cese, impugnar sus actos, ejercer provisionalmente sus funciones o ejercitar contra ellos acciones de responsabilidad en los casos que establece la Ley.

En el ámbito estatal, existen varios protectorados que dependen de los ministerios que poseen atribuciones vinculadas con los fines fundacionales. Las comunidades autónomas también cuentan con sus propios protectorados para las fundaciones que desarrollan sus actividades principalmente en su territorio. En el **Anexo nº 4** encontrará los datos de todos ellos.

Es aconsejable recurrir de forma habitual a los servicios del Protectorado que nos corresponde e ir fomentando una relación profesional de confianza con sus responsables. Una consulta previa al Protectorado nos puede orientar de forma muy eficaz a la hora de realizar determinadas operaciones que pueden presentarnos dudas y nos evita pérdidas de tiempo posteriores si hemos de subsanar algún error.

Los sitios web de la mayor parte de los protectorados ofrecen abundante información, formularios y modelos descargables sobre los principales documentos que atañen a las fundaciones (actas, certificados, plan de actuación, cuentas anuales, etcétera), así como otros recursos útiles.

1.6.2. EL REGISTRO

La fundación tiene un deber de información pública que, en parte, se garantiza mediante la inscripción obligatoria de sus actos más importantes en el Registro de Fundaciones correspondiente.

La LF prevé la existencia de un Registro de Fundaciones de competencia estatal, que depende del Ministerio de Justicia y que está adscrito a la Dirección General de Registros y Notariado, en el que se inscribirán los actos relativos a las fundaciones que desarrollen su actividad en todo el territorio del Estado o, principalmente, en el de más de una comunidad autónoma. En particular, las funciones de este registro serían:

- La inscripción de las fundaciones que hemos mencionado en el apartado precedente. Los actos inscribibles más frecuentes son, además de la propia constitución de la fundación, los aumentos o disminuciones en su dotación, las modificaciones de los estatutos, los cambios en el patronato, los poderes o delegaciones que se confieran y, si llegara el caso, la fusión, extinción y liquidación de la entidad.
- La legalización de los libros obligatorios de las fundaciones.
- El nombramiento de los auditores de cuentas.
- El depósito y publicidad del plan de actuación y de las cuentas anuales. También, cuando proceda, del informe de auditoría y del informe anual sobre el grado de cumplimiento del código de conducta sobre inversiones financieras temporales (veremos en qué consisten estos documentos en el capítulo sobre gestión económico-administrativa).
- La expedición de certificaciones sobre las denominaciones de las fundaciones, así como sobre los asientos y documentos que obren en el Registro.

- La determinación del Protectorado que corresponde a la fundación.
- La resolución de consultas.

Los asientos (inscripciones) realizados en el Registro son públicos, esto es, cualquier persona puede solicitar información sobre los mismos. Los actos que no estén inscritos no perjudicarán a terceros de buena fe, es decir, a personas que afirmen que no los conocían (teniendo en cuenta que la buena fe se presume en este caso).

Cinco años más tarde que la LF, se publicó el RD 1611/2007 que aprueba el Reglamento del Registro de Competencia Estatal. Este reglamento vino a regular con más detalle su organización y funcionamiento. No obstante, a día de hoy, este registro todavía no ha entrado en funcionamiento, por lo que siguen asumiendo sus competencias los preexistentes en los diferentes ministerios. Sí se han constituido, en cambio, registros en varias comunidades autónomas, en los que se inscriben los actos de las fundaciones que dependen de éstas. Los datos de todos estos registros se encuentran también en el **Anexo nº 4**.

1.6.3. EL CONSEJO SUPERIOR DE FUNDACIONES

Haremos una breve referencia, también, al Consejo Superior de Fundaciones, órgano consultivo, previsto en la LF, que estará integrado por representantes de las administraciones estatal y autonómica, así como de las fundaciones.

Este consejo tendrá funciones de asesoramiento y fomento del sector fundacional y es una muestra de la apuesta que desde las instituciones públicas se viene haciendo durante los últimos años para profesionalizar y desarrollar la actividad de las fundaciones. No obstante, a fecha de hoy todavía no se ha creado.

1.7. HITOS EN LA VIDA DE LA FUNDACIÓN

1.7.1. MODIFICACIONES DE LOS ESTATUTOS

A lo largo de la vida de la fundación pueden detectarse necesidades que exigen ciertos cambios en la gestión. A veces, estos cambios, aun siendo legales y estando en plena sintonía con la voluntad del fundador, no son fáciles de llevar a la práctica por no estar previstos en los estatutos o por

estar limitados por previsiones desfasadas.

En este caso, nada prohíbe que el patronato adopte el acuerdo de modificar los estatutos; eso sí, siempre que resulte conveniente en interés de la fundación y no lo haya prohibido expresamente el fundador.

Ejemplos típicos de modificaciones estatutarias voluntarias son las que elevan el número máximo de patronos previamente fijado (para dar cabida a nuevos miembros), las relativas a un cambio de domicilio dentro de la misma ciudad, al cambio de las reglas para sobre la forma de adoptar acuerdos en el seno del patronato, a la delegación de facultades dentro del patronato, mediante la creación de un comité ejecutivo, por ejemplo, o a la creación de otros órganos fuera de él, como un consejo asesor, etcétera.

En otros casos, es la propia Ley la que obliga a la fundación a modificar sus estatutos cuando las circunstancias han cambiado de tal modo que ésta no pueda continuar con su actividad (salvo que, en este caso, el fundador haya previsto la extinción de la fundación). De no instarse la modificación el Protectorado puede requerir al patronato para que lo haga y, de no hacerlo, puede recurrir al juez para que decida si procede o no la modificación.

Sea cual sea el motivo, una vez acordada la modificación de los estatutos, ésta se comunicará al protectorado (aportándose el texto de la modificación y certificado del acuerdo aprobatorio del patronato, expedido por el secretario con el visto bueno del presidente). El Protectorado sólo podrá oponerse a la modificación por razones de legalidad en el plazo máximo de tres meses. La modificación de los estatutos debe formalizarse a través de una escritura pública e inscribirse en el Registro de Fundaciones.

1.7.2. FUSIÓN

Aunque son pocos los casos que se dan en la práctica, nada impide que se produzca una fusión entre dos fundaciones preexistentes, bien porque una de ellas absorbe a la otra, que automáticamente se extingue, bien porque ambas fundaciones se extinguen para dar lugar al nacimiento de una nueva.

Ejemplo del primer supuesto (fusión por absorción) es el que en su día se produjo entre la Fundación Intermón Oxfam y la Fundación Buen Samaritano, en la que la primera absorbió a la segunda. Ejemplo de una fusión propiamente dicha fue la de la Fundación El Monte y Fundación

San Fernando, que en ese proceso se extinguieron para dar lugar a la Fundación Cajasol.

Aun sin ánimo de lucro, las fundaciones operan en el tráfico económico y, al igual que las sociedades mercantiles, pueden encontrar en la vía de la fusión una solución para salvar o simplemente reforzar y canalizar mejor las actividades desarrolladas en favor de fines comunes.

Así pues, la LF permite la fusión «siempre que no lo haya prohibido el fundador» y «previo acuerdo de los respectivos patronatos, que se comunicará al Protectorado».

Esta comunicación al Protectorado debe incluir:

- Certificados de los acuerdos aprobatorios de la fusión de cada patronato, emitidos por sus secretarios con el visto bueno de los presidentes.
- Informe justificativo de la fusión, aprobado por los patronatos de las fundaciones fusionadas.
- Último balance anual aprobado de cada una de las fundaciones fusionadas, siempre que hubiera sido cerrado en los seis meses anteriores al acuerdo de fusión (en caso contrario, se hará un balance específico).
- Estatutos de la nueva fundación.
- Identificación de los miembros de su primer patronato.

El Protectorado podría oponerse a la fusión por razones de legalidad mediante acuerdo motivado en el plazo máximo de tres meses desde que se le comunicaron dichos acuerdos. La fusión se formalizará en escritura pública y se inscribirá en el Registro de Fundaciones.

Al igual que en el caso de la modificación estatutaria, el Protectorado podría obligar a los patronos de una fundación que «resulte incapaz de alcanzar sus fines» a que se fusione con otra de fines análogos, que haya manifestado al Protectorado su voluntad favorable a dicha fusión. Siempre, claro, que el fundador de la primera no lo hubiera prohibido. Si hubiese oposición por parte de los patronos, el Protectorado podría incluso solicitar a la autoridad judicial que ordenase dicha fusión.

1.7.3. EXTINCIÓN Y LIQUIDACIÓN

A toda persona (física o jurídica) le llega, más tarde o más temprano, el momento de extinguirse y las fundaciones no son la excepción.

La LF regula en su artículo 31 y siguientes las causas y las formas por las que una fundación puede iniciar un proceso que le conducirá a la

pérdida de la personalidad jurídica y, por tanto, a la *muerte* en el ámbito del Derecho.

Así, una fundación podrá extinguirse por las siguientes causas:

- Expiración del plazo por el que la fundación fue constituida en su día.
- Realización íntegra de su fin fundacional.
- Imposibilidad de llevar a cabo el fin fundacional.
- Fusión (como hemos visto en el apartado precedente).
- Otras causas previstas en los estatutos o en las leyes.

En el primer caso, la extinción será automática, pero en los siguientes será necesario que el patronato adopte un acuerdo al respecto que deberá ser ratificado por el Protectorado correspondiente.

El patronato solicitará esta ratificación al Protectorado mediante la presentación de:

- Un certificado sobre el acuerdo de extinción adoptado, firmado por el secretario con el visto bueno del presidente.
- Una memoria justificativa de que concurre una causa de extinción.
- Las cuentas de la entidad a la fecha del acuerdo de extinción.
- El proyecto de distribución de los bienes y derechos resultantes.

El Protectorado examinará esta documentación y resolverá de forma motivada si ratifica o no la extinción en el plazo máximo de tres meses. Si no recae resolución en ese plazo, la extinción se entenderá ratificada.

Si no hubiera acuerdo del patronato o si éste no fuera ratificado por el Protectorado, la extinción requerirá resolución judicial, que puede ser instada por el patronato o por el Protectorado, según el caso. La extinción por causa legal siempre requerirá de autorización judicial. El acuerdo de extinción o, en su caso, la autorización judicial se inscribirá en el Registro de Fundaciones.

Llegados a este punto, la fundación comenzaría su proceso de liquidación, que debe ser llevado a cabo por los patronos, bajo el control del Protectorado. Éste les puede solicitar toda clase de información, incluso con carácter periódico, sobre el proceso de liquidación.

La liquidación comienza con la aprobación por el patronato del balance de apertura de la liquidación y finaliza con el otorgamiento de la escritura pública de cancelación de la fundación, la solicitud de cancelación de los asientos referentes a la fundación y su inscripción en el Registro de Fundaciones.

Como sabemos, cuando una fundación se extingue, sus bienes y derechos no pueden retornar al fundador o a sus herederos, sino que deben ser destinados, según la Ley, a «fundaciones o entidades no lucrativas privadas que persigan fines de interés general y tengan afectados sus bienes, incluso para el supuesto de disolución, a la consecución de aquéllos y que hayan sido designados en el negocio fundacional o en los estatutos de la fundación extinguida». En su defecto (si la escritura o los estatutos no dicen nada al respecto), el destino puede ser decidido a favor de las mismas fundaciones y entidades mencionadas por el patronato, cuando el fundador le haya reconocido esa facultad. A falta de ésta, podría decidir el Protectorado.

No olvide que...

Una fundación cívica:

- por lo general está creada por varias personas y no por un único fundador;
- persigue una amplia variedad de fines de interés general, en lugar de un único fin;
- debe incluir en su patronato u otros órganos a personas que reflejen los diversos sectores de su comunidad;
- es aconsejable que prevea la renovación del patronato cada ciertos años.

El ejemplo de la Fundació Novessendes (Betxí, Castellón)



La Fundació Novessendes se constituyó en 2001 por un único fundador, la empresa familiar Cartonajes La Plana, S. L. Era, pues, una fundación de empresa o corporativa, cuyo patronato estaba integrado exclusivamente por representantes de la empresa fundadora, miembros de la familia propietaria.

Sin embargo, en 2009 esta fundación tomó la decisión de transformarse

en fundación cívica, para lo que hubo de realizar diversos cambios, entre ellos cambios en la propia estructura, que son los que destacamos para ilustrar este capítulo.

Así, una de las primeras modificaciones sustanciales que emprendió fue rehacer el patronato, de manera que en él se vieran reflejados los diversos sectores sociales de la comarca a la que la fundación quiere servir. Esto, lógicamente, les ha exigido modificar los estatutos.

Pues bien, el patronato en la actualidad consta de 18 personas:

- El presidente, también director, que lo es desde la constitución de Novessendes.
- Una secretaria del patronato.
- El Ayuntamiento, representado por el alcalde o la alcaldesa.
- Cuatro personas del mundo asociativo.
- Un director de caja de ahorros.
- El director de la empresa fundadora.
- Dos catedráticos universitarios, de filosofía y ética.
- Un consultor social.
- Una profesora universitaria de la comarca.
- Dos personas del mundo escolar: instituto y colegio.
- Tres personas del patronato inicial, miembros de la familia de la empresa fundadora.

Poco a poco se reducirán los miembros de la empresa fundadora, pero mientras tanto su presencia en esta fase de transición ayuda asegurar la pervivencia de los valores que caracterizan a esta fundación.

PARA PROFUNDIZAR

BIBLIOGRAFÍA

Bergós, R; Bergós, G: *Todo sobre las Fundaciones: Manual, Legislación y Formularios*, Difusión jurídica y Temas de actualidad, Madrid, 2008.

López-Nieto; Mallo, Francisco: *La Ordenación Legal de las Fundaciones*, La Ley, Madrid, 2006.

Pons de la Flor, María Pilar: *Las fundaciones: aspectos jurídicos y fiscales. Planificación de actividades y comunicación*, Colex, Madrid, 2006.

VV.AA: *Código de las Fundaciones*. La Ley, Madrid, 2008.

VV.AA: *Organización y fundacionamiento de las Fundaciones*, Asociación Española de Fundaciones. Madrid, 2005.

VV.AA: *Tratado de Fundaciones* (2 Tomos), Editorial Bosch, Madrid, 2007.

SITIOS WEB

Agencia Tributaria: www.aeat.es

Asociación Española de Fundaciones (AEF): www.fundaciones.org

Boletín Oficial del Estado: www.boe.es

Canal Solidario: www.canalsolidario.org

Confederación Empresarial Española de la Economía Social: www.cepes.es

Direcciones de Protectorados y Registros de toda España: www.mepsyd.es/mecd/jsp/plantilla.jsp?id=92&area=Fundaciones

Portales Jurídicos: www.todaley.com, www.derecho.com, porticolegal.com,
www.vlex.com

Revista de Economía Social: www.economia-social.es

Seguridad Social: www.seg-social.es

Soluciones ONG: www.solucionesong.org

Voluntariado: www.voluntariado.net



Anexos



ANEXO Nº 1. Referencias legislativas

LEGISLACIÓN ESTATAL SOBRE FUNDACIONES

RÉGIMEN SUSTANTIVO

- Constitución Española de 1978 (art. 34).
- Código Civil (arts. 35 a 39).
- Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones.
- Real Decreto 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal.
- Real Decreto 1611/2007, de 7 de diciembre, del Registro de fundaciones de competencia estatal.

RÉGIMEN FISCAL

- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre, para la aplicación del Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

RÉGIMEN CONTABLE

- Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan general de contabilidad de pequeñas y medianas empresas y los criterios contables específicos para microempresas.
- Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan general de contabilidad.
- Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, sobre el Plan general de contabilidad para las entidades sin fines lucrativos y normas de información presupuestaria de las mismas - Corrección de errores del Real Decreto 776/1998.

LEGISLACIÓN AUTONÓMICA SOBRE FUNDACIONES

Andalucía

- Ley 10/2005, de 31 de mayo, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Decreto 32/2008, de 5 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Decreto 279/2003, de 7 de octubre, por el que se crea el Registro de Fundaciones de Andalucía y se aprueba su reglamento de organización y funcionamiento.

Aragón

- Decreto 276/1995, de 19 de diciembre, de la Diputación General de Aragón, por el que se regulan las competencias en materia de Fundaciones y se crea el Registro de Fundaciones.

Asturias

- Decreto 34/1998, de 18 de junio, por el que se crea y regula el Registro de Fundaciones docentes y culturales de interés general del Principado de Asturias, modificado por Decreto 12/2000.

Baleares

- Decreto 61/2007, de 18 de mayo, de Regulación del Registro único de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears y de organización del ejercicio del Protectorado.

Canarias

- Ley 2/1998, de 6 de abril, de Fundaciones canarias.
- Decreto 188/1990, de 19 de septiembre, por el que se aprueba el Reglamento de organización y funcionamiento del Protectorado de las Fundaciones canarias.
- Orden de 9 de abril de 1986, de la Consejería de la Presidencia, de regulación del Registro de Fundaciones privadas de Canarias.

Castilla y León

- Ley 13/2002, de 15 de julio, de Fundaciones de Castilla y León, modificada por la Ley 12/2003 y por la Ley 2/2006.
- Decreto 63/2005, de 25 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de Castilla y León.

Cataluña

- Ley 5/2001, de 2 de mayo, de Fundaciones.
- Ley 4/2008, de 24 de abril, del Libro Tercero del Código Civil de Cataluña, relativo a las Personas Jurídicas.
- Decreto 43/2003, de 20 de febrero, por el que se aprueba el Plan de Contabilidad de las fundaciones privadas.
- Decreto 37/1987, de 29 de enero, por el que se aprueba la Instrucción para la organización y el funcionamiento del Protectorado de la Generalitat sobre las fundaciones privadas de Cataluña.

Galicia

- Ley 12/2006, de 1 de diciembre, de Fundaciones de interés gallego.
- Decreto 248/1992, de 18 de junio, por el que se aprueba el Reglamento de organización y funcionamiento del Protectorado de las Fundaciones de interés gallego.
- Decreto 14/2009, de 21 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de interés gallego.
- Decreto 15/2009, de 21 de enero, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Fundaciones de interés gallego.

La Rioja

- Ley 1/2007, de 12 de febrero, de Fundaciones de la Comunidad Autónoma de La Rioja.

Madrid

- Ley 1/1998, de 2 de marzo, de Fundaciones de la Comunidad de Madrid.
- Decreto 20/2002, de 24 de enero, por el que se regula el Registro de Fundaciones de la Comunidad de Madrid.

Navarra

- Ley Foral 10/1996, de 2 de julio, reguladora del régimen tributario de las fundaciones y de las actividades de patrocinio.
- Decreto Foral 613/1996, de 11 de noviembre, por el que se regula la estructura y el funcionamiento del Registro de Fundaciones.

País Vasco

- Ley del Parlamento Vasco 12/1994, de 17 de junio de 1994, de Fundaciones.
- Decreto 100/2007, de 19 de junio, por el que se aprueba el Reglamento del Protectorado de Fundaciones del País Vasco.
- Decreto 101/2007, de 19 de junio, por el que se aprueba el Reglamento del Registro de Fundaciones del País Vasco.
- Álava - Norma Foral 16/2004 de 12 de julio, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos e incentivos fiscales al mecenazgo.
- Álava - Decreto Foral 60/2004 del Consejo de Diputados, de 19 de octubre, que aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos e incentivos al mecenazgo.
- Guipúzcoa - Norma Foral 3/2004 de 7 de abril, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- Guipúzcoa - Decreto Foral 87/2004 de 2 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos e incentivos al mecenazgo.
- Vizcaya - Norma Foral 1/2004, de 24 de febrero, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.
- Vizcaya - Decreto Foral 129/2004 de 20 de julio, por el que se aprueba el Reglamento para la aplicación del régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos e incentivos al mecenazgo.

Comunidad Valenciana

- Ley 8/1998, de 9 de diciembre, de Fundaciones de la Comunidad Valenciana.
- Decreto 139/2001, de 5 de septiembre, del Gobierno Valenciano, por el que se aprueba el Reglamento de Fundaciones de la Comunidad Valenciana.

ANEXO 2. ¿Fundación o asociación?

Señale con una X las respuestas afirmativas a las siguientes preguntas y compruebe qué tipo de organización, fundación o asociación, reúne más ventajas para usted.

ASOCIACIÓN		FUNDACIÓN	
¿Prefiere un funcionamiento democrático en el que todas las personas que colaboren tengan voz y voto?		¿Prefiere que las decisiones las tome un reducido órgano de gobierno?	
¿Considera que la capacidad de decisión debe residir en quien aporte tiempo a la entidad?		¿Cree que la capacidad de decisión debe limitarse a quien aporta el patrimonio necesario para crear la entidad?	
¿Busca una organización flexible, cuyos miembros puedan reorientar los fines inicialmente previstos, en su caso?		¿Prefiere una organización que se rija siempre por la voluntad de los fundadores con independencia de quién forme su órgano de gobierno?	
¿Pretende llevar a cabo proyectos de duración determinada?		¿Pretende realizar proyectos de duración indefinida o más allá de la vida de los fundadores?	
¿Busca un modelo en el que la entidad se financie mayoritariamente a través de las cuotas de sus miembros?		¿Cuenta con un capital inicial que permita financiar mayoritariamente la entidad a partir de sus rendimientos?	
¿Le interesa que, una vez extinguida la entidad, sus bienes retornen a los fundadores?		¿Prefiere que los bienes de la entidad, una vez extinguida, beneficien a otras entidades de fines similares?	
¿Le resulta indiferente que las donaciones que reciba su entidad no puedan desgravarse, salvo que la misma sea reconocida de Utilidad Pública?		¿Le interesa que las donaciones que reciba puedan producir desgravación fiscal a los donantes?	
¿No puede o no le parece necesario atraer a donantes que aporten una cantidad inicial elevada para constituir la entidad?		¿Cree que puede atraer a donantes que aporten un capital fundacional de al menos 30.000 euros (o 60.000, si es una fundación catalana)?	
TOTAL		TOTAL	

ANEXO Nº 3. Modelos de estatutos fundacionales

(FUENTE: ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES)

ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN...

CAPÍTULO I - INSTITUCIÓN DE LA FUNDACIÓN

Artículo 1. Denominación, naturaleza, nacionalidad, ámbito y domicilio

1. La Fundación..... (en adelante, la Fundación) es una organización sin ánimo de lucro que tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de los fines de interés general que se detallan en el artículo 5 de estos estatutos.
2. La Fundación es de nacionalidad española.
3. La Fundación desarrollará principalmente sus actividades en las Comunidades Autónomas¹ de, sin perjuicio de que también pueda realizar actividades de carácter internacional.
4. El domicilio de la Fundación radica en la calle, nº de
El Patronato podrá trasladar el domicilio de la Fundación a cualquier otro lugar del territorio del Estado español, mediante la oportuna modificación estatutaria con posterior comunicación al Protectorado. Asimismo y para el mejor cumplimiento de los fines de la Fundación, el Patronato podrá crear delegaciones en otras ciudades de dicho Estado.

Artículo 2.- Duración

La Fundación está constituida con una duración indefinida. No obstante, si en algún momento los fines propios de la Fundación pudieran estimarse cumplidos o devinieran de imposible cumplimiento, el patronato podrá acordar su extinción, conforme a lo prevenido en el artículo 33 de estos estatutos.

Artículo 3.- Régimen normativo

La Fundación se rige por la voluntad del fundador manifestada en estos estatutos, por las disposiciones que en interpretación y desarrollo de los mismos establezca el patronato y, en todo caso, por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y las demás normas de desarrollo.

Artículo 4.- Personalidad jurídica.

La Fundación, tras la oportuna inscripción registral que le confiere la personalidad jurídica propia, gozará de plena capacidad jurídica y de obrar. En consecuencia, puede, con carácter enunciativo y no limitativo, adquirir, conservar, poseer, disponer, enajenar por cualquier medio y gravar toda clase de bienes, muebles o inmuebles, y derechos; realizar todo tipo de actos y contratos; y transigir y acudir a la vía gubernativa o judicial ejercitando toda clase de acciones y excepciones ante juzgados, tribunales y organismos públicos y privados. Todo ello, sin perjuicio de las autorizaciones que preceptivamente haya de otorgar el protectorado o los procedimientos administrativos de comunicaciones y ratificaciones que sea preciso seguir ante el mismo.

¹ La Fundación habrá de realizar principalmente sus actividades, de modo estable y permanente, en el territorio de más de una Comunidad Autónoma. En caso de no ser así deberá solicitar su inscripción en el Registro de Fundaciones de la Comunidad Autónoma correspondiente.

CAPÍTULO II - OBJETO DE LA FUNDACIÓN

Artículo 5.- Fines y actividades.

La Fundación persigue los siguientes fines:

.....

.....

Para el mejor cumplimiento de sus fines, la Fundación puede realizar, entre otras, las siguientes actividades:

-

- Realizar todas aquellas tareas subordinadas o accesorias a la actividad principal, tales como...
- Ejercer las actividades económicas precisas para el cumplimiento de los fines.
- Y, de modo genérico, llevar a cabo cuantas actuaciones sean conducentes al mejor logro de sus fines.

Artículo 6.- Libertad de actuación

El Patronato tendrá plena libertad para determinar las actividades de la Fundación, tendentes a la consecución de aquellos objetivos concretos que, a juicio de aquél y dentro del cumplimiento de sus fines, sean los más adecuados o convenientes en cada momento.

Artículo 7.- Desarrollo de los fines

El desarrollo de los fines de la Fundación podrá efectuarse, entre otros modos posibles, por los siguientes, que se enumeran sin propósito exhaustivo:

- a) Por la Fundación directamente, en instalaciones propias o ajenas.
- b) Creando o cooperando a la creación de otras entidades de naturaleza asociativa, fundacional o societaria.
- c) Participando o colaborando en el desarrollo de las actividades de otras entidades, organismos, instituciones o personas de cualquier clase, físicas y jurídicas, que de algún modo puedan servir a los fines perseguidos por la Fundación.

CAPÍTULO III - REGLAS BÁSICAS PARA LA APLICACIÓN DE LOS RECURSOS AL CUMPLIMIENTO DE LOS FINES FUNDACIONALES Y PARA LA DETERMINACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

Artículo 8.- Destino de rentas e ingresos

1. Deberá ser destinado, al menos, a la realización de los fines fundacionales el 70 por 100 de los resultados de las explotaciones económicas que se desarrollen y de los ingresos que se obtengan por cualquier otro concepto, deducidos los gastos realizados para la obtención de tales resultados o ingresos, en los términos previstos por la legislación vigente, debiendo destinar el resto a aumentar la dotación fundacional o las reservas, según acuerde el Patronato.
2. El plazo para el cumplimiento de esta obligación será el comprendido entre el inicio del ejercicio en que se hayan obtenido dichos resultados e ingresos y los cuatro años siguientes al cierre de dicho ejercicio.

Artículo 9.- Inexistencia de la obligación de destinar los recursos a la cobertura de fines por iguales partes

Los recursos de la Fundación se entenderán afectos sin determinación de cuotas a la realización de los fines fundacionales.

Artículo 10.- Selección de beneficiarios

1. En general la Fundación procurará atender y dirigir sus actividades al mayor sector de la población posible, principalmente en aquellas actividades de
2. Siempre que sea precisa la delimitación de los beneficiarios, en casos tales como el otorgamiento de becas, la financiación de proyectos, o, entre otros, los intercambios, la Fundación atenderá de manera principal a aquellas personas que formen parte del sector de la población que pueda ser atendido conforme a los objetivos fundacionales, siempre de acuerdo con los criterios generales de imparcialidad y no discriminación y los particulares de mérito, capacidad, sin perjuicio de que también pueda considerar la pluralidad territorial, o las situaciones personales de necesidad de los beneficiarios, orden de petición y otros análogos.
3. Nadie podrá alegar, ni individual ni colectivamente ante la Fundación o su Patronato derecho alguno al goce de sus beneficios, antes de que fuesen concedidos, ni imponer su atribución a personas determinadas.

Artículo 11.- Publicidad de las actividades

La Fundación dará información suficiente de sus fines y actividades para que sean conocidos por sus eventuales beneficiarios y demás interesados.

CAPÍTULO IV - EL PATRONATO DE LA FUNDACIÓN

SECCIÓN PRIMERA. NORMAS GENERALES

Artículo 12.- Carácter del cargo de patrono.

1. El gobierno, administración y representación de la Fundación corresponderá al Patronato, que tendrá y ejercerá las facultades que le corresponden con sujeción a lo dispuesto en el ordenamiento jurídico y en los presentes estatutos. Sus miembros deberán desempeñar sus funciones con la diligencia de un representante leal.
Los patronos responderán solidariamente frente a la Fundación de los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la Ley o a los Estatutos, o por los realizados sin la diligencia con la que deben desempeñar el cargo.
2. Los patronos ejercerán sus facultades con independencia, sin trabas ni limitaciones. En consecuencia, no podrá imponérseles en la adopción de sus resoluciones o acuerdos de todo género la observancia de otros requisitos que los expresamente dispuestos en estos estatutos o los establecidos con carácter de Derecho necesario en el ordenamiento jurídico.

Artículo 13.- Gratuidad del cargo de patrono y régimen de contratación de los patronos con la Fundación.

1. Los patronos desempeñarán gratuitamente sus cargos, sin devengar, por su ejercicio retribución alguna. Sin embargo, tendrán derecho al reembolso de los gastos debidamente justificados que se les causen en el cumplimiento de cualquier misión concreta que se les confíe a nombre o en

interés de la Fundación.

2. Los patronos pueden contratar con la Fundación, ya sea en nombre propio o de un tercero, previa autorización del Protectorado.
3. No obstante lo establecido en este artículo, el Patronato podrá fijar una retribución adecuada a aquellos patronos que presten a la Fundación servicios distintos de los que implica el desempeño de las funciones que le corresponden como miembros del Patronato, previa autorización del Protectorado.

SECCIÓN SEGUNDA. EL PATRONATO

Artículo 14.- Composición

1. El Patronato estará constituido por un mínimo de tres y un máximo de patronos.
2. Podrán ser miembros del Patronato las personas físicas que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitados para el ejercicio de cargos públicos.
3. Las personas jurídicas podrán formar parte del Patronato y deberán designar a la persona o personas físicas que las representen.
4. El cargo de patrono que recaiga en persona física deberá ejercerse personalmente. No obstante, podrá actuar en su nombre y representación otro patrono por él designado.
5. Podrá actuar en nombre de quien fuera llamado a ejercer la función de patrono por razón del cargo que ocupare, la persona a quien corresponda su sustitución.

Artículo 15.- Reglas para la designación y sustitución de sus miembros

1. El primer Patronato será el designado en la escritura de constitución y en sucesivas renovaciones.
El cargo de patrono tendrá una duración desin perjuicio de sucesivas renovaciones.
2. La aceptación del cargo de los patronos deberá realizarse en documento público, en documento privado con firma legitimada por notario, o por comparecencia ante el Registro de Fundaciones. Igualmente, se podrá aceptar el cargo ante el Patronato, acreditándose a través de certificación expedida por el Secretario, con firma legitimada notarialmente.
En todo caso, la aceptación se comunicará formalmente al Protectorado y se inscribirá en el Registro de Fundaciones.

Artículo 16.- Cese de los patronos

El cese de los patronos de la Fundación se producirá en los supuestos previstos en el artículo 18 de la Ley 50/2002.

Artículo 17.- Cargos en el patronato

1. Será presidente de la Fundación
2. El Patronato podrá nombrar de entre los patronos uno o más vicepresidentes que sustituirán al Presidente en caso de ausencia. Su mandato será de años, sin perjuicio de sucesivas designaciones. En las mismas condiciones y con diferentes funciones, el patronato podrá crear otros cargos.
3. Asimismo, el Patronato podrá designar un secretario, que podrá, o no, ser patrono. En caso de no serlo, tendrá voz pero no voto en el seno del Patronato.

Artículo 18.- Competencia

La competencia del Patronato se extiende a todo lo que concierne al gobierno y administración de la Fundación, sin excepción alguna.

Con carácter puramente enunciativo y no limitativo, son atribuciones y facultades del Patronato, sin perjuicio de las autorizaciones que compete otorgar al Protectorado y comunicaciones al mismo que, en su caso, legalmente procedan, las siguientes:

1. Ejercer la alta dirección inspección, vigilancia y orientación de la labor de la Fundación y aprobar los planes de gestión y programas periódicos de actuación de la misma.
2. Interpretar, desarrollar, en su caso, con la oportuna normativa complementaria y adoptar acuerdos sobre la modificación de los estatutos fundacionales, siempre que resulte conveniente a los intereses de la Fundación y a la mejor consecución de los fines.
3. Fijar las líneas generales o especiales de funcionamiento de la entidad.
4. Nombrar apoderados generales o especiales.
5. Seleccionar a los beneficiarios de las prestaciones fundacionales.
6. Aprobar el plan de actuación, la memoria oportuna, así como el balance de situación y la cuenta de resultados que hayan de ser presentados al Protectorado.
7. Cambiar el domicilio de la Fundación, mediante la oportuna reforma estatutaria y con posterior comunicación al Protectorado y acordar la apertura y cierre de sus delegaciones.
8. Adoptar acuerdos sobre la fusión o extinción de la Fundación; esta última en caso de imposibilidad de cumplimiento de sus objetivos.
9. Delegar sus facultades en uno o más patronos, sin que puedan ser objeto de delegación la aprobación de las cuentas y del plan de actuación, aquellos actos que requieran la autorización del Protectorado, la adopción de los acuerdos de modificación, fusión o liquidación de la Fundación.
10. Acordar la adquisición, enajenación y gravamen –incluidas hipotecas, prendas o anticresis– de bienes muebles o inmuebles para o por la Fundación, suscribiendo los correspondientes contratos.
11. Aceptar las adquisiciones de bienes o de derechos para la Fundación o para el cumplimiento de un fin determinado de los comprendidos en el objeto de la Fundación, siempre que libremente estime que la naturaleza y cuantía de los bienes o derechos adquiridos es adecuada o suficiente para el cumplimiento del fin al que se han de destinar los mismos bienes o derechos, sus rentas o frutos.
12. Concertar operaciones financieras de todo tipo con entidades públicas y privadas, incluso préstamos y créditos.
13. Decidir sobre la adquisición y enajenación de los valores mobiliarios que puedan componer la cartera de la Fundación.
14. Cobrar y percibir las rentas, frutos, dividendos, intereses, utilidades y cualesquiera otros productos y beneficios de los bienes que integran el patrimonio de la Fundación, así como cuantas cantidades le sean debidas a ésta por cualquier título o persona, física o jurídica.
15. Ejercitar los derechos de carácter político y económico que correspondan a la Fundación como titular de acciones y demás valores mobiliarios de su pertenencia y en tal sentido concurrir, deliberar y votar, como a bien tenga, mediante la representación que acuerde, en las Juntas Generales, Asambleas, Sindicatos, Asociaciones y demás organismos de las respectivas

Compañías o entidades emisoras, haciendo uso de todas las facultades jurídicas atribuidas al referido titular, concertando, otorgando y suscribiendo los actos, contratos, convenios, proposiciones y documentos que juzgue convenientes.

16. Efectuar todos los pagos necesarios, incluso los de dividendos pasivos y los de los gastos precisos para recaudar, administrar y proteger los fondos con que cuente en cada momento la Fundación.
17. Acordar la realización de las obras que estime conveniente para los fines propios de la Fundación y contratar los servicios y los suministros de todas clases, cualesquiera que fuese su calidad e importancia, pudiendo con absoluta libertad utilizar cualquier procedimiento para ello, tanto el de adquisición directa como el de subasta o el de concurso, sin necesidad de autorización alguna.
18. Ejercitar todos los derechos, acciones y excepciones, siguiendo por todos sus trámites, instancias, incidencias y recursos cuantos procedimientos, expedientes, reclamaciones y juicios competan o interesen a la Fundación y otorgando al efecto los poderes que estime necesarios, incluida la absolución de posiciones y el juicio de revisión.
19. Ejercer, en general, todas las funciones de disposición, administración, conservación, custodia y defensa de los bienes de la Fundación, judicial o extrajudicialmente.
20. En general, cuantas otras funciones deba desarrollar para la administración o gobierno de la Fundación, con sometimiento en todo caso a las prescripciones legales.

La ejecución de sus acuerdos corresponderá al Presidente, sin perjuicio de que en dichos acuerdos pueda designarse expresamente a otro u otros patronos.

Artículo 19.- Reuniones y adopción de acuerdos

1. El Patronato se reunirá como mínimo dos veces al año, y, además, cuantas veces lo convoque el presidente o cuando lo solicite, al menos, una tercera parte de sus miembros.
2. Las convocatorias, expresando el orden del día, así como el lugar, la fecha y hora de la reunión, se cursarán por escrito por el secretario y ordinariamente con una antelación al menos de cinco días. En caso de urgencia podrá reducirse dicho plazo e incluso efectuarse la convocatoria en forma verbal.
No será necesaria convocatoria cuando estando presentes todos los patronos acuerden por unanimidad constituirse en Patronato y un orden del día.
3. El Patronato quedará válidamente constituido cuando concurren al menos la mitad más uno de sus miembros.
4. Salvo lo dispuesto en los artículos 31 y 32 de los estatutos, los acuerdos se adoptarán por mayoría de votos decidiendo, en caso de empate, el de calidad del Presidente o Vicepresidente que haga sus veces.
5. Los acuerdos, que se transcribirán en el libro de actas, serán autorizados por quien haya presidido la reunión y el secretario, y se aprobarán en la misma o siguiente reunión del Patronato.

Artículo 20.- Funciones delegadas

La delegación de funciones que acuerde el Patronato no podrá extenderse a los actos sujetos a autorización del protectorado, a la aprobación de las cuen-

tas y del plan de actuación y a los acuerdos de reforma de los estatutos, fusión o liquidación de la Fundación².

SECCIÓN TERCERA. EL PRESIDENTE

Artículo 21.- Funciones propias.

Corresponde al presidente de la Fundación convocar las reuniones del Patronato, dirigirlas y resolver los empates que en las mismas se produzcan con voto de calidad.

Artículo 22.- Otras funciones

Podrán corresponder al presidente, cuando así lo acuerde el Patronato, entre otras las siguientes funciones:

1. La representación de la Fundación, sin perjuicio de que el Patronato pueda otorgar ulteriores representaciones.
2. La ejecución de los acuerdos que adopte el Patronato, pudiendo para ello realizar toda clase de actos y firmar aquellos documentos que sean precisos a tal fin.
3. La formulación de las cuentas anuales para su aprobación por el Patronato³.
4.

SECCIÓN CUARTA. OTRAS DISPOSICIONES

Artículo 23.-

1.
2.

CAPÍTULO V. - RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 24.- Dotación

La dotación de la Fundación estará compuesta:

- a) Por la dotación inicial.
- b) Por los bienes y derechos que haya adquirido o en lo sucesivo adquiera la Fundación y que reciban la calificación de dotacionales.

Artículo 25.- Patrimonio

El patrimonio de la Fundación puede estar constituido por toda clase de bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración económica radicados en cualquier lugar, y especialmente por los siguientes:

- a) Bienes inmuebles, que se inscribirán, en su caso, en el Registro de la Propiedad a nombre de la Fundación.
- b) Valores mobiliarios, que se depositarán a nombre de la Fundación en establecimientos bancarios o de ahorro.

² De acuerdo con lo que dispone el artículo 16.2 de la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, los Estatutos podrán prever la existencia de otros órganos distintos del Patronato, para el desempeño de las funciones que expresamente se les encomiende, con excepción de las facultades que resultan indelegables.

³ Conforme al artículo 25.2 la formulación de las cuentas corresponde al Presidente o a la persona que conforme a los Estatutos de la fundación, o al acuerdo adoptado por sus órganos de gobierno, según corresponda.

- c) Bienes muebles, títulos de propiedad, resguardos de depósito o cualesquiera otros documentos acreditativos del dominio, posesión, uso, disfrute o cualquier otro derecho de que sea titular la Fundación.
- d) Bibliotecas, archivos, y otros activos de cualquier clase, que figurarán en su inventario.

Artículo 26.- Inversión del patrimonio de la Fundación

1. El patrimonio de la Fundación será invertido en la forma más adecuada para el cumplimiento de los fines de la fundación y la obtención de rendimientos tales como intereses, dividendos periódicos, revalorizaciones y otros frutos o incrementos patrimoniales.
2. Sin perjuicio de los procedimientos administrativos de autorización o comunicación que pudieran corresponder, el patronato podrá en todo momento, y cuantas veces sea preciso, a tenor de lo que aconseje la coyuntura económica, efectuar las modificaciones que estime necesarias o convenientes en las inversiones del patrimonio fundacional.

Artículo 27.- Rentas e ingresos

Entre otros cualesquiera admitidos en Derecho, los ingresos de la Fundación podrán provenir de:

- a) Los rendimientos del patrimonio propio.
- b) El producto de la venta de las acciones, obligaciones y demás títulos-valores incluidos los derechos de suscripción de acciones que la Fundación no ejercite.
- c) Las subvenciones, donaciones, herencias y legados.
- d) Las cantidades que pueda percibir la Fundación por sus servicios y actividades.
- e) Los medios financieros que la Fundación pueda obtener de cualquier ente público o privado, en España y en el extranjero.
- f) Los fondos que se alleguen y que puedan ser destinados al cumplimiento de los fines de la Fundación.
- g) Cualesquiera otros recursos que la Fundación pueda procurarse como titular de su patrimonio, tales como derechos de propiedad intelectual o industrial, u otros semejantes.

Artículo 28.- Afectación

1. Los bienes y rentas de la Fundación se entenderán afectos y adscritos a la realización de los objetivos de la Fundación.
2. Conforme a la regla general establecida en el artículo 9 de estos estatutos, la adscripción del patrimonio fundacional a la consecución de los fines de interés general señalados en el artículo 5 de los mismos tiene carácter común e indiviso; esto es, sin asignación de partes o cuotas, iguales o desiguales, de la dotación y rentas fundacionales a cada uno de ellos. En consecuencia, la Fundación no podrá ser obligada a dividir o distribuir dotación o rentas entre los distintos objetivos que persigue, ni aplicarlos a uno o varios determinados.

Artículo 29.- Cuentas y plan de actuación

1. La Fundación deberá llevar una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad, que permita el seguimiento cronológico de las operaciones realizadas. Para ello llevará necesariamente un Libro Diario y un Libro de In-

ventarios y Cuentas Anuales.

2. Las cuentas anuales, que comprenderán el balance de situación, la cuenta de resultados y la memoria, formarán una unidad, debiendo ser redactadas con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la Fundación.

La memoria, además de completar, ampliar y comentar la información contenida en el balance y en la cuenta de resultados, incluirá las actividades fundacionales, los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación, así como el grado de cumplimiento del plan de actuación, indicando los recursos empleados, su procedencia y el número de beneficiarios en cada una de las distintas actuaciones realizadas, los convenios que, en su caso, se hayan llevado a cabo con otras entidades para estos fines, y el grado de cumplimiento de las reglas establecidas en el artículo 27 de la Ley 50/2002. Igualmente se incorporará a la memoria un inventario de los elementos patrimoniales.

3. Las cuentas anuales se aprobarán por el Patronato de la Fundación en el plazo máximo de seis meses desde el cierre del ejercicio, y se presentarán al Protectorado, para su examen y comprobación dentro de los diez días hábiles siguientes a su aprobación.

Si la Fundación incidiera en los requisitos legales establecidos, los documentos anteriores se someterán a auditoría externa, remitiéndose al Protectorado el informe de la misma junto con las cuentas anuales.

4. Igualmente, el Patronato elaborará y remitirá al Protectorado en los últimos tres meses de cada ejercicio, un plan de actuación, en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevea desarrollar durante el ejercicio siguiente.

Artículo 30.- Ejercicio económico

El ejercicio económico de la Fundación se iniciará el 1 de enero y terminará el 31 de diciembre de cada año.

CAPÍTULO VI - MODIFICACIÓN DE LOS ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN

Artículo 31.- Adopción de la decisión.

Siempre que resulte conveniente en interés de la Fundación, el patronato podrá acordar la modificación estatutaria pertinente con el voto favorable de al menos tres cuartas partes de los miembros del Patronato, y siguiendo el procedimiento legalmente previsto.

CAPÍTULO VII - FUSIÓN DE LA FUNDACIÓN CON OTRAS

Artículo 32.- Procedencia y requisitos

El Patronato de la Fundación podrá acordar su fusión con otra u otras fundaciones. El acuerdo de fusión exigirá el voto favorable de al menos tres cuartas partes de los miembros del Patronato.

CAPÍTULO VIII - EXTINCIÓN DE LA FUNDACIÓN

Artículo 33.- Causas

El Patronato podrá acordar la extinción de la Fundación cuando pudiera estimar cumplido el fin fundacional o fuese imposible su realización. En todo caso,

la Fundación se extinguirá por cualesquiera otras causas establecidas en las leyes. El acuerdo del Patronato habrá de ser ratificado por el Protectorado.

Artículo 34.- Liquidación y adjudicación del haber remanente

1. La extinción de la Fundación, salvo en el caso de que ésta se produzca por fusión con otra, determinará la apertura del procedimiento de liquidación, que se realizará por el patronato constituido en comisión liquidadora y bajo el control del Protectorado.
2. Los bienes y derechos resultantes de la liquidación se destinarán en su totalidad a otras fundaciones o entidades no lucrativas privadas que persigan fines de interés general y que, a su vez, tengan afectados sus bienes, incluso para el supuesto de disolución, a la consecución de aquéllos y que tengan la consideración de entidades beneficiarias del mecenazgo a los efectos previstos en los artículos 16 a 25 de la Ley 49/2002 de Régimen Fiscal de Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo, o a entidades públicas de naturaleza no fundacional que persigan fines de interés general.
3. El destinatario o destinatarios de los bienes y derechos relictos será libremente elegido por el Patronato.
4. La extinción de la Fundación y los cambios de titularidad de los bienes a que aquélla dé lugar se inscribirán en los oportunos Registros.

ANEXO Nº 4. Datos de protectorados y registros de España

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

Ministerio de Cultura

Dirección General de Política e Industrias Culturales

Subdirección General de Promoción de Industrias Culturales y de Fundaciones y Mecenazgo

Plaza del Rey, 1, 1.ª planta 28004 Madrid

Telf.: 91701 72 84 Fax: 91 701 73 35

Correo electrónico: info.fundaciones@mcu.es

Página web: <http://www.mcu.es/fundaciones/>

Ministerio de Educación

Subsecretaría. Secretaría General Técnica

Correo electrónico: info.fundaciones@educacion.es

Página web: <http://www.educacion.es/horizontales/fundaciones.html>

- Fundaciones educativas

División del Protectorado de Fundaciones

Plaza del Rey, 6, 1.ª planta 28071 Madrid

Telf.: 91 362 50 40 Fax: 91 362 50 03

- Fundaciones asistenciales

Subdirección General de Participación, Fundaciones y Entidades Tuteladas

Paseo de la Castellana, 67 28071 Madrid

Telf.: 91 363 75 41/13 Fax: 91 363 72 50

Ministerio de Trabajo e Inmigración

Secretaría General de Empleo. Subdirección General de Economía Social, Trabajo Autónomo y Responsabilidad Social de las Empresas

C/ Pío Baroja, 6 28009 Madrid

Telf.: 91 363 18 94 Fax: 91 363 08 88

Correo electrónico: informacionmtin@mtin.es

Página web: <http://www.mtin.es>

Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino

Vicesecretaría General Técnica

Paseo Infanta Isabel, 1. 28071 Madrid

Telf.: 91 347 55 00 Fax: 91 347 53 33

Correo electrónico: fundaciones@mapya.es

Página web: <http://www.marm.es>

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio

Subsecretaría

Paseo de la Castellana, 160. 28046 Madrid

¹ En las fechas correspondientes a la redacción de este manual se llevó a cabo una reestructuración ministerial, como consecuencia de la cual algunos datos presentados este Anexo pueden haber variado.

Telf.: 91 349 45 87 Fax: 91 349 49 35
Correo electrónico: info@mityc.es
Página web: <http://www.mityc.es>

Ministerio de Vivienda
Secretaría General Técnica. Subdirección General de Cooperación y Relaciones Interadministrativas
Paseo de la Castellana, 112. 28071 Madrid
Telf.: 91 728 40 04 Fax: 91 728 48 61
Correo electrónico: portal.vivienda@vivienda.es
Página web: <http://www.mviv.es>

Ministerio de Justicia
Protectorado de Fundaciones Religiosas
Vicesecretaría General Técnica
C/ San Bernardo, 62. 28071 Madrid
Telf.: 91 390 45 00
Página web: <http://www.mjusticia.es>

ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA

Comunidad Autónoma de Andalucía

Consejería de Justicia y Administración Pública.
Dirección General de Instituciones y Cooperación con la Justicia
Servicio de Fundaciones y Asociaciones. Registro de Fundaciones
Plaza de La Gavidia, 10. 41002 Sevilla
Telf.: 95 504 32 25 Fax: 95 504 32 86
Página web: <http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica>

Protectorado de la Consejería de Cultura
Secretaría General Técnica
C/ San José, 13. 41004 Sevilla
Telf.: 95 503 64 83 Fax : 95 503 60 62

Protectorado de la Consejería de Educación
Secretaría General Técnica
C/ Juan Antonio Vizarrón, s/n. Edificio Torre Triana. 41071 Sevilla
Telf.: 95 506 44 71 Fax : 95 506 41 10

Protectorado de la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social
Secretaría General Técnica
Av. de Hytasa, 14. 41071 Sevilla
Telf.: 95 504 88 65 Fax: 95 504 80 48

Comunidad Autónoma de Aragón

Protectorado y Registro de Fundaciones
Dirección General de Interior. Servicio de Régimen Jurídico y Registros
Paseo María Agustín, 36. Edificio Picnatelli. 50004 Zaragoza

Telf.: 97 671 47 98 Fax: 97 671 55 30
Página web: <http://www.aragon.es>

Comunidad Autónoma del Principado de Asturias

Página web: <http://www.asturias.es>

Registro de Fundaciones Culturales
Consejería de Cultura. Secretaría General Técnica
Servicio de Contratación y Régimen Jurídico
Plaza del Sol, 8. 33007 Oviedo. Principado de Asturias
Telf.: 98 510 67 15 Fax: 98 510 67 56

Registro de Fundaciones Laborales
Consejería de Industria y Empleo. Dirección General
San Francisco, 21, 5.º 33003 Oviedo. Principado de Asturias
Telf.: 98 510 84 65 Fax: 98 510 82 51

Registro de Fundaciones Asistenciales
Consejería de Vivienda y Bienestar Social. Secretaría General Técnica
C/ General Elorza, 35. 33001 Oviedo. Principado de Asturias
Telf.: 98 510 65 30 Fax: 98 510 63 34

Comunidad Autónoma de Les Illes Balears

Registro Único
Consejería de Presidencia
Plaza Atarazanas, 4. 07012 Palma de Mallorca
Telf.: 97 117 60 91 Fax: 97 117 64 80
Página web: <http://www.caib.es>

Protectorado de Fundaciones educativas, docentes, culturales y de investigación
Consejería de Educación y Cultura. Secretaría General Técnica
Capitán Salom, 29, 3.º 07004 Palma de Mallorca
Telf.: 97 117 65 00 Fax: 97 117 72 49

Protectorado de Fundaciones laborales
Consejería de Trabajo y Formación. Secretaría General Técnica
Gremi de Teixidors, 38. 07009 Palma de Mallorca
Telf.: 97 117 63 00 Fax: 97 117 63 19

Comunidad Autónoma de Canarias

Protectorado y Registro de Fundaciones
Dirección General de Administración Territorial y Gobernación
Página web: <http://www.gobcan.es>

Profesor Agustín Millares Carló, 22
Edificio de Usos Múltiples, 1 35003 Las Palmas de Gran Canaria
Telf.: 92 830 67 52 Fax: 92 830 66 63

Av. José Manuel Guimerá, 8
Edificio de Usos Múltiples, 2. 38071 Santa Cruz de Tenerife
Telfs.: 92 247 65 68 Fax: 92 247 67 95

Comunidad Autónoma de Cantabria

Protectorado y Registro de Fundaciones
Consejería de Presidencia y Justicia. Secretaría General
Servicio de Autorizaciones Administrativas
C/ Peña Herbosa, 29. 39003 Santander
Telf.: 94 220 72 72 Fax: 94 220 81 27
Página web: <http://www.gobcantabria.es>

Comunidad Autónoma de Castilla – La Mancha

Protectorado y Registro de Fundaciones
Consejería de Administraciones Públicas y Justicia. Secretaría General
Servicio de Planificación y Coordinación Jurídica
Av. de Portugal, s/n. 45071 Toledo
Telf.: 92 526 62 27 Fax: 92 528 70 07
Página web: <http://www.jccm.es>

Comunidad Autónoma de Catilla y León

Protectorado y Registro Único de Fundaciones
Consejería de Interior y Justicia. Gerencia Regional de Justicia
Servicio de Fundaciones
c/ Santiago Alba, 1. 47007 Valladolid
Sección del Protectorado Telf.: 98 341 44 58
Sección del Registro Telf.: 98 341 77 70
Página web: <http://www.jcyl.es/>

Comunidad Autónoma de Cataluña

Protectorado y Registro de Fundaciones
Consejería de Justicia. Dirección General de Derecho y Entidades Jurídicas
Servicio de Registro y Asesoramiento de Entidades Jurídicas
Pau Claris, 81, 1.ª planta. 08010 Barcelona
Telf.: 93 316 41 00 Fax: 93 316 41 33
Página web: <http://www.gencat.net/justicia>

Comunidad Autónoma Valenciana

Protectorado y Registro de Fundaciones
Consejería de Justicia Interior y Administraciones Públicas
Área de relaciones con la Administración de Justicia. Servicio de Entidades Jurídicas
c/ Avellanas, 16. 46003 Valencia
Telf.: 96 192 51 84 Fax: 96 192 51 94
Página web: <http://www.gva.es>

Comunidad Autónoma de Extremadura

Protectorado y Registro de Fundaciones
 Consejería de Administración Pública y Hacienda
 Dirección General de Justicia e Interior
 Paseo Roma, s/n 06800 Mérida (Badajoz)
 Telf.: 92 400 51 65 Fax: 92 400 51 33
 Página web: <http://www.juntaex.es>

Comunidad Autónoma de Galicia

Página web: <http://www.xunta.es>

Vicepresidencia da Igualdade e do Benestar
 Edifícios Administrativos. San Caetano, s/n. 15704 Santiago de Compostela
 Telf.: 981 54 46 05 Fax: 981 54 56 26
 Consellería da Presidencia, Administracións Públicas e Xustiza
 Edifícios Administrativos. San Caetano, s/n. 15704 Santiago de Compostela
 Telfs.: 981 54 42 29/981- 54 52 44/981- 54 42 03 Fax: 981 54 42 26

Consellería de Economía e Facenda
 Edifícios Administrativos. San Caetano, s/n. 15704 Santiago de Compostela
 Telf.: 981 54 41 57 Fax: 981 54 41 25

Consellería de Política Territorial, Obras Públicas e Transportes
 Edifícios Administrativos. San Caetano, s/n. 15704 Santiago de Compostela
 Telf.: 981 54 43 20 Fax: 981 54 45 29

Consellería de Educación e Ordenación Universitaria
 Edifícios Administrativos. San Caetano, s/n. 15704 Santiago de Compostela
 Telf.: 981 54 44 77 Fax: 981 54 44 43

Consellería de Innovación e Industria
 Edifícios Administrativos. San Caetano, s/n. 15704 Santiago de Compostela
 Telf.: 981 54 54 48 Fax: 981 54 49 49

Consellería do Medio Rural
 Edifícios Administrativos. San Caetano, s/n. 15704 Santiago de Compostela
 Telf.: 981 54 57 00 Fax: 981 54 57 59

Consellería de Cultura e Deportes
 Edifícios Administrativos. San Caetano, s/n. 15704 Santiago de Compostela
 Telf.: 981 54 48 41 Fax: 981 54 48 02

Consellería de Sanidade
 San Lázaro, s/n. 15703 Santiago de Compostela
 Telf.: 981 54 18 08 Fax: 981 54 27 28

Consellería de Pesca e Asuntos Marítimos
 Edifícios Administrativos. San Caetano, s/n. 15704 Santiago de Compostela
 Telf.: 981 54 40 02 Fax: 981 54 40 37

Consellería de Medio Ambiente e Desenvolvemento Sostible
Complexo Administrativo San Lázaro, s/n. 15781 Santiago de Compostela
Telf.: 981 54 17 32 Fax: 981 54 17 65

Consellería de Traballo
Complexo Administrativo San Lázaro, s/n. 15781 Santiago de Compostela
Telf.: 981 54 69 89 Fax: 981 54 69 69

Consellería de Vivenda e Solo
Polígono de Fontiñas. Edificio Área Central. 15781 Santiago de Compostela
Telf.: 981 54 19 03 Fax: 981 54 19 27

Comunidad Autónoma de Madrid

Registro Único de Fundaciones
Consejería de Justicia e Interior. Dirección General de Relaciones con la Justicia
y Políticas Interiores. Servicio de Fundaciones
Gran Vía, 18, 3.ª planta 28071 Madrid
Telfs.: 91 720 93 40/93 37 Fax: 91 420 75 46
Página web: <http://www.madrid.org>

Protectorado de Fundaciones Benéfico-Asistenciales
Consejería Familia y Asuntos Sociales
Subdirección General de Régimen Jurídico y Desarrollo Normativo
Alcalá, 63, 3.º 28014 Madrid
Telf.: 91 420 70 51 Fax: 91 420 70 52

Protectorado de Fundaciones Laborales
Consejería de Empleo y Mujer. Dirección General de Trabajo. Servicio de
Registros de Entidades de Economía Social
Princesa, 5, 2.º 28008 Madrid
Telf.: 91 580 43 92/92 59 Fax: 91 420 57 59

Protectorado de Fundaciones Económicas
Consejería de Economía e Innovación Tecnológica. Secretaría General Técnica
Subdirección General de Régimen Jurídico y Desarrollo Normativo
C/ Príncipe de Vergara, 132. 28002 Madrid
Telf.: 91 580 23 53 Fax: 91 420 63 39

Protectorado de Fundaciones Sanitarias
Consejería de Sanidad y Consumo. Secretaría General Técnica
Subdirección de Coordinación Normativa
C/ de la Aduana, 29, 1.ª planta. 28013 Madrid
Telf.: 91 586 70 97 Fax: 91 586 72 96

Protectorado de Fundaciones Culturales
Consejería de Cultura y Deportes. Secretaría General Técnica
Subdirección General de Régimen Jurídico y Desarrollo Normativo
Alcalá, 31, 6.ª planta. 28014 Madrid
Telf.: 91 720 80 44 Fax: 91 720 80 40

Comunidad Autónoma de Murcia

Registro de Fundaciones

Secretaría General. Consejería de Presidencia

C/ Acisclo Díaz, 3. 30071 Murcia

Telfs.: 96 836 60 17/96 836 84 92 Fax: 96 836 13 03

Página web: <http://www.carm.es>

Protectorado de Fundaciones Asistenciales

Consejería de Trabajo y Política Social

Av. de la Fama, 3, 3.º. 30071 Murcia

Telf.: 96 836 20 00 Fax: 96 820 18 42

Protectorado de Fundaciones Docentes y Culturales

Consejería de Educación y Cultura. Secretaría General

C/ Isaac Albéniz, 4. 30009 Murcia

Telf.: 968 28 45 38 Fax: 968 28 28 09

Protectorado de Fundaciones Sanitarias

Consejería de Sanidad y Consumo

Av. Intendente Jorge Palacios, s/n. 30003 Murcia

Telf.: 968 35 97 56 Fax: 968 35 97 01

Comunidad Foral de Navarra

Protectorado y Registro de Fundaciones

Gobierno de Navarra. Presidencia, Justicia e Interior

Dirección General de Presidencia. Servicio de Secretariado del Gobierno

C/ Erletokieta, 2, bajo 31002 Pamplona

Telf.: 848 42 66 45 Fax: 848 42 64 44

Página web: <http://www.navarra.es>

Comunidad Autónoma del País Vasco

Protectorado y Registro de Fundaciones

Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social

Dirección de Estudios y Régimen Jurídico

C/ Donostia. San Sebastián, 1. 01010 Vitoria-Gasteiz

Telf.: 94 501 90 86 Fax: 94 501 91 09

Página web: <http://www.euskadi.net>

Comunidad Autónoma de La Rioja

Protectorado y Registro de Fundaciones

Consejería de Administraciones Públicas y Política Local

Dirección General de Justicia e Interior. Servicio de Interior

Vara de Rey, 1, 3.º 26071 Logroño

Telf.: 94 129 11 00 Fax: 94 129 12 51

Página web: <http://www.larioja.org>

Capítulo 2. Comunicación

2.1. UNA FUNCIÓN ESENCIAL PARA CUMPLIR LOS FINES

Las fundaciones cívicas necesitan mantener una buena comunicación con sus grupos de interés para cumplir con sus fines. En algunos casos la comunicación contribuye a ellos de forma directa. Si la fundación pretende informar, educar o movilizar a la ciudadanía tiene que comunicarse con ella de forma eficaz. En otros casos la comunicación servirá a los fines fundacionales de forma indirecta: la recaudación de fondos (comunicación orientada a atraer donantes) y la promoción de la imagen de la fundación contribuirán a que esta se sostenga o crezca.

Numerosas organizaciones ciudadanas quieren que los medios de comunicación se hagan eco de su labor, pero muchas veces no lo consiguen. No porque sean excluidas deliberadamente o porque su causa no suscite interés, sino porque no dominan las reglas del juego. Precisan conocer las técnicas de información. Y también su lógica de funcionamiento. Porque el interés de cualquier medio de comunicación es ganar audiencia y en las organizaciones ciudadanas no siempre se entienden o comparten los criterios que estos emplean para seleccionar la información a fin de conquistar las audiencias.

Existe una fractura entre las organizaciones que tienen una buena presencia mediática, normalmente organizaciones grandes, que cuentan con gabinetes de prensa y que realizan una labor informativa y publicitaria sistemática, y la gran mayoría silenciosa de organizaciones que aparecen poco en los medios.

La pescadilla se muerde la cola: las pequeñas organizaciones no tienen los recursos humanos y económicos para hacer que su mensaje llegue a los medios; su ausencia en éstos dificulta, por falta de notoriedad, la captación de los recursos necesarios para su desarrollo.

La política de comunicación de una fundación cívica debe formar parte de su política de desarrollo. No se trata sin más de hacerse oír para sobresalir entre el murmullo de tantas organizaciones que reclaman la atención del público. Se trata de hacer evolucionar las ideas y de movilizar a la sociedad civil. De captar recursos para aumentar su capacidad de acción y su independencia. De dotarse de una imagen fuerte para reafirmar su identidad, casi siempre tan difícil de distinguir entre tantas organizaciones que compiten por un bien tan escaso hoy día como es la atención de la gente.

Una fundación cívica debe diseñar su estrategia de comunicación. Ha de definir muy bien qué es lo que ofrece a la sociedad. Para ello tiene que dotarse de una misión clara y unos valores que guíen su forma de actuar. Una vez hecho esto, debe planificar la forma en que va a comunicar su mensaje al público, de manera que la imagen que proyecte en todas sus manifestaciones refleje lo mejor posible su identidad. Esta planificación debe fijar objetivos y métodos concretos que habrán de ser desarrollados en un marco temporal definido.

Los recursos humanos, económicos y técnicos disponibles condicionarán el alcance de esta comunicación. Si son muy escasos, como puede sucederle a muchas fundaciones cívicas al comienzo de su andadura, se puede compensar con un buen conocimiento de las técnicas y de las reglas de funcionamiento mediáticas. Y también con una buena dosis de creatividad y esfuerzo.

Es más que probable que, con todo, una fundación pequeña y que no ha alcanzado renombre, nunca llegue a abrir un noticiario de una televisión de ámbito nacional. Pero puede estar presente en numerosos medios susceptibles de llegar a su público objetivo, que es el que verdaderamente importa. No el de las grandes audiencias donde hay de todo, incluyendo

gente que jamás se interesará por su causa.

Las organizaciones de menor tamaño suelen tener un conocimiento precioso que a menudo está infrautilizado: la comunicación directa o de proximidad. Una comunicación local e interactiva, en la que el destinatario ve, lee o escucha lo que le preocupa directamente, en la que el público no es un receptor pasivo de una comunicación que le es ajena. Para potenciar esta comunicación existen medios todavía poco explotados, como son Internet o las televisiones y radios locales. Además de utilizar estos canales, la organización debe ofrecer contenido: ideas e información de calidad. Puede ayudar a la prensa a no caer en la información superficial o a convertir la solidaridad en espectáculo orientado a captar audiencias. El beneficio ha de ser recíproco: la fundación obtiene cobertura de sus actividades y los medios consiguen contenidos de interés para quienes los siguen.

Las fundaciones cívicas, como entidades compuestas por ciudadanos que trabajan a favor de otros ciudadanos de su mismo ámbito local, tienen que practicar con más razón, si cabe, esta comunicación de proximidad. Su arraigo en la comunidad le permitirá utilizar todos los canales de expresión que estén a su alcance: prensa gratuita de un distrito de una gran ciudad, revistas universitarias, emisoras de radio de barrios, boletines de asociaciones juveniles de la zona, etcétera. Existen multitud de pequeños medios de comunicación que pueden llevar el mensaje de la fundación cívica a sus conciudadanos.

Como todos los aspectos esenciales de la gestión de una fundación cívica, la comunicación debe profesionalizarse al máximo. No es suficiente poner buena voluntad. Lo que no significa que esta función esté reservada exclusivamente al personal remunerado con formación en periodismo o publicidad. Es también una labor propia de los profesionales voluntarios, que con frecuencia tienen que hacerse cargo de la comunicación externa en las fundaciones cívicas de menor tamaño o que acaban de crearse.

2.2. PROYECTAR UNA IMAGEN ATRACTIVA AL TIEMPO QUE VERAZ

Toda organización compite con las demás por obtener recursos: fondos, voluntarios, los mejores profesionales, etcétera. En España lo hacen nada menos que varias decenas de miles de asociaciones y fundaciones. Si su mensaje no destaca, a efectos prácticos es como si no existiera.

¿Cómo conseguir que los donantes apoyen a su fundación cívica en

lugar de a otra organización que hace algo muy parecido? ¿Cómo convertirse en una fuente de referencia sobre un determinado problema social? ¿Cómo hacer que la calidad de su trabajo sea reconocida y que le confiera un prestigio que haga que las personas deseen trabajar en ella?

Para dar respuesta a estos interrogantes una fundación cívica tiene que conocer las claves de la comunicación social y actuar conforme a un planteamiento estratégico. No basta con dominar algunas técnicas, como pueden ser la elaboración de notas de prensa o la edición de libros. Aparte de conocer el mayor número de técnicas, es cuestión de tener una estrategia que proporcione coherencia y que favorezca las sinergias entre los diversos métodos de comunicación que emplee.

Hay que dedicar algo de tiempo a averiguar qué imagen se tiene y a reflexionar sobre la imagen que se quiere proyectar. Hay que pensar qué objetivos de comunicación se quieren alcanzar a largo plazo. Hay que elaborar manuales de comunicación que fijen las pautas básicas que se han de seguir en su fundación. Hay que designar a una persona o un grupo de personas como responsables de velar por el cuidado de la imagen. Las organizaciones que mejor comunican han abordado estas cuestiones clave.

A veces, el mayor reto consiste en poner orden dentro de casa. No se puede dar una imagen en los anuncios, otra en las publicaciones, otra en el sitio web y otra en las declaraciones de los portavoces. Si su fundación no se expresa con una sola voz en medio de este ruido comunicativo no puede esperar otra cosa que confundir a sus audiencias.

Una manera de empezar a ordenar la comunicación es determinar lo siguiente:

- La preocupación número uno de la fundación cívica, es decir, la que condiciona su desarrollo y la realización de su proyecto. La comunicación debería orientarse en gran medida a cubrir esta preocupación.
- El público número uno, esto es, el que resulta decisivo para el porvenir de la fundación cívica o de la causa que defiende. Hay que dirigirse a él de forma prioritaria, aunque sin dejar de lado a los públicos secundarios.
- El mensaje principal. Se pueden decir muchas cosas acerca de lo que se es y de lo que se pretende hacer. Pero no se puede comunicar todo. A mayor concisión, mayor impacto.
- El tono general de la comunicación ha de reflejar el estilo de la fundación y favorecer que el público la reconozca, distinguiéndola de organizaciones similares.

- El método de evaluación que se empleará para medir los resultados y el impacto de las acciones de comunicación.

Caso real

Una organización dedicada principalmente a la rehabilitación de drogodependientes decidió, tras años de funcionamiento, adoptar una estrategia de comunicación para racionalizar sus esfuerzos y aumentar su eficacia. Identificó los objetivos de la comunicación, estableciendo prioridades entre ellos. El más importante era persuadir a los potenciales donantes privados de que merece la pena apoyar un programa que consigue salvar de la autodestrucción y reinsertar en la sociedad a la mayoría de los pacientes. Aunque se identificaron otros objetivos comunicativos, esta era la preocupación número uno ya que algunos de los conciertos de servicios con organismos públicos podrían no renovarse en el futuro. A ese objetivo consagraron los mayores esfuerzos.

Trazó un mapa de públicos en los que identificó a todas las audiencias relevantes: usuarios actuales y potenciales, familiares, donantes existentes y posibles, administraciones concertadas, red sociosanitaria, ONG que trabajan en el mismo campo. Para cada uno de ellos determinó cuál era su necesidad principal y elaboró el mensaje principal que habría de transmitirles, expresados en una frase muy concisa en términos de satisfacción de su necesidad. Así, por ejemplo, se entendía que las administraciones concertadas buscaban obtener el mayor beneficio social y de imagen para su gasto público. Por ello, el mensaje esencial orientado a fidelizarlas es que la organización en cuestión realiza una terapia de calidad, tanto desde un punto de vista sanitario como de relación humana.

Cualquier organización, por modesta que sea, debe dotarse de algunos instrumentos que le permitan gestionar su imagen y realizar una comunicación armónica sin que ello dependa de la estructura o persona que emita un mensaje. Para ello resulta conveniente que elabore los siguientes documentos de referencia:

- Manual de identidad visual: Indica el uso normalizado del logotipo de la organización en sus diferentes aplicaciones (papelería institucional, folletos, libros, vehículos, etcétera). Especifica, asimismo, el color y tipografía corporativos.
- Manual de comunicación: Puede realizarse un manual más completo que, además de lo expuesto en el manual de identidad visual, fije pautas de estilo al redactar, normas sobre el uso de imágenes que reflejan el trabajo de la organización, pautas para el diseño gráfico de las publicaciones, normas para la portavocía, etcétera.
- Dossier institucional: Es un compendio de qué es la organización, útil para elaborar otras publicaciones de uso interno y externo. También puede servir como dossier de prensa en casos en que interese que los

periodistas conozcan más a fondo la fundación cívica. Sus contenidos pueden ser, entre otros, la historia de la organización, su misión y valores, la descripción de sus métodos de trabajo, los principales programas que desarrolla en la actualidad, logros que ha cosechado, premios y otros reconocimientos recibidos, etcétera.

- Casos: Resulta útil compilar casos que ilustren el trabajo que realiza la fundación, especialmente casos de éxito. Servirán para ejemplificar sus propósitos, actividades y logros.
- Estadísticas: También resulta útil reunir datos que hablan de las capacidades y realizaciones de la fundación para su eventual uso a la hora de elaborar otros materiales comunicativos. Tales datos pueden ser número de beneficiarios atendidos cada año, informes publicados, becas concedidas, misiones de investigación realizadas, voluntarios en activo, etcétera.



Folletos del proyecto Fundaciones Cívicas de la Fundación Bertelsmann.

El diseño de imagen de la fundación debe formar parte de su planificación estratégica. Los cambios importantes que afectan a su misión o a los principios que guían su actuación deben tener reflejo en la imagen que proyecta. Una fundación cívica puede modificar su misión a lo largo del tiempo. Lo más común es que, con el desarrollo de la organización, amplíe su campo de actuación. Si ahora se dedica también a otras cosas que no hacía antes deben comunicarse de forma que los grupos de interés lo sepan y lo comprendan.

La marca es uno de los activos más importantes de toda organización ciudadana, junto con su patrimonio, su equipo humano y su saber hacer. De manera que ha de gestionarse con perspectiva estratégica, de la misma forma que se gestionan los fondos o las personas que integran la organización. Esto significa que hay que tratar de establecer objetivos a medio y largo plazo orientados a que la fundación sea conocida y apreciada por sus grupos de interés (usuarios, donantes, administraciones, etcétera).

Consejo

En toda organización debe haber una persona que tenga la responsabilidad de asegurar que todos sus comportamientos reflejan la imagen deseada. Tiene que conferírsele autoridad para poder intervenir en todo aquello que a su juicio no cumpla con las exigencias de la imagen de marca. Pero ello no significa que tenga que ser la persona con más autoridad formal dentro de la organización. Puede ser cualquier otro miembro del personal que conozca bien los requerimientos de la comunicación y tenga una perspectiva amplia de la labor de la fundación.

2.3. DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN: EL MANUAL DE GESTIÓN

La comunicación de una fundación cívica no puede improvisarse. Además de planificar la comunicación con una visión estratégica, conviene establecer normas para que todos los componentes de la fundación que tienen un papel relevante en ella hagan oír su voz en armonía con el conjunto del coro. Es aconsejable reunir estas normas en un manual de gestión de la comunicación.

Este manual puede contener desde la estrategia de imagen a su concreción en los planes de comunicación que han de ejecutar dicha estrategia, pasando por el diseño del departamento de comunicación. Puede incluir además las normas de comunicación de la fundación orientadas a transmitir una imagen homogénea en todas sus acciones.

El manual tiene cuatro funciones principales:

1. Formalizar la política de comunicación e imagen, normalmente por un periodo de varios años (3-5 años).
2. Afianzar un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar a la organización.
3. Establecer el reparto de funciones y responsabilidades en materia de comunicación.
4. Normalizar la práctica comunicativa para que se haga de un modo

parecido por los diferentes emisores que hay en toda fundación.

El uso de este manual proporciona a una fundación cívica estos beneficios:

1. Favorece que todas las personas que emiten mensajes de cualquier tipo (que redactan folletos, hacen declaraciones a la prensa, etcétera) se expresen de forma armónica al seguir unas pautas comunes.
2. Ofrece una visión de conjunto sobre la imagen que quiere proyectar la fundación y la manera en que ha de actuar para ganarse la reputación deseada.
3. Favorece la descentralización de la labor comunicativa, sobre todo en las organizaciones con diversas oficinas o sedes. El responsable o departamento de comunicación puede sentir más confianza en que otros miembros de la fundación puedan trabajar con más autonomía ya que observan unas directrices comunes.

Consejo

Conviene que cuente con un amplio respaldo tanto en su contenido como en su aplicación para que su implantación resulte más eficaz y sea asumida por todas las personas que participan de la comunicación en todas sus formas, no sólo por los responsables del departamento de comunicación, si es que hay un departamento específico. Puede ser necesario para ello, además de un proceso de elaboración participativo, ofrecer explicaciones e incluso formar al personal implicado. Una vez implantado, conviene revisarlo críticamente a la luz de la experiencia para comprobar que se aplica, que es útil y que no se incurre en rutinas que matan la creatividad.

El manual puede constar de estos cuatro capítulos básicos:

1. La estrategia de comunicación. Parte de una descripción del proyecto fundacional: la visión que la anima, la misión que persigue, los valores que dictan su comportamiento, la imagen que quiere tener... Luego la compara con la imagen real y determina cómo irá reduciendo la distancia entre ambas.
2. La organización de la función comunicativa. El organigrama de la función comunicativa en todas sus facetas y la distribución de responsabilidades.
3. Las normas generales de comunicación reúnen un conjunto heterogéneo de directrices, todas ellas orientadas a que la organización se exprese con un estilo definido y propio.
4. El mapa de públicos recoge todos y cada uno de los públicos externos e

internos con los que la organización debe comunicarse de acuerdo con su estrategia de imagen. Pondera su importancia y señala los rasgos generales de la comunicación con cada uno de ellos.

2.3.1. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación debe tener como norte la visión de la fundación, el sueño que inspira a todos sus componentes para que sumen sus esfuerzos en una causa común. También debe tener como referencia básica la misión, esto es, la contribución específica que piensa realizar la fundación para hacer realidad ese sueño. Por último, ha de regirse por los valores que guían su conducta. En el capítulo sobre dirección estratégica de este manual explicamos en qué consisten los diferentes elementos que componen el ideario de una organización.

Una vez definida la identidad de la fundación, conformada por los elementos antes mencionados, se puede determinar su imagen intencional, esto es, el modo en que se quiere que sea percibida. Una fundación, al igual que le sucede a una persona, tiene muchos rasgos. Hay que conseguir que la gente se quede con los más característicos y con los mejores atributos. Puede tratarse del trabajo que hace, que no realiza ninguna otra organización. Que lo hace con total independencia política y económica. Que tiene un espíritu innovador. Lo que sea. Pero hay que escoger pocos rasgos, los más relevantes para los grupos de interés y los más diferenciadores.

La estrategia de imagen exige, en segundo lugar, conocer con la máxima precisión posible su perfil de imagen actual o imagen real, esto es, el punto de partida sobre el que construir la estrategia misma.

La última etapa es la definición de la estrategia de comunicación orientada a eliminar la distancia entre la imagen ideal y la real. El nudo gordiano de esta estrategia es el posicionamiento, esto es, la idea que una fundación cívica quiere que sus públicos asocien automáticamente con ella. Puede ser un concepto concreto relacionado con su actividad, como bibliotecas u orientación para el empleo. O puede ser abstracto, relacionado con sus fines o principios: lucha contra la exclusión social o caridad. Lo ideal es que sea una idea relevante para sus grupos de interés y que la distinga de otras organizaciones que hacen labores parecidas o que se disputan el favor del público.

Para que el posicionamiento impregne toda comunicación debe pro-

curarse que esa idea central esté presente, de forma explícita o tácita, en todo mensaje. También ayuda elaborar lemas que sintetizen la idea y que acompañen al logotipo. Un ejemplo ficticio: «Fundación Biblos. Sembrando la cultura popular».

2.3.2. LA ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN COMUNICATIVA

Se trata de establecer cómo se ubica la comunicación dentro de la organización y cuáles son las funciones de la dirección de comunicación en sus diferentes facetas. Una solución típica es crear un departamento de comunicación en dependencia directa de la dirección general. En ocasiones se asigna la comunicación informativa y publicitaria a distintos departamentos. O se crean dos áreas diferenciadas dentro del mismo departamento.

La función comunicativa, incluso cuando está básicamente centralizada en un punto de la estructura, trasciende al departamento específicamente encargado de gestionarla, ya que es una función transversal que afecta a otros departamentos, a la dirección y al patronato. Por este motivo, hay que ver qué funciones y responsabilidades desempeñan otras estructuras o cargos y si se crean instrumentos específicos de gestión, como pudiera ser un comité de imagen, encargado de la reflexión y el análisis de la imagen institucional.

2.3.3. NORMAS GENERALES DE COMUNICACIÓN

Este apartado tiene por objeto establecer normas para extraer más provecho de la comunicación y consolidar un estilo institucional propio. El estilo es una manera de expresarse, de manifestar la personalidad de la fundación cívica.

El estilo de una fundación cívica comienza por su identidad visual, que se regula normalmente en un manual específico. Recoge el uso del logotipo, del color y tipografías corporativas. No se trata de reproducir aquí el manual completo, sino de sintetizar sus normas fundamentales: constantes universales de identidad y sistema de aplicaciones. Es útil repetir lo más básico, ya que el manual de identidad visual a menudo tiene una difusión muy restringida.

Las pautas de estilo editorial son normas para la comunicación escrita, ya sea de carácter externo o interno, que debe emplear cualquier persona

que la practique. Hay quienes las presentan al modo de los libros de estilo que tienen algunos diarios. En nuestra opinión, no es necesario ni conveniente realizar un texto tan exhaustivo. Debería limitarse a las normas que son propias de la fundación o de su sector, y no extenderse a las normas gramaticales y ortográficas que pueden conocerse por otros medios. Así, entre los contenidos pueden incluirse criterios para redactar de forma sencilla y comprensible, para adaptar el lenguaje a las características de la audiencia, para evitar un lenguaje que se considera incorrecto y para exponer los diferentes tonos que se pueden emplear en circunstancias diversas.

Las normas sobre intervención de portavoces regulan las rutinas y cautelas que tienen que observar todas las personas que hablan en nombre de la organización en eventos o ante los medios de comunicación a fin de que sean más eficaces y actúen de acuerdo con el estilo institucional. Pueden consistir, entre otras, en pautas para preparar intervenciones en los medios, para ofrecer una buena presencia en los medios audiovisuales, para controlar el contenido de las declaraciones y para participar en debates.

Las normas sobre relaciones con la prensa establecen procedimientos y responsabilidades en el trabajo cotidiano con aquélla. Determinan, por ejemplo, quién puede emitir una comunicación dirigida a los medios, qué controles tiene que pasar, cuándo se deben emplear unas herramientas de comunicación u otras, cómo escoger los medios más adecuados, etcétera.

Las normas de comunicación de crisis ofrecen procedimientos y otras pautas para afrontar situaciones adversas o extraordinarias desde un punto de vista comunicativo, como pueden ser la aparición de informaciones u opiniones críticas hacia la labor de la organización o un suceso luctuoso que afecta a la vida normal de la institución.

Las normas sobre patrocinio regulan el uso de la imagen de la organización por entidades públicas o privadas que patrocinen sus actividades.

En el apartado de comunicación interna se exponen los canales y procedimientos que afectan a este tipo de comunicación. Los interlocutores internos no sólo son el personal remunerado y voluntario, sino también otras personas estrechamente vinculadas a la fundación. Tal es el caso de los donantes en sus diferentes modalidades.

El personal de contacto es la relación de personas que tienen una responsabilidad significativa en materia de comunicación, como son los responsables del departamento y de las unidades de comunicación y los portavoces autorizados.

Como puede verse, son muchas las directrices que hay que desarrollar para atar todos los cabos en la compleja comunicación que puede desplegar una fundación cívica. No hay por qué elaborarlas todas a un tiempo. Algunas de ellas requieren haber acumulado un mínimo de experiencia para ser capaces de enunciarlas con precisión y sentido práctico.

Consejo

De entre toda esta normativa, la más básica es la que fija la identidad visual de la fundación. Desde el principio debe utilizar de manera normalizada un logotipo, un color y una tipografía (o una combinación de varios colores y fuentes) que faciliten la identificación de la fundación, igual que reconocemos a una persona conocida por el timbre de su voz antes siquiera de que desentrañemos el significado de lo que nos está diciendo.

2.3.4. EL MAPA DE PÚBLICOS

Representa el conjunto de colectivos con los que ha de comunicarse la fundación para ejecutar su estrategia de comunicación e imagen.

Se pondera su importancia clasificándolos en estratégicos, tácticos y coyunturales. También pueden analizarse y clasificarse por su capacidad de influencia en la percepción y conducta de otras personas (prescriptores, mediadores y difusores).

2.4. ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN COMUNICATIVA

La comunicación es una función transversal a toda la organización. Pero eso no significa que haya que dispersar esta función entre diferentes departamentos o personas. Sin embargo, a menudo resultará difícil determinar dónde ubicar la función comunicativa dentro del organigrama: ¿Se vincula a la función de marketing o de captación de fondos? ¿Se mete en el departamento de programas o de campañas? ¿Se le encarga a la persona que se ocupa de la educación o sensibilización? ¿Hay que crear un departamento propio?

No hay una receta válida para cualquier organización. Dependerá de su tamaño y de su estructura. Pero como criterio general para decidir dónde ubicarla dentro de la estructura o a qué persona asignársela hay que exa-

minar cuáles son sus prioridades de comunicación. Así, si ésta se orienta fundamentalmente a promover la fundación para atraer más donantes, lo lógico es que la comunicación esté vinculada a la captación de fondos y ambas funciones estén en manos de un mismo departamento o persona. En otro supuesto, si la comunicación tiene una faceta preponderante como herramienta de incidencia política, entonces será mejor que esté vinculada a quienes diseñan las demás tácticas de campaña.

Asimismo, cuando la fundación cívica va creciendo, la tendencia es realizar una mayor división del trabajo. Un departamento de comunicación en sentido amplio, no meramente un gabinete de prensa, suele ser una solución organizativa en entidades con una estructura compleja y mucho personal.

En ocasiones, la comunicación se subdivide en grandes categorías. Por ejemplo, comunicación publicitaria y comunicación interna. También se puede deslindar la comunicación externa de la interna. Y estos distintos componentes pueden asociarse a diferentes departamentos o personas. Así, la comunicación publicitaria puede estar vinculada a la captación de fondos, mientras que la de carácter informativo tendrá más que ver con las campañas o la educación.

Por último, en la organización de la función comunicativa también hay que considerar si conviene que sea realizada por el personal de plantilla o que sea externalizada. Pueden combinarse ambas fórmulas en mayor o menor proporción. Cada opción tiene ventajas e inconvenientes, por lo que su elección dependerá de las circunstancias de la organización. En general, las ventajas de realizar el trabajo con personal propio es que éste conocerá mejor la organización y la causa que defiende, mantendrá como parte de su acervo los contactos con los medios y tendrá un menor coste por unidad de tiempo de dedicación. En cambio, la ayuda de profesionales externos puede proporcionar un conocimiento especializado que no se tenga, una red de contactos ya establecida y un coste variable, en función del trabajo real que haya.

La externalización completa de funciones le puede interesar a una fundación incipiente que no tiene contactos ni un flujo regular de información que emitir hacia el exterior. Le puede interesar parcialmente a todo tipo de fundaciones cívicas, incluyendo las más desarrolladas, para suplir a su personal en tareas que no puede realizar por falta de conocimientos o de tiempo.

Advertencia

No obstante, hay aspectos de la comunicación que no se deben externalizar, como es la portavocía. Una fundación cívica debe ser representada, ya sea en un evento o en una entrevista en un medio de comunicación, por un miembro de la propia fundación. Confiar la representación a alguien ajeno a la organización es conferirle una responsabilidad excesiva. Además, siempre será potencialmente más eficaz un miembro de la fundación que tenga la convicción y/o la pasión necesarias para defender sus puntos de vista.

2.5. LA COMUNICACIÓN PUBLICITARIA



La comunicación publicitaria se diferencia de la informativa por su intencionalidad persuasiva. No se limita a dar a conocer una realidad, sino que busca conscientemente que la audiencia adopte una idea o comportamiento. Por ejemplo, que acepte que hombres y mujeres deben compartir por igual la responsabilidad en la labor doméstica. O que preste servicios voluntarios para contribuir a los fines de la fundación cívica.

Toda organización ciudadana recurre en algún momento a la publicidad. Unas muy poco, tal vez sólo editando un folleto de presentación de la entidad para atraer donantes. Otras, en cambio, la emplean constantemente y gastan grandes sumas de dinero en campañas que se suceden de forma continua, normalmente para captar colaboradores económicos o para promover determinadas actitudes y comportamientos (por ejemplo, campañas para prevenir las drogodependencias). Entre ambos extremos, muchas otras lo hacen de forma ocasional, cuando necesitan promover la asistencia a un evento, cuando ponen un anuncio para reclutar voluntarios o para cubrir un puesto remunerado, etcétera.

Una publicidad efectiva es el resultado de combinar una buena creatividad con una difusión adecuada. Se necesita que la pieza sea atractiva y convincente tanto como que se difunda a través de los medios adecuados para llegar a las audiencias que realmente interesan. Una buena creatividad que no se dirige a las personas adecuadas fallará estrepitosamente porque resultará irrelevante. Y dirigirse al público que puede ser receptivo a nuestro mensaje pero hacerlo de forma poco notoria y persuasiva puede hacer que no repare en él o que no le mueva a actuar.

Cuando se tiene entre manos realizar una pieza publicitaria aislada, por ejemplo el folleto institucional, será útil elaborar un proyecto editorial, por sencillo que sea. Antes de proceder a realizar o encargar la redacción y el diseño gráfico, conviene desarrollar por escrito las líneas maestras que orientarán su confección. En primer lugar, hay que establecer su propósito (a quién se dirige y qué se quiere que haga la audiencia). Con ese propósito en mente se pueden definir parámetros como extensión, estilo del lenguaje empleado, imágenes, características técnicas... Si no se hace así, se corre el riesgo de que no se haga un trabajo consistente, máxime si se divide entre distintas personas.

Si se trata, por ejemplo, de realizar un cartel para anunciar un concierto benéfico, habrá que asegurarse de que la pieza contiene toda la información necesaria para motivar y hacer posible la asistencia (quién actúa, cuánto cuesta, dónde tendrá lugar y cuándo, qué fin benéfico persigue). No será necesario extenderse más sobre la causa que lo motiva, que podrá explicarse con más detalle a los asistentes. Si no se tiene claro para qué se hace la pieza, podría invertirse el orden de prioridades y resultar ineficaz.

Cuando se va a realizar un conjunto de piezas como parte de una campaña publicitaria, se utiliza un documento de referencia que orientará la realización armónica de todas ellas: el *briefing* creativo. Se trata de un documento breve en el que se exponen los objetivos de la campaña, los públicos preferentes a los que se dirige, los beneficios que reportará a la audiencia hacer lo que se le pida, el posicionamiento que tiene la organización y el análisis de sus puntos fuertes y débiles, así como indicaciones sobre mensajes a emplear, tono de la comunicación y frenos (indicaciones sobre lo que no se debe hacer en la publicidad) a considerar.

Los publicistas o quienes hagan las veces, sobre todo si se trata de un equipo, sin esta guía no serán capaces de elaborar el mensaje de acuerdo

con las necesidades de la fundación. Puede que hagan algo muy original o ingenioso. Pero si la creatividad no responde a una estrategia bien pensada resultará artificiosa, poco creíble, y no producirá los efectos buscados. Las piezas de comunicación no sólo tienen que ser notorias (llamar la atención) sino también vendedoras (conseguir que la audiencia piense o actúe conforme a nuestros deseos).

Escribir bien y componer una pieza de forma digna no es muy difícil. Pero no es suficiente con la corrección. Se necesita realizar un trabajo de gran calidad para sobresalir de entre la enorme cantidad de mensajes publicitarios que compiten por la atención del público. Por este motivo, conviene que la comunicación publicitaria sea desarrollada por profesionales especializados. Además de redactores y diseñadores profesionales también es conveniente recurrir a publicistas para que conciben materiales atractivos antes de que los primeros los desarrollen.

Consejo

Se puede conseguir la colaboración gratuita de publicistas e incluso de las empresas en las que trabajan. No es indispensable ser una organización muy conocida para conseguirlo. Para ello, puede ser muy útil integrar a un publicista, preferiblemente que ocupe un puesto de alta responsabilidad, en el patronato de la fundación o como asesor del equipo técnico.

Si la fundación no cuenta con el apoyo desinteresado de una agencia de publicidad y no puede permitirse pagar sus servicios, tendrá que confiarle estos trabajos a profesionales autónomos o al personal propio más capacitado para cubrir todas estas funciones. En todo caso, es conveniente que la fundación recopile muestras de la comunicación publicitaria que realizan otras entidades, ya que pueden ahorrar mucho esfuerzo y quebraderos de cabeza con sólo adaptarlas a las propias necesidades.

El otro elemento clave en la eficacia publicitaria es la correcta elección de los medios que se emplearán para llegar al público que verdaderamente interesa. Toda organización y toda causa tienen su público. No es razonable esperar que tengan una aceptación universal. Algunas causas y algunas organizaciones son para minorías. De manera que hay que ver qué medios llegan de forma más eficaz y eficiente a las audiencias de interés preferente.

No hay medios mejores que otros por sí mismos. No se puede afirmar,

por ejemplo, que la televisión sea el mejor medio por su mayor audiencia. Además, los medios generalistas suelen tener audiencias heterogéneas, por lo que hay que escoger los espacios concretos en los que hemos de colocar la publicidad para llegar a los segmentos de audiencia precisos que nos interesan.

Además de los medios de comunicación, debe considerarse como canales de comunicación el correo postal o electrónico, las llamadas telefónicas y los SMS. La ventaja de estos medios es que permiten un mayor grado de segmentación, una comunicación más personalizada y una mejor evaluación de sus resultados. Aunque tienen el inconveniente de su mayor coste por contacto y de que no resulta fácil conseguir las señas de personas que usted sepa que tienen predisposición hacia la causa de la fundación.

La publicidad exterior (vallas, marquesinas, vehículos de transporte público y otros soportes en espacios públicos) sólo suele ser empleada por las organizaciones ciudadanas en campañas sobre temas de un gran interés público o cuando les conceden circuitos sin ningún coste. Sirven más como apoyo a la publicidad en otros medios, ya que no permiten presentar un mensaje complejo. Dado que no permiten segmentar bien al público ni controlar la audiencia que tienen, es más difícil que una fundación cívica que tiene un presupuesto muy limitado opte por dedicar una partida importante a este tipo de soportes.

Muchos medios de comunicación y empresas de distribución de publicidad se muestran dispuestos a dar cauce a la publicidad de las organizaciones ciudadanas de forma gratuita. En ocasiones lo hacen por afinidad con la causa o con la organización. Otras, por efecto de meros contactos personales o simpatías individuales de quienes pueden tomar las decisiones al respecto. En muchas, es un recurso muy socorrido cuando tienen un espacio sobrante que no pueden rellenar de otra forma. Es el caso, por ejemplo, de revistas que tienen contratados varios anuncios y uno de ellos se cancela a última hora.

De manera que, cultivando adecuadamente las relaciones y aprovechando los eventuales contactos útiles, se pueden conseguir muchos espacios publicitarios gratuitos en medios de comunicación y en otros soportes. Con ello, pueden prestar una difusión que si tuviera que ser pagada probablemente resultaría prohibitiva. La desventaja, sin embargo, es que no se puede planificar el momento y el lugar en el que aparecerá nuestra publicidad, con lo cual ésta será en gran parte ineficaz ya que no llegará a la audiencia

correcta. Incluso aunque parte de ella llegue al público que nos interesa, lo más probable es que no lo haga con la reiteración y el ritmo necesarios para que el mensaje destaque en unos medios saturados de otros anuncios.

2.6. COMUNICACIÓN INFORMATIVA

Además de la comunicación orientada directamente a persuadir a la audiencia de que piense o actúe como queremos, existe una comunicación que no tiene una intencionalidad tan marcada, que sólo pretende informar, esto es, dar a conocer una realidad que nuestra audiencia ignora. En este apartado podemos incluir las publicaciones periódicas que se suelen editar para dar a conocer las actividades y logros a los colaboradores, las memorias anuales o las notas de prensa para dar cuenta de investigaciones realizadas o campañas que se van a emprender.

Aunque este tipo de publicaciones no tiene un propósito persuasivo directo, es claro que promueven ideas y fomentan de forma indirecta determinados comportamientos que la organización espera provocar. Por ejemplo, que los colaboradores actuales sigan apoyando económicamente a la organización porque perciben que realiza una labor útil.

Esta distinción resulta importante porque afecta a la estructura y el estilo de los mensajes. La redacción publicitaria tiene reglas distintas de las que rigen la redacción periodística. Mezclarlas indebidamente puede provocar que el lector de una pieza periodística piense que tiene un tono planfletario o que el lector de una pieza publicitaria no se vea impulsado a la acción.

Gran parte de la comunicación informativa se hará a través de los medios de comunicación, sin los cuales difícilmente se puede alcanzar a públicos masivos. Las organizaciones ciudadanas los necesitan para que sus llamamientos a la colaboración lleguen a más gente, para denunciar las injusticias sociales, para inculcar sus valores en la sociedad. Unas veces son las organizaciones ciudadanas quienes reclaman la cobertura de los medios y otras son éstos los que se dirigen a aquéllas para que ofrezcan su punto de vista cuando están tratando un asunto sobre el que son una autoridad.

En ambos casos, las fundaciones cívicas aspiran a ser tenidas en cuenta por los medios. Pero a menudo les resulta difícil conseguir su atención y más aún que las consideren una fuente de referencia obligada.

Una primera razón de esta dificultad es que con frecuencia las organizaciones no tienen mucho que contar. Pueden ser muy activas en el cumplimiento de sus fines, pero no encuentran nada nuevo que decir y, sobre todo, que le parezca novedoso a los medios de comunicación, ya que no es la única organización que lo hace y que trata de comunicarlo. Es difícil mantener un flujo de comunicación constante a la vez que interesante. Sólo las organizaciones grandes con mucha y variada actividad, las que realizan investigaciones propias, las que son un referente ante asuntos de gran actualidad, pueden aparecer de forma regular en la prensa.

En ocasiones, esta falta de materia prima se ve agravada por la carencia de recursos para elaborar y difundir informaciones. Pocas son las organizaciones ciudadanas que cuentan con un gabinete de prensa integrado por personal especializado y que trabaja conforme a unas rutinas bien establecidas. A menudo, su función es desempeñada por personal que tiene que ocuparse también de otras tareas y que se dedica a las relaciones con los periodistas de forma ocasional, con lo que no ha desarrollado unos hábitos de trabajo y unos contactos que le permita producir el mensaje y hacerlo llegar a las personas adecuadas de forma fluida.

La segunda dificultad radica en discernir qué es noticiable. Éste es un concepto subjetivo. Noticiable es lo que los editores de los medios creen que le interesará a su audiencia porque es desconocido y relevante para ella. Al responsable de comunicación de una fundación cívica puede parecerle importante dar a conocer quiénes han sido los estudiantes premiados en su última edición de un concurso con fines educativos, pero tal vez un medio encuentre más interesantes otras noticias. Acaso encuentren un nexo de interés común si la fundación titula su nota de prensa aludiendo a que un estudiante de la localidad que cubre el medio ha sido galardonado: «Un estudiante manacorí, primer Premio de Música Joven»; en lugar de poner genéricamente: «Nueva edición de los Premios de Música Joven».

Un ingrediente que hace noticiable un material es que sea útil. Los editores quieren dar a sus audiencias informaciones que les ayuden a ocupar su ocio, preservar su salud, desentrañar el significado de conflictos complejos o cualquier otra cosa que consideren que les reporta un beneficio que apreciarán. Sin embargo, gran parte de la información que circula no tiene una utilidad, al menos inmediata, para el público. Por eso, hay que considerar otros elementos que hacen que una información sea o no noticiable.

Puede suceder que el tema objeto de la comunicación interese, pero no así la forma de presentarlo. A veces se elabora la información de una manera aburrida o desde ángulos equivocados. Un error común consiste en no enfocar la información desde el punto de vista de lo que le interesa conocer a los lectores, oyentes o espectadores, sino desde la perspectiva de lo que le interesa comunicar a la organización. Ésta se convierte en protagonista, frente a las necesidades de información de los lectores. Así, por ejemplo, una organización que lucha contra una enfermedad rara puede emitir una nota de prensa anunciando el lanzamiento de una campaña de sensibilización social sobre dicha enfermedad, sin explicar en qué medida la concierne al público y qué es lo que debería saber sobre esa dolencia.

La información resultará aburrida en muchos contextos informativos si se limita a proporcionar datos generales y a difundir ideas abstractas. Nada hay mejor que ilustrar los datos con algún caso concreto y ejemplificar las ideas con alguna historia paradigmática. Se dice con razón que «Una muerte es una tragedia, mil es una estadística». Conocer la historia de una sola persona, con nombres y apellidos, que ha recibido la ayuda de la fundación, es mucho más conmovedor que saber que pasa por el mismo trance una multitud anónima.

Hay que humanizar todo asunto de interés humano. Incluso si la organización no tiene como beneficiarias directas a personas, porque se dedica a la preservación de la fauna o del patrimonio cultural, hay que mostrar el lado humano del asunto. Ningún bien social tiene sentido si no es desde la perspectiva del beneficio para la gente. Por esta razón, estas causas tienen que ser explicadas desde el valor de la biodiversidad, por ejemplo, o del goce estético para los seres humanos. Hay que mostrar por qué hay personas que consagran su tiempo, a veces su vida entera, a conservar estos bienes. Si se exponen las razones de forma abstracta, a lo sumo se interesarán los medios muy afines a tales causas.

A los medios de comunicación les gustan las historias más que las estadísticas. Pero también valoran mucho éstas, sobre todo cuando arrojan resultados sorprendentes o cuando sirven para apuntalar una tesis de forma contundente. Si una organización preconiza un cambio de política, si denuncia un estado de cosas, a menudo necesitar recurrir a datos concretos para avalar sus tesis, no valdrá sólo con enarbolar ideas y hacer gala de las mejores intenciones.

Dentro del gusto general por las historias, tienen predilección por

las que se salen de lo común. Hay un dicho que ilustra esta idea: «No es noticia que un perro muerda a un niño, sino que un niño muerda a un perro». Es una exageración, pero tiene algo de cierto. Por eso se puede ver en ocasiones cómo se publican informaciones que, si se analizan a fondo, no tienen nada más novedoso que algún elemento extraordinario. Por ejemplo, la entrevista a una persona común y corriente que ha creado una ONG para proteger a niños de la calle de un país asiático. Lo singular de este caso tan poco original es que la persona en cuestión tomó su decisión súbitamente después de un viaje turístico a ese país. Abandonó su profesión, un puesto de trabajo seguro, para dedicarse por completo a atender a unos niños cuya miseria le conmovió. Es lo extraordinario de esta reacción humana lo que constituye el eje de una información que por lo demás no tiene nada de novedoso.

Asimismo están las historias fotogénicas. En ocasiones, el contenido de la noticia no es nada del otro mundo, pero la historia se presta a una buena fotografía. Muchos actos de protesta realizados por organizaciones ciudadanas no tienen más contenido que la imagen de un acto simbólico provocativo o festivo, como por ejemplo personas encerradas desnudas en jaulas para representar el sufrimiento de los animales que se usan en la experimentación de cosméticos o medicamentos.

A los medios de comunicación también les gusta la polémica. Por este motivo, cuando una organización denuncia algo tendrá más posibilidades si señala quién es el responsable del estado de cosas que se pretende cambiar. Si los periodistas tienen oportunidad de recabar la postura de sus antagonistas, lo encontrarán aún más interesante. Sea cual sea la temática, la prensa tiende a fijarse más en las discrepancias que en los puntos de acuerdo. Así que cuando se trabaja en incidencia política conviene resaltar los aspectos de crítica, conviene poner de manifiesto la resistencia de quienes se oponen a los cambios, conviene centrar la atención sobre las acciones emprendidas presentándolas como una lid entre dos contendientes.

El gusto por la controversia se extiende también al gusto por la tragedia. Muchos medios muestran una gran atracción por los hechos luctuosos, por los aspectos más escabrosos de los problemas sociales. También por las historias personales que muestran situaciones apremiantes, como las de personas que necesitan un trasplante de un órgano para el que es difícil encontrar un donante o que han sido

desahuciadas de su hogar y se encuentran viviendo en la calle. Si la fundación tiene historias que contar que sean dramáticas, le será más fácil, en muchos casos, que obtengan cobertura. Esto no quiere decir que debemos revestir de dramatismo un asunto que carece de él sólo para facilitar su publicación. Lo que decimos es que a menudo el medio prefiere abordar una información por su lado dramático antes que por su lado positivo. Tenemos que conocer su lógica para evaluar el grado de interés que puede suscitar nuestro material informativo.

Incluso si el contenido de nuestro mensaje es noticiable, puede perder oportunidades de publicación si se envía en un momento inoportuno. Por este motivo, hay que conocer la rutina de los diferentes tipos de medios para saber con qué antelación hay que enviar el material, cuáles son las mejores horas para convocarlos, a qué hora tienen que cerrar sus contenidos. No funciona igual una revista semanal que un diario, ni éste con relación a un noticiario radiofónico.

Aun cuando llegue material adecuado en el momento idóneo, nada garantiza que sea publicado, ya que su posible noticia compite con muchas otras. Pueden ser decenas o centenares las que llegan día a día a una redacción. Incluso si es seleccionada en la criba inicial puede que sea descartada a última hora porque se ha producido un suceso que la ha desplazado o porque la jefatura de redacción tiene un criterio diferente al de la persona que lo redactó y no la considera de suficiente interés. Los medios locales y regionales son mucho más propicios que los medios nacionales, máxime cuando la información de una fundación cívica, por su propia naturaleza, tendrá un interés eminentemente local.

Hacerlas llegar a las personas adecuadas es casi tan importante como que lleguen a tiempo. Los medios de comunicación, sobre todo los de información general, están organizados en secciones o programas que atienden a intereses diferentes e incluso se dirigen a audiencias distintas. Ha de saber algo que le enseñará –sobre todo la práctica– si su material interesa a los periodistas que se ocupan de las noticias nacionales o internacionales, de cultura o de sociedad; en las cadenas de radio y televisión, qué programas de entrevistas o de agenda de eventos existen que pudieran interesarse por sus actividades.

Advertencia

Una buena relación personal con los periodistas es algo muy importante. Aunque la relación debe ser en todo momento correcta desde el punto de vista profesional, un conocimiento y simpatía personales también hacen mucho. A veces puede incluso suplir un escaso interés por el material informativo. En la relación entre organizaciones y medios de comunicación debe haber confianza y ésta no sólo proviene de la política informativa que tengan las entidades en sí, sino de la confianza personal entre unos interlocutores habituales.

Para planificar y desarrollar los contactos con los medios de comunicación ha de ayudarse de una base de datos. En ella no sólo hay que registrar las señas de los medios para sacar las etiquetas para los envíos postales o para confeccionar lista de correo electrónico. También ha de registrar los nombres de los periodistas concretos que le interesan y las áreas de las que se ocupan. Asimismo conviene llevar un histórico de qué se les ha enviado y si se han hecho eco del material entregado. La base de datos ha de estar siempre actualizada.

Sólo con una información de estas características podrá realizar rápidamente selecciones de periodistas apropiados para el tipo de información que quiera difundir. Le ayudará a mantener una relación personalizada con ellos, lo que constituye un factor de primer orden para hacer de su fundación una fuente de referencia.

Es conveniente que un único miembro de la fundación se encargue de las relaciones con la prensa (cuando la fundación se desarrolle, puede tener un equipo, con un responsable al frente). Esta persona coordinará todos los contactos y será el interlocutor habitual con los periodistas. Lo que no quiere decir que sea necesariamente el único portavoz de la organización. Es más, puede no hacer nunca declaraciones o entrevistas en representación de la fundación, sino tan sólo organizar la aparición de otros colegas en los medios.

Consejo

A ser posible, la portavocía de la fundación debe repartirse entre distintos miembros de la fundación, ya sean miembros del patronato o del equipo técnico. A los periodistas les parece aburrido que siempre sea la misma persona quien hable en nombre de una organización.

La persona responsable de las relaciones con los medios debe conocer muy bien cómo funcionan éstos y debe estar muy bien informada de la política y las actividades de su fundación. Debe tener dotes para las relaciones públicas, ya que una buena parte del éxito en su labor dependerá de que sea capaz de trabar una relación amistosa con los periodistas. No es necesario que tenga muy buena presencia y dotes para expresarse a menos que vaya a ejercer también la portavocía.

2.6.1. NOTAS DE PRENSA

Las notas de prensa se emplean para difundir hechos noticiosos, como puede ser el lanzamiento de una campaña de incidencia política o la concesión de unos premios. No deben emplearse cuando no se tenga una auténtica noticia que contar. Los periodistas reciben multitud de notas todos los días. Si su fundación produce notas de prensa a destajo sin considerar su interés periodístico, pronto adquirirá una reputación de fuente de información plomiza que perjudicará sus esfuerzos cuando distribuya una nota con una noticia genuina.

Aun cuando la nota se refiera a un hecho auténticamente noticioso, es conveniente adaptarla a las características de los diferentes medios. Por ejemplo, la presentación de una campaña de información para prevenir una enfermedad puede reflejarse en la nota de prensa desde ángulos bien diferentes. La nota dirigida a prensa médica puede poner el acento en un dato impactante sobre la prevalencia de esa enfermedad, mientras que la que se dirige a la «prensa rosa» puede centrarse en que la campaña tiene como embajadora a un personaje público que padeció esa enfermedad en su infancia.

Otra adaptación importante de los contenidos se refiere al ámbito geográfico de la audiencia. A la prensa local le interesa de forma especial lo que tiene que ver con lo que ocurre en su ciudad, provincia o comunidad autónoma. Por esta razón, si se puede encontrar un vínculo del hecho noticioso con la realidad local, no habrá mejor *percha periodística* que tal relación. Por el contrario, cuanto más alejado esté el contenido de la noticia de la realidad local, menor interés potencial tendrán en ella.

La Fundació Ciutat de Valls, por poner el caso de una fundación cívica, convoca todos los años unos premios para reconocer a quienes promueven esa localidad y su comarca. En el premio para la actividad artesana

distingue entre una categoría nacional y otra comarcal, circunscrita ésta a las obras presentadas por artesanos nacidos o residentes en la comarca. La concesión de los premios constituye en sí una noticia, aunque –como es lógico– el reconocimiento de unos artistas de la comarca sólo será de interés para la prensa de la zona, mientras que si el galardonado no pertenece a ella podrá obtenerse publicidad en medios de ámbito más amplio o en los medios locales de donde sea originario.

Las notas no deben ser ni muy escuetas ni muy extensas. De una a dos páginas serán suficientes. Tradicionalmente se escriben con una estructura de pirámide invertida, lo que significa que lo más importante se pone al principio y que el texto se va desarrollando en orden decreciente de interés. De esta forma el redactor que ha reproducido la nota tal cual está escrita o con escasa elaboración propia puede ir recortando texto de abajo a arriba si es necesario para ajustarlo al espacio disponible sin que afecte a la comprensión esencial del mensaje. El titular y la entradilla (un primer párrafo que ha de sintetizar lo esencial de la noticia), son esenciales en una buena nota de prensa.

El contenido de una nota de prensa es eminentemente informativo, no de opinión. Tampoco debe servir para realizar publicidad directa de la fundación. Se escribe toda ella en tercera persona. Incluso cuando se incluye una manifestación de un responsable de la organización, se escribe como si el redactor hubiera recogido personalmente su declaración: «Fulanito, director de la organización, dijo: [...]». Utilice esta clase de citas textuales para las afirmaciones clave de su comunicado, ya que le proporcionan vida al texto. Aunque nunca hayan sido pronunciadas como tales verdaderamente, invente una declaración y póngala en boca de un representante de la fundación. Debe evitarse la jerga propia de la organización, los tecnicismos (salvo cuando se dirige a un público especializado) y las siglas o acrónimos que hacen árida la lectura.

Es importante también que vaya fechada y que proporcione señas de contacto con responsables de comunicación de la organización para el caso de que los periodistas deseen aclarar algún aspecto o recabar más información. Si hay fotografías o secuencias de apoyo que puedan servir para ilustrar la información, han de adjuntarse o indicarse dónde se pueden descargar. En el caso de los medios audiovisuales, se acompañarán de archivos de sonido o de imágenes. La calidad de éstos puede resultar decisiva para que los medios se decidan a recoger la información.

Anatomía de una nota de prensa

Encabezado: Debe llevar la leyenda «Nota de prensa» para que enseguida sepan de qué se trata, así como logotipo de la organización que la emite.

Título: Debe ser sucinto, revelador del contenido de la noticia e incitante.

Antetítulo o subtítulo: Antes o después del título puede ponerse una frase complementaria.

Entradilla: Debe resumir la noticia de modo que la audiencia capte lo esencial aunque no la lea completa. Hay que tratar de que responda a las cinco preguntas básicas: qué, quién, cuándo, dónde, cómo y por qué.

Cuerpo: Debe escribirse de forma incisiva, pensando en lo que le interesará a la audiencia. Empezará por la noticia en sí para ir dando progresivamente información de fondo.

Persona de contacto: Nombre y señas de contacto del responsable de prensa, para el caso de que los periodistas quieran alguna información adicional.

2.6.2. RUEDAS DE PRENSA



Las ruedas de prensa constituyen una convocatoria a los medios de comunicación para darles a conocer una noticia o transmitirles una toma de postura de una forma personal e interactiva, ya que ofrece a los periodistas la posibilidad de formular preguntas. Es una suerte de entrevista simultánea con todos los medios participantes. Puede servir, por ejemplo, para presentar un informe que proporciona información inédita, con datos impactantes, sobre un determinado asunto; para anunciar el comienzo de un proyecto estrella de la fundación; o para dar cuenta de los resultados de uno que ha concluido.

Como es fácil comprender, si una nota de prensa tiene que tener un contenido noticiable, una rueda de prensa tiene que responder a una noticia verdaderamente relevante y/o contar con la participación de personas destacadas que refuercen el valor de lo que se transmitirá en ella. Los medios, incluso los más importantes, no andan sobrados de reporteros, cámaras y fotógrafos que puedan desplazarse allí donde los llaman. Son muy selectivos. Por esta razón, es un recurso informativo que hay que dosificar bien. Si se abusa de él, se perderá capacidad de convocatoria.

Han de convocarse por escrito, si es posible de forma personalizada. En la invitación, además de poner el lugar, el día y la hora, hay que poner un breve resumen del contenido y el nombre de los participantes. Se pueden enviar con una antelación de una o dos semanas, aunque hay que confirmar la asistencia por teléfono uno o dos días antes de su celebración.

El acto no debe prolongarse más de una hora, aunque sean varias las personas que intervengan. La intervención inicial no debe extenderse más de media hora. Si no hay varios participantes, es suficiente con la mitad de tiempo. El resto debe reservarse para contestar la eventuales preguntas de los periodistas. Se les puede proporcionar una nota de prensa que facilite su trabajo, un dossier de prensa para profundizar más en el tema en cuestión y la posibilidad de realizar entrevistas individuales a los participantes más allá del turno de preguntas general.

Consejo

Repita los datos y opiniones esenciales que quiera que aparezcan en los medios. Mejor aún si los expresa con frases que podrían ser buenas para redactar un titular.

Si se hace un dossier de prensa, lo usual es que contenga una introducción al documento, una presentación general de la organización, el desarrollo del asunto objeto de la rueda de prensa y material complementario, como pueden ser fotografías o informaciones de prensa relativas al tema. Como en el caso de la nota de prensa, también conviene hacer constar las señas de contacto de los responsables de comunicación para atender cualquier eventual consulta posterior.

El lugar de celebración tiene que ser cómodo para los periodistas. Hay que procurar que haya espacio suficiente para el caso de que sea muy concurrida y para que los cámaras y fotógrafos tengan espacio para realizar sus tomas.

Es importante que las imágenes de los representantes de la fundación capten su logotipo, que puede estar colocado en la pared, detrás de ellos, o en el faldón de la mesa en torno a la que se sientan.

Hay que poner una mesa de recepción para registrar qué periodistas asisten. Lleve un listado con los medios convocados y verifique si han acudido efectivamente. Es una gran ocasión para conocer a los informadores personalmente y completar los datos que pudieran faltar. Es también el momento de entregarles el dossier de prensa o materiales informativos sobre la fundación.

2.6.3. DESAYUNOS CON PERIODISTAS

A diferencia de las ruedas de prensa, que se desarrollan en un ambiente ceremonioso y formal, los desayunos o comidas con periodistas pretenden mantener un encuentro en un ambiente relajado e informal que permita intercambiar información. Pueden ser útiles cuando quiera exponerles su punto de vista sobre un tema pero también recabar el de ellos.

También pueden convocarse para sensibilizarles sobre la conveniencia de que informen sobre determinado asunto o lo hagan de determinada manera. A menudo las organizaciones ciudadanas se quejan de que los periodistas no prestan suficiente atención a los problemas en los que trabajan o que lo hacen de forma inconveniente. Por ejemplo, cuando hacen un tratamiento informativo inadecuado de los sucesos en los que se ven implicadas personas que sufren determinadas enfermedades mentales graves, que pueden contribuir a su estigmatización social.

Pueden ser convocados con cierta regularidad, pero no pueden convertirse en una actividad rutinaria. Aunque el ambiente sea informal hay que tener un buen motivo para la convocatoria, un tema sobre el que les parezca que merece la pena conversar. En todo caso, no debe durar más de una hora.

2.6.4. ENTREVISTAS

La entrevista es un formato a través del cual la información se obtiene formulando preguntas a un representante de la organización o a un grupo de portavoces de la misma. No siempre será posible conocer de antemano las preguntas que van a formular (en los programas en directo los periodistas preferirán fomentar la espontaneidad en las respuestas), pero hay que tratar de conocer el enfoque general o los temas por los que discurrirá.

Los entrevistados han de responder de forma clara, directa y concisa. Conviene que lleven preparadas algunas frases cortas y contundentes. Si la entrevista es para la prensa escrita, facilitarán al periodista que haga un buen titular y que éste se ajuste al mensaje principal que el entrevistado quiere transmitir.

En los medios audiovisuales también quedan mejor ese tipo de frases lapidarias. En éstos no cuenta sólo lo que se dice, sino cómo se dice. En la radio, habrá que hablar sin atropellarse, con un buen tono de voz y con una correcta dicción. En la televisión, además de expresarse bien, hay que cuidar la presencia, que depende tanto de una adecuada indumentaria como de la compostura corporal y los gestos.

Sea cual sea el medio en que se realice la entrevista, conviene conocer las características de la audiencia para amoldarse lo más posible a ella. Asimismo, conviene tener preparado algún tipo de conclusión o llamamiento a la acción que permita cerrar la entrevista de forma natural así como aprovecharla para pedir a la audiencia que haga algo útil para la causa que defiende.

2.6.5. ARTÍCULOS Y CARTAS AL DIRECTOR

Cuando más que dar una información se necesita expresar una postura, el formato más adecuado es escribir un artículo. Muchos medios de comunicación tienen secciones de opinión en las que se recogen colaboraciones regulares o esporádicas de personas a las que se considera expertas en determinada materia o que gozan de gran prestigio. En estas secciones aparecen con cierta frecuencia escritos de representantes de organizaciones ciudadanas. Muchas veces suplen la carencia de una reputación personal como expertos con el hecho de que representan a una organización que sí puede ser considerada una autoridad en su campo.

Las cartas al director son una fórmula más asequible de expresar una opinión. Muchas veces son el recurso idóneo para realizar una puntualización o desmentido, invocando el derecho de réplica y de rectificación ante una noticia publicada en ese mismo medio.

2.7. PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE LA COMUNICACIÓN: EL PLAN DE COMUNICACIÓN

La comunicación sin ton ni son no es tal, sino ruido, verborrea. Lo que digamos debe responder en gran medida a un guión preestablecido que oriente nuestra labor comunicativa en un periodo anual, que es el marco temporal habitual en la planificación operativa. Es preciso que midamos bien qué mensajes queremos transmitir, a quién y para qué. Inmediatamente después, que escojamos los mejores vehículos para hacerlo.

La planificación de la comunicación es importante y tiene varios beneficios: asegura el mejor uso de recursos limitados, ayuda a priorizar el trabajo e integra el plan de comunicación en el marco del plan estratégico de la organización. Es más, constituye una herramienta para evaluar las actividades de comunicaciones ya realizadas y pone las marcas para evaluar sus futuros éxitos.

Un buen plan de comunicación debe establecer lo siguiente:

1. Visión general.
2. Objetivos.
3. Público destinatario.
4. Mensajes.
5. Actividades.
6. Recursos.
7. Evaluación.

Herramienta

En la documentación complementaria encontrará una plantilla en Excel para realizar un plan de comunicación, con algunos ejemplos de cómo rellenarla (**Anexo 1**).

2.7.1. VISIÓN GENERAL

Para elaborar un plan de comunicación sobre una base sólida, y para asegurar que esté integrado en el conjunto de las actividades de la fundación,

hay que tener claros algunos puntos básicos:

- ¿Cuál es su misión y visión, si tiene una o ambas?
- ¿Cuáles son sus objetivos claves?
- ¿Estamos dando la información que desea transmitir a las personas a quienes desea llegar?

Hay que preguntarse si los grupos de interés de la fundación conocen su trabajo y qué opinan de ella en general. Si no se cuenta con ninguna investigación al respecto, vale la pena encuestar a cada uno de esos grupos. No tiene que ser un estudio complejo, puede ser un cuestionario rápido formulado en entrevistas telefónicas con una selección de personas. Esto ayudará a identificar el posicionamiento de la organización en la mente de sus públicos objetivos.

2.7.2. OBJETIVOS

Trazar bien los objetivos es una parte fundamental de un buen plan de comunicación. Deben insertarse dentro de los objetivos generales de la fundación: hay que preguntarse cómo se puede utilizar la comunicación para ayudar a que cumpla con sus objetivos generales. Además, si los objetivos de comunicación están bien integrados en los objetivos generales, quedará más patente su importancia, y la necesidad de proporcionar los recursos adecuados para su cumplimiento.

Los objetivos pueden formularse en estos términos: a qué públicos debe alcanzar su mensaje, cuál debe ser el grado de notoriedad de la fundación, qué rasgos se quiere que el público perciba de ella (por ejemplo, que es muy profesional en su intervención), en qué se quiere que sea un referente informativo para la prensa o para otros sectores, etcétera.

Hay que ser realistas y fijar sólo los objetivos que se puedan cumplir. Los mejores planes de comunicación tienen entre cuatro y seis objetivos. Además de alcanzables, deben ser específicos, relevantes, temporales y medibles.

2.7.3. PÚBLICO DESTINATARIO

Luego hay que identificar cuáles son los públicos preferentes con los que hay que comunicarse para cumplir los objetivos. Puede que los mejores públicos no sean los más obvios; todos queremos más presencia en los me-

dios de comunicación, pero éstos no son más que intermediarios a través de los cuales llegamos a los destinatarios últimos de nuestro mensaje. Puede suceder que aparezcamos mucho en los medios de comunicación, pero no precisamente en los que llegan a los públicos que más nos interesan.

Hay que hacer una relación de todos los públicos a los que se desea llegar. Por ejemplo:

- Autoridades políticas (locales y nacionales).
- Organizaciones con fines similares.
- Donantes y otros colaboradores.
- Académicos, investigadores e instituciones de educación.

2.7.4. MENSAJE

Todo lo que tiene que decir la organización, a menudo un conjunto de mensajes de gran complejidad, se puede resumir en unos cuantos mensajes básicos. La reiteración de los mismos mensajes a los públicos que más importan es la clave de que calen. Conviene, pues, hacer una lista de los mensajes clave y de sus variantes según se dirija a uno u otro grupo de interés.

Los mensajes básicos suelen responder a preguntas del tipo: ¿Qué hace muy bien la fundación? ¿Por qué es digna de confianza? ¿Qué es lo que la distingue de otras organizaciones similares?

2.7.5. ACTIVIDADES

Cuando sepa qué quiere decir y a quién, puede determinar las herramientas y actividades que le permitirán hacer llegar los mensajes a los públicos objetivos identificados. La elección vendrá determinada por el público, por el mensaje o por ambas cosas. Por ejemplo, una memoria anual puede ser útil para fidelizar a un gran donante, que puede requerir una información exhaustiva sobre la aplicación de los fondos, pero para los pequeños donantes puede ser suficiente con un resumen de la misma en forma de artículo en la revista.

Conviene preguntarse: ¿cuál es la mejor manera de hacer llegar su mensaje a este público objetivo? Si no tiene posibilidad de mantener un contacto directo, ¿qué medios de comunicación leen, escuchan y ven?

¿Se requiere mucha publicidad en un determinado lapso de tiempo o

una presencia continua aunque menos intensa? El plan de actividades no debe sólo indicar qué se va a hacer, sino también cuándo.

2.7.6. RECURSOS

Lo que puede hacer su fundación depende de cuántas personas trabajen en la comunicación y cuánto dinero pueda gastar.

Es esencial estimar la suma total de dinero que puede dedicar a las actividades de comunicación. Muchas de ellas conllevarán un coste directo: editar materiales impresos, enviar publicaciones a autoridades y líderes de opinión, pagar los servicios de una empresa de seguimiento de noticias aparecidas en la prensa, etcétera.

En cuanto al personal, toda actividad tiene que tener asignada una persona en calidad de responsable. También se puede hacer constar quiénes la apoyarán. En ocasiones, se estima la carga de trabajo que supondrá cada actividad en términos de número de horas, ya que la capacidad de dedicación del personal es también un recurso limitado que conviene administrar.

2.7.7. EVALUACIÓN

Es conveniente recopilar y ordenar cronológicamente todos los recortes de prensa y apariciones en medios audiovisuales en los que se mencione su fundación. De esta forma se puede analizar la resonancia en la prensa en función de los diferentes temas abordados o de las acciones informativas realizadas.

¿Cómo determinar si una actividad ha logrado sus objetivos o no? ¿Por el número de impactos en los medios de comunicación? ¿Por la calidad del tratamiento informativo recibido? Si se establecen los indicadores de evaluación desde el principio y se revisan los resultados de forma regular, será más fácil ver cuáles son las actividades que van bien, y cambiar lo que no tiene tanto éxito.

Se puede considerar también hacer una evaluación (auditoría) más amplia con los públicos internos y externos. Puede ser adecuado que lo haga un consultor independiente, que puede aportar mayor competencia y objetividad.

Sea como sea la evaluación, debe servir para reflexionar sobre los

resultados y utilizarlos para mejorar la estrategia. No se trata de recopilar información de forma rutinaria y no hacer nada con ella. Toda información que se recabe debe servir para tomar una decisión sobre la estrategia a seguir. Si no permite adoptar ninguna decisión, es una información prescindible.

PARA PROFUNDIZAR

BIBLIOGRAFÍA

Fernández López, S: *Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas*, Narcea Ediciones, Madrid, 2007.

González Luis, H: *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo*, CIDEAL, Madrid, 2006.

Pérez, A: *Si no comunicas, no existes. La comunicación en las fundaciones*, Asociación Española de Fundaciones, Madrid, 2008.

Ramos, I.D; González, J: *Manual de acercamiento a los medios*, Consell de l'Audiovisual de Catalunya, Barcelona, 2007.

Cómo mejorar e incrementar nuestra presencia en los medios de comunicación, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 2002. MTAS.

SITIOS WEB

Ágora Social: www.agorasocial.com

Busca Medios de Comunicación y Recursos Gratis: www.buscamedios.com

Comunicación Social: www.comunicacionsocial.es

Anexos



ANEXO 1. Plan de comunicación

Objetivo estratégico:						
Objetivo n° #:						
Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

Objetivo n° #:						
Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

Objetivo estratégico:						
Objetivo n° #:						
Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario

ANEXO 2. Ejemplo. Plan de comunicación

Objetivo estratégico: Duplicar el número de socios al término del periodo						
Objetivo n° #: Captar 500 nuevos donantes individuales						
Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario
Campaña publicitaria	Socios potenciales	Prensa escrita, radio y televisión	Anuncios	Área de Publicidad	50.000	marzo-diciembre
Paquete de bienvenida	Nuevos socios	Envío postal	Carta, folleto, sobre exterior	Área de Socios	10.000	febrero

Objetivo n° #: Reducir la tasa de bajas de socios al 5%						
Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario
Información periódica	Socios	Envío postal o electrónico	Anuncios	Área de Socios	15.000	meses pares
Programa de recobro	Socios morosos	Teléfono	Llamadas personales	Área de Socios	2.000	todos los meses

Objetivo estratégico: Realizar una comunicación transparente y eficaz hacia nuestros públicos internos						
Objetivo n° #: Incrementar el uso de la intranet						
Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario
Fomento de la participación	Empleados y voluntarios	Correo electrónico y reuniones		Área de Participación	sin coste	abril

Objetivo estratégico: Convertirse en referente sobre el tema X para los periodistas						
Objetivo n° #: Incrementar el uso de la intranet						
Actividad	Públicos	Canales	Soportes	Responsable	Presupuesto	Calendario
Elaboración de informe	Periodistas	Correo postal y electrónico	Libro y PDF	Área de Prensa	3.000	mayo
Desayuno informativo	Periodistas	Reunión	Presentación Power Point	Área de Prensa	200	junio



Capítulo 3.

Captación de recursos

3.1. UNA FUNCIÓN INDISPENSABLE PARA REALIZAR OTRAS

Toda organización necesita recaudar fondos, ya sean públicos o privados, para mantener su funcionamiento. El dinero es el combustible que necesita para moverse hacia sus objetivos. Pero más que de recaudación o captación de fondos deberíamos hablar de captación de recursos, ya que a menudo es más útil conseguir donaciones en especie (por ejemplo, libros para dotar una biblioteca), equipamiento (mobiliario, equipos informático, software), servicios profesionales (asesoramiento jurídico, ayuda de publicistas...) o tiempo de dedicación de personas que presten un trabajo de forma voluntaria.

La captación de recursos es una función crítica. Si no funciona bien, no sólo se tienen menos posibilidades de ampliar el alcance de la intervención de la fundación o de mejorar su calidad, sino que se pone en juego su propia supervivencia. Hay que reconocer, pues, su importancia, pero tampoco sobrevalorarla. Esto puede ocurrir cuando la captación de recursos deja de concebirse como un medio para convertirse en un fin en sí misma. En ese caso, todo se supedita a conseguir los mayores resultados económicos, aunque no se sepa muy bien qué hacer con el dinero o se

dejen aparcados algunos valores esenciales.

Para que la captación de recursos desempeñe el papel que debe tener, sin ser una actividad marginal dentro de la fundación ni caer en la perversión de convertirla en la prioridad absoluta, debe insertarse en el marco de un plan estratégico. Se han de buscar los fondos necesarios para llevar a cabo esa estrategia. La recaudación debe estar integrada en las demás actividades orientadas al cumplimiento de la misión.

No obstante su importancia, no es raro encontrarse con que algunas personas se muestran reticentes a captar fondos en general o a hacerlo de determinadas maneras. Puede que no tengan conciencia de las necesidades financieras de la organización y desconoce hasta qué punto se podría incrementar o mejorar su capacidad de acción contando con mayores recursos.

Ese desconocimiento se entremezcla con prejuicios acerca del dinero. Se supone que pedirle dinero a alguien es siempre una molestia, cuando para mucha gente constituye una oportunidad de sentirse bien al hacer algo socialmente útil.

Por este motivo, la recaudación de fondos a menudo se disocia de las actividades «nobles», las que están directamente orientadas a realizar los fines fundacionales. Se ve como un mal necesario, como el «trabajo sucio» que es inevitable realizar para que la maquinaria organizativa funcione.

Para prevenir que esto suceda, resulta conveniente que las acciones para captar fondos se vinculen directamente, siempre que sea posible, a las actividades para cumplir con la misión. Los donantes, así como los propios miembros de la fundación, deben ver la relación directa entre sus aportaciones y su utilidad social.

Consejo

Si entre las personas reticentes a la captación de fondos se encuentran algunas que tienen autoridad o influencia dentro de la fundación, los obstáculos que pongan pueden ser muy difíciles de superar. Conviene realizar acciones formativas para los patronos u otros responsables de la fundación para que comprendan la importancia de la captación de recursos y los motivos para escoger unos métodos en lugar de otros.

Muchas organizaciones, sobre todo en sus inicios, se sostienen fundamentalmente con el apoyo de un pequeño número de donantes que aportan el grueso de su financiación. Tener una reducida base de apoyo acarrea

dos problemas. En primer lugar, las hace muy vulnerables. Si un donante decide retirar su apoyo, la organización quizás tenga que hacer recortes en su personal y en sus actividades. Puede que hasta tenga que cerrar. En segundo lugar, pierden independencia. Si los donantes ponen condiciones, la dependencia de ellos puede conducir a aceptarlas aunque suponga apartarse de las prioridades o de los valores de la organización.

Para anticipar o superar estos problemas, las organizaciones deben ver la forma de diversificar su financiación. Por lo general esto significa buscar más donantes para ampliar las fuentes de ingresos. También es típico tratar de conseguir más fuentes de ingresos privados para no depender tanto de las subvenciones otorgadas por organismos públicos. En ocasiones implica hallar maneras de recaudar fondos a nivel local, ya que los donantes importantes pueden ser un puñado de instituciones de carácter nacional o internacional. Asimismo puede obligar a una organización que presta servicios, por ejemplo excursiones de carácter educativo, a cobrar a los usuarios.

Sea cual sea la opción más conveniente, para que la recaudación de fondos prospere a largo plazo se necesita planificarla y dotarla de una perspectiva estratégica. Su éxito no depende tanto de ideas geniales o inéditas como de un trabajo sistemático que observe unos cuantos principios esenciales. En este capítulo vamos a ver cuáles son esos principios clave y cómo elaborar una estrategia, además de ofrecer una visión panorámica, aunque muy sintética, de los principales métodos de captar fondos.

Caso real

En 1983, el Dr. George Hitchings, destacado investigador en un grupo farmacéutico estadounidense, escuchó hablar por primera vez de las fundaciones cívicas. Ese mismo año decidió crear una en su ciudad. Junto con otros cinco notables formó un comité director e invitó a cien ciudadanos destacados a una reunión informal. Aproximadamente la mitad de los invitados acudieron. El Dr. Hitchings expuso su proyecto y anunció que un donante anónimo (él mismo, como se supo más tarde) estaría dispuesto a hacer un donativo inicial de mil dólares para poner en marcha la nueva fundación cívica, que se llamaría Triangle Community Foundation.

La que luego sería su directora estuvo presente en esa reunión. Unas semanas antes, el Dr. Hitchings, con quien colaboraba en un comité científico, le había contado sus planes y le había pedido que colaborara. La idea le entusiasmó tanto que enseguida fue a hablar con su esposo para decirle que ahora sabía lo que quería hacer el resto de su vida.

Los asistentes al evento fundacional nombraron entre los presentes un Comité de Nominaciones que se reunió unas semanas más tarde para elegir el primer patronato. En su primera reunión designó a la directora, que entonces era un puesto a tiempo parcial.

En ese momento, la fundación había reunido un patrimonio de 3.000 dólares y había presentado un presupuesto anual que ascendía a 35.000 (25.000 de los cuales correspondían al sueldo de la directora). Ésta no tenía experiencia en recaudación de fondos. Por fortuna, uno de los miembros del patronato era un profesional en este campo que trabajaba para la Universidad de Duke, en Carolina del Norte. Entre ambos elaboraron un plan de captación de socios fundadores.

Buscaban personas dispuestas a aportar 5.000 dólares anuales durante tres años. Encontraron cinco donantes, uno de los cuales se comprometió a dar un donativo de 25.000 dólares. Estos recursos constituirían la base del presupuesto de gastos de funcionamiento para los tres primeros años. Necesitó además la ayuda de una fundación privada para cubrir los desfases de tesorería que se producían meses antes de que los donantes fundadores desembolsaran sus aportaciones anuales.

La fundación tardó cuatro años en recibir aportaciones por valor de un millón de dólares. En 1987, dos grandes donaciones recibidas casi en el mismo tiempo triplicaron el patrimonio de la fundación, que alcanzó los tres millones de dólares. Al año siguiente, el Dr. Hitchings ganó el Premio Nobel de Medicina y donó el importe del galardón a la fundación. Al décimo año de su constitución, ésta gestionaba diez millones de dólares, pero seguía luchando cada año para financiar sus gastos de administración. La situación llegó a ser tan difícil que tuvieron que practicarse importantes recortes presupuestarios.

En medio de esta tensa situación, el entonces presidente del patronato invitó a la directora a una reunión con toda la familia del primero. Anunció que tenían pensado vender su empresa familiar (un periódico local) y que cada uno de los miembros de la familia cedería a la fundación una parte del producto de su venta. De la noche a la mañana, el presupuesto de la fundación aumentó enormemente hasta alcanzar los 25 millones de dólares. Ahora la fundación estaba en condiciones de sufragar los gastos de funcionamiento con los ingresos financieros. Estas aportaciones incrementaron aún más el conocimiento de la fundación entre el público y contribuyeron a su rápido desarrollo. En los siguientes siete años amplió su patrimonio hasta los 80 millones de dólares.

3.2. HONESTIDAD Y RESPONSABILIDAD HACIA LOS DONANTES

Una fundación cívica, como cualquier otra organización ciudadana, ha de cuidar las formas que utiliza para recaudar fondos. Es importante que sus métodos sean acordes con los valores de la organización y que las fuentes que proporcionan los recursos también lo sean. Así, no sería muy coherente que una organización que lucha contra las drogodependencias organizara una fiesta para recaudar fondos mediante la venta de bebidas de alcohol de alta graduación.

Tampoco hay que utilizar métodos que, aunque sean lícitos desde el punto de vista de los valores, resulten extraños para la cultura de la fundación o puedan dañar su reputación. Por ejemplo, para muchas organizaciones religiosas resulta disonante con su cultura recaudar fondos a través de juegos de azar, como las loterías o rifas. También les puede disgustar participar en un concurso de belleza o en un desfile de moda si son actividades que no concuerdan con su estilo institucional. Aunque no tengan nada en contra de esas actividades en sí mismas.

Para recaudar fondos de una manera profesional que aumente las posibilidades de conseguir resultados con eficacia y eficiencia se necesita utilizar, con las adaptaciones necesarias, los principios de la mercadotecnia. Se trata de un conjunto de herramientas analíticas que nos permite comprender mejor el comportamiento de los donantes y las estrategias para atraerlos, incentivarlos y fidelizarlos.

Así, la mercadotecnia le permitirá analizar su oferta de colaboración a los posibles donantes como un «producto» que debe rodear de atractivo para que conecte con sus necesidades. Por ejemplo, la Fundació Tot Raval ofrece al menos dos posibilidades de colaboración económica y de vínculo con la organización, que denomina patronos y amigos. Cada una de estas figuras conlleva obligaciones y contraprestaciones distintas, concebidas para adecuarse a las diferentes preferencias y capacidades de los donantes.

Para evitar que se incurra en actuaciones conflictivas desde el punto de vista ético que consuman demasiada energía en controversias internas o produzcan daños en la reputación de la organización, conviene dotarse de normas sencillas que indiquen qué es y qué no es lícito en este campo. Deben regular los límites de los métodos de captación de fondos y las fuentes de ingresos que son aceptables. Por ejemplo, pueden establecer que no se emplearán métodos de publicidad altamente intrusivos (como

las llamadas telefónicas a personas que no tienen ninguna relación con la organización) y que no se aceptarán las donaciones anónimas de dudosa procedencia.

Advertencia

Cuanto antes se dicten unas normas sobre la ética de la fundación en materia de captación de fondos, mejor. No hay que esperar a que se produzcan discusiones sobre cómo proceder en los casos conflictivos que se presenten. Si se deja para entonces, se puede perder una donación de empresa que se vacila en aceptar o puede que la dirección se enzarce con el patronato en una discusión que puede perjudicar las relaciones entre ellos.

De manera general, conducir la captación de fondos de una manera ética implica ser veraces en la información que se utiliza para atraer y mantener a los donantes, respetar su voluntad e intereses, y proporcionales la información que requieran.

Entre los principios que pueden conformar los códigos de conducta internos podemos considerar estos:

- Considerar valiosas todas las aportaciones con independencia de su naturaleza: dinero, tiempo, talento, imagen pública, especie, etcétera.
- Realizar una publicidad equilibrada entre lo racional y lo emotivo para no caer ni en el intelectualismo ni en la sensiblería. Respetar la dignidad de los beneficiarios cuando se habla de ellos o se los representa en imágenes.
- Ser agradecidos con los donantes, a menos que hayan expresado no querer recibir ningún tipo de reconocimiento. Todos deben recibir un servicio mínimo, con independencia del valor de sus aportaciones.
- Mantenerlos debidamente informados de cuanto sea relevante.
- Ser honestos en la aplicación de los fondos que se han recaudado para fines específicos, esto es, no desviarlos a fines distintos para los que fueron recaudados.
- Esforzarse por utilizar de la forma más eficiente el dinero de los donantes. Hay que procurar destinar a los fines últimos la mayor parte posible del dinero y se puede establecer un porcentaje máximo de gastos para la captación y la gestión de los fondos sobre el total recaudado (si bien no existe un porcentaje de referencia para todas las entidades, dado que no es posible establecer un estándar óptimo para organizaciones de diferente naturaleza y que se desenvuelven en circunstancias muy variadas).

Consejo

Una forma de demostrar que la fundación practica una captación de fondos responsable es promulgar una “Carta de derechos del donante” en la que se enuncien los principios que rigen la relación entre donante y fundación cívica y los derechos que les asisten.

Debemos mostrarnos agradecidos con cualquier persona o entidad que nos brinde su apoyo. Sin embargo, pueden darse casos en que tengamos que rehusar una donación por resultar inconveniente en razón de su procedencia:

- Quizás el donante tenga una mala imagen en determinados sectores cuyo apoyo necesitamos. Por aceptar sus fondos, quizás pongamos en riesgo nuestra capacidad de obtener fondos de otros donantes.
- El donante puede querer ejercer una influencia en el trabajo de la fundación de una manera que contraría los valores o métodos de ésta.
- El patrimonio del donante puede tener un origen poco ético.
- Puede que el comportamiento del donante entre en conflicto con la misión y los valores de la organización. Por ejemplo, una administración pública que subvenciona y que adopta políticas contrarias a las tesis de la fundación. O que exige que acalle sus críticas a determinadas políticas públicas si quiere seguir contando con su apoyo.

Cuando una fundación desarrolla una labor educativa, a veces se producen tensiones internas en relación a los mensajes publicitarios para recaudar fondos porque éstos tienden a simplificar la explicación de los problemas sociales. El mensaje publicitario busca conectar rápidamente con la audiencia y persuadirla de que done. Elude las explicaciones complejas que pueden darse en un contexto educativo, pero que son inconvenientes en una comunicación tan fugaz como es un pequeño anuncio de prensa o una cuña de radio.

Piense, por ejemplo, en el caso de una organización que trabaja a favor de los niños de la calle. Para suscitar la colaboración de donantes, el recaudador de fondos se servirá a menudo de medios como un anuncio radio o televisión en los que no es posible presentar un mensaje complejo. Buscará que el donante, tal vez una persona pudiente que vive en un hogar confortable y tiene hijos que tienen más de lo que estrictamente necesitan, sienta pena ante la miseria de unos niños que tienen que buscarse la vida y que han perdido su inocencia. No puede, por razones de espacio,

explicar al donante todos los complejos factores que están detrás de que haya niños abandonados a su suerte. Sin embargo, al educador lo que le interesa es precisamente desvelar esta realidad y ofrecer las claves para su comprensión profunda, para provocar un cambio de actitud.

Para desarrollar una captación de fondos responsable, observe los sencillos principios que establece la Asociación Española de Fundraising en su código ético básico (véase **Anexo 1**).

3.3. QUÉ MOTIVA A LOS DONANTES

La captación de recursos es una tarea activa de solicitud a las personas e instituciones motivadas por una causa. En ocasiones, incluso hay que generar esa motivación, ya que se pueden encontrar donantes que no tenían una conciencia previa de un problema o predisposición a colaborar en su solución. No consiste, pues, en recoger los recursos que se otorgan espontáneamente. Pueden obtenerse algunos no solicitados, pero será la excepción más que la regla.

La primera consecuencia de esta regla es que la fundación debe comunicar su necesidad de recibir aportaciones económicas. El donante no va a dar por supuesto que las necesita. Y debe comunicarlas con precisión y claridad. Se necesita tanto dinero para tal propósito. Hay organizaciones que creen erróneamente que con informar de su labor van a lograr que haya personas interesadas en contribuir a ella. Encontrará algunas, pero la mayoría permanecerá pasiva mientras no reciba una solicitud concreta que venza la natural inercia que inclina a la gente a permanecer al margen de los problemas.

Una segunda consecuencia es que el donante se debe sentir interesado personalmente. No sólo debe conocer que la fundación necesita dinero, sino que se lo solicita a él o a ella específicamente. El donante debe sentirse interpelado. Las formas más eficaces de publicidad son aquellas que llaman a la acción no de una manera impersonal, sino como si se tratara de una conversación cara a cara.

Además hay que vencer la pereza. Por eso hay que facilitarle la tarea de donar. Se tiene que poder hacer a través de diversos medios para escoger: envío de un formulario con franqueo en destino, transacción vía web o con una simple llamada telefónica. El trámite tiene que ser sencillo. La información solicitada, la imprescindible.

Los donantes institucionales, como pueden ser las fundaciones subvencionadoras, las empresas o los organismos públicos, rara vez buscan a los beneficiarios de sus aportaciones. Hay que salir a su encuentro. A menudo reciben multitud de solicitudes, con lo cual hay que competir con otras organizaciones que aspiran a recibir también su ayuda.

En general, hay que ser específicos en cuanto a lo que se pide. El donante individual necesita una orientación de cuánto dinero se le pide. No necesariamente hay que plantearle una única cifra, ya que las diferencias en capacidad económica y generosidad pueden ser muy diferentes de un individuo a otro. Es común plantearle un rango de aportaciones (por ejemplo, 48, 72, 120 o 180 euros anuales) e indicarles cuál es la donación o cuota promedio. Tratándose de cuotas, esto es, de aportaciones periódicas, conviene que la cifra propuesta sea divisible por doce, ya que la donación propicia la posibilidad de fraccionar el pago en mensualidades. Además, es mejor pedir 6 euros al mes que 72 euros al año. El coste se percibe como menos gravoso.

Como complemento a una petición específica, conviene indicar para qué se necesita. Puede ser para el sostenimiento de la labor de la organización en su conjunto (donación no finalista) o puede ser para un programa de trabajo concreto (donación finalista). En cualquier caso, conviene hacer tangible la donación, es decir, mostrar al donante para qué sirve su dinero de una forma en que sienta que su singular aportación representa una contribución significativa. Así, mejor que decir que con 100 euros se proporciona cobertura sanitaria a niños de un país tercermundista conviene decir, si es el caso, que se vacuna contra la malaria a un centenar de niños en Mozambique. Verá con más claridad el valor de su aportación.

Lo mismo sucede con las instituciones. Cuando no tienen previsto el destino concreto de sus ayudas, se les motivará más fácilmente si se les presenta una petición concreta para un proyecto determinado. Así, es más fácil conseguir una aportación de una cantidad precisa para financiar la creación de un centro de orientación para el empleo destinado a personas en riesgo de exclusión social que pedirle una cantidad indeterminada de dinero para apoyar a los desempleados. Cuanto más se concreta la causa y la necesidad, más fácil será que el donante juzgue positivamente el valor de su contribución.

La recaudación de fondos es inseparable de las relaciones interpersonales. Algunos expertos dicen que más que el arte de conseguir dinero

es el arte de hacer amigos. La organización debe crear un fuerte vínculo entre los donantes y los beneficiarios por intermedio de ella. El éxito en la captación de fondos no consiste tanto en convencer a la gente de que ceda un poco de su dinero como en que lo hagan durante mucho tiempo y con aportaciones crecientes. El paradigma actual de la captación de fondos ha pasado de un enfoque transaccional (conseguir el mayor número de «ventas» a corto plazo) a uno relacional (construir relaciones productivas a largo plazo que beneficien a las dos partes). Es más costoso este modelo, pero mucho más rentable a la larga.

Debemos pensar con cuidado la manera en la que nos acercaremos a los donantes para pedirles dinero. Si decidimos escribirles, es mejor usar cartas personalizadas, aunque tengan un coste mayor. Nada hace peor efecto que recibir una carta en la que el nombre de uno está mal escrito. Gusta más que un tratamiento genérico del tipo «Estimado/a amigo/a» que el que le mencionen a uno por el nombre de pila o el apellido. Las personas no quieren ser consideradas un elemento de una masa impersonal, desea que se les reconozca individualmente.

Se pueden conseguir muchas donaciones a través de medios de difusión masivos que no tienen un carácter personalizado, como son los anuncios en prensa, radio, televisión e Internet. Sin embargo, estos se utilizan en muchas ocasiones más para obtener notoriedad, presencia, que para obtener respuestas directas. Para provocar éstas se utilizan métodos de contacto más personal como las llamadas telefónicas, la captación de socios cara a cara en la vía pública, las entrevistas personales con personas seleccionadas, la recomendación por parte de conocidos o familiares, etc. En general, son métodos mucho más efectivos, aunque en la mayoría de los casos también con un mayor coste. Puede ser una buena estrategia en muchos casos combinar ambos métodos.

El uso de historias de personas (o su equivalente si los destinatarios de la labor fundacional no son personas: animales, patrimonio artístico, etc.) en los materiales para recaudar fondos puede ayudar a los posibles donantes a identificarse mejor con las necesidades que trata de cubrir. Les ayudan a darse cuenta de que son personas reales las que están sufriendo problemas reales.

Advertencia

Tiene más poder una buena historia que la más impresionante estadística. Si se consigue que los donantes empaticen con los beneficiarios (o que vivan la causa que se les presenta) será más fácil conseguir sus aportaciones y que las renueven durante largo tiempo.

Por ejemplo, una organización que se dedica a educar a niños puede contar historias positivas de niños que estaban condenados a la marginalidad, tal vez a la delincuencia, hasta que recibieron el apoyo de la organización. Niños que, contra todo pronóstico, brillaron en los estudios porque tenían una inteligencia desaprovechada y que encontraron al hacerse adultos trabajos dignos que les permitieron ayudar a su gente a prosperar. Puede relatar estos casos con nombres y apellidos, así como con sus fotografías en diferentes etapas de sus vidas.

Por lo general, los donantes acceden a desprenderse de una porción de su dinero en primer lugar porque les satisface contribuir a la causa en cuestión. En segundo lugar, necesitan confiar en que la organización que se lo solicita utilizará sabiamente el dinero. En este sentido, es más importante su inclinación hacia la causa que su concepto de la organización. Los donantes dan dinero a otras personas (o a favor de la fauna, el arte, lo que sea), no a las instituciones. Éstas son mediadoras entre el donante y la causa. Eso sí, han de ser dignas de su confianza.

Por esta razón, cuando se solicitan fondos, los argumentos principales deben apuntar a la bondad de la causa, a que la donación representa una solución efectiva para un problema concreto o para contribuir al éxito de la causa a largo plazo. Los méritos de la organización deben permanecer en un segundo plano. Sirven para demostrar que la organización en concreto es un vehículo útil para canalizar su ayuda. Es el medio, no el fin. Por este motivo, hay que evitar el error de ensalzarse en exceso y dar la impresión de la organización, más que la causa misma, es el fundamento de la donación.

No obstante, en ocasiones los donantes se conducen por el interés propio. Hay donantes que contribuyen a una organización de manera ostensible para ser reconocidos por ello en su entorno o sencillamente para no dar una impresión de tacañería. La pertenencia a algunas organizaciones con atributos elitistas puede constituir un signo de distinción social.

En muchas ocasiones se entremezclan las motivaciones de índole

altruista con las propias necesidades psicológicas. Se tiene un genuino interés por la causa, pero también se aporta por eliminar la mala conciencia, por un anhelo de ser recordado como benefactor en la posteridad o por una motivación de afiliación (por sentirse parte de un grupo que proporcione determinados atributos de identidad o autoestima).

Motivaciones para la donación

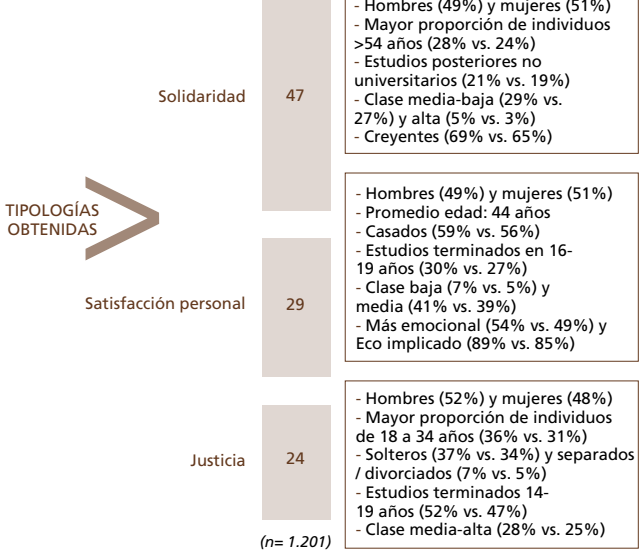
Segmentación motivos hace / hará aportaciones económicas
Segmentos obtenidos

En época de crisis el donante sigue aportando por solidaridad

Se han identificado tres tipologías de donantes en función de sus motivos para donar:

- La gran mayoría, el 47%, todo y con la crisis sigue aportando y haciendo un esfuerzo en su economía personal y familiar por solidaridad. Siente que es justo y más necesario, ahora más que nunca en época de crisis, solidarizarse con los más necesitados.
- Un 29% colabora por satisfacción personal (sentirse bien consigo mismo).
- El 24% restante es un perfil más idealista, colabora bajo el convencimiento de que se puede mejorar el mundo.

% individuos



Fuente: Estudio «La colaboración de los españoles con las ONG y el perfil del donante», Salvetti & Llobart, Madrid, 2009

La forma en que los donantes conciben su filantropía varía con el tiempo y adquiere importantes matices según la cultura en la que viven. Muchas de las pautas predominantes tienen su origen en el mundo anglosajón y con el tiempo se extienden a otras regiones del mundo. Por este motivo conviene estar atento a las tendencias que marcan los países de América del Norte (EE.UU. y Canadá) y del norte de Europa, como es el caso de la nueva manera de concebir la filantropía que se describe en el artículo incluido en este manual como **Anexo 2**.

3.4. INCENTIVACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE DONANTES

Aunque hablamos genéricamente de captar fondos, no todos nuestros esfuerzos deben estar orientados a atraer nuevos donantes, sino también a estimular a los donantes ya existentes a que den más dinero durante más tiempo. La incentivación y la fidelización son tan importantes como la captación propiamente dicha.

Un pensamiento muy asentado en el campo de la mercadotecnia es que es más rentable mantener a un cliente (en nuestro caso un donante) que conseguir uno nuevo. Ciertamente, el coste de adquisición de un donante, lo que gastamos en las acciones publicitarias destinadas a convencerlo de que nos apoye, será normalmente más alto que el coste de mantener un contacto regular con él y pedirle de vez en cuando que renueve su contribución. A menudo el coste de adquisición es tan alto que el donante sólo comienza a ser rentable a partir de su segunda o tercera contribución, ya que la primera de ellas ni siquiera cubre lo gastado en conseguirla.

En este esfuerzo por retener a los donantes a nuestro lado, es indispensable agradecer todas y cada una de las aportaciones que realizan. No es una cuestión meramente de buena educación. Sucede que si los donantes no se sienten suficientemente reconocidos, si no creen que su aportación representa algo apreciable para la organización que la ha recibido, no verá reforzado su comportamiento, no se sentirá estimulado para repetir su apoyo en el futuro.

Agradecer sistemáticamente cientos o miles de pequeñas aportaciones requiere tener bien organizado un mecanismo de atención a los donantes. Puede consumir una importante cantidad de recursos. Pero no son recursos malgastados. Hay que vencer la tentación de pensar que hay cosas más importantes que hacer que estar dando las gracias a los donantes. Hay

que hacerlo siempre cueste lo que cueste. Ahora bien, se pueden utilizar medios y organizar los procesos de trabajo de la forma en que resulte más económica. Por ejemplo, programando mensajes electrónicos de respuesta automática cuando la donación llegue a través de Internet. O enviando cartas personalizadas pero realizadas conforme a un modelo.

Cuanto más personal sea el agradecimiento, más eficaz será. Pero también más costoso. Un donante, sobre todo si ha realizado una aportación de pequeña cuantía (por ejemplo, 30 euros), se sentirá probablemente muy impresionado si en lugar del típico mensaje escrito de agradecimiento, que se nota que está estandarizado, recibe una llamada telefónica. Más aún si quien llama es un responsable de la organización. Quienes reciben este tipo de atención tan personal están más predispuestos a donar de nuevo, como se ha podido comprobar en pruebas realizadas, que quienes reciben un mensaje estandarizado.

Aunque un alto nivel de servicio al donante contribuya sin duda alguna a la fidelización de los donantes hay que ponderar el esfuerzo económico directo e indirecto (costes del personal dedicado a ello) para que sea proporcionado al rendimiento que se obtiene. La forma potencialmente más eficaz de reconocer la aportación de un donante es dándole las gracias en persona, en una reunión cara a cara. Pero se entenderá fácilmente que es una forma muy costosa de hacerlo e incluso impracticable en los casos en que hay muchos donantes y están dispersos geográficamente. Por esta razón, algunas de las formas de agradecimiento más personales y costosas se reservan a los donantes que más aportan.

Además de mostrar aprecio por su colaboración, hay que hacerles sentir confiados en que su dinero se utilizará de forma juiciosa. No sólo que se aplicará al fin que se espera, como es obvio, sino también que se utilizará de la forma más provechosa. Para ello habrá que enviarles información. De forma aislada si su colaboración ha tenido tal carácter. De forma regular si su apoyo también lo es. Si se les puede explicar con detalle qué se ha hecho con su dinero (en el caso de las donaciones aplicadas a un fin específico), será mejor que si se les cuenta de forma genérica qué hace la fundación. Si la donación no está afectada a ninguna actividad específica, será suficiente con exponerles los logros, actividades y proyectos más destacados de la organización.

También hay que tratar de calcular bien cuánta información dar y de qué tipo. Hay personas que pueden requerir más que otras. Unas pueden estar interesadas en el impacto social de la actividad y otras más en la forma en

la que se gestionan los fondos. Unas pueden apreciar que se les envíe una revista bimestral a todo color y a otras les puede parecer un despilfarro de dinero que sería mejor emplear en el fin social.

Como no sabe qué requiere cada donante, puede seguir estos criterios generales:

- Cabe suponer que cuanto más comprometido sea el donante requerirá información en mayor cantidad y grado de profundidad. De manera que puede mantener diferentes programas de información dividiendo a los donantes en varios segmentos. Por ejemplo, donantes ocasionales, donantes regulares, grandes donantes.
- Es preferible dar una información concisa, y permitir que quien quiera más la obtenga, a abrumar con información a la que los donantes no prestarán atención y que además percibirán como un despilfarro. Así, es mejor enviar un resumen de la memoria de actividades y que quien quiera leerla en su integridad pueda descargarla en la web institucional o solicitarla para recibirla en su domicilio por correo.
- Se pueden atender directamente las preferencias de información de los donantes. Así, se les puede enviar un cuestionario anual, en el momento en que se renueva su aportación, en el que se les ofrezca un menú de opciones. Por ejemplo, puede haber donantes que no quieran recibir la revista porque de hecho nunca la leen o que sólo quieran recibir un ejemplar en su casa cuando los dos componentes de una pareja son miembros de la organización.
- Es conveniente diversificar las vías a través de las que se informa a los donantes para que la comunicación no resulte monótona. Por ejemplo, además del envío de publicaciones periódicas, se pueden contar los proyectos más destacados por carta, que es un medio más personal. Se puede invitar a los donantes a eventos en los que pueden conocer a los beneficiarios en persona. O se les puede enviar información en formato audiovisual, que suele ser más impactante y fácil de digerir que la información escrita.

Hay que buscar un equilibrio entre la necesidad del donante de sentirse bien informado y los medios que la organización dedica a este propósito. Puede suceder que una parte de los donantes no aprecie que se les envíe mucha información y/o que se utilicen soportes de gran calidad (por ejemplo, una memoria de diseño lujoso) porque piensa que no es la mejor forma de utilizar su dinero.

Por otro lado, conviene distinguir entre donantes individuales e institucionales. Los primeros pueden tener preferencias muy variadas según cada persona y un tipo de expectativas determinado por sus experiencias de donación previas. Los segundos, sobre todo si se trata de fundaciones subvencionadoras u organismos públicos, pueden requerir una justificación del empleo de sus aportaciones conforme a unos requerimientos precisos o a convenciones establecidas.

La rendición de cuentas debe consistir no únicamente en relatar lo que se ha hecho y en qué se ha gastado el dinero, sino sobre todo en explicar qué se ha logrado con él. En este sentido, conviene realizar y divulgar de forma resumida las evaluaciones del impacto o de los resultados de los diferentes programas. Como complemento (o como alternativa, si no se cuenta con evaluaciones formales) se pueden exponer testimonios de beneficiarios agradecidos por la labor de la organización, citas de comentarios positivos realizados por personas relacionadas con el trabajo de la organización (por ejemplo, autoridades políticas, responsables de otras entidades no lucrativas o periodistas).

10 reglas de oro de la captación de fondos

1. La captación de fondos no consiste prioritariamente en la obtención de dinero. Se trata de cubrir necesidades y de procurar cambios sociales.
2. Las personas dan a otras personas, no a las organizaciones. Las solicitudes personales son más eficaces que las que no lo son.
3. Primero se hacen amigos y luego se captan fondos.
4. Consiga que los donantes abran sus corazones, luego sus mentes y, por último, sus carteras.
5. Comunique la necesidad para que sea percibida claramente por el donante.
6. Fije unos objetivos claros y déselos a conocer al donante. Informe sobre las acciones y los logros para animarle a colaborar.
7. Determine qué cantidad puede solicitar a cada uno de los posibles colaboradores y qué momento es el mejor para pedir.
8. La palabra más importante es «gracias». Agradezca cada donativo. Confiera un trato especial a los donantes de sumas importantes.
9. Anime a los donantes a que se identifiquen con su organización, de forma que se sientan partícipes.
10. Muéstrese frente a los colaboradores siempre de manera honrada, abierta y sincera. Permítale participar tanto en sus problemas como en sus logros.

Fuente: Hainbach, M.; *Handbuch Fundraising, Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis (Manual sobre captación de fondos, donación, patrocinio, fundaciones en la práctica)*, Campus Verlag Frankfurt/Main, Nueva York, 1998.

3.5. PLANIFICACIÓN DE LA CAPTACIÓN DE RECURSOS

Para obtener el máximo rendimiento de la captación de recursos hay que planificarla. El éxito en esta labor no consiste tanto en realizar acciones muy originales e inspiradas como en realizar un trabajo constante por el cual se lancen solicitudes bien elaboradas y persistentes a las personas o instituciones que escoja como objetivo. Naturalmente, éstas deben estar bien seleccionadas, por su predisposición a apoyar la causa y la propia fundación.

La planificación debe partir de las necesidades de la organización. La captación de recursos no es un fin en sí misma. Se realiza para hacer frente a unas necesidades concretas. Hay que poder explicar a los donantes para qué se les pide dinero. No vale tampoco cambiar el programa de trabajo sólo para que se acomode a las preferencias de los donantes, especialmente de los financiadores institucionales, saliéndose de la misión o realizando funciones para las que no se está plenamente capacitado. Si se pierde esta perspectiva, la organización se convierte en una maquinaria de recaudación de fondos que funciona con la única lógica de maximizar los resultados. A la larga, este planteamiento puede volverse en contra de la organización y dañar seriamente su reputación.

La primera tarea es, por tanto, establecer las necesidades de recursos de acuerdo con lo que se propone hacer la fundación. Hay que ver qué se necesita para mantener los programas en curso y desarrollar otros nuevos, y qué se necesita para mantener su funcionamiento básico. En ocasiones, la fundación también desea ampliar su patrimonio para contar con un capital mayor que la sustente y del cual obtener mayor rendimientos financieros. Y a veces también necesita recursos para dotarse de infraestructuras y equipamientos que requieren desembolsos excepcionales.

Es importante establecer con precisión qué recursos se necesitan (dinero para gastos de funcionamiento, para programas, para infraestructuras o para incrementar el capital fundacional). De la naturaleza de estas necesidades dependerá la selección de los métodos más apropiados para conseguir los recursos requeridos. Así, por ejemplo, los costes estructurales han de cubrirse de forma preferente con fuentes de ingresos estables. Mientras que los gastos de programas pueden ser cubiertos con fuentes de ingresos variables, con fondos afectados directamente a esos programas. De no hacerse así, la organización corre el peligro de sufrir fuertes tensio-

nes financieras que pueden llegar a amenazar su supervivencia.

Una vez determinadas las necesidades con la mayor concreción posible, puede analizar qué factores externos e internos favorecen o dificultan la obtención de los recursos necesarios. Se trata de realizar una auditoría interna sobre la capacidad de la fundación para recaudar fondos.

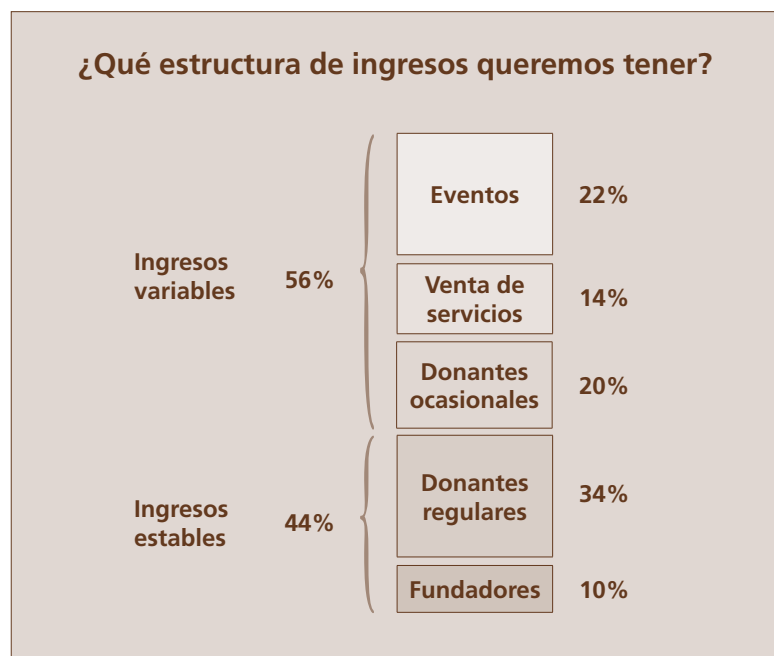
En el análisis externo considere los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden afectar a las posibilidades de conseguir recursos. Ejemplos de tales factores, que pueden representar oportunidades y amenazas para la captación de fondos, son: la regulación legal de la publicidad, la evolución de los principales indicadores macroeconómicos relacionados con la capacidad de gasto de la población, el incremento en la confianza en las ONG o el desarrollo de las transacciones económicas a través del teléfono móvil.

En el análisis interno, valore las capacidades de la organización que afectan de modo directo a la captación de fondos. Por ejemplo, el personal disponible para dedicarse a esta actividad y su competencia para poner en práctica un determinado repertorio de métodos. Así como también las que afectan a los resultados de forma indirecta. Por ejemplo, la capacidad del departamento administrativo para procesar con agilidad multitud de donaciones individuales o el grado de integración de la captación de fondos en las actividades orientadas al cumplimiento de la misión institucional.

Tras este análisis hay que examinar la estructura financiera de la organización, esto es, la composición de sus ingresos atendiendo a su procedencia. Puede utilizar como categorías de análisis las fuentes de ingresos propiamente dichas: donantes individuales, empresas, cajas de ahorro, organismos públicos y otras organizaciones no lucrativas. También puede utilizar categorías que atienden tanto a las fuentes como a los métodos de recaudación. Por ejemplo, la categoría de donantes individuales se puede subdividir en donaciones regulares, donaciones puntuales y ventas de material promocional. Es más aconsejable este último tipo de categorías por su mayor precisión.

Mediante un gráfico como el que figura a continuación tendremos una visión panorámica de cómo se financia la organización. Esto nos permitirá ver aspectos de calado estratégico. Por ejemplo, si disponemos o no de suficientes ingresos estables. Si tenemos una financiación suficiente diversificada o si, por el contrario, tenemos una gran dependencia de una o unas pocas fuentes que nos hacen vulnerables. Podemos comparar el

retrato de la situación actual con la estructura de financiación ideal. La diferencia entre deseo y realidad nos marcará el camino a seguir.



Ejemplo ficticio de la estructura financiera de una fundación cívica.
Fuente: Asociación Española de Fundraising (AEF)

La pluralidad en la financiación hace que una organización sea menos vulnerable a los cambios en las preferencias de los donantes y le proporciona autonomía política. Sin embargo, la diversificación de fuentes implica un mayor coste en la captación y en la administración de los fondos. Cada organización debe buscar el equilibrio para lograr la autosuficiencia a un coste razonable.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que hay fuentes más estables que otras. Así, una organización cuya financiación se apoya fundamentalmente en las aportaciones regulares de individuos tendrá probablemente más estabilidad y autonomía que una que se sostiene principalmente con subvenciones públicas y/o de fundaciones.

Luego hay que determinar qué objetivos podemos alcanzar de forma

razonable. Para que sean adecuados, deben observar un equilibrio entre un pronóstico realista de los recursos que se pueden captar y una voluntad algo ambiciosa de superar los logros pasados. Si los objetivos equivalen a los resultados conseguidos en ejercicios previos, pecaremos de conservadurismo excesivo. Si se alejan demasiado de ellos, de voluntarismo.

Consejo

Cuando se proponga poner en marcha métodos que no ha ensayado con anterioridad o cuando se dirija a públicos que desconoce cómo responderán, le resultará difícil pronosticar los resultados de las acciones. En ese caso, la prudencia aconseja estimar al alza los gastos y ser muy conservadores en la previsión de los ingresos. No es aconsejable afrontar programas en que se ensayen métodos nuevos aplicados a audiencias nuevas, a menos que la organización disponga de la capacidad financiera necesaria para afrontar programas de captación de fondos arriesgados o que la prueba no tenga un coste elevado.

Los objetivos deben tener en cuenta también qué estructura financiera quiere tener. Como señalamos antes, si los costes estructurales crecen, deben buscarse más fuentes de financiación que sean estables y predecibles, como son las donaciones regulares de individuos y empresas. Muchas organizaciones obtienen con facilidad los fondos necesarios para sufragar sus programas, pero no así para financiar su estructura o para ampliar ésta de modo que pueda incrementarse su capacidad de actuación.

Entre los costes estructurales necesarios para mantener en movimiento la maquinaria organizativa hay que contemplar la posibilidad de que la recaudación de fondos sea llevada a cabo por profesionales remunerados. Ésta no es una decisión fácil de adoptar porque no siempre resulta rentable llevar a cabo esta actividad con personal pagado teniendo en cuenta que hay pocos profesionales experimentados en este campo. Pero el desarrollo de una organización pasa casi siempre por contar con personal remunerado para realizar esta función, ya sea como parte de la plantilla o recurriendo a consultores y proveedores de servicios externalizados.

Si se opta por profesionalizar esta labor, el recaudador de fondos debe contar con los medios necesarios para realizar su labor. Conseguir fondos requiere comúnmente gastar fondos. En ocasiones, el retorno sobre la inversión inmediato es negativo. Sólo se rentabiliza el gasto a medio y largo plazo. Por este motivo, la organización debe tener la capacidad financiera suficiente para llevar a cabo un programa de recaudación de fondos con la dotación que requiera según la estrategia escogida.

Advertencia

Cuando se recurre a pagar a profesionales porque la organización se encuentra con el agua al cuello, lo más probable es que no se consiga salir rápidamente de la mala situación económica, ya que el recaudador de fondos no dispondrá de los medios y del tiempo necesario para dar resultados apreciables. Se quemará al poco tiempo y la dirección no sabrá muy bien cómo salir del atolladero.

Los recaudadores de fondos deben saber qué está haciendo la organización, y sus colegas deben saber qué están haciendo aquéllos. No hay nada peor que las actividades de unos y otros se disocien. Por ello, es importante que el responsable del programa de captación de fondos forme parte del equipo directivo.

Una vez trazados los objetivos hay que establecer la estrategia para alcanzarlos. Por ejemplo, se determinará a qué fuentes de ingresos se acudirá (individuos, empresas, otras organizaciones no lucrativas, cajas de ahorro y organismos públicos) y cuáles de ellas se primarán. También se determinarán los métodos generales que se emplearán (solicitudes personales a grandes donantes, mecenazgo empresarial, campañas publicitarias para captación de socios individuales, etc.).

¿Quién puede proporcionarle recursos?

Su «círculo interno»: Las personas que ya tienen una idea de las posibilidades de su fundación porque conocen bien el proyecto. Lógicamente, en el primer lugar de esta lista se encuentran los miembros del patronato, pero también personas allegadas a ellos por razones personales o profesionales. Además, esta lista debe incluir aquellas instituciones con las que mantenga relaciones, así como los mecenas con los que haya mantenido contacto en los primeros meses y años de la fundación. Su petición de ayuda permitirá a estas personas demostrar su lealtad mediante una contribución financiera.

Otras personalidades destacadas de su comunidad: Particulares, empresas y asociaciones ciudadanas que hasta entonces no hayan mostrado interés por apoyar a la fundación, pero que se dediquen al bienestar de la comunidad. El argumento más convincente para pedir ayuda a estas personas son los ejemplos de otras ciudades o regiones que ya han creado con éxito una fundación cívica.

Los «sospechosos habituales»: Empresas, fundaciones privadas y personas que presten apoyo en general a proyectos de interés general dentro de su comunidad. Explíqueles que una temprana colaboración con la fundación cívica estimulará a otras personas a hacer otro tanto, de forma que el sostenimiento económico esté más repartido por distintos actores de la comunidad local.

Ciudadanos que vivan en el extranjero: No se olvide de las personas que han dejado su país o su ciudad y han prosperado en el extranjero.

Fundaciones privadas: En particular las fundaciones de mayor tamaño prefieren conceder capital inicial a nuevos proyectos. En los últimos años las grandes fundaciones que conceden ayudas a nivel internacional y que tienen un especial interés en la construcción de la sociedad civil y en el fortalecimiento del sector no gubernamental o de utilidad pública, reconocen cada vez más que las fundaciones cívicas son socios de gran valor.

Instituciones internacionales: Algunas fundaciones cívicas han logrado obtener financiación anticipada de instituciones bilaterales y multilaterales, como, por ejemplo, USAID, el Programa de Desarrollo de Naciones Unidas y la Unión Europea.

Ayuntamientos: Cada vez son más las fundaciones cívicas que reciben financiación anticipada de los ayuntamientos. El motivo es evidente, puesto que ambos se dedican a mejorar constantemente los servicios a la comunidad. Si busca este tipo de apoyo, deje perfectamente claro que el ayuntamiento no tendrá derecho a intervenir en el plan de desarrollo de su organización, que no debe utilizarla en beneficio de un partido determinado y que las ayudas de la fundación no pueden ser un sustituto de las ayudas de la administración central.

Fuente: Transatlantic Community Foundation Network, Grupo de Trabajo «Building Charitable Assets and Partnering with Donors», febrero, 2003.

La estrategia se concretará en un programa de acciones específicas a realizar, situadas en el tiempo, asignadas a un responsable y presupuestadas (previsión de lo que se ingresará con ellas y estimación de su coste directo, cuando lo tengan).

El plan de captación de fondos debe ser elaborado por el personal técnico competente. La dirección debe presentarlo ante el patronato para su aprobación. El papel de éste es decidir si los objetivos marcados se corresponden a las necesidades estratégicas y operativas de la organización, así como aprobar la estrategia general que se seguirá para cumplirlos. Lo que no debe hacer el patronato, como norma general, es entrar en los detalles de las acciones que se van a emprender para cumplir con los objetivos, ya que sobre esto probablemente no tenga suficientes elementos de juicio. Debe preocuparse más de adónde se quiere llegar que del cómo se llegará hasta allí. Aunque en relación al cómo, a la estrategia, es su responsabilidad velar para que sea acorde con la ética de la organización.

El plan es una guía de trabajo. Regirse por él no implica no poder apartarse ni un milímetro de lo previsto. Al contrario, deben aprovecharse las oportunidades que se presenten, aunque ello conlleve dejar alguna actividad prevista para dedicarse a otra. Lo importante es alcanzar los objetivos económicos y de otra índole, no tanto cómo conseguirlos.

3.6. MÉTODOS PRINCIPALES



La captación de fondos puede adquirir una infinidad de formas. Pero se trata de variantes de unos pocos métodos básicos que describimos a continuación. Además de aplicarlos con ilimitadas variaciones, se pueden combinar unos con otros en formas que creen sinergia.

3.6.1. VENTAS

Muchas organizaciones generan ingresos mediante la venta de bienes y servicios. Por ejemplo, venden material promocional (camisetas, gorras, bolígrafos, etc., con su logotipo o con diseños alusivos a su causa), productos de comercio justo, artículos de segunda mano o antigüedades en mercadillos, obras de arte donadas por los artistas, etcétera. Pueden vender los servicios que forman parte nuclear de su misión (por ejemplo, consultoría en gestión de ONG) u otros que no tienen que ver con su finalidad institucional (por ejemplo, clases de idiomas o servicios de hostelería).

Ya se trate de la venta de bienes o de servicios, hay que dirigirla adoptando las técnicas comerciales y de gestión empresarial. De otro modo, es fácil que esta actividad no resulte tan remuneradora como puede parecer. Es más, puede resultar un lastre para la organización en lugar de una fuente de financiación.

Pensemos en el caso de una organización que pone a la venta una gran variedad de material promocional con un buen margen comercial. Puede suceder que la facturación sea abultada, pero que el margen no compense los grandes esfuerzos invertidos. Hay que tener en cuenta que en la venta de material promocional no sólo gastamos en adquirir los productos que

vamos a vender, sino también en marcarlos con el logo de la fundación, en promover la venta, en almacenarlos, en distribuirlos y en los intereses bancarios que dejamos de percibir por tener un buen dinero invertido en mercancía que aún no se ha vendido.

Consejo

Analice detenidamente la rentabilidad de las ventas teniendo en cuenta no sólo los costes directos, sino también los indirectos y el coste de oportunidad que conllevan. Determine cuál es su contribución neta a la financiación de la organización para valorar si vale la pena el esfuerzo organizativo invertido.

Pueden venderse artículos que dejen un amplio margen y que no requieran un gran esfuerzo logístico y promocional. Por ejemplo, la venta de grabados donados por artistas, en los que los costes pueden limitarse a su reproducción y a la publicidad. Pero en todo caso requieren un conocimiento especializado de lo que se está vendiendo y hacerlo de forma altamente profesional, porque no podemos aplicar el refrán de que «El buen paño en el arca se vende».

La venta de servicios puede ser una fuente principal de financiación en las organizaciones que prestan servicios de pago como actividad en el cumplimiento de su misión. Pero exceptuando éstas, la venta de bienes o de servicios ajenos a los fines institucionales no suele ser una de las fuentes de financiación de importancia. Son consideradas más bien como formas complementarias. En ocasiones, como es el caso de la venta de material promocional, desempeña también un papel en la difusión de la imagen de la entidad y en el fomento del sentido de pertenencia de sus colaboradores, que por ejemplo difunden su apoyo a la organización vistiendo prendas marcadas con su logotipo.

A veces se dan casos de organizaciones que crean empresas para encauzar a través de ellas esta actividad mercantil, conducidas por gestores altamente profesionales, como fórmula organizativa que consideran más adecuada y que limita los riesgos para la organización matriz. Por ejemplo, pueden ocuparse de la comercialización de productos de comercio justo. A menudo estas empresas emplean a los beneficiarios de una organización, como es el caso de los centros ocupacionales para discapacitados.

También se puede considerar dentro de este capítulo el alquiler de inmuebles. Por ejemplo, una congregación religiosa puede alquilar habitaciones en un monasterio a los turistas.

Caso real

La Fundación Los Santos de Maimona, que opera en Extremadura, ha emprendido dos proyectos de generación de ingresos para financiar sus costes operativos futuros, que no podían ser cubiertos únicamente con las rentas de su patrimonio. En primer lugar, ha puesto en marcha un programa de formación sobre organizaciones no lucrativas que proporciona ingresos a través de las matrículas. Y lo que es aún más atípico, ha adquirido una participación accionarial en un proyecto local de energía eólica. El proyecto en sí mismo, que proporciona una forma sostenible de energía a la región, es coherente con sus objetivos. Sin embargo, aún más innovadora es la manera en que han conseguido la participación en la propiedad.

La fundación ha hecho en esencia un trueque de sus recursos en materia de conocimientos, elaborando el plan de negocio para la empresa, por recursos financieros en forma de participación en la propiedad. Otras fundaciones cívicas, sobre todo las que tengan dificultad para recibir donaciones, harían bien en tomar nota de este planteamiento empresarial.

Las actividades mercantiles, sean del tipo que sean, requieren un conocimiento del mercado para saber qué vender y/o cómo venderlo, así como capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. También requieren que sus responsables tengan buenos conocimientos teóricos de mercadotecnia. Para tener más posibilidades de éxito en la comercialización de un producto o servicio hay que considerar las cuatro variables clásicas de la mercadotecnia:

- Producto: ¿Qué vamos a vender? ¿Qué beneficios brinda? ¿Qué calidad tiene? ¿Está bien diseñado?
- Precio: ¿Cuál es el precio adecuado para que la gente lo compre y nos deje el margen que necesitamos?
- Distribución: ¿En dónde lo comercializaremos? ¿A través de qué canales?
- Promoción: ¿Cómo informaremos a las personas de su existencia?

3.6.2. FINANCIACIÓN INSTITUCIONAL

La financiación institucional puede provenir de entidades públicas, semipúblicas o privadas que no tienen un fin lucrativo. Entre las primeras pueden considerarse organismos internacionales tales como las agencias de la ONU o de la Unión Europea, organismos nacionales como la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, administraciones autonómicas o corporaciones locales (diputaciones, cabildos, ayuntamientos). Como entidades semipúblicas tenemos a las cajas de ahorro y

sus obras sociales. Y entre las entidades privadas podemos incluir a las fundaciones que otorgan fondos y a otras entidades privadas que pueden ofrecer igualmente recursos (asociaciones empresariales, clubes de rotarios, sindicatos, iglesias, etc.).

Este tipo de financiación, sobre todo la procedente de organismos públicos y de las cajas de ahorro, representa un capítulo de primer orden entre las fuentes de ingresos de las organizaciones ciudadanas en España. Sin embargo, tienen un papel muy limitado en su sostenimiento, ya que tienden a cubrir proyectos específicos y no gastos de estructura u otros destinados al crecimiento de la organización.

Aunque en la captación de fondos institucionales las relaciones personales desempeñan, en comparación con otras fuentes de ingresos, un papel menor, no dejan de tener importancia. Para no dilapidar muchas energías en contactos infructuosos con este tipo de donantes, conviene plantearse una serie de preguntas. Su respuesta será más fácil en la medida en que los propios donantes potenciales, si tiene contacto personal con ellos, le den la información que necesita:

- ¿Qué donantes institucionales están ofreciendo financiación a la que la fundación pueda acceder? (Una organización puede no ser elegible simplemente por criterios de implantación geográfica, del ámbito donde opera o del tiempo que lleva trabajando).
- ¿Cuáles son sus líneas de apoyo preferentes? (ámbito geográfico, sectores sociales beneficiarios, tipos de proyecto...). ¿Son compatibles con el programa de actuación y la metodología de su fundación?
- ¿De qué cuantía son las aportaciones que ofrecen? (Pueden ser demasiado grandes o demasiado pequeñas para sus proyectos).
- ¿Están dispuestos sólo a financiar proyectos o podrían también financiar gastos de funcionamiento?
- ¿Qué procedimientos de solicitud tiene? ¿De qué manera toma sus decisiones esta institución? ¿Qué requisitos exige en cuanto a la rendición de cuentas? ¿Puede cumplirlos?
- ¿En qué momentos del año otorgan sus ayudas? ¿Cuánto tardan en aprobarlas y luego en hacerlas efectivas?
- ¿Ha habido contactos o han colaborado en el pasado? ¿Hay miembros del personal técnico o del órgano de gobierno de su fundación que tenga contactos personales en esa institución?

La forma en que puede obtenerse esta información variará de una

institución a otra. Lo normal es que las instituciones públicas y las cajas de ahorro hagan públicas las bases de sus convocatorias de ayudas. Sin embargo, muchas otras formas de ayuda, sobre todo las de carácter discrecional, no responderán al modelo de convocatoria o serán objeto de escasa publicidad. Por este motivo, hay que tratar de ver qué instituciones pueden ser las más propicias para su fundación en concreto y seguirles la pista muy de cerca.

Además de realizar una selección previa sobre la base de directorios y otras fuentes de información genérica, luego convendrá recabar información directamente de ellas. Aparte de visitar sus sitios web, convendrá hacerse con un ejemplar de su última memoria de actividades. Si aún falta información, no dude en realizar consultas directas, bien sea por carta o correo electrónico, bien por teléfono e incluso mediante un encuentro personal.

Consejo

Más vale emplear tres meses en realizar esta labor de investigación para seleccionar una decena de posibles donantes bien escogidos que lanzar cientos de solicitudes estandarizadas de apoyo de forma indiscriminada.

Además de una buena selección de las instituciones a abordar, otra clave del éxito será una cuidadosa preparación del proyecto. Además de que el proyecto se corresponda con sus líneas de subvención, será importante cumplir todos los requisitos formales que establezcan. El proyecto ha de ser expuesto de forma atractiva y convincente. Importa más la calidad que la cantidad, de modo que más que extenderse mucho lo más decisivo puede ser mostrar que se ofrecen razonables garantías de que el proyecto tendrá el impacto que busca y que la organización merece la confianza de recibir los fondos.

Con frecuencia las personas que tienen que tomar la decisión tienen poco tiempo, porque tienen que leer muchos otros proyectos de contenido complejo. Por ello, conviene estructurarlos de una forma lógica y ofrecer un resumen del proyecto.

En muchas ocasiones se tratará de proyectos que han de ser cofinanciados, esto es, que han de ser financiados por más de un donante o en los que la propia organización solicitante tiene que aportar una parte de los fondos. En este caso, es crucial asegurar o inspirar suficiente confianza

al donante en cuestión de que se cuenta con el respaldo económico de las otras partes.

La mayor ventaja de los fondos institucionales reside en su cuantía, que a menudo permite afrontar proyectos que no podrían ser financiados de otra manera. Uno o unos pocos donantes pueden aportar todo el dinero necesario. Pero hay que tener en cuenta que es posible que su decisión tarde meses en adoptarse. Y, en caso favorable, que el desembolso del dinero también se demore mucho, con lo que puede ser necesario contar con una tesorería saneada que permita aguantar las tensiones derivadas de que la subvención se reciba de forma efectiva mucho tiempo después de haber realizado los pagos necesarios para llevar a cabo el proyecto.

Cada vez más se buscan y se otorgan subvenciones plurianuales, ya que rara vez los proyectos se agotan en un solo ejercicio económico.

3.6.3. COLABORACIÓN EMPRESARIAL

Las empresas privadas pueden colaborar de múltiples maneras con las organizaciones ciudadanas. No sólo mediante aportaciones dinerarias directas, sino también recaudando fondos de terceros o aportando otros recursos útiles (donaciones en especie o en servicios, voluntariado).

Se pueden crear formas de donación regular con denominaciones diversas (por ejemplo, «empresa solidaria») para sufragar los gastos de funcionamiento de la organización o alguno de sus programas.

Cuando la aportación económica está condicionada a un reconocimiento público de la misma ya no hablamos de una donación, que por definición no exige ninguna contraprestación, sino de mecenazgo o patrocinio. La primera de estas fórmulas suele expresarse en un convenio de colaboración empresarial, mediante el cual la empresa se compromete a dar un dinero para un fin determinado a cambio de que la organización divulgue la colaboración a través de los medios a su alcance. El patrocinio, por su parte, es un contrato publicitario por el cual una empresa paga por aparecer en unos soportes de comunicación determinados. Éste suele estar vinculado a una actividad específica, como puede ser un evento o una publicación.

La empresa puede recaudar fondos entre sus empleados y/o entre sus clientes. Un método cada vez más común, importado como muchos otros del mundo anglosajón, es pedir a los empleados que realicen donaciones y que la empresa aporte la misma cantidad que aquéllos reúnan. Para ob-

tener aportaciones de los clientes, pueden realizar llamamientos directos (por ejemplo, se pueden ver a menudo exhortaciones a la colaboración con una organización ciudadana en los envíos de los extractos de cuenta bancarios) o pueden comercializar un producto especial (una conocida cadena de venta de muebles y complementos para el hogar vendía osos de peluche a beneficio de una organización de protección a la infancia).

Las donaciones en especie también pueden resultar muy útiles. Por ejemplo, para ayudar a los damnificados de una catástrofe natural puede ser conveniente reunir medicamentos, mantas o generadores eléctricos solicitándoselos a los propios fabricantes. Ahorrrará el trabajo de adquirirlos y para la empresa resultará menos gravoso que dar dinero para comprarlos a precios de mercado. Muchas empresas prefieren colaborar de esta manera que dando dinero.

Otras pueden ofrecer sus servicios. Normalmente tendrán que ver con la esencia del negocio de la empresa. Por ejemplo, una agencia de publicidad podrá poner el talento de sus creativos a disposición de una organización para ayudarla a realizar una campaña de sensibilización o de captación de fondos. O un bufete de abogados puede prestar asesoramiento jurídico gratuito. En ocasiones, sin embargo, los servicios tienen que ver con aspectos colaterales del negocio. Por ejemplo, una cadena hotelera puede asesorar a una organización humanitaria sobre el mantenimiento de los aparatos de calefacción y aire acondicionado para prevenir la propagación de infecciones como la legionella.

La empresa puede animar a sus empleados a trabajar como voluntarios en ONG e incluso puede organizar actividades de voluntariado en colaboración con ellas, tales como salir a limpiar de desperdicios un bosque o acompañar a enfermos crónicos en el marco de programas de respiro familiar.

En algunos casos, puede también proporcionar empleo a los beneficiarios de una organización ciudadana, como pueden ser mujeres que han sufrido violencia doméstica, personas en riesgo de exclusión social, refugiados políticos o discapacitados.

La colaboración empresarial suele ser una fuente secundaria de ingresos de una organización ciudadana, sobre todo si ésta maneja un presupuesto grande. En conjunto, aportan aproximadamente un 5% de los ingresos de las organizaciones no lucrativas. Las excepciones suelen ser fundaciones que han sido creadas en entornos empresariales o por filán-

tropos que han tenido un gran éxito en los negocios y que por este motivo tienen muchos contactos en ese ámbito.

Cada vez más empresas incorporan la acción social a su actividad, unas veces como fruto de una filosofía corporativa y otras obedeciendo a actitudes filantrópicas de sus propietarios y dirigentes. Otras se suman a esta corriente no impulsadas por el compromiso social sino por sus intereses a corto o largo plazo. Se habla con frecuencia del *marketing con causa* o el *marketing social corporativo*. Estos enfoques buscan conjugar el apoyo a las causas sociales con los intereses de marketing, ya sea realizando operaciones promocionales que buscan beneficios comerciales a corto plazo (*marketing con causa*) o alianzas con mayor proyección temporal y calado que persiguen objetivos de interés estratégico para la empresa (*marketing social corporativo*).

3.6.4. DONACIONES INDIVIDUALES

Las personas comunes, sobre todo las que integran la clase media amplia, constituyen el soporte principal de muchas organizaciones no lucrativas. Con sus numerosas aportaciones dinerarias ocasionales o regulares, aunque sean de modesta cuantía, se sufraga el funcionamiento de muchas de las organizaciones más conocidas.

Para atraer un gran número de pequeños donantes se requiere realizar una comunicación masiva y persistente. Si no se dirige al gran público, al menos debe incidir en unos segmentos concretos de él bien identificados.

La forma más común de llegar a sectores amplios del público es mediante campañas publicitarias en medios de comunicación social y soportes de publicidad exterior. Se emplean anuncios que contienen un llamamiento directo a la colaboración, que se puede hacer efectiva llamando a un número de teléfono, a través de un sitio web o enviando un cupón de respuesta por correo postal.

Estas campañas tienen que ser concebidas con ayuda de profesionales especializados, han de ser planificadas con buen criterio y deben contar con medios económicos importantes para adquirir el espacio publicitario. No es difícil que a una organización ciudadana le cedan espacio gratuitamente y menos aún que le concedan sustanciosos descuentos sobre el precio de tarifa, pero sin una inversión en la compra de espacios lo más

probable es que la campaña tenga una incidencia muy escasa.

Los medios de publicidad masiva, incluso utilizando formatos de respuesta directa, a menudo no son suficientes para provocar el apoyo de la audiencia. Por este motivo, a menudo se conciben más como una forma de obtener notoriedad y construir una imagen de marca que como un medio de captación directa. Para propiciar ésta, se recurre a formas de marketing directo con mayor grado de personalización. Por ejemplo, el correo directo, las llamadas telefónicas o la captación de socios en la calle.

El correo directo consiste en la solicitud de apoyo por correo postal. Una carta personalizada, a menudo acompañada de materiales impresos de apoyo, suele tener más efecto que otras formas de publicidad impersonal. Naturalmente, funciona mucho mejor en la medida en que los destinatarios del envío tengan algún tipo de vínculo con la organización. Por ejemplo, pueden haber dado una donación puntual o haber participado en una campaña mediante formas de colaboración de naturaleza no económica. Si se emplea para atraer el apoyo de personas seleccionadas con criterios socio-demográficos, que no tienen relación con la organización, la respuesta que cabe esperar es muy baja, por lo que hay que calcular con sumo cuidado si compensa utilizar este método.

Con la extensión del uso de Internet esta correspondencia se puede mantener por correo electrónico. El clásico *mailing* se convierte ahora en *e-mailing*. Éste aporta grandes ventajas, como son un coste mucho menor, un ciclo de información-transacción más rápido (el destinatario puede ampliar su información en la web de la organización y realizar su donación en línea, pocos minutos después de haber recibido el envío) y una mejor evaluación de sus resultados (además de la medición de la respuesta, que es idéntica a la del correo postal, se puede saber más acerca de con qué grado de interés lo han recibido los destinatarios, ya que se puede ver cuántos abrieron el mensaje y si mostraron interés en él considerando los enlaces que pulsaron).

El teléfono es otra herramienta de contacto personal muy útil para conseguir donaciones. Puede resultar más convincente la petición de una persona que le habla que la de una que le escribe. La carta es mejor para exponer argumentos, pero el teléfono es mejor para vencer objeciones. Además, es más fácil ignorar una petición de alguien que te escribe que la de alguien que espera tu respuesta positiva al otro lado del hilo telefónico. La desventaja es que no es un medio adecuado para informar

ampliamente y resulta bastante intrusivo.

Por estas razones, a menudo funciona mejor en combinación con otros medios. Por ejemplo, se puede informar previamente a la audiencia objetivo con envíos postales o por medio de un sitio web; una vez que los donantes potenciales conozcan las preocupaciones y argumentos de su fundación, puede llamarles para pedirles que donen si no lo han hecho aún. El teléfono es también muy idóneo para incentivar y fidelizar a personas que ya colaboran. Al existir una relación previa, recibirán mejor la llamada. Mucha gente prefiere hablar antes que leer y responder por escrito.

La captación de fondos en la calle, conocida como «cara a cara» o «diálogo directo», es uno de los métodos más eficaces de conseguir donantes regulares para las organizaciones que gozan de notoriedad o que al menos defienden una causa susceptible de amplio apoyo popular. Equipos de personas que visten distintivos de la organización se dirigen a los transeúntes en vías comerciales o en otros lugares muy concurridos. En conversaciones que duran unos pocos minutos tienen que persuadirlos de que se comprometan a dar una aportación periódica mediante domiciliación bancaria. Lo consiguen aproximadamente de una de cada cien personas con las que intentan hablar. Suficiente para hacer de esta técnica una de las más rentables, aunque sea muy exigente desde el punto de vista financiero ya que hay que pagar a los captadores y hay que mantener una logística costosa. La primera aportación anualizada sirve para sufragar los gastos de adquisición, pero las sucesivas ya sirven casi en su totalidad para financiar la labor de la organización.

Otra forma de captar donaciones individuales, aunque éstas sean de carácter puntual, es realizar colectas en lugares públicos. Se pueden realizar de forma activa, mediante el despliegue de voluntarios que portan huchas y solicitan una contribución a los viandantes. Pero también se pueden realizar de forma pasiva, colocando las huchas en establecimientos comerciales o en otros espacios públicos (aeropuertos, oficinas, museos, etcétera).

Entre los donantes individuales también se pueden considerar los que realizan aportaciones muy superiores a la media. Cuando se buscan donaciones de elevada cuantía, los medios de solicitarlas deben ser altamente personales. Si se identifica a personas pudientes que podrían ser receptivas a nuestra causa, que es el aspecto más difícil de este método, la mejor forma de acercamiento será el contacto cara a cara. La técnica consistirá en cultivar la relación de modo en que el donante potencial se

vaya interesando cada vez más por la labor de la fundación. No le pida dinero hasta que lo considere suficientemente predispuesto. Es una labor que puede llevarle meses, fácilmente un año, tiempo durante el cual mantendrá algunos encuentros, le enviará información escrita, tal vez le invite a conocer de primera mano la labor de la fundación mediante una visita a un centro de trabajo. Muchas veces resultará muy útil que le acompañen personas de la misma condición social que los donantes potenciales o celebridades a las que podrían recibir con más facilidad y escuchar con mayor interés que a las personas corrientes.

Una forma específica de donación individual que no se realiza en vida es realizar testamento a favor de una organización, para que le sea asignado el dinero u otros bienes de los que el testador puede disponer libremente (esto es, de la parte que no haya de corresponder, por ley, a los herederos obligatorios). Dado que los legados representan en muchas ocasiones aportaciones de elevada cuantía (en ocasiones, las mayores contribuciones que recibe una organización), muchas organizaciones informan activamente a sus donantes y simpatizantes de la posibilidad de realizarlos.

También puede ser útil encontrar «intermediarios» que puedan ofrecer apoyo a nuestra fundación. Generalmente se trata de asesores financieros y fiscales, abogados, notarios, auditores, pero también de médicos o de otros profesionales con los que el donante potencial pueda mantener una relación de confianza. Establezca contactos con estos grupos de profesionales. En las grandes ciudades concéntrese en los que conoce y extienda su círculo siguiendo el principio de la bola de nieve. Gánese primero la confianza de los «mediadores» y pregúnteles si puede hacerles entrega de materiales de información. Mantenga el contacto mediante entrevistas informativas periódicas (pero no demasiado frecuentes).

Caso real

El patronato de la Fundació Ciutat de Valls podría haberse dado por satisfecho con la inversión y la administración de los modestos activos procedentes de los legados existentes. Sin embargo, ha ido más allá al ampliar sus activos no sólo a través de la inversión, sino también solicitando nuevas donaciones.

En parte, lo ha hecho por necesidad. Antes sus becas cubrían a cada estudiante becado una subvención por mes de estancia en una universidad extranjera; sin embargo, el incremento de los meses de permanencia en el extranjero de los últimos años ha forzado a la fundación a solicitar el patrocinio externo para complementar sus fondos disponibles. Y ha obtenido buenos resultados. Su sitio web anima a realizar donativos

e informa a los potenciales donantes de las deducciones fiscales de que pueden beneficiarse. Les indica que pueden donar activos además de efectivo. Como solicitante de donativos en forma de propiedad, la fundación es un caso único entre las fundaciones españolas evaluadas.

Además, la amplia promoción de sus subvenciones ya existentes ha atraído a subvenciones públicas adicionales. También han atraído las contribuciones de los miembros de la segunda generación de las familias de los particulares que crearon algunos de los legados originales, avalando su fehaciente administración de los activos confiados a largo plazo. Cumplen así una de las facetas más importantes que caracterizan a las fundaciones cívicas: sus donaciones no proceden del exterior, sino de la propia comunidad a la que sirven.

PARA PROFUNDIZAR

BIBLIOGRAFÍA

De la Cuesta González, M: *La financiación de las entidades sin ánimo de lucro*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces / Fundación Luis Vives, Madrid, 2003.

Montraveta, I; Sánchez Parodi, F; Valls, R: *Cómo captar fondos con éxito*, Projecció – Mecenatge Social, Barcelona, 2003.

Pérez, A: *Introducción a la captación de fondos*, Asociación Española de Fundaciones, Madrid, 2006.

SITIOS WEB

Ágora Social: www.agorasocial.com

Asociación Española de Fundraising: www.aefundraising.org

Anexos

ANEXO 1. Código de Conducta para el desarrollo del Fundraising en España

La Asociación Española de Fundraising (AEFundraising) tiene por finalidad principal «fomentar el desarrollo de la filantropía y la captación de fondos en España, así como la difusión de las buenas prácticas del marketing y la comunicación, aplicadas a la gestión y la recaudación de fondos para causas solidarias», en todos los ámbitos de dicho ejercicio profesional, bien sea desde las organizaciones no lucrativas como desde la iniciativa privada.

Partiendo de esta base, y desde su fundación, la Asociación aspira a ser la institución de referencia para cualquier profesional de la captación de fondos en España, además de un espacio de encuentro y debate entre profesionales de las diferentes organizaciones y sectores.

Entendiendo que la captación de fondos no es un concepto que se refiera exclusivamente a términos relacionados con ingresos dinerarios, sino a la construcción de relaciones y al fomento de valores, a la mejora de la calidad de vida de las personas y al cambio social, los fundraisers nos esforzamos en realizar nuestra labor con responsabilidad, transparencia y eficacia de manera que nos permita avanzar en el propósito de asegurar la confianza pública en el sector no lucrativo y su desarrollo.

Lo que se propone en el presente documento es un conjunto de principios y valores, que desde la ética, orienten el ejercicio profesional de la captación de fondos, con independencia del ámbito de actuación para el que se esté recaudando fondos.

Los miembros de la AEFundraising se comprometen a:

1. Ejercer la profesión de captación de fondos con honestidad, respeto, integridad y transparencia para conseguir la máxima confianza de la sociedad en nuestra labor profesional.
2. Anteponer la misión de la causa y la de los colectivos beneficiarios a los intereses personales y profesionales, rigiéndonos siempre por la misión de cada organización a la que servimos y, colectivamente, por el bien común y la mejora de la calidad de vida de las personas.
3. Respetar la legislación vigente en todas las materias que guarden relación directa o indirecta con el ejercicio de la profesión, así como los códigos éticos y/o de conducta que afecten a cada uno de los subsectores en los que actúan los captadores de fondos (Código de Conducta de la CONGDE para las ONGD, Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado de la PPVE, etc.).
4. Asegurarse de que los materiales utilizados en la captación de fondos sean exactos, reflejen adecuadamente la misión de la organización y el proyecto o acción para los que son solicitados, y respeten y preserven, en todo momento, la dignidad de los beneficiarios.
5. Respetar la voluntad de los donantes en lo que concierne al destino de sus

fondos y consultarles siempre cualquier posible cambio o modificación sobre el destino de sus aportaciones.

6. Utilizar técnicas y canales para la captación de fondos que al menor coste consigan el máximo resultado, esto es, captar fondos siempre bajo el criterio de eficiencia y retorno en la inversión. Estas técnicas y canales no son un fin en sí mismos, sino el medio por el cual obtener un mayor apoyo social para las causas, organizaciones y proyectos para los que trabajamos.
7. Rechazar donaciones, sean de origen particular o corporativo, cuando éstas entren en colisión con los fines y valores de la institución/causa por la que recaudamos fondos.
8. Proporcionar información precisa y veraz, y garantizar que la rendición de cuentas a los donantes, a través de informes de seguimiento, memorias y reportes sobre actividades y resultados, reflejen fehacientemente la realidad de la gestión de los fondos recaudados.
9. Asegurar la confidencialidad total de los datos de carácter personal de los donantes cara a terceros, guiándose por los criterios que fija la normativa vigente en Protección de Datos.
10. Evitar cualquier tipo de relación comercial con donantes en beneficio propio, así como cualquier pago personal de un proveedor como compensación por la relación comercial establecida; asimismo, los fundraisers no deberían aceptar sistemas de retribución basados, exclusivamente, en porcentajes sobre los fondos captados.

Código de Conducta de Fundraising

ANEXO 2. Artículos sobre pormenores

Servicios para donantes: nueva filosofía y nuevas posibilidades

Shannon E. St. John

Manual para Fundaciones Cívicas,
Bertelsmann Stiftung,
Gütersloh 2000

1. Un nuevo modelo

En la actualidad, las Fundaciones Cívicas norteamericanas (Community Foundations) atraviesan una fase de profundos cambios. Hace quince años, la mayoría de las Fundaciones Cívicas constituían su patrimonio sobre todo mediante sucesiones, es decir, aportaciones de particulares incluidas en su testamento u otros instrumentos testamentarios. Las Fundaciones Cívicas ansiaban donativos sin finalidad determinada que permitieran a su Junta Directiva y a su personal utilizar estos ingresos donde consideraran que tenían mayores posibilidades de éxito. En ocasiones, el testamento del donante contemplaba amplios ámbitos de interés, como por ejemplo, el arte, el trabajo con niños y jóvenes, o la tercera edad. Estas disposiciones dejaban a la fundación un amplio margen de maniobra para conceder ayudas dentro del ámbito correspondiente. En la práctica, todos estos donativos adoptaban la forma de aportaciones permanentes, es decir, el capital permanecía dentro de la Fundación Cívica y únicamente se empleaban los rendimientos de su inversión para conceder ayudas. Entre las grandes fundaciones establecidas de mayor antigüedad, el «donante vivo» –un término que se utilizaba en su época como si se tratase de una especie rara– era más bien la excepción. Las aportaciones de donantes vivos, en las que éstos participaban hasta cierto punto en la concesión de ayudas (conocidas igualmente como «aportaciones con finalidad determinada», término procedente del ordenamiento jurídico estadounidense), eran consideradas un fastidio en el peor de los casos y un mal necesario en el mejor de ellos.

Este sistema se basaba en un sistema bien intencionado pero paternalista en el fondo:

«Estimado donante, usted siente un gran afecto por la comunidad en la que ha crecido, en la que construido su empresa y ha fundado una familia. Usted es un influyente hombre de negocios que ha acumulado una fortuna considerable o que ha dedicado innumerables horas a servicios sociales, pero nosotros, la Junta Directiva y el personal de la Fundación Cívica, somos especialistas en obras filantrópicas en nuestra comunidad y administradores expertos y bienintencionados de su patrimonio filantrópico. El empleo más noble de su generoso y benéfico donativo consiste en concedérselo tras su fallecimiento y permitirnos utilizarlo sabía y libremente donde más se necesita, ya que estas necesidades pueden cambiar con el tiempo».

Hoy en día son muy pocas las Fundaciones Cívicas que suscriben esta filosofía y probablemente formen parte de una especie amenazada.

En los últimos años se ha observado un drástico cambio de modelos. Este cambio

podría caracterizarse como un abandono del sistema paternalista para pasar a un planteamiento individualista. Actualmente ya no se rechaza la participación del donante, sino que ésta es acogida favorablemente. Numerosas Fundaciones Cívicas consideran que la implicación de los donantes en la obra filantrópica constituye una de sus tareas prioritarias. Diversos factores han contribuido a este cambio fundamental. Por una parte, la adopción de la Ley de reforma fiscal de 1969 desencadenó la creación de un sinfín de Fundaciones Cívicas en los Estados Unidos. Según un estudio de la Columbus Foundation sobre el tema de las Fundaciones Cívicas del año 1998, antes de 1970 sólo existían 109 Fundaciones Cívicas en los Estados Unidos¹. En la década de los setenta se constituyeron 51 nuevas Fundaciones Cívicas, en la de los ochenta fueron 92 y en la de los noventa, otras 105. Estas nuevas Fundaciones Cívicas de pequeñas dimensiones fueron sometidas por ley a la denominada «Public Support Test» (prueba de apoyo público), que les exigía captar nuevos recursos de diversas fuentes. Por ello no podían esperar a que «maduraran» las herencias. Además, estas jóvenes fundaciones que no tenían una larga tradición de actividades y disponían de escasos recursos, no podían solicitar aportaciones sin finalidad determinada.

Por otra parte, la aparición de un nuevo tipo de donante, en particular a finales de los años noventa, hizo que la idea de la herencia sin finalidad determinada quedara desfasada. Los nuevos patrimonios estaban –y siguen estando– en manos de empresarios de 20, 30 y 40 años que no provenían de las industrias tradicionales, sino del sector del ciberespacio. Estos hombres y mujeres emprendedores, impetuosos y brillantes, con una fe inquebrantable en su propio éxito, personifican un tipo que el profesor Paul Schervish del Boston College califica de «hiperagente». Los hiperagentes no se dan por satisfechos con facilitar el trabajo de otros, sino que se consideran a sí mismos iniciadores, creadores y constructores. Los resultados de los trabajos de Schervish coinciden con los de otros estudios. En 1997, la Triangle Community Foundation llevó a cabo en colaboración con el Council for Entrepreneurial Development of Research Triangle Park y la Ewing Marion Kauffman Foundation of Kansas City una serie de entrevistas con tres grupos selectos y ocho entrevistas personales con empresarios de la zona Raleigh-Durham en Carolina del Norte con el fin de estudiar su posición en materia filantrópica. Este estudio obtuvo los siguientes resultados:

Los nuevos donantes esperan que su inversión arroje dividendos. No quieren simplemente «dar dinero», sino que esperan que su generosidad tenga resultados tangibles. Uno de los miembros de uno de estos grupos selectos declaró: «Nuestra fundación se concentra ante todo en proyectos en los que, tras seis meses, podemos ver que se está haciendo algo y, tras doce meses, se registran nuevas realizaciones. Sólo consideramos que estos proyectos son una inversión cuando se observan resultados».

Los nuevos donantes desean implicarse. Quieren ayudar, ver, sentir y tocar lo que apoyan y no sólo expedir talones. Uno de los empresarios a los que entrevisté conoce personalmente a todos los jóvenes que reciben de él una beca de formación u otra forma de ayuda para ellos y sus familias. En la práctica, todos los donantes visitan, antes o después de hacer su donativo, las organizaciones a las que ayudan, independientemente de que para ello tengan que desplazarse a una escuela cercana, a un barrio urbano con una alta tasa de delincuencia o incluso viajar a una remota aldea en el Tercer Mundo. Muchos de los encuestados indican que su compromiso social (o «inversión social») les

permite poner a prueba sus capacidades empresariales en un terreno distinto y más difícil.

Los nuevos donantes se interesan en solucionar problemas y no en apoyar a instituciones. Michael Warner y su esposa Betty Craven, por ejemplo, se han impuesto la enorme tarea de reforzar los fundamentos económicos de las comunidades desfavorecidas y de mejorar las relaciones entre distintos grupos étnicos. En colaboración con la Triangle Community Foundation esperan poder ayudar a una serie de proyectos de base, y no tan sólo prestar apoyo al funcionamiento de grandes instituciones, en parte porque de éste modo pueden mostrar un mayor compromiso personal.

Los nuevos donantes sacan el mayor provecho a su dinero, ya sea a través de los conocimientos especializados propios que ponen a disposición o en forma de contribuciones que les piden otras personas, o bien mediante un pequeño donativo que multiplique la utilidad de un proyecto. Lyle Estill (EMJ America), por ejemplo, aprovechó sus conocimientos técnicos para contribuir, sobre la base de las inversiones que había realizado en las escuelas, a conectar las aulas del Condado de Chatham a Internet. Esto muestra que un empresario no tiene que ser tan rico como Bill Gates o Ted Turner para contribuir a proyectos sociales: Durante el primer año después de que el matrimonio Woodman constituyera la Ventana Fund en la Triangle Community Foundation, la primera aportación fue apenas de 300 dólares.

Los nuevos donantes prefieren luchar contra las causas de los problemas desde la raíz y efectuar cambios duraderos, a tan sólo facilitar remedios temporales. Para ellos, la «beneficencia» tradicional, en la que se ayuda a los pobres ofreciéndoles comida o alojamiento, resulta mucho menos motivadora que, por ejemplo, invertir en las personas mediante la formación profesional de estas o préstamos a pequeñas empresas. Un empresario señala a este respecto: «No tiene nada de extraordinario donar 500 dólares al «Consejo Nacional de la Pobreza» (institución ficticia), pues este dinero simplemente se consume. Sin embargo, podría buscar posibilidades para que una persona saque mayor provecho de este dinero, por ejemplo, si desea fundar una empresa o algo similar».

En su innovadora obra *Giving Back the Silicon Valley Way. The Culture of Giving and Volunteerism in Silicon Valley*², publicada en 1998, la Community Foundation Silicon Valley llega a conclusiones similares. Ésta realiza sus actividades en una región que probablemente simboliza como ninguna otra al nuevo empresario donante. Según esta fundación, los siete rasgos característicos de esta cultura de la donación y del compromiso voluntario en Silicon Valley son los siguientes:

Los donantes de Silicon Valley piensan y actúan como inversores. Silicon Valley es una región que goza de una cultura de inversión sumamente marcada. Más de la mitad de los donantes más ricos señala que una de las cosas más importantes para ellos es «donar a organizaciones que obtienen los mejores resultados por cada dólar invertido».

Al realizar sus donativos financieros, los donantes de Silicon Valley prestan gran atención a la independencia. Además, Silicon Valley es una región que tiene un sentido de la independencia muy marcado. Sus habitantes se muestran más independientes en sus compromisos filantrópicos que el norteamericano medio. Menos de la mitad de ellos hacen sus donativos o aportaciones por consejo de personas que conocen bien, mientras que un 70% de la población norteamericana se rige por ese tipo de consejos.

Por ello no resulta sorprendente que al elegir los instrumentos para su labor filantrópica estos nuevos donantes muy pocas veces muestren una confianza ciega en la inagotable sabiduría de las Fundaciones Cívicas, ya que casi siempre eligen instrumentos que les ofrecen la mayor continuidad posible a su compromiso, a saber, aportaciones con finalidad determinada y las denominadas «Supporting Organizations».³

La tercera tendencia que dio lugar a este cambio de perspectiva en los años noventa es una nueva e inesperada competencia, a saber, el sector de los servicios financieros. Las empresas de servicios financieros (bancos, corredores de bolsa y fondos de inversión abiertos) se han dado cuenta que los donativos que sus clientes hacen a instituciones de utilidad pública escapan a su administración (y por ende al cobro de honorarios). Por ello intentaron recuperar estos recursos creando fondos de donativos a escala nacional que se ajustan especialmente a las exigencias de los donantes y, al mismo tiempo, ofrecen amplias ventajas fiscales. La pionera de estas sociedades, el Fidelity Gift Fund ha obtenido un capital de 1.750 millones de dólares desde su constitución en el año 1992, lo que corresponde aproximadamente al patrimonio de la mayor Fundación Cívica del país (New York Community Trust). El año pasado, el Fidelity Gift Fund recibió donativos por un valor de 573 millones de dólares, es decir, casi cinco veces más que la cuantía recibida por una Fundación Cívica local en ese mismo año.⁴ El Fidelity Gift Fund y sus imitadores fueron una señal de alarma para aquellas Fundaciones Cívicas que hasta entonces no prestaban atención a la implicación de los donantes.

Sin embargo, el principal motivo para este cambio de modelo probablemente sea más de carácter filosófico que práctico. Muchas grandes Fundaciones Cívicas se dieron cuenta de que su principal ventaja residía en aprovechar las capacidades, experiencias y relaciones personales de sus donantes. ¿En qué otra organización de utilidad pública encontramos el conocimiento de galardonados con el Premio Nobel, directivos de empresas de éxito, genios de la tecnología, familias arraigadas, trabajadores sociales con experiencia en la comunidad, antiguos presidiarios, habitantes de viviendas sociales, drogodependientes, oradores públicos y profesores? ¿Y por qué no servirse de estos valiosos recursos?

2. ¿En qué consisten los servicios para donantes?

A menudo, el planteamiento principal de una fundación se equipara erróneamente a la constitución del patrimonio de ésta en detrimento de los recursos para la concesión de ayudas y los servicios para la comunidad local. No podemos negar que precisamente esto fue lo que sucedió en algunas Fundaciones Cívicas. No obstante, las Fundaciones Cívicas organizadas en torno a sus donantes poseen dos argumentos sólidos e inseparables para motivarlos. El primer argumento resulta obvio y se refiere directamente a la constitución del patrimonio. Las personas que ya han realizado donativos son los mejores candidatos potenciales para hacer nuevas aportaciones, y los donantes felices y satisfechos hacen mayores donativos. Sin embargo, esto no es totalmente cierto. Otra tarea, aún más importante, consiste en reconocer, valorar y aprovechar las experiencias, capacidades, conocimientos y relaciones personales que poseen los distintos donantes para así servir de forma todavía más eficaz a la ciudad, el municipio o la región. El personal de las Fundaciones Cívicas sigue siendo experto en todas las cuestiones de utilidad pública de la localidad. Sin

embargo, se ha abandonado la idea de que son la fuente de sabiduría universal cuando se trata de las necesidades y posibilidades de la comunidad. Hoy en día nos consideramos mediadores del cambio al que contribuimos, es decir, que los «simples donantes» se conviertan en benefactores influyentes con una mentalidad estratégica.

En vista de la idea que tiene de su propia obra filantrópica, en los nuevos objetivos de la Triangle Community Foundation se mencionan los siguientes dos elementos principales de la filosofía de esta fundación:

«La tarea de la Triangle Community Foundation consiste en ofrecer una amplia base para la obra filantrópica de los particulares en los condados de Wake, Durham, Orange y Chatham. La fundación considera que la obra filantrópica comprende tanto el donativo de valores patrimoniales para fines de utilidad pública, como el empleo de estos recursos para adoptar medidas útiles. Por ello, la fundación pide a los particulares, familias y empresas que intervengan de forma eficaz y estratégica como donantes. Para alcanzar este objetivo, la fundación ayuda a los donantes a concentrarse en las cuestiones más importantes y a saber más acerca de ellas, y establece contactos con organizaciones, expertos y otros donantes con el fin de abordar estas cuestiones de forma creativa y eficaz. Para la consecución de sus fines, la fundación intenta aumentar la satisfacción que obtienen los donantes con su obra filantrópica y, sobre todo, incrementar la influencia de sus aportaciones y su utilidad para la comunidad».

De forma similar, en la «Mission Statement» (declaración de intenciones) de la Greater Kansas City Community Foundation se señala: «Creemos que podemos dar un giro positivo a las cosas organizando la obra filantrópica de forma simple, flexible y eficiente, y permitiendo que las personas accedan a aquellos problemas que son de su interés».⁵

3. Los servicios para los donantes en la práctica

Las Fundaciones Cívicas son una respuesta creativa para el modelo de los servicios para donantes. A un nivel básico, las Fundaciones Cívicas intentan cada vez más ofrecer a sus clientes servicios elementales de alto nivel. Esta tarea constituye un enorme desafío para organizaciones que cuentan con cientos de fondos individuales y millares de donativos, inversiones de capital y transacciones. Sin embargo, la mayoría de las fundaciones van más allá de estos servicios elementales, de modo que los donantes reciben sugerencias e informaciones, establecen contacto entre sí e intervienen de forma que sus aportaciones tengan el mayor efecto posible. Los objetivos de la Greater Kansas City Community Foundation, por ejemplo, ponen de manifiesto la doble importancia que revisten los servicios para los donantes: Su objetivo declarado es «garantizar que todos los fondos cuenten con servicios excelentes y [...] desarrollar un planteamiento personal de la obra filantrópica de cada donante, permitiendo a éste vincularse con sus intereses filantrópicos y, al mismo tiempo, profundizando y ampliando su comprensión y visión de conjunto de las necesidades y problemas de la comunidad».⁶

3.1. Servicios para donantes: Servicios básicos excelentes

El fundamento de un programa de servicios para donantes y el principal requisito que debe cumplir éste es prestar servicios básicos excelentes a todos

los fondos. Muchas Fundaciones Cívicas, como la Greater Kansas City Community Foundation, la Community Foundation Silicon Valley y la Triangle Community Foundation han desarrollado un «modelo para clientes particulares» similar al de las entidades de crédito con el fin de poder ofrecer servicios para los diversos fondos de las fundaciones. En el marco de este modelo, cada donativo recibido es asignado a un empleado determinado, que a su vez se encarga de poner a disposición del donante todos los demás servicios de la fundación. De esta manera, el donante recibe los servicios de «una sola persona» y dispone de un interlocutor personal. Además, este modelo permite a la fundación una cierta reducción de costes. La Community Foundation Silicon Valley, por ejemplo, delega la responsabilidad de todas las «cesiones institucionales» (recursos procedentes de otras organizaciones benéficas que son gestionados en nombre de éstas) en su Departamento Financiero, ya que estos recursos implican principalmente tareas contables y de inversión. La Triangle Community Foundation delega la responsabilidad de todos los recursos aportados por la Junta Directiva o antiguos miembros de ésta en su Directora, puesto que esta última ya se encarga de mantener las relaciones con la Junta Directiva y sus antiguos miembros.

Asimismo, una presentación de cuentas y una contabilidad profesionales son elementos indispensables para ofrecer un programa básico y eficaz de servicios a los donantes. En los Estados Unidos, las Fundaciones Cívicas suelen gestionar cientos de fondos individuales, cada uno de los cuales cuenta con sus propios donativos, inversiones de capital y aportaciones. Los fondos de donativos comerciales han invertido muchos millones de dólares en su administración a fin de permitir que los donantes accedan cómoda y directamente a la información financiera correspondiente al dinero que han donado. Entre estas informaciones se encuentra el importe de los donativos, los resultados de las inversiones, la relación de inversiones, así como datos sobre los recursos pendientes de distribución y las aportaciones realizadas. Las Fundaciones Cívicas estadounidenses amplían sus capacidades en todo el país para poder ofrecer servicios de un nivel similar o incluso superior. Por ejemplo, la Greater Kansas City Community Foundation prepara la introducción de «Donor Link», un centro de servicio al cliente que brinda a los donantes tres posibilidades de acceso: en línea, por teléfono y a través de un gestor de clientes. «Donor Link» ofrece acceso en línea durante las 24 horas a la información relativa a los fondos. Este sistema es, en cierto modo, un precursor de una administración nacional a través de Internet, como la que está desarrollando una nueva organización: Community Foundations of America (CFA), creada por las Fundaciones Cívicas norteamericanas en 1999. La CFA desea poner a disposición de todas las Fundaciones Cívicas estadounidenses (y posiblemente también de otros países) informaciones administrativas, incluyendo la posibilidad de consultar en línea la información de los fondos, para finales de 2000. En cierto sentido, la fundación de CFA, que tiene por cometido «crear los instrumentos y el entorno que las Fundaciones Cívicas necesitan para incrementar su capacidad de servicio», es consecuencia de esta tendencia consistente en ofrecer más servicios a los donantes. Del mismo modo que exigen una mayor participación en la concesión de ayudas, los donantes desean un mayor número de opciones y más participación en las formas de inversión. Para satisfacer esta exigencia, las Fundaciones Cívicas de los Estados Unidos ofrecen nuevas opciones de inversión y nuevos modelos de participación a sus donantes de todo el país. La Greater Kansas City Community Foundation mantiene tres grupos de fondos

de inversión –un grupo de mercado monetario, un grupo de renta fija y un grupo de renta variable– y brinda a los donantes la posibilidad de proponer un reparto del dinero entre estas formas de inversión. Si el donante así lo desea, la fundación mantiene valores por separado.

La Community Foundation Strategic Alliance, una asociación informal de Fundaciones Cívicas fundada para promover la cooperación a nivel nacional con empresas de servicios financieros que recientemente se fusionó con CFA, acaba de adoptar una serie de normas estándar para fomentar, a su vez, una mejor oferta de servicios financieros: Las fundaciones deben ofrecer diversas opciones de inversión para todas las aportaciones con finalidad determinada que sean parte de estos acuerdos de cooperación para los que la Alliance actúa como intermediario.

3.2. Servicios para donantes: Estímulos para hacer donativos

Para la mayoría de las Fundaciones Cívicas y los municipios en que éstas realizan sus actividades, el principal aspecto de la filosofía de los servicios para los donantes reside en la posibilidad de ejercer una influencia considerable sobre la situación existente, ya que los donantes de todas las tendencias reconocen cada vez más su importancia como instituciones benefactoras con objetivos estratégicos. La capacidad de involucrar directamente a los donantes en la definición de sus objetivos filantrópicos es otra ventaja que tienen las Fundaciones Cívicas respecto a sus competidores comerciales. Dalene Bradford, Vicepresidenta de la División de Servicios para Donantes de la *Greater Kansas City Community Foundation*, declara a este respecto: «Simples administradores de fondos existen muchos. Pero la posibilidad de implicar a los donantes en los ámbitos temáticos que les interesan es una verdadera ventaja competitiva de las Fundaciones Cívicas».

La pirámide de las necesidades de los donantes que hace poco hizo pública Joe Lumarda, Vicepresidente ejecutivo de la California Community Foundation de Los Ángeles, presenta similitudes con la pirámide de necesidades de Abraham Maslow que conduce a la forma más alta de autorrealización. En el nivel más bajo se encuentra el deseo del donante de hacer un donativo, así como la eficiencia de la organización de la fundación para recibir dicho donativo. El siguiente nivel se caracteriza por tareas administrativas de carácter general: la administración del patrimonio, la inversión de este capital y la contabilización de los donativos. Ambos niveles forman parte de los servicios generales para donantes antes descritos. Los tres niveles superiores se ocupan de transformar al benefactor en un donante de mentalidad estratégica y de la creciente importancia y satisfacción que acompañan este cambio para el donante.

El primero de estos niveles superiores (al que Lumarda denomina nivel «social») se refiere a la idea de formar parte de algo más grande que uno mismo. En este nivel, el donante comienza a desarrollar un vínculo con la comunidad y a menudo con otros donantes. A medida que aumenta el compromiso del donante y la orientación estratégica de sus donativos, sus actividades de beneficencia comienzan a adquirir una mayor repercusión personal, con lo que llega al cuarto nivel, el nivel del significado. Las familias descubren valores filantrópicos comunes que las unen más estrechamente y constituyen relaciones financieras o de parentesco. Los donantes sienten la necesidad de compartir este significado con otras personas y de expresar la alegría y la satisfacción que la obra filantrópica ha infundido a su vida, así como de constituir un grupo

cada vez mayor de donantes tanto dentro como fuera de la comunidad. Sin embargo, la comunidad local experimenta efectos tangibles en su vida pública ya que estos donantes no se limitan a expedir talones, sino que desarrollan un firme compromiso con los intereses de la comunidad y no sólo ofrecen remedios temporales, sino que abordan las causas de problemas complejos. En el último y más alto nivel de la actividad filantrópica comienzan a difuminarse las fronteras sociales artificiales entre donante y beneficiario, entre quien facilita los recursos y quien los recibe. El donante comienza a identificarse con el beneficiario y a comprender realmente sus condiciones de vida, y reconoce que, en el fondo, nada los distingue. El nivel más alto de la «identificación del donante» ha sido estudiado por Paul Schervish. Las estrategias de concesión de ayudas basadas en el patrimonio que se basan en los puntos fuertes y los recursos de los beneficiarios de la ayuda, en la vecindad y la comunidad, y que no ponen en primer plano sus deficiencias, son una consecuencia lógica para los donantes que se identifican gradualmente con las personas a las que ayudan. Lumarda señala asimismo que los dos niveles inferiores de desarrollo simplemente tienen un carácter organizativo, mientras que los tres niveles superiores dan lugar a un verdadero cambio de opinión.

Las Fundaciones Cívicas norteamericanas aplican un gran número de estrategias para que sus donantes alcancen un nivel jerárquico más alto. Los donantes y sus asesores profesionales (abogados, asesores financieros, etc.) trataban anteriormente las aportaciones con finalidad determinada como «cuentas corrientes para fines benéficos», es decir, como instrumentos en los que la fundación acepta pasivamente los deseos del donante para el reparto de los recursos y los procesa, sin llegar a establecer una interacción práctica con el donante. De hecho, esta idea se consolidó con las actividades de marketing de algunas Fundaciones Cívicas. Sin embargo, la idea misma de las aportaciones con finalidad determinada no sólo contradice el espíritu de las disposiciones fiscales a las que está sometido este dinero, sino que niega además al donante la posibilidad de ver una mayor utilidad y un sentido más profundo en su obra filantrópica.

Para lograr una mayor satisfacción entre sus donantes y una mayor utilidad para la comunidad, muchas Fundaciones Cívicas ofrecen desde hace poco tiempo a los donantes de aportaciones con finalidad determinada la posibilidad de participar en los proyectos que financia la fundación. Dalene Bradford, Vicepresidenta de la División de Servicios para Donantes de la Greater Kansas City Community Foundation, manifiesta: «Teníamos que prestar mucha atención al dinero. Cada año concedíamos aportaciones por un valor entre dos y tres millones de dólares procedentes de nuestros fondos de libre disposición y de los fondos sectoriales o temáticos, y dedicábamos un 90% de nuestro tiempo de trabajo al reparto de recursos. En contraste se repartieron 49 millones de dólares a través de aportaciones con finalidad determinada. Teníamos que encontrar la manera de obtener este tipo de recursos». En un estudio similar, la Triangle Community Foundation concluyó que los empleados encargados del reparto de recursos dedicaban un 84% de su tiempo de trabajo al 11% del dinero repartido.

La Greater Kansas City Community Foundation creó la publicación «Donor Connections», una circular trimestral enviada a sus donantes, en la que se mencionaban los proyectos candidatos a recibir ayuda. Estas propuestas procedían del proceso de selección de aquellos proyectos que no se financiarían con aportaciones con finalidad determinada. De este modo, las ayudas pudieron

complementarse con aportaciones de fondos con finalidad determinada. Tanto la Triangle Community Foundation como la Community Foundation Silicon Valley ofrecen además a sus donantes proyectos adaptados a sus intereses personales para recibir ayuda. Una vez conocido el ámbito de intereses del donante, estas dos fundaciones comparan las propuestas recibidas en el marco de un procedimiento especial para decidir el destino de las aportaciones con finalidad determinada con los intereses de los donantes y ofrecen a éstos la posibilidad de ayudar a proyectos concretos que forman parte de su ámbito de intereses. Susan Luenberger, Vicepresidenta de la División de Servicios a los Donantes de la Community Foundation Silicon Valley, declara a este respecto: «Gracias a la colaboración con donantes de los «donor advised funds» pudimos triplicar los recursos que reciben los proyectos de las aportaciones de libre disposición». En los últimos tres años, un 80% de los recursos destinados a aportaciones con finalidad determinada de la Triangle Community Foundation procedieron de estos donantes, con lo que los fondos disponibles se multiplicaron por cinco.

Asimismo, algunas fundaciones intentan poner en contacto a los donantes entre sí para fomentar el sentido de comunidad. No hace mucho, la Triangle Community Foundation organizó un evento único denominado «A World of Gratitude» (Un mundo de gratitud) al que invitaron a los donantes de los 400 fondos de la fundación para que se conocieran e hicieran una breve presentación de las aportaciones con finalidad determinada que habían tenido una especial eficiencia. El objetivo de este evento era estimular a los donantes para que se consideraran parte de una comunidad de donantes, promover las relaciones entre ellos y reconocer la eficacia de sus actividades filantrópicas. Tanto SV2 (Silicon Valley Social Ventures) de la Community Foundation Silicon Valley como Entrepreneurs Partnership de la Triangle Community Foundation desean que los empresarios dispuestos a realizar donativos establezcan contactos entre ellos así como informarles sobre los problemas importantes de la localidad. SV2 es una red de jóvenes profesionales de Silicon Valley dedicada a fomentar donativos inteligentes. Cada tres meses se celebra un evento en el que intervienen los directores de las asociaciones benéficas y representantes de las autoridades locales, y en el que se pueden intercambiar y exponer experiencias, ideas y problemas en el ámbito del compromiso comunitario. Entrepreneurs Partnership es un club virtual para todos los empresarios, inversores de capital de riesgo y asesores de empresa que deseen hacer un donativo periódico de al menos 10.000 dólares con fines benéficos. Entrepreneurs Partnership organiza reuniones sociales e informativas, y presta servicios filantrópicos personalizados a los donantes que deseen dar una orientación más estratégica a su obra filantrópica.

La formación y perfeccionamiento de los donantes es un objetivo importante de numerosas Fundaciones Cívicas que tienen esta orientación. La Community Foundation Silicon Valley organiza sesiones mensuales de información para los donantes a las que invita a un número determinado de los mismos (entre cinco y varias decenas) para que los colaboradores del proyecto y expertos externos les informen sobre cuestiones particulares de la localidad. También se invita con frecuencia a organizaciones beneficiarias con el fin de mostrar vías de colaboración a los donantes, así como a los donantes potenciales y a las autoridades locales. La Milwaukee Foundation y otras Fundaciones Cívicas organizan excursiones en autocar durante las cuales grupos formados por donantes y organizaciones beneficiarias visitan determinados barrios de la

ciudad. Doug Jansson, Presidente de la Milwaukee Foundation, comenta al respecto: «A menudo es la primera vez que los donantes visitan algunos barrios problemáticos de la ciudad. Y todos nos dicen después que no sabían que existieran tantos buenos proyectos para cambiar nuestra localidad».

Muchas Fundaciones Cívicas ofrecen además una serie de servicios destinados a ayudar a que los donantes den una orientación estratégica a su obra filantrópica. La Community Foundation for Greater Atlanta creó el Center for Family Philanthropy que ofrece a los donantes y su familia servicios en el ámbito de la concesión de ayuda, educación y planificación de herencias. El objetivo de este centro es reforzar la unidad familiar, fomentar el intercambio de experiencias y adoptar decisiones en las que participen todas las generaciones, así como prestar un mayor apoyo a las necesidades de la localidad. También la Triangle Community Foundation colabora con familias y empresas para elaborar valores y objetivos filantrópicos comunes y desarrollar programas de ayuda basados en estos valores. Hace poco, la fundación reunió a 25 de sus donantes con donantes de otras cuatro ciudades en el marco de un curso a distancia sobre la orientación estratégica de obras filantrópicas. Este curso fue financiado por The Philanthropic Initiative (TPI), una institución sin ánimo de lucro de Boston, que promueve y presta servicios para dar una mayor eficiencia a las ayudas.

Después de todo, la orientación hacia los donantes significa para algunas Fundaciones Cívicas una ampliación de su ámbito de actuación. Algunas Fundaciones Cívicas norteamericanas limitaban anteriormente sus ayudas procedentes de aportaciones con finalidad determinada y otros fondos a su área de influencia directa (generalmente el área de influencia de una gran ciudad, pero en ocasiones también una zona más o menos amplia). La creciente movilidad de la sociedad norteamericana ha hecho que muchos donantes exijan actualmente una mayor flexibilidad geográfica. En una región que, desde numerosos puntos de vista, es considerada modélica para el resto del país, la Community Foundation Silicon Valley descubrió que tan sólo la mitad de los residentes destinaba sus donativos para fines benéficos a los barrios, ciudad o región de Silicon Valley. El 40% de las aportaciones financieras procedentes de esta región van a parar a proyectos situados fuera de la región de Silicon Valley, y los intereses filantrópicos de muchos de los residentes son de carácter internacional.⁷ Ahora, muchas Fundaciones Cívicas conceden ayudas a escala nacional o incluso mundial. La nueva declaración de principios de la Triangle Community Foundation expresa esta nueva forma de ver las cosas:

«La Triangle Community Foundation se ha impuesto como tarea ayudar a nuestra comunidad mediante una concesión eficaz de ayudas y promover los objetivos filantrópicos de nuestros donantes. Además somos conscientes de los lazos que existen entre nuestra región y nuestros donantes, por un lado, y los acontecimientos que tienen lugar a nivel estatal, nacional e internacional, por el otro. Cada vez son más las personas, familias, empresas y comunidades enteras que se sienten afectadas, tanto para bien como para mal, por los sucesos, actitudes y decisiones que tienen lugar en otras partes del estado, del país o del mundo.

Por ello asumimos la responsabilidad de fomentar actividades filantrópicas incluso más allá de las fronteras de nuestra comunidad en el marco de la legislación fiscal y siempre que los recursos se utilicen para fines benéficos legales».

3.3. Servicios para donantes: sobre dimensiones

Una característica del programa de servicios para donantes que salta a la vista es la enorme carga de trabajo que conllevan estos programas. Barb Larson, responsable del programa SV2 de la Community Foundation Silicon Valley, recibe cada día entre 60 y 70 correos electrónicos de empresas y otros donantes. Muchas Fundaciones Cívicas que cuentan con amplios programas de servicios para donantes, entre ellas la Silicon Valley, la Triangle y la Kansas City, han tenido que invertir sumas considerables en ampliaciones de personal, formación y otras medidas destinadas a incrementar su capacidad para alcanzar los elevados objetivos de sus programas de servicios.

Sin embargo, los servicios para donantes no deben considerarse una serie de programas o actividades, sino más bien un planteamiento interno. A las fundaciones que acaban de iniciar sus actividades o las fundaciones pequeñas puede parecerles difícil ofrecer todos los servicios antes mencionados, pero cada Fundación Cívica puede adoptar su propia filosofía que conceda a los donantes un lugar prioritario y establezca limitaciones – de cualquier tipo – a la orientación de la fundación. Dirigir una fundación implica tener siempre opciones entre diversas posibilidades, y una orientación hacia los donantes ofrece una norma uniforme para la toma de decisiones, la concesión de recursos y la división del tiempo que cada Fundación Cívica puede realizar independientemente de su tamaño.

4. ¿Pueden alcanzarse los objetivos fijados?

Al adoptar una nueva orientación dirigida a la prestación de servicios para los donantes es necesario responder a una pregunta fundamental. En el Capítulo 2 se definen los dos objetivos de una filosofía basada en los donantes, a saber: mejora de la constitución del patrimonio y mayor utilidad para la comunidad. ¿Es posible alcanzar estos objetivos?

Las repercusiones para la constitución del patrimonio son claras y convincentes. La Greater Kansas City Community Foundation, principal defensora en el país de la filosofía de servicios para los donantes, obtuvo 120 millones de dólares en 1998 para fines benéficos, ocupando así el primer lugar entre las 600 Fundaciones Cívicas de los Estados Unidos. Otra partidaria de esta filosofía, la Community Foundation Silicon Valley, registró ese mismo año aportaciones por un valor de 80 millones de dólares, y durante el primer semestre de su ejercicio fiscal 1999-2000 recaudó además la increíble cantidad de 100 millones de dólares en donativos pecuniarios. Todas las Fundaciones Cívicas registran una evolución comparable.

Pero, ¿qué hay de la utilidad para la comunidad, que resulta más difícil de medir, pero que reviste una mayor importancia? En primer lugar cabe señalar que el incremento del patrimonio de la Fundación Cívica hace que aumente igualmente –en ocasiones considerablemente– el dinero disponible para conceder ayudas. En los últimos cuatro años, las ayudas concedidas por la Greater Kansas Community Foundation se han duplicado, pasando de 23 a 47 millones de dólares. En el caso de la Fundación Cívica de Silicon Valley, las ayudas concedidas en el mismo período pasaron de 8 a 28 millones de dólares, es decir, un aumento del 350%. Sin embargo, la cuantía de las ayudas concedidas no es un parámetro adecuado para medir la utilidad para la comunidad. Es necesario llevar a cabo estudios exhaustivos precisamente en este área a nivel nacional

(o internacional). Mientras tanto tenemos que conformarnos con algunos informes aislados, pero reveladores. Aquí expondremos dos ejemplos (de una fundación grande y de una pequeña):

En 1999, la Community Foundation Silicon Valley observó que tenía la posibilidad de introducir un cambio fundamental en la educación de los niños de menor edad. Silicon Valley es una región de contrastes, en la que los millonarios viven al lado de los más pobres. Muchos niños de los jardines de infancia de Silicon Valley aprenden a leer en la escuela, pero no pueden permitirse el lujo de comprar buenos libros para llevarse a casa y leerlos por la tarde, los fines de semanas o durante las vacaciones en compañía de sus padres. En colaboración con dos fondos dirigidos por donantes sumamente distintos (uno de ellos fue fundado por un donante individual con una larga actividad filantrópica y el otro es un fondo de la empresa Red Herring, una revista muy popular de la cultura cibernética norteamericana) se reunieron 700.000 dólares para el proyecto de libros destinados a los jardines de infancia. En el marco de este programa se entregaron libros de tapas duras en carteras con diseños individualizados a cada uno de los niños de los jardines de infancia del condado de Santa Clara. El proyecto de libros para los jardines de infancia estimula a los padres y madres de familia a participar en la formación de sus hijos, al leer con ellos con más frecuencia en casa. El proyecto ayuda a los niños a aprender a leer y contribuye a desarrollar el gusto por la lectura desde una edad temprana.⁸

En el otoño de 1999, la Triangle Community Foundation se encontró con un reto igualmente difícil, a saber: la creciente intolerancia de las autoridades de una de las localidades en las que esta fundación desarrolla sus actividades. En agosto de 1999, Rick Givens, Presidente de la Comisión del Condado de Chatham, escribió a las autoridades de inmigración norteamericanas, con el consentimiento de los demás miembros de esta comisión, para pedirles que expulsaran del condado a todos los inmigrantes ilegales (mayoritariamente mexicanos). Esta pretensión dio lugar a graves tensiones entre las autoridades y la comunidad latina del condado. Tony Pipa, encargado de servicios filantrópicos de la fundación, consideró que era posible fomentar la comprensión y la reconciliación en esta situación potencialmente explosiva, y se dirigió a la donante Anne Scott para proponerle que hiciera una aportación de 6.000 dólares para que Givens y otros cuatro miembros de las autoridades de Chatham pudiesen hacer un viaje de estudios a México patrocinado por el North Carolina Center for International Understanding.

A su regreso, Givens parecía totalmente otro. «Soy suficientemente hombre como para aceptar un error», declaró al periódico Raleigh News & Observer. «Me he equivocado en muchas cosas. Me sorprendió lo poco que sabía... y lo mucho que creía saber». Actualmente, los responsables de Chatham se muestran más optimistas en lo relativo a la construcción de lazos entre las comunidades. «Estoy absolutamente convencido de que podemos servir de modelo de convivencia pacífica y del provecho que pueden sacar una de otra las distintas culturas», señaló su compañera Margaret Pollard de la Comisión del Condado, que también tomó parte en el viaje. «Creo que este viaje ha sido muy importante. El motivo que desencadenó este viaje constituirá el principal acontecimiento en este condado durante mucho tiempo».⁹

Las manifestaciones de Margaret Pollard son posiblemente la mejor demostración de lo que puede lograrse con los servicios para los donantes, puesto que pueden cambiar la vida de forma permanente. Cambian la vida de

los beneficiarios de las ayudas y la de los donantes, y tienden puentes entre ambos. Generan lo que Joe Lumarda denomina identificación en su pirámide de las necesidades de los donantes. También podemos considerarlo la construcción de una comunidad. Y a fin de cuentas, esto es lo que pretenden todas las Fundaciones Cívicas del mundo.

¹ Véase Columbus Foundation and Affiliated Organizations.

² Community Foundation Silicon Valley.

³ Una *Supporting Organization* es un tipo determinado de fundación privada contemplada en el ordenamiento fiscal de los Estados Unidos que goza de algunos de los privilegios fiscales y de otro tipo de las organizaciones de utilidad pública, por estar adscrita a dicha organización, que puede ser, por ejemplo, una Fundación Cívica. La adscripción tiene lugar por regla general concediendo a la organización de utilidad pública el derecho a designar a algunos miembros de la Junta Directiva de la *Supporting Organization*. Aparte de este control, la *Supporting Organization* cuenta con una amplia autonomía para adoptar decisiones en materia de inversión y concesión de ayudas, así como otros procesos propios de las fundaciones.

⁴ Véase Fidelity Charitable Gift Fund, p. 13; The Columbus Foundation.

⁵ Greater Kansas City Community Foundation.

⁶ *Ibid.*

⁷ Community Foundation Silicon Valley.

⁸ Entrevista con Susan Luenberger realizada el 24 de marzo de 2000. Véase igualmente Community Foundation Silicon Valley: Green and Red Herring Charity Bash, subasta en directo a favor del CFSV Kindergarten Take Home Book Program, en: <http://www.siliconvalleygives.org/newsletter1900>.

⁹ Triangle Community Foundation.



Capítulo 4.

Gestión del personal

4.1. GESTIÓN CON PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

El principal activo de toda organización es su equipo humano. En el caso de las fundaciones cívicas puede estar formado por profesionales remunerados y/o voluntariado. Es importante gestionar el personal con criterios profesionales para obtener de él lo mejor de sí en una relación fructífera para ambas partes. La falta de experiencia en una fundación cívica de reciente creación no ha de pretextarse para no abordar este aspecto de la gestión como es debido. Conviene hacer las cosas bien desde el principio.

La gestión del personal o de los recursos humanos, como se denomina de forma más clásica, es a menudo reactiva, es decir, responde ante situaciones concretas que se le plantean a la organización. Sin embargo, el cambio permanente del entorno y de las propias organizaciones exige un tipo de gestión estratégica de personal que permita la consecución de los objetivos a largo plazo de la entidad.

En este sentido, el objetivo último de la gestión del personal es garantizar la disponibilidad de las personas adecuadas en cada momento y allí donde sea necesario para conseguir los objetivos de la organización.

La consideración de la gestión del personal como una gestión no sólo

del presente, sino también del futuro de la organización, implica un enfoque proactivo, que anticipa las necesidades organizativas futuras además de cubrir las presentes, de manera que la gestión integrada de las personas incluye los siguientes procesos:

- Planificación de las necesidades de personal.
- Elaboración de los perfiles requeridos para cada puesto, determinados por las diferentes funciones de cada departamento.
- Diseño y ejecución de planes de formación y desarrollo profesional.
- Establecimiento de políticas salariales.
- Reconocimiento del personal, evaluación del desempeño y fidelización.
- Establecimiento de políticas de recursos humanos (normas, reglas y valores).
- Salud, seguridad y protección.

Los objetivos en el área de la gestión del personal (selección, formación, etcétera) deben estar supeditados a los objetivos estratégicos de la fundación. Por ejemplo, si ésta se plantea desarrollar gran parte de su labor educativa utilizando Internet precisará seleccionar gente, predominantemente joven, ya que estos tienen una buena formación en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como asegurar que el personal existente se mantenga al día en el uso de este medio de tan rápida evolución.

Luego se habrá de determinar la forma en la que se evaluará el grado de consecución de tales objetivos. Y la forma en que se recogerá la información necesaria para realizar tal evaluación. No podremos realizar este análisis si nuestra gestión es improvisada o si realizamos los programas de forma separada.

Un enfoque estratégico en la dirección de los recursos humanos cumple cuatro requisitos:

1. Orientación hacia el largo plazo.
2. Una mayor interrelación entre la dirección de recursos humanos y la planificación estratégica.
3. Una mayor preocupación por vincular dirección de recursos humanos con resultados de la organización.
4. Una gran participación de los directivos de línea, los responsables de funciones orientadas al cumplimiento de la misión, en las decisiones en el ámbito de recursos humanos, que no deben dejarse exclusivamente en manos de la persona responsable de esta área.

Se debe buscar el ajuste necesario entre las políticas de personal y la

estrategia desarrollada por la organización. El objetivo no es tener a los mejores empleados, sino que la fundación disponga de las competencias necesarias en cada momento que le permitan conseguir sus objetivos.

Para llevar a cabo una verdadera gestión estratégica, es preciso que la dirección de recursos humanos pase a formar parte del nivel directivo más alto, con voz y voto a la hora de diseñar los planes estratégicos de la fundación. El papel de la dirección de recursos humanos es desarrollar e implantar programas que apoyen el funcionamiento de la fundación, siempre con el propósito de generar valor para ella. Para lograrlo no hay que comenzar con la aplicación de las técnicas, hay que elaborar antes de nada un programa de actuación.

El primer paso es definir la política de recursos humanos dentro de la política general de la organización y en el marco de sus valores. Algunos datos apuntan a que sólo un 15% de las organizaciones ciudadanas dispone de políticas específicas en esta materia. Hay organizaciones que no tienen definida una política de recursos humanos y mantienen actuaciones que se contradicen con sus propios valores. Por ejemplo, organizaciones que enarbolan la participación y la confianza en las personas como principios guía, pero que luego no conceden voz y autonomía a sus empleados en la toma de decisiones y en la conducción de su trabajo diario.

Por el contrario, cuando se definen estas políticas, los gestores del personal pueden elaborar programas de actuación coherentes y aplicar las técnicas que exijan las necesidades de estos empleados.

Sin embargo, en el día a día, serán los mandos y directivos de la organización los que apliquen la política de recursos humanos definida. Por ejemplo, la dirección de recursos humanos puede diseñar un sistema de evaluación de desempeño (véase más adelante en qué consiste) que luego aplicarán los responsables de cada departamento o programa.

En el caso de las organizaciones de pequeño tamaño es probable que no exista un departamento de recursos humanos y los procesos se simplifiquen. Otra posibilidad es que recaigan otras funciones sobre una misma persona, además de la gestión de personal.

En resumen, la estrategia de la organización es el punto de partida para la gestión del equipo humano que la compone, ya se trate de personas contratadas o voluntarias. A partir de sus objetivos podemos saber cuántas personas necesita y qué competencias deben tener, desarrollar o inhibir para alcanzarlos de forma eficiente.

4.2. CONTENIDO DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

La profesionalización de la gestión de personas, que ya no se satisface solamente con la idea de «participar en el proyecto» o estar «motivado por la causa», requiere una serie de políticas escritas y, sobre todo, que sean asumidas por todos los directivos de la organización. El liderazgo viene desde arriba y es desde donde se deben implantar las políticas que conciernen a todos los miembros de la organización.

Se trata de elaborar unas políticas claras, transparentes y equitativas que le permitan al empleado situarse dentro de la organización y desarrollar un sentimiento de pertenencia, que es un factor clave en su motivación. Por ejemplo, si la retribución tiene un componente variable, es conveniente que esté estipulado por escrito con qué criterios se distribuirán los incentivos.

El contenido de una política de recursos humanos varía de una organización a otra. Depende de su capacidad para afrontar los compromisos que de ella se derivan, de la cultura organizacional, de su evolución histórica, pero, en general, contiene algunos o todos los elementos siguientes:

- Planificación de recursos
- Reclutamiento y selección
- Administración
- Formación
- Evaluación
- Motivación
- Desarrollo profesional

Todos los aspectos de la política se concretarán en una serie de procedimientos debidamente documentados por el departamento de recursos humanos.

Cualquier organización, independientemente de su tamaño y complejidad, puede y debe desarrollar una política de recursos humanos. El factor clave es el compromiso de la dirección. Si ésta no apoya de manera efectiva el proceso, está condenado al fracaso.

Para que una política de recursos humanos sea aceptada por los integrantes de una organización, es aconsejable que el proceso de elaboración sea participativo. Lo que no quiere decir que sea asambleario. Debe ser liderado en todo momento por el equipo directivo. Además, no hay que olvidar el hecho de que debe ser aprobada, en última instancia, por el patronato.

4.3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En las fundaciones cívicas, las personas trabajan principalmente para conseguir cambios sociales, económicos, culturales o medioambientales en su entorno local. El éxito en la consecución de sus propósitos depende en gran parte de la motivación de su personal. Pero es necesario algo más.

Encontrar personas que trabajen de forma remunerada en la fundación es fácil. Pero no lo es encontrar a una persona que se comprometa con los objetivos, que sea eficaz y eficiente, que se sienta satisfecha de pertenecer a la organización, que se integre fácilmente en su cultura y que se adapte a los continuos cambios del entorno y de la propia entidad. La **gestión por competencias** ayuda a identificar qué personas necesita la organización y a valorar la adecuación a ese perfil de las personas que participan en los procesos de selección.

El modelo de gestión por competencias supone un cambio desde las funciones y tareas a la persona que las realiza. Los cambios sociales han llevado a cambios organizativos que pueden afrontarse mejor desde el modelo de competencias:

- Se ha pasado de analizar los trabajos aisladamente a describir las competencias que necesita la organización para conseguir sus objetivos.
- Las tradicionales organizaciones jerárquicas van evolucionando hacia organizaciones flexibles que se organizan por grupos de trabajo que adquieren mayor responsabilidad y poder. La carrera profesional es una secuencia de diferentes responsabilidades más que una sucesión de diferentes puestos.
- Los análisis realizados con este enfoque permiten relacionar rápidamente los requisitos que debe cumplir el personal con las necesidades de la organización. Esto permite diseñar e implantar programas de actuación que permitan mejorar el rendimiento, la seguridad, la comodidad y la satisfacción de las personas.
- El lenguaje deja de centrarse en el trabajo para referirse a los conocimientos, habilidades y actitudes, y se centra en las personas.
- En el enfoque de competencias se involucra a todos los empleados de la organización. Por ejemplo, en la definición del inventario de competencias básicas que debe tener cualquier integrante del equipo.

La gestión de personas basada en competencias se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos. De esta

forma, todos los empleados conocerán los resultados que se espera que obtengan y las competencias que se consideran importantes.

Las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta. Las competencias son el resultado de combinar los conocimientos, las habilidades, actitudes e intereses y las motivaciones.

Las competencias se componen de los siguientes elementos:

Saber: para llevar a cabo una actividad se necesitan unos conocimientos (por ejemplo, un profesor de lengua española para inmigrantes deberá conocer la gramática, la ortografía, etcétera).

Saber hacer: se necesitan ciertas habilidades para aplicar esos conocimientos a la tarea (expresarse con claridad, identificar las necesidades de sus alumnos, etcétera).

Saber estar: la persona ha de adaptarse a la cultura y las normas de la fundación, compartir los valores que definen sus líneas de actuación (asistir a las reuniones de equipo, fomentar la integración de las personas inmigrantes en su entorno, etcétera).

Querer hacer: las motivaciones pueden ser muy variadas (ayudar a otras personas, conseguir un salario, obtener satisfacción personal, adquirir experiencia, etcétera).

Poder hacer: aunque no forma parte de las competencias, es necesario que la persona disponga de los medios y los recursos necesarios para poder llevar a cabo su tarea (local con pizarra, sillas y mesas, etcétera).

Estos componentes actúan de forma conjunta sobre el comportamiento y no es posible aislarlos individualmente.

Además de tener en cuenta lo que la persona es capaz de hacer, debemos considerar la percepción que los demás tienen de ella. Una persona puede tener dificultades para mostrar ciertas competencias si se valora su trabajo como de «segundo orden» o no se definen sus objetivos y responsabilidades.

Cada fundación cívica ha de definir las competencias que precisa. Esto permite que todas las personas de la organización hablen de lo mismo cuando se refieren a ellas (entender a los demás, liderazgo, iniciativa, orientación al otro, responsabilidad, etcétera).

Las competencias organizacionales incluyen de forma integrada las cualidades y atributos que caracterizan el éxito a través de toda la organi-

zación. Estas competencias incluyen encajar con el estilo de gestión de la organización, con el grado de tolerancia, el ritmo y cantidad de trabajo y el ambiente interno (relaciones formales e informales).

Las competencias se subdividen a su vez en estas dos categorías:

- Competencias genéricas, que son comunes a todos los puestos de la organización.
- Competencias específicas para cada puesto.

Las competencias genéricas tienen un papel más importante a la hora de determinar qué tipo de personas encajarán en una organización, independientemente de sus puestos específicos. Por ejemplo, una persona con escaso espíritu de cooperación, que le gusta trabajar sola y está acostumbrada a hacerlo, no será idónea para una organización que considera esencial el trabajo en equipo y promueve la colaboración entre individuos y departamentos.

Para describir las competencias organizacionales se debe implicar a toda la organización: directivos, empleados, patronos, fundadores y otras personas que se considere oportuno. Se pueden utilizar manuales y descripciones de competencias de otras organizaciones como ayuda pero cada organización debe definir sus propias competencias y recogerlas en un catálogo de competencias.

Si es la primera vez que se definen los perfiles de exigencias de los puestos es aconsejable que participen consultores externos, ya que facilita la solución de problemas y la formación de los técnicos de recursos humanos.

Consejo

Para evitar susceptibilidades, es muy conveniente informar detalladamente a toda la organización del proceso que se seguirá y explicar en qué consiste la gestión por competencias y qué supone para la organización y para las personas que trabajan en ella.

4.4. LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cómo se organice esta función dependerá de la planificación estratégica y de la situación concreta de la fundación (dimensión, necesidades, cultura, modelo de organización). Esto significa que no existe un modelo único o ideal de organización de recursos humanos y que ha de adaptarse a medida que evoluciona la fundación.

He aquí una relación de las funciones que ha de cubrir una dirección de recursos humanos a título orientativo:

- Administración de recursos humanos
 - Gestión de personal (altas y bajas, contratación, vacaciones, expedientes, libro de matrícula, base de datos de personal, etcétera).
 - Gestión de salarios (nóminas, seguros sociales, IRPF, tablas salariales, costes de personal, estadísticas de salarios, etcétera).
- Relaciones laborales
 - Pactos y convenios.
 - Relación con los representantes del personal.
 - Legislación laboral.
 - Gestión disciplinaria.
 - Quejas y reclamaciones.
 - Asistencia social.
- Prevención laboral
 - Identificación de riesgos laborales.
 - Planes de prevención.
 - Relación con mutuas patronales.
- Formación
 - Diagnóstico de necesidades de formación.
 - Diseño y ejecución de planes de formación.
 - Elaboración de manuales de formación y otros medios didácticos.
 - Coordinación de la formación externa.
 - Evaluación de la formación.
- Organización
 - Análisis y descripción de puestos de trabajo.
 - Reclutamiento y selección.
 - Promoción. Planes de carrera.
 - Política retributiva (valoración de puestos de trabajo, evaluación de desempeño, sistemas para incentivar, estructura de salarios).
 - Planificación de plantillas.
 - Estudios organizacionales.
 - Manual de procedimientos.
 - Motivación y clima laboral.
 - Sistemas de comunicación interna.
 - Cuadro de mando.
 - Planificación estratégica.

En organizaciones de pequeño tamaño con un personal reducido es frecuente que algunas de estas funciones las lleven a cabo directamente los responsables de áreas funcionales, en lugar de personal especializado en recursos humanos. Así, los directivos que se ocupan de los programas de la fundación, de la captación de fondos o de cualquier otra área tendrán que asumir las funciones que en las organizaciones más grandes se concentran en la dirección de recursos humanos.

En el caso de que la organización disponga de voluntariado, debería considerarse la integración de su gestión en la dirección de recursos humanos. Dependerá del volumen y del papel que desempeñe. En cualquier caso, el programa de voluntariado no puede estar aislado de la gestión de recursos humanos. La planificación de plantillas, el catálogo de puestos de la organización, las relaciones internas, entre otras cuestiones, dependen o se apoyan en muchas ocasiones en el voluntariado. La gestión independiente de ambos colectivos lleva muchas veces a la duplicidad de tareas, intrusismo, mantenimiento de tareas que no son ya útiles para la organización y otros problemas.

4.5. LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planificación de los recursos humanos consiste en determinar, de forma sistemática, cómo se va a garantizar la disponibilidad del personal cualificado para los puestos que realmente son necesarios en un futuro cercano.

Para realizar una planificación adecuada se necesita prever qué puestos pueden quedar vacantes y en qué periodos, en qué momentos se puede producir un exceso de carga de trabajo, qué hacer en casos imprevistos (por ejemplo, una dimisión), etcétera.

Para que el plan de recursos humanos tenga éxito debe basarse en los planes operativos a largo plazo de la organización. Los objetivos operativos sirven para determinar si será necesario ampliar, mantener o disminuir la plantilla necesaria para un proyecto determinado.

Pero la dirección de recursos humanos no sólo es receptora de la información, ya que puede aportar información que ayude a discernir la viabilidad de los planes operativos propuestos. Todas las partes se deben coordinar con la dirección para elaborar una estrategia común. La participación de recursos humanos en las decisiones corporativas y de estructura

facilita las decisiones de la dirección general.

Una vez que la fundación ha definido su estrategia puede planificar la gestión de las personas que la conforman. El proceso planificador supone un análisis metódico y una elección racional de los objetivos y metas a alcanzar, así como una selección de los distintos programas o líneas alternativas de actuación. Estos planes tienen una proyección temporal y se van a desarrollar en un entorno futuro en el que se adoptarán decisiones y se desarrollarán las acciones correspondientes.

Para hacer la previsión de las necesidades de personal se debe conocer:

- Las características de la plantilla actual: número, categoría, especialidad, conocimientos, capacidades, potencias, etcétera.
- Personal que se deberá entrenar, promocionar, trasladar o reclutar.
- La planificación de la estructura organizativa que se requiere para cumplir los objetivos propuestos (reestructuración, nuevos métodos, tecnología, etcétera)
- La planificación abarca la previsión de necesidades y la forma en que van a ser cubiertas. Para poder realizarlo es necesario crear dos instrumentos básicos, el **inventario de puestos** y el **inventario de personal**.

4.6. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

El análisis y descripción de puestos es de gran utilidad para una gran variedad de áreas en el campo de la gestión del personal: orientación profesional, planificación de carreras, evaluación del desempeño, formación y selección.

Podemos encontrar con más frecuencia de la que sería deseable búsquedas a ciegas en las que no se ha descrito previamente el puesto a cubrir y el perfil que se necesita para ocuparlo. El resultado es la contratación de personas muy capaces aunque no siempre para los requerimientos del puesto. Luego viene el desencanto de la organización que no ve cubiertas sus necesidades y la frustración de la persona que se incorpora porque el puesto no satisface sus expectativas o no se ve capaz de desempeñarlo.

La organización debe elaborar un manual en el que se describan los puestos. Este manual debe ser de fácil actualización, ya que los puestos cambian, se eliminan o se crean. Si no se dispone de este manual habrá que comenzar por analizar los puestos actuales.

El análisis de puestos permite:

- Conocer su contenido: qué se hace en ellos, por qué se hace, cómo se hace, etc.
- Elaborar el perfil de exigencias, es decir, las competencias que deben reunir las personas que los ocupen. Los perfiles de exigencias permiten diseñar los programas de reclutamiento y selección, formación y planes de carrera coherentes con las necesidades reales.
- Determinar la importancia que cada uno tiene para la organización, es decir, valorar los puestos.
- Diseñar y rediseñar los puestos de trabajo o la organización. Por ejemplo, los puestos dejan de ser útiles, se modifican algunas funciones, se crean nuevos puestos ante nuevas necesidades, etcétera.

Cuando no están claras las funciones y/o las responsabilidades del personal remunerado y voluntario se pueden generar problemas como el intrusismo, el abandono de tareas o la descoordinación. La descripción de los puestos ayuda a evitarlos.

En la descripción del puesto deben detallarse las funciones o tareas a realizar en el puesto, la temporalidad y la periodicidad de las mismas.

Si el puesto ya existe, el primer paso será que la persona que lo ocupa escriba una relación de las tareas que lleva a cabo. La mayoría de las personas no son conscientes de todas las tareas que realizan. Al hacer la lista hay que tener cuidado de incluir todas para conseguir una descripción realista del puesto, con el fin de estimar correctamente los recursos y tiempos necesarios.

Este es un ejemplo de descripción de tareas:

- Convocar y asistir a las reuniones mensuales del equipo (ocho personas).
- Supervisar el trabajo de cada miembro del equipo.
- Elaborar informes trimestrales de los avances y dificultades del proyecto.
- Asistir a las reuniones mensuales con el equipo coordinador.
- Informar al equipo de voluntarios de los temas tratados con el equipo coordinador.
- Elaborar materiales de apoyo para el trabajo del equipo.
- Realizar entrevistas trimestrales a los agentes institucionales implicados en el proyecto.

En algunos puestos no se puede realizar una descripción exhaustiva de tareas y es mejor agrupar las que están relacionadas entre ellas en funcio-

nes. Así, siguiendo con el ejemplo anterior, podemos agrupar las tareas 1, 2 y 5 en la función «coordinación del trabajo del equipo».

Los puestos de trabajo de la organización se definen por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos.

La descripción del puesto desde el enfoque de competencias debería contener:

- Identificación del puesto. Indica la posición del puesto y permite diferenciarlo de todos los demás. Normalmente incluye:
 - Denominación del puesto
 - Área a la que pertenece
 - Dependencia jerárquica y su lugar en el organigrama
 - Denominación del puesto del supervisor
 - Lugar de trabajo
 - Ámbito geográfico donde se va a desarrollar el trabajo
- Objetivo general del puesto. Especificaremos la misión del puesto dentro de la empresa y el rol que desempeñará su ocupante.

Cuando es difícil identificar el objetivo se puede resolver planteando la pregunta en sentido negativo: ¿Qué ocurriría si no se realizase la tarea? ¿Quién lo notaría y en qué? ¿Cuáles serían las diferencias si se realizase de otro modo?

- Objetivos operativos. Detallaremos las metas específicas que deberá alcanzar la persona que ocupe el puesto.
- Criterios de evaluación del desempeño. Los criterios que servirán para evaluar los logros, el rendimiento y la actitud del titular del puesto.
- Organigrama. Indicaremos de qué puesto depende el que se está describiendo, qué puestos están subordinados a él y cuáles están a su mismo nivel dentro de su unidad funcional.
- Áreas de actividad. Incluiremos las principales funciones o áreas de actividad del ocupante del puesto.
- Nivel de autonomía. Señalaremos el ámbito y amplitud del control que tendrá quien ocupe el puesto sobre sus actuaciones, así como su responsabilidad sobre las mismas.

Una vez que disponemos de esta información podemos elaborar el perfil de exigencias de los puestos, que podemos definir como el conjunto de competencias que deberá poseer el ocupante del puesto para poder realizar su trabajo con eficacia, eficiencia y seguridad.

Si se trata de analizar un puesto aislado o no se dispone de expertos bien preparados, una manera de identificar las competencias necesarias para un determinado puesto sería entrevistar a personas que conocen el puesto, personas que ocupan o han ocupado ese puesto, supervisores y/o colaboradores, para conocer su opinión sobre las competencias necesarias para desempeñarlo con eficacia.

Con la descripción de estos perfiles obtendremos un catálogo de competencias de la organización. Para ello podemos seguir los siguientes pasos:

1. Definir las competencias genéricas o comunes a toda la organización.
2. Analizar la descripción del puesto.
3. Analizar con el responsable del puesto o con quien lo ocupe las competencias que consideran relevantes para desempeñarlo (puede hacerse confeccionando una lista de comportamientos necesarios para llevar a cabo las tareas).
4. Identificar las competencias imprescindibles para desarrollar el puesto (asignarle nuevas funciones y mayores responsabilidades).
5. Definir operativamente las competencias identificadas.
6. Asociar a cada competencia una lista de comportamientos. También podemos hacer una lista de comportamientos que indican la falta de esa competencia en la persona.

Veámoslo con un ejemplo:

COMPETENCIA: Colaboración.
Trabajar de forma eficaz y eficiente, con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos.
Comportamientos asociados:
• Proporcionar información, instrucciones a otros miembros del equipo.
• Proporcionar ayuda a otros miembros cuando éstos la solicitan.
• Aceptar la ayuda de otros miembros cuando se necesita.
• Ayudar a resolver conflictos y desacuerdos explorando las diferencias e identificando los puntos comunes.
• Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.
• Insistir en la necesidad de cooperación entre todos los miembros del equipo.

Si el puesto requiere trabajo en equipo, la persona que lo ocupe deberá ser buena colaboradora, tal y como lo hemos definido en esta competencia.

Los perfiles de exigencias de los puestos son el punto de partida para las demás actividades de recursos humanos:

- **Reclutamiento.** En función de las competencias que deberán tener los trabajadores, se podrán tomar decisiones sobre el reclutamiento interno o externo, qué fuentes serán más idóneas, etcétera.
- **Selección.** Si conocemos las competencias que debe tener quien ocupe el puesto podremos determinar los procedimientos, técnicas e instrumentos más adecuados en cada caso (test psicológicos, dinámicas de grupo, entrevistas en profundidad, etc.).
- **Formación.** Podemos definir objetivos, diseñar y poner en práctica acciones formativas más eficaces, eficientes y rentables.
- **Planes de carrera organizacionales.** El contenido y las exigencias de los puestos permitirán definir los caminos profesionales que, más probablemente, podrá seguir una persona dentro de la organización.

Debemos tener en cuenta que la gestión del voluntariado está estrechamente relacionada con la gestión del personal remunerado. Es posible que el personal contratado asuma funciones de gestión de voluntariado. Los equipos operativos pueden estar formados por personas contratadas y voluntarias. Cuando emprendemos acciones con el voluntariado, el funcionamiento de los equipos se ve afectado. Igualmente, las modificaciones que afectan al personal contratado repercuten en los equipos de voluntarios.

Caso real

En 2005, la Fundación Ciudad Rodrigo puso en marcha un proyecto que, con el nombre *Enredarte*, tenía como objetivo principal, la creación de una red de voluntariado cultural que sirviera de apoyo a la organización de la exposición *Las Edades del Hombre*. Durante seis meses, hasta el comienzo de la exposición, 90 voluntarios recibieron una intensa formación en materias relacionadas con las funciones que iban a desarrollar: Historia del Arte, Historia de la ciudad, Plan especial de tráfico, Primeros Auxilios, Atención al visitante, etcétera.

Una vez abierta la exposición, en junio de 2006, los voluntarios, organizados en parejas, fueron cubriendo turnos de dos horas en los puestos que tenían designados: centro de recepción de visitantes, cabina de información junto a la catedral y a pie de calle.

Los voluntarios no sólo fueron un gran apoyo para algunas tareas desarrolladas por instituciones como el Ayuntamiento, sino que llegaron a convertirse en parte imprescindible de toda la organización que hacía posible una buena atención turística en la ciudad. Además de su función básica de recepción de visitantes,

parte de los voluntarios realizaron acompañamientos en aquellas ocasiones que no había técnicos disponibles o en circunstancias especiales (grupos de discapacitados, mayores, niños...). De no ser por ellos, muchos de los grupos se hubieran ido de la ciudad sin haberla visitado.

Sus responsables en la fundación valoran que, al gran servicio que han prestado a la ciudad, hay que sumar el beneficio personal que cada uno de ellos ha recibido: habilidades comunicativas, bagaje cultural y compromiso cívico.

A raíz de esa experiencia, un grupo de unas 25 personas continuaron colaborando con la Fundación Ciudad Rodrigo como voluntarios culturales. Y la fundación se propuso además extender su colaboración a actividades sociales además de culturales.

4.7. SELECCIÓN Y ACOGIDA DE PERSONAL

Las organizaciones son dinámicas en todos los sentidos y sus plantillas no son una excepción. Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y la estrategia de la organización. Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede tener como consecuencia una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección.

Las organizaciones que trabajan con voluntarios pueden tener más complejidad a la hora de planificar la plantilla que estas necesitan. La falta de planificación puede tener serias implicaciones en la permanencia de los trabajadores y de los voluntarios. Debe evitar la sobrecarga del personal contratado con el trabajo que deben realizar los voluntarios. Para conocer con precisión qué necesidades tenemos de personal y qué cambios podemos prever, haga una planificación a medio-largo plazo que le permita estimar un calendario y elegir los momentos más oportunos para llevar a cabo los procesos de selección.

Cuando tenga que abrir un proceso de selección, elabore un calendario con todas las fases del proceso. A continuación analice y describa el puesto de trabajo que debe ser cubierto. Finalmente, elabore el perfil del candidato que va a cubrir el puesto. Se debe evitar el error de buscar al mejor, el candidato óptimo es el que se ajusta a los requerimientos del puesto, no el que está por encima de lo que se está buscando.

Es importante, por esta razón, hacer una descripción objetiva de las características que debe aportar el candidato y que le facilitarán un eficaz desempeño en su trabajo. Esta descripción también le ayudará a la hora de buscar el candidato que más se ajuste al perfil del puesto.

Fases en un proceso de selección

ACTIVIDADES	SEMANAS				
	1	2	3	4	5
Análisis y definición de perfil					
Redacción y publicación del anuncio					
Preselección de currículum vitae					
Evaluación de candidatos					
Redacción de informes					
Entrevistas finales					
Contratación					
Comunicación candidatos rechazados					
Introducción base de datos					

Calendario orientativo

Fuente: Asociación Española de Fundraising (AEF)

4.7.1. DEFINICIÓN DEL PERFIL DE LOS PUESTOS

Definir con claridad y acierto el perfil es fundamental para que la selección no sea arbitraria. Sin embargo, muchas personas tienen dificultades para definirlo. Algunos se plantean: «Necesitamos a alguien como el Sr. X». Por supuesto, no es posible encontrar personas exactamente iguales que las que ocupaban anteriormente los puestos que se pretenden cubrir.

Otro error frecuente es incluir sistemáticamente las mismas competencias para todos o la mayoría de los puestos sin comprobar si realmente son necesarias o convenientes para el puesto en cuestión. Esta tendencia responde a la creencia de que cuantas más habilidades y conocimientos tenga la persona más competente será.

Debemos tener en cuenta que buscamos a una persona que se desenvuelva eficaz y eficientemente y que vaya a sentirse satisfecha en el puesto. Para ello, tendremos que identificar qué competencias son imprescindibles para que realice de forma adecuada su trabajo, qué competencias son deseables pero no necesarias y cuáles no debería poseer la persona porque pueden ser un obstáculo o porque indican cierta incompatibilidad con ciertos comportamientos.

El modelo de gestión por competencias facilita el trabajo a los seleccionadores, ya que disponen de una descripción previa de las competencias.

Si no se dispone de un sistema de gestión por competencias será más complicado elaborar el perfil y tendrá que realizarlo una persona que conozca bien la organización, sus valores, planes estratégicos, su historia y el puesto convocado.

Es muy difícil encontrar a una persona con el perfil exacto que estamos buscando. Si observamos las candidaturas que brinda el mercado de trabajo podemos establecer con antelación cuál es la diferencia máxima entre el perfil deseado y el perfil encontrado que consideramos aceptable.

Conocer el mercado de trabajo nos ayuda a definir de forma más certera el perfil de exigencias del puesto. Cuando no se tiene un conocimiento de estos aspectos es fácil caer en la sobrevaloración del puesto. Cuando esto ocurre, el candidato se decepciona al comprobar que no es lo que esperaba. Si el problema es el contrario, la persona puede frustrarse al no ser capaz de desempeñarlo adecuadamente.

Para definir el perfil en el caso de que tengamos un sistema de gestión por competencias utilizaremos:

- La descripción del puesto.
- La información aportada por el responsable directo.
- El catálogo de competencias de la organización.

Si la organización no dispone de descripciones de puestos y competencias la persona que realice la selección deberá conocer en detalle la posición a cubrir (conocimientos y experiencia requeridos, contenidos del puesto que exigen esos conocimientos), hablar con el actual ocupante para conocer sus funciones y responsabilidades, hablar con la persona que lo supervisa y describir en detalle el nivel y el grado de responsabilidad que tendrá. Además, se pedirá opinión al responsable directo de las características de personalidad que considera relevantes para desempeñar el puesto adecuadamente y en qué grado deben poseerse.

4.7.2. RECLUTAMIENTO

La actitud de la persona que realiza la selección puede marcar las actuaciones que se siguen. Cuando se tiene la idea de que se hace un favor a la persona a la que se da trabajo o se piensa que los candidatos deberían «ponerse a los pies» de los seleccionadores, se suelen cometer errores ya desde el comienzo del proceso. Lo primero que debemos tener claro es que los candidatos también eligen si les interesa trabajar o no en la fundación.

La oferta no tiene por qué ser atractiva para cualquiera, hay que encontrar a las personas que la aprecian y que pueden desempeñarla con éxito.

Una primera cuestión que debemos considerar es la idoneidad del reclutamiento interno o externo. Algunas organizaciones tienen normas al respecto que no permiten elegir entre uno y otro. Por ejemplo, hay organizaciones que no permiten contratar a voluntarios de la propia organización con el fin de que no se pervierta la motivación de los voluntarios y no haya competitividad entre ellos. Sin embargo, otras organizaciones consideran que es una buena fuente de reclutamiento, ya que conocen la organización y tienen una alta motivación hacia su misión. Tiene la ventaja de que se dispone de observaciones directas de la persona que pueden ser útiles para evaluar sus competencias.

En muchos casos las organizaciones tienen que acudir al mercado de trabajo para la captación de candidatos para los puestos que necesitan cubrir. La fase de captación o reclutamiento tiene gran importancia dentro del proceso de selección. Si en un primer momento no se escogen bien las fuentes de procedencia de los candidatos, o no se utilizan los medios apropiados, se pueden perder candidatos idóneos. Cuantas más candidaturas se consideran, mayores posibilidades existirán de encontrar a la persona más adecuada.

Si tenemos pocos candidatos al puesto y nos vemos presionados para cubrir la vacante, podemos decidir contratar al que mejor impresión ha causado entre todas las personas evaluadas. Sin embargo, puede que esta persona no cumpla los requisitos exigidos y nos estemos precipitando, por la presión del tiempo, a seleccionar a un candidato que a corto plazo no va a ser rentable para la organización.

Por eso, conviene planificar y sistematizar el proceso de captación de candidatos. No podemos saber a priori qué respuesta tendrá nuestra convocatoria pero podemos establecer controles periódicos que nos indiquen si debemos hacer correcciones en la convocatoria, modificar algún plazo, buscar nuevas fuentes de reclutamiento o revisar el perfil buscado.

Ventajas del reclutamiento interno:

- Los empleados conocen las normas y valores de la entidad, lo que acorta el proceso de selección. Se puede determinar más fácilmente qué candidatos son adecuados para el puesto de trabajo.
- Se ahorran los gastos de una selección completa.

- Se economiza tiempo de formación y se rentabilizan las inversiones en la formación de los empleados.
- Disminuye el riesgo de rechazo, fracaso o inadaptación.
- Fomenta un buen clima laboral al dar posibilidades de promoción interna.

Desventajas del reclutamiento interno:

- Puede haber sospechas de favoritismo.
- Puede generar conflictos de intereses.
- Presupone que los empleados tengan potencial de promoción y que la organización ofrezca oportunidades de progreso.
- Evita la renovación y la contribución de nuevas experiencias y puntos de vista que la gente nueva aporta, haciendo que la organización se vaya encerrando más en si misma y pierda dinamismo.

Ventajas del reclutamiento externo:

- Conocer nuevas metodologías, diferentes maneras de organizarse, introducir nuevas ideas.
- Renovar los recursos humanos de la organización.
- Aprovechar las inversiones en formación y desarrollo efectuadas por otras entidades o por los propios candidatos.
- El personal de nueva incorporación suele ser más moldeable y flexible que el que ya está plenamente adaptado a la organización.

Desventajas del reclutamiento externo:

- Es más lento y costoso que el reclutamiento interno.
- Conlleva mayor riesgo de fracasos.
- Puede plantear problemas salariales cuando el candidato pretende más de lo previsto inicialmente.

Con toda esta información podremos tomar decisiones sobre quién se encargará del proceso de selección. Puede encargarse el mismo departamento o persona de todo el proceso o pueden intervenir diferentes personas o departamentos en las distintas fases. También se puede decidir contratar un servicio externo de selección.

Las razones para contratar un servicio externo son las siguientes:

- Necesidad de personal formado y con experiencia en selección.
- Ahorro de tiempo.
- Búsqueda de confidencialidad.
- Aporte de una visión independiente e imparcial que asegure la objetividad del proceso.

- Conocimiento y acceso a fuentes de reclutamiento y bases de datos.
- Evaluación de los candidatos con pruebas específicas que no se pueden aplicar en la organización.

4.7.3. ACOGIDA DE NUEVOS EMPLEADOS



Un programa de acogida de nuevos empleados es un proceso deliberado orientado a informarles de la estrategia, los objetivos y los procedimientos de la organización, a exponerles las expectativas que se han depositado en ellos y a mostrarles las tareas que tienen que realizar; a hacerles sentirse cómodos en su nuevo puesto y que se integren en el equipo.

Se dice que la primera impresión resulta imborrable. Aplicado este dicho al tema que nos ocupa, es una verdad corroborada por la investigación: los seis primeros meses de trabajo de un empleado son cruciales para decidir su continuidad en la organización. La mayoría decide en firme en este lapso de tiempo si le merece o no la pena mantenerse en su empleo de forma indefinida.

Por este motivo, un buen programa de acogida favorece la retención de los empleados, lo que tiene especial interés para conservar a los que tienen mayor talento, una preocupación de primer orden en un mercado laboral que experimenta una alta movilidad. Pero, con ser esto importante, los beneficios no se reducen a la fidelización del empleado. También contribuyen a hacerlo más productivo desde los primeros momentos de su incorporación y a que la organización proyecte una mejor imagen que a la larga puede redundar positivamente en atraer el talento.

Sin embargo, muchas organizaciones ciudadanas, al igual que muchas empresas, carecen de un programa formal de acogida porque no tienen

conciencia de su necesidad o porque no lo consideran prioritario. Las que sí cuentan con tal programa se caracterizan por contar con una política de gestión de personas altamente desarrollada y un departamento encargado de su aplicación.

Un buen programa de acogida es aquel que:

1. Introduce la *socialización* como uno de sus principales componentes.
2. Comienza antes del primer día de trabajo del nuevo empleado y se prolonga durante seis meses.
3. Revisa continuamente los temas relevantes a incorporar al programa de acuerdo con la evolución de la organización.

Una adecuada socialización es un elemento crucial del programa, ya que permite al nuevo empleado sentirse más cómodo entre personas a las que acaba de conocer, con los que no sabe cómo encajará. La socialización va más allá de presentar al nuevo empleado al resto del personal. Consiste sobre todo en transmitirle la cultura de la organización, buena parte de la cual se compone de normas no escritas. Hay que enseñarle quién es quién en la organización más allá de que conozca caras y nombres. Y qué es lo que se puede hacer y lo que no se puede hacer.

La socialización, aun siendo importante para todos, puede serlo aún más para los empleados jóvenes, que normalmente tendrán menor madurez profesional y pueden tener una cultura generacional en la que es muy importante la red social.

También puede serlo para los que ocupan puestos de alta responsabilidad. Enseguida serán sometidos a presión para que tomen decisiones importantes cuando todavía no *han aterrizado del todo*. Sin esta socialización pueden precipitarse en sus decisiones y sus eventuales desaciertos pueden tener graves repercusiones en la organización y en su carrera profesional.

El programa de acogida debe comenzar desde que el nuevo empleado acepta la oferta de trabajo, no desde el primer día de su incorporación. Y no se acaba en cuestión de un día o unos pocos, sino que debe prolongarse durante un espacio de tiempo de aproximadamente medio año. Dado que éste es el lapso de tiempo en el que la mayoría de los empleados decide si permanecerá o no en su puesto, la duración del programa debería extenderse a tal periodo. Al menos tratándose de empleados a tiempo completo y que ocupan puestos de responsabilidad media y alta.

La estandarización del proceso ahorra mucho tiempo y previene de cometer errores producto de la improvisación.

El uso de una intranet o de un soporte electrónico para almacenar la información que tendrá que leer el nuevo empleado supondrá un considerable ahorro de esfuerzo y dinero frente a su entrega en papel, además de un menor impacto medioambiental.

El programa debe ser revisado continuamente, ya que toda fundación va incorporando nuevas normas y procedimientos con el paso del tiempo. También su cultura interna evoluciona, aunque lo haga más lentamente.

Además de los aspectos que debe conocer todo empleado, el programa de acogida debe servir también para que conozca lo antes posible las tareas que debe realizar y la forma en que debe ejecutarlas. Es la ocasión para que los superiores inmediatos comuniquen los objetivos que deben cumplir los nuevos empleados y les transmitan las expectativas que tienen de ellos. Si el contrato del nuevo empleado contempla un periodo de prueba, es importante que el programa de acogida se integre bien con este periodo para maximizar las posibilidades de que sea exitoso.

Es importante que los responsables de alto nivel tengan contacto directo con los nuevos empleados. En esta etapa crucial para la continuidad del nuevo empleado, conviene que tome conciencia de que es un elemento valioso para la organización. Servirá además para comprobar si el empleado ve satisfechas sus expectativas y encaja bien en el equipo, en particular en la relación con su superior inmediato. Por este motivo, han de programarse reuniones periódicas al efecto. Podría tratarse de desayunos en los que, en un ambiente más informal que en el despacho de la dirección, se pueden abordar todo tipo de temas.

Deben ser objeto de una adecuada acogida no sólo los nuevos empleados que son contratados de forma indefinida, sea cual sea su función y nivel de responsabilidad, sino también los empleados que van a desarrollar una obra por tiempo determinado o con otro carácter de provisionalidad. También es indicado para empleados que no son nuevos pero acceden a nuevos puestos, especialmente con motivo de un ascenso, aunque naturalmente el programa no puede ser el mismo que para alguien que acaba de llegar.

4.8. FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

El instrumento que nos va a permitir articular nuestra política de formación y que nos va a servir de apoyo durante todo el proceso formativo es el plan de formación.

El plan de formación debería proporcionarnos respuestas a las siguientes preguntas:

Objetivos del plan y contenidos: ¿Por qué y para qué formar? ¿En qué formar?

Destinatarios: ¿A quién formar?

Metodología: ¿Cómo formar? ¿Cuánto formar? ¿Cuándo formar? ¿Dónde formar? ¿Cómo evaluar?

Estas son las fases para la implantación de un plan de formación de poca complejidad:

1. Preparación:
 - a. Analizar el plan estratégico de la organización.
 - b. Analizar la política de recursos humanos y de formación.
 - c. Analizar y evaluar la formación desarrollada.
2. Diseño:
 - a. Diagnosticar las necesidades de formación.
 - b. Determinar los objetivos a cubrir.
 - c. Definir el plan de formación.
 - d. Analizar el coste/beneficio del plan.
3. Desarrollo y seguimiento:
 - a. Desarrollar y apoyar el plan.
 - b. Evaluar el impacto y el éxito del plan.

El desarrollo del plan consiste en determinar las acciones formativas concretas que cubrirán esos temas y conseguir que éstas se ajusten y se desarrollen cumpliendo con los objetivos previstos en la fase anterior.

Para ello se han de determinar desde los objetivos puntuales de cada acción hasta los destinatarios específicos, pasando por su diseño, metodología y planificación. Si, como hemos dicho, el plan de formación en su conjunto tiene como objetivo mejorar la capacidad y la eficacia de la fundación, sobre la base de una estrategia previamente marcada, cada una de las acciones que componen el plan tendrá como objetivo la aplicación y desarrollo de las distintas tácticas que requiere dicha estrategia.

4.9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, MOTIVACIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL

Una organización necesita medir la eficacia del trabajo ejecutado y realizar los ajustes que le permitan lograr sus objetivos. Evaluar el desempeño de las personas en su trabajo no es una tarea fácil, a menudo se plantean inte-

rrogantes, ante los cuales, las personas tienen respuestas muy diferentes. Estos son algunos de ellos: ¿Tiene sentido evaluar el rendimiento en una organización en la que los trabajadores están fuertemente implicados con sus fines? ¿No es esto suficiente garantía de que trabajarán eficazmente? ¿Existe algún sistema de evaluación que garantice la justicia en la gestión del personal? ¿Por qué los trabajadores oponen tanta resistencia a que se les evalúe? ¿Quién debe evaluar? ¿Quién evalúa a los directivos?

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar.

Se establece de antemano lo que se va a evaluar y de qué manera se va a realizar. Asimismo se limita a un periodo de tiempo, que normalmente es anual o semestral. Al sistematizar la evaluación se establecen unas normas comunes para todos los evaluadores de forma que disminuye el riesgo de que la evaluación esté influida por sus posibles prejuicios y sus percepciones personales.

La evaluación se tiene que basar en actividades que afectan al éxito de la organización, no a características de la persona que no tienen que ver con su rendimiento como son la edad, el sexo o la antigüedad en la organización.

Algunos trabajadores y evaluadores creen que la evaluación se realiza con el objetivo de premiar o castigar el desempeño y tienden a considerarlo como un examen o un juicio. No es extraño que piensen así, ya que la evaluación se ha utilizado en muchas ocasiones de forma automática para tomar decisiones sobre la retribución y promoción de los trabajadores. Sin embargo, su objetivo es más amplio. Lo que pretende es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

Estas ideas erróneas deben atajarse antes de implantar un sistema de evaluación del desempeño, so pena de que resulte un rotundo fracaso. La evaluación debe realizarse de forma constructiva, con el objetivo de mejorar. Sólo así se conseguirá la participación activa de todos los implicados en el proceso.

Todos los responsables emiten espontáneamente juicios sobre las competencias, habilidades y defectos de sus empleados. Con la evaluación del desempeño los evaluados tienen la oportunidad de conocer los aspectos

que deben mejorar para ser más eficaces y aumentar sus posibilidades de promoción y desarrollo.

La evaluación del desempeño nos sirve para:

- Gestionar al personal de forma más justa.
- Comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no.
- Definir criterios retributivos según los diferentes rendimientos individuales y el logro de los objetivos.
- Evaluar la eficacia de los programas de formación.
- Detectar las necesidades y planificar la formación. La evaluación pone de relieve qué aspectos deben ser mejorados y quiénes deben formarse.
- Promocionar a las personas a otros puestos.
- Mejorar la comunicación interna. También nos proporciona datos sobre el clima laboral.
- Mejorar el ajuste entre la persona y el puesto: adaptación personal al puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos. Podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.
- Detectar el potencial de los trabajadores para establecer planes de desarrollo profesional.

Para establecer los objetivos individuales y revisar el cumplimiento de los objetivos anteriores.

El buen desempeño de los empleados en su puesto de trabajo depende de estos factores:

1. **La motivación.** Es clave para el buen desempeño, pero puede cambiar a lo largo del tiempo. No podemos suponer que las motivaciones de los trabajadores de nuestra organización serán siempre las mismas. La realidad cambia y nuestro interés por esa realidad puede cambiar. Además nuestras necesidades personales, familiares, económicas y sociales también evolucionan y por lo tanto, cambian nuestras prioridades. En la medida que podamos satisfacer estas necesidades dentro de la organización (satisfacción por la tarea, reconocimiento público, incentivo económico, poder, necesidad de logro, calidad de vida en el trabajo, conciliación de la vida laboral y personal, etc.) tendremos un nivel de motivación mayor o menor.

Un trabajador se siente más satisfecho en su trabajo cuando:

- Conoce los objetivos generales de su departamento y le permiten participar en su elaboración.
- Sabe cuáles son las expectativas y criterios de evaluación de la organización respecto a su actuación individual.
- Negocia la asignación de los trabajos, no se le imponen.
- Se encarga de trabajos significativos: unidades completas, no partes de trabajos.
- Tiene la posibilidad de crecer en la organización a través de la promoción y se le informa sobre cómo lograrlo.
- Mantiene relaciones interpersonales fluidas con su superior inmediato. Los responsables deben adoptar un rol de facilitadores, no de sancionadores.
- Recibe formación que le permite mejorar su eficacia y eficiencia.
- Se le reconoce el trabajo bien hecho.
- Recibe una remuneración justa, en función del puesto, del rendimiento y del mercado.

2. **Los conocimientos y la experiencia** permiten a la persona saber lo que debe hacer y cómo hacerlo. En la actualidad es necesaria una formación continua para adaptarse a los cambios, tanto tecnológicos como sociales. La realidad que pretendemos cambiar se modifica a gran velocidad, lo que obliga a revisar los objetivos, conocimientos, procesos y métodos de trabajo.

3. Según las **capacidades intelectuales y físicas** que tenga la persona podrá desempeñar unas tareas u otras. Si hay un buen ajuste entre el puesto y el perfil del trabajador es más probable que éste consiga unos niveles de rendimiento y de satisfacción adecuados.

4. La **situación externa al trabajador** puede ayudar o entorpecer el desarrollo de su labor: los recursos técnicos o económicos, la colaboración de los usuarios de nuestra actividad, las relaciones entre los compañeros, la calidad de la información recibida, etcétera.

5. La **cultura y política de recursos humanos** de la organización puede favorecer o impedir el desarrollo de un entorno en el que los trabajadores se motiven para mejorar su actuación. La organización puede desmotivar a los trabajadores al no reconocer sus logros, no tener en cuenta sus necesidades, gestionar de forma injusta al personal, valorarlo por cuestiones que no tienen que ver con su cometido o no hacerle partícipe de los objetivos.

El compromiso de los empleados con la fundación no depende únicamente de ellos, es algo recíproco entre la entidad y la persona. Es importante conocer cómo se gesta para fomentarlo de forma permanente. A través de cuestionarios o entrevistas podemos evaluar el compromiso de los empleados y establecer las medidas necesarias para aumentar su nivel. Las personas con un alto compromiso se preocupan por mejorar y conseguir los objetivos de la organización, tienen en cuenta el trabajo de los demás y se sienten más satisfechas.

Los elementos que influyen para el desarrollo de este compromiso son:

1. La relación emocional con la organización. La persona se debe sentir identificada con los valores y misión de la organización. La coherencia de las actuaciones con estos valores genera confianza de los empleados hacia la organización. Los valores se transmiten por medio de las opiniones y el comportamiento de todas las personas que participan en ella, aunque los líderes y directivos tienen un papel protagonista. Probablemente esta relación emocional es el factor más determinante para establecer un compromiso.
2. La reputación de la organización. Las personas prefieren pertenecer a una organización bien valorada, de la que puedan sentir un orgullo de pertenencia.
3. El proyecto de trabajo. Qué aporta el proyecto a la persona y qué le hace diferente de otros.
4. Salario económico y emocional. Dependerá de lo que la persona considere razonable y de la comparación que haga con otras organizaciones. Es importante conocer la situación en otras organizaciones similares y la percepción que tienen de ello los empleados.
5. La satisfacción en el entorno laboral. Las relaciones con los supervisores y los compañeros de trabajo, los recursos de que dispone para realizar correctamente su trabajo, la formación que recibe. Las personas que valoran su progreso en conocimientos técnicos, habilidades personales y gerenciales estarán más comprometidos, sobre todo si percibe que la organización planifica su desarrollo.

4.10. RELACIONES ENTRE EL PERSONAL Y EL PATRONATO

Es habitual que surjan, en un momento u otro de la vida de una fundación, dificultades de relación entre estos dos colectivos. Casi siempre

tienen que ver con la atribución de funciones y responsabilidades a uno y otro, que a menudo no están claras o deben ser revisadas conforme la organización evoluciona.

Las siguientes prácticas favorecen una buena relación y funcionamiento entre estos dos colectivos:

1. Definir claramente por escrito las funciones y responsabilidades de ambos órganos.
2. Crear puestos de enlace en el equipo directivo a fin de canalizar las relaciones con el patronato. Podría ser la dirección general o gerencia, pero no es imprescindible.
3. Lo mismo, pero «hacia abajo». La existencia de un contacto fácil y permanente con el patronato a través de una persona determinada, que permita intervenir a tiempo, puede reducir a lo anecdótico situaciones que, de otra manera, podrían ocasionar verdaderos problemas.
4. Fomentar la existencia de contactos regulares entre patronato, equipo directivo, empleados y representantes del voluntariado, en caso de que lo haya.
5. Regular de forma específica la participación y el derecho a voto en las reuniones del patronato y en otros foros consultivos o decisorios.
6. Establecer unos mecanismos claros de rendición de cuentas ante el patronato, basados tanto en informes económico-financieros (balances, cuentas de pérdidas y ganancias, ejecución presupuestaria, etcétera) como en informes sobre resultados e impacto de los programas.
7. Contemplar cuidadosamente las posibles incompatibilidades entre la pertenencia a la plantilla remunerada y la presencia en el patronato.

GLOSARIO

Gestión por competencias: Es un enfoque de gestión que se centra en las conductas observables de las personas que reflejan sus conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. No le importa las características de la persona, sino la forma en que las pone en juego. La gestión se orienta a identificar y desarrollar las competencias necesarias para cumplir los objetivos de la organización.

Inventario de personas: Relación de las personas que trabajan en una organización. Contiene la siguiente información de cada una de ellas: datos

personales, fecha de ingreso, conocimientos, experiencia anterior, valoración en la selección, actividades destacadas, evaluación de resultados, puntos fuertes y débiles, progreso salarial, formación y promoción posible.

Inventario de puestos: Descripción de los puestos existentes en una organización. De cada puesto se detallará la siguiente información: situación en el organigrama, denominación del puesto, número de puestos, descripción, requisitos profesionales y nivel salarial.

PARA PROFUNDIZAR

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha: *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*, Granica, Buenos Aires, 2004.

Gómez-Mejía, L.R; Balkin, D.B; Cardy, R.: *Dirección y gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid, 2001.

Lévy-Leboyer, Claude: *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*, Gestión 2000, Barcelona, 2003.

Navajo Gómez, Pablo: *Captación, acogida y orientación de voluntarios*, Cuaderno núm. 3 de la Plataforma de Promoción del Voluntariado, Colección «La acción voluntaria», 1990.

Pereda Marín, Santiago; Berrocal Berrocal, Francisca: *Gestión de Recursos Humanos por competencias*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2004.

Pérez López, J.: *Liderazgo*, Folio, Barcelona, 1997.

Sastre Castillo, Miguel Ángel; Aguilar Pastor, Eva María: *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*, McGraw Hill, Madrid, 2003.

Urgell, J: *Recursos humans a les organitzacions no lucratives*, Dossiers Socioculturals, IMAE. Ajuntament de Barcelona, Barcelona, 1994.



Capítulo 5.

Gestión económica y administrativa

5.1. EL PATRIMONIO DE LA FUNDACIÓN CÍVICA

5.1.1. COMPOSICIÓN, ADMINISTRACIÓN Y DISPOSICIÓN DEL PATRIMONIO

El patrimonio de la fundación está formado por todos los bienes, derechos y obligaciones de los que es titular. Es, pues, un concepto más amplio que el de la dotación. Como dice la Ley de Fundaciones en su artículo 19, «El patrimonio de la fundación está formado por todos los bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración económica que integren la dotación, así como por aquellos que adquiera la fundación con posterioridad a su constitución, se afecten o no a la dotación».

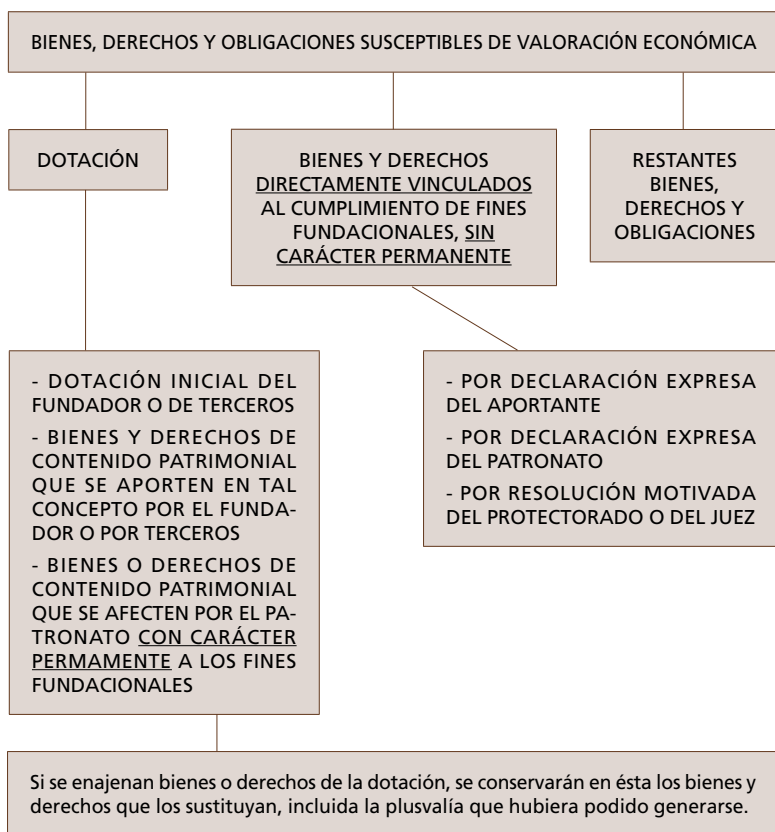
El Reglamento de Fundaciones va aún más lejos y en su artículo 16 especifica que, dentro de estos bienes, derechos y obligaciones susceptibles de valoración económica, se comprenderán:

- La dotación, integrada por la dotación inicial aportada por el fundador o por terceras personas, por los bienes y derechos de contenido patrimonial que durante la existencia de la fundación se aporten en tal concepto por el fundador o por terceras personas y por los bienes y derechos que se afecten por el patronato, con carácter permanente, a los fines fundacionales.

- Los bienes y derechos directamente vinculados al cumplimiento de los fines fundacionales, sin carácter permanente, por declaración expresa de su aportante, por acuerdo del patronato o por resolución motivada del protectorado o de la autoridad judicial.
- Los demás bienes y derechos y las obligaciones que adquiera la fundación en el momento de su constitución o con posterioridad.

Como esta descripción reglamentaria puede resultar algo confusa, la reproducimos a continuación mediante un cuadro esquemático.

COMPOSICIÓN DEL PATRIMONIO DE LA FUNDACIÓN



Fuente: Asociación Española de Fundaciones (AEF)

La administración de todo este patrimonio corresponde al patronato, según lo que establezcan los estatutos y la ley. Pero como la mayoría de los bienes y derechos que conforman el patrimonio están vinculados a la realización de los fines de interés general de la fundación, el patronato no tiene una capacidad de actuación ilimitada al respecto, sino que está permanentemente controlado por el protectorado, como veremos en el siguiente apartado.

5.1.2. ACTIVIDADES PATRIMONIALES CONTROLADAS POR EL PROTECTORADO

La Ley de Fundaciones impone numerosas limitaciones al patronato en relación con la disposición del patrimonio de la fundación, como la necesidad de obtener autorización previa para poder realizar operaciones económicas importantes o la comunicación a posteriori para otras de menor relevancia, como se explica en los artículos 21 y 22, que resumimos a continuación.

Régimen de autorización previa por parte del protectorado .

Están sometidos a este régimen los actos de **enajenación**, onerosa o gratuita, así como de **gravamen** de:

- Bienes y derechos que forman parte de la dotación.
- Bienes y derechos directamente vinculados al cumplimiento de los fines fundacionales.

En estos casos, el protectorado concederá la autorización si existe una causa debidamente acreditada.

Régimen de comunicación posterior al protectorado .

Están sometidos a este régimen de comunicación, dentro de los 30 días hábiles siguientes a su realización:

- Los restantes actos de disposición, a título oneroso o gratuito, de los bienes y derechos que no formen parte de la dotación ni estén directamente vinculados al cumplimiento de los fines fundacionales.
- Los actos de gravamen que recaigan sobre bienes inmuebles, establecimientos mercantiles o industriales, así como bienes de interés cultural.
- Los actos de gravamen cuyo importe supere el 20% del activo de la fundación que resulte del último balance aprobado.
- La contratación entre la fundación y sus patronos.

Se deben hacer constar cada año las enajenaciones y gravámenes en el Registro de Fundaciones e inscribirse en los registros públicos correspon-

dientes. Por ejemplo, si se vende o se hipoteca un inmueble de la fundación, debe hacerse constar esto en el Registro de la Propiedad. Las enajenaciones y gravámenes se reflejarán también en el libro inventario de la fundación.

Deben comunicarse también al protectorado, dentro de los 10 días hábiles siguientes:

- La aceptación de legados con cargas o de donaciones onerosas o remuneratorias (es decir, que requieran contraprestación por parte de la fundación).
- La repudiación de donaciones, herencias y legados sin cargas.

Por último, debe comunicarse al protectorado, en cuanto se produzca, la adquisición de una participación mayoritaria por parte de la fundación en sociedades mercantiles.

La solicitud que la fundación debe cursar para pedir autorización o para realizar una comunicación al protectorado relacionada con las actividades mencionadas debe ir acompañada de:

- Certificado del acuerdo adoptado por el patronato al respecto.
- Memoria acreditativa de las características del bien o derecho objeto del acuerdo y de las condiciones del negocio jurídico, con exposición de las razones en que se fundamenta e indicación del destino del importe.

Por ejemplo, si se vende un local de la fundación, debe describirse el mismo, las razones y condiciones de la venta y el destino de lo cobrado por el local.

- Valoración de los bienes y derechos realizada por un experto independiente. En el mismo ejemplo, la tasación del local hecha por un perito.

Casos especiales:

- Si se tratase de un préstamo hipotecario, la solicitud al protectorado debe determinar la cuantía y destino del principal, la valoración del bien según los criterios habituales de las entidades de crédito, los intereses pactados y el plazo para el cumplimiento de la obligación garantizada.
- En el caso de usufructos, derechos de superficie u otras cargas sobre bienes de la fundación, se ha de expresar el valor de los derechos reales que se pretenden constituir (según las normas reguladoras del Impuesto de transmisiones patrimoniales), su duración y condiciones esenciales.
- Si la solicitud de autorización o la comunicación se refiriese a valores cotizados en el mercado secundario oficial (p.e. acciones que cotizan en bolsa), debe acompañarse certificado de una entidad gestora que opere en ese mercado que acredite que la valoración de los títulos está de acuerdo con la cotización media del último trimestre.

El procedimiento de autorización, con carácter general, seguirá los siguientes pasos:

- Solicitud del patronato al protectorado relacionada con los actos de disposición o gravamen previstos.
- Posibilidad del protectorado de solicitar, a su costa, una valoración pericial del acto de disposición o gravamen. Si se dedujera un posible perjuicio para la fundación, se comunicará al patronato para que alegue lo que corresponda en un plazo de quince días.
- Resolución sobre la autorización por parte del protectorado y notificación de la misma a la fundación en el plazo máximo de tres meses desde que se registra la solicitud. Pasado ese plazo sin notificación, la solicitud se entenderá estimada.
- Remisión al protectorado de una copia del documento en que se formalice el acto autorizado, en el plazo máximo de un mes.

El protectorado podría denegar la autorización en dos supuestos:

- Cuando la contraprestación recibida en el acto de disposición o gravamen no resulte equilibrada.
- Cuando dicho acto resulte lesivo para los intereses de la fundación o pueda impedir la realización de sus fines.

Si el protectorado llega a conocer que se han realizado actos de disposición o gravamen sin la correspondiente autorización o sin haber cumplido la obligación de comunicarlos, solicitará al patronato la información que estime conveniente y éste dispondrá de quince días para suministrarla. A la vista de las circunstancias, el protectorado puede resolver subsanar el defecto, concediendo la autorización a posteriori, sin perjuicio de la posibilidad de entablar una acción de responsabilidad contra los patronos o, incluso, de solicitar al juez su destitución.

Pero no quedan aquí las facultades del protectorado, puesto que si, durante dos ejercicios consecutivos, apreciara en las cuentas anuales de la fundación una reducción grave de sus fondos propios, podría requerir al patronato para que adoptara las medidas oportunas para corregir la situación.

Y si, además, el protectorado advirtiera una grave irregularidad en la gestión económica que pusiera en peligro la subsistencia de la fundación o una desviación grave entre los fines fundacionales y la actividad realizada, podría iniciar el procedimiento de intervención temporal de la fundación.

En este caso, lo notificaría así al patronato para que, en el plazo de quince días, formulara las alegaciones que considerara oportunas. A la vista de estas alegaciones, el protectorado podría declarar la existencia de la irregularidad o desviación advertida y requerir al patronato la adopción de las medidas necesarias para corregirla en el plazo máximo de dos meses.

Si el requerimiento no fuera atendido en el plazo indicado, el protectorado puede solicitar al juez que acuerde, previa audiencia del patronato, la intervención temporal de la fundación, para lo cual describirá los hechos que motivan la solicitud, las medidas propuestas, el plazo estimado para su ejecución, el plazo de la intervención solicitada y las personas que, en representación del protectorado, ejercerían como patronos de la fundación.

Como vemos, la intervención temporal es la máxima expresión (y la de consecuencias más graves) del poder de control del protectorado sobre las actividades patrimoniales de la fundación.

5.2. LA FINANCIACIÓN DE LA FUNDACIÓN

5.2.1. PRINCIPIOS GENERALES

La financiación es una asignatura esencial tanto de la dirección estratégica de la fundación como de la planificación de cada una de sus actividades, ya que tanto la primera como la segunda dependen inevitablemente de la consecución de recursos económicos suficientes.

Aunque el patrimonio es un elemento esencial de la naturaleza de una fundación, en muy pocos casos será de tal entidad que le permita a ésta financiarse exclusivamente con sus rendimientos. Así pues, casi todas las fundaciones (en especial las fundaciones cívicas) tienen que enfrentarse al reto constante de conseguir la financiación adecuada a sus necesidades.

Nuestras decisiones en materia de financiación deben ser coherentes con los principios y valores que definen nuestra fundación y, asimismo, deben tener en cuenta, los niveles de riesgo, dependencia y complejidad que la entidad puede asumir.

Cuanto más diversas sean las fuentes de financiación de una fundación, menor será su nivel de riesgo, puesto que menor será la probabilidad de que todas o muchas de ellas fallen en un momento dado.

Al mismo tiempo, cuantas más fuentes de financiación diferentes tenga disponibles, menor será su dependencia de ellas. Por ejemplo, si una fundación tiene como principal fuente de ingresos la que recibe de un ayuntamiento, la dependencia de éste se hará evidente, así como el riesgo de verse en una situación inviable si el ayuntamiento, por cualquier motivo, dejara de mantener su compromiso con la fundación. Esta situación de dependencia de una única fuente de financiación puede no ser tan problemática, en cambio, en el caso de una fundación de empresa, por su propia naturaleza.

Como hemos visto, cuanto más diversas son las fuentes de financiación, el nivel de riesgo y dependencia disminuye pero, por el contrario, el nivel de complejidad en la gestión aumenta. No es lo mismo gestionar el cobro al ayuntamiento, siguiendo el ejemplo anterior, que el ingreso de las múltiples cuotas de los usuarios de servicios, la contribución económica de patrocinadores o la obtención de subvenciones públicas.

El ejemplo de las subvenciones públicas nos lleva a considerar otro aspecto fundamental de la financiación: la liquidez. Tenemos que prever cuidadosamente el tiempo que transcurrirá entre el momento en que una fuente de financiación se compromete a facilitarnos unos fondos y el momento en que éstos se hacen realmente efectivos, para no vernos comprometidos por los gastos que nos puedan surgir en el periodo intermedio.

Por último, debemos recordar que no siempre la financiación se materializa en dinero y que también podemos conseguir recursos muy valiosos en especie por parte de terceros, como bienes, servicios (legales, publicitarios, de transporte, etcétera) que también contribuirán a sufragar nuestras actividades.

Visto todo lo anterior, es preciso que cada fundación planifique cuidadosamente, en cantidad y en calidad, las fuentes de financiación a las que acudirá, teniendo en mente siempre las circunstancias de tiempo, adecuación, suficiencia y coherencia con los principios que le son propios.

5.2.2. INGRESOS

Una vez vistos los principios fundamentales a tener en cuenta a la hora de planificar la financiación, repasemos ahora algunas de las fuentes de financiación más comunes, distinguiendo entre propias y ajenas. Y, dentro de éstas últimas, entre fuentes públicas y privadas.

5.2.2.1. FINANCIACIÓN PROPIA

Como su nombre indica, la financiación propia es la que la fundación puede generar por sí misma, a través de su propio patrimonio o actividades.

En este sentido, la fundación puede obtener ingresos, en primer lugar, gracias a los rendimientos de su patrimonio. Por ejemplo, los intereses que generen sus depósitos en entidades bancarias, las rentas de sus inmuebles alquilados (si los tuviera), etcétera.

La Ley de Fundaciones establece, por otra parte, que la fundación puede generar ingresos gracias a su actividad, «siempre que ello no suponga una limitación injustificada del ámbito de sus posibles beneficiarios»; es decir, siempre que el precio no sea de tal entidad que suponga un criterio de discriminación entre éstos. Así pues, será otra fuente de financiación propia para la fundación la que consiga gracias a la venta de bienes o la prestación de servicios a terceros.

Por otra parte, la fundación puede obtener ingresos a partir de actividades mercantiles cuyo objeto esté relacionado con sus fines o que sean complementarias o accesorias a los mismos, ya sea directamente ya sea de forma indirecta, a través de la participación en sociedades mercantiles que no respondan personalmente de las deudas sociales (como podrían ser las sociedades anónimas o las sociedades de responsabilidad limitada). De este modo, las fundaciones tendrían ingresos a partir de los dividendos que obtuvieran por la tenencia de acciones o participaciones de estas sociedades.

Esta posibilidad podría parecer algo chocante y contraria al principio de ausencia de ánimo de lucro propio de las fundaciones, pero no lo es puesto que los ingresos que la fundación logre por esta vía deberán destinarse a los fines fundacionales o, en su caso, a incrementar la dotación. Nunca podrían salir de la fundación.

5.2.2.2. FINANCIACIÓN AJENA

La financiación ajena, por su parte, es la que se obtiene de terceros. Por la naturaleza de estos terceros, podemos clasificar las fuentes de financiación ajena en privadas (ya se refieran a personas físicas o jurídicas) o públicas (pertenecientes a la administración estatal, autonómica, provincial o local).

- Privada:

Una de las fuentes de financiación ajena más habitual para las fundaciones es la que reciben a través de donaciones, ya sean de personas físicas o jurídicas. Puede tratarse de donaciones que realizan con carácter estable y periódico los miembros del patronato de la fundación. Puede tratarse, en otros casos, de las cuotas que abonan los socios o simpatizantes de la misma, bien para sostener la actividad de la fundación, en general, bien para sufragar alguna de sus actividades. Este tipo de financiación puede también provenir de aportaciones únicas o aisladas realizadas por particulares o empresas con motivo de un programa de captación de fondos que lleve a cabo la fundación, etc.

Por otra parte, la fundación puede financiarse mediante la aceptación de herencias, pero siempre a beneficio de inventario. Esto quiere decir que sólo estará obligada a pagar las deudas y demás cargas de la herencia hasta donde alcancen los bienes de la misma. De no aceptar a beneficio de inventario, la fundación, como heredera, respondería de las deudas del fallecido incluso con sus propios bienes, posibilidad que no está permitida por la ley.

El patrocinio es otra vía de ingresos habitual para una fundación. Generalmente, procede de una empresa y está vinculado a una actividad en concreto (la celebración de un evento, la concesión de un premio, etcétera). Como sabemos, se trata de una fórmula mediante la cual la empresa ofrece un apoyo económico (aunque también puede traducirse en una cesión gratuita de equipamientos o servicios) para sufragar total o parcialmente una actividad de la fundación a cambio, generalmente, de cierta visibilidad y proyección para la empresa. El beneficio publicitario para ésta es evidente ya que el público asociará su marca con los valores positivos relativos a la fundación o su actividad, obteniendo así rendimientos comerciales y de imagen. La figura del patrocinador se asimila a la que en inglés se conoce como *sponsor*.

Cuando el patrocinio se aplica a actividades más complejas o prolongadas en el tiempo (un programa de becas, un curso de formación, un servicio de orientación profesional, etc.) se suele formalizar a través de un convenio de colaboración entre la fundación y la empresa que permita aprovechar las sinergias que se creen entre ambas partes, aportando cada una aquello para lo que tiene mayor conocimiento, experiencia o recursos.

La ley los llama «convenios de colaboración empresarial en actividades

de interés general». Mediante ellos, a cambio de su apoyo económico, la fundación se compromete por escrito a difundir la participación de la empresa colaboradora en la actividad en cuestión, lo que además le reportará los beneficios fiscales que veremos más adelante.

Otra fuente de financiación ajena accesible para una fundación, al igual que para el resto de organizaciones, puede consistir en la obtención de un préstamo por parte de una entidad financiera. La contrapartida, en este caso, es aún más evidente y tangible que en los casos anteriores, ya que se trata de una financiación que no sólo hay que devolver sino por la que hay que pagar determinados intereses, por lo que sería la opción menos interesante a considerar.

- Pública:

En lo que llamamos Estado de Bienestar, es frecuente que la administración pública colabore con la iniciativa privada para perseguir mejor el cumplimiento de los fines de interés general objeto de ambas. Para ello, la administración estatal, autonómica, provincial o local destina parte de los recursos públicos a financiar la actividad de entidades que, como las fundaciones, suplen o complementan su acción social.

La vía más frecuente para ello es la subvención, pero hay que tener en cuenta que en raros casos una fundación conseguirá, a través de una subvención, la financiación necesaria para cubrir el 100% del coste de una actividad, por lo que deberá hacer una aportación complementaria por su parte. Además, la subvención suele materializarse a posteriori, es decir, tras la realización de la actividad en cuestión. Esto obliga a la fundación a adelantar la financiación necesaria o, en algunos casos, a recurrir a una financiación puente, con el coste adicional que ello conlleva.

En cualquier caso, la fundación deberá estar pendiente de las convocatorias de subvención que públicamente se anuncien al respecto y asumir la complejidad burocrática que conllevan su solicitud y su justificación.

Podría plantearse solicitar una subvención mediante la presentación espontánea (sin relación con una convocatoria específica) de un proyecto a la administración. En este caso, además de otros criterios inciertos a considerar, su concesión dependerá de que exista un margen de disponibilidad en sus presupuestos.

La colaboración entre la fundación y la administración puede formalizarse a largo plazo, en otros casos, mediante conciertos o convenios, en virtud de los cuales, la administración delega parte de los servicios sociales

que le competen en una fundación, a cambio de la correspondiente contraprestación económica. Es por ello que hay centros de salud, geriátricos, colegios... concertados, esto es, gestionados por una fundación con el apoyo económico e institucional de la administración. Es el ejemplo más claro de un modelo de prestación de servicios al ciudadano cada vez más extendido, denominado de «participación público-privada» o «PPP».

Un estudio publicado en 2001 por la Fundación Marcelino Botín¹ sobre 659 fundaciones de ámbito estatal, de tipo cultural, docente y asistencial, concluye que la financiación más habitual de éstas es la que combina la financiación propia y la privada, seguida de la financiación exclusivamente propia. En tercer lugar se situaría la financiación que combina las tres fuentes (propia, pública y privada) y, por último, la financiación que procede exclusivamente de la administración pública.

Una fundación cívica debe escoger, de entre todas las disponibles, las fuentes de financiación que más se adapten a su estructura, proyectos e idiosincrasia. Lo que una fundación no puede hacer en ningún caso, como ya sabemos, es repartir los ingresos que obtenga a través de ellas entre los patronos y/o fundadores.

En este sentido, la Ley de Fundaciones establece que la fundación debe destinar al menos un 70% de sus ingresos a la realización de los fines que le son propios, una vez deducidos los gastos realizados para la obtención de dichos ingresos. Dentro de estos gastos se comprenden los realizados para el pago de servicios exteriores, los gastos de personal, de gestión, los gastos financieros y los impuestos.

Los restantes ingresos que obtenga (el otro 30 %) deben destinarse necesariamente a incrementar la dotación o las reservas, según decida el patronato. El plazo para cumplir esta obligación es el que va desde el inicio del ejercicio en el que se obtienen los ingresos y los cuatro años siguientes al cierre.

5.2.3. GASTOS

En este ámbito suele hacerse una primera distinción entre gastos de administración y gastos propios de las actividades, si bien no es una distinción pura que cree dos compartimentos estancos. Forzosamente habrá

¹ VV.AA. ; *La realidad de las fundaciones en España: Análisis sociológico, psicosocial y económico*. Fundación Marcelino Botín, Santander, 2001

gastos de administración que no se refieran sólo al sostenimiento de fundación en sí, sino que podrán imputarse a una o varias de las actividades que la fundación lleve a cabo. No obstante, para simplificar y orientar sobre todo a una fundación que esté iniciando su andadura, diremos que es conveniente planificar y presupuestar, con el mayor realismo posible, los tipos de gasto que se exponen a continuación sin ánimo exhaustivo (ni necesariamente tienen que ser todos los que están ni probablemente estén todos los que son).

Los gastos fijos son aquellos que la fundación tendrá que afrontar de manera ineludible con cierta periodicidad (ya sea ésta mensual, trimestral, anual...) con independencia de las actividades que desarrolle. Entre estos, son habituales los siguientes:

- Infraestructura: renta de los locales u oficinas de la fundación, así como del mobiliario, equipos informáticos, vehículos, etcétera, si fueran alquilados. Gastos de mantenimiento de bienes que fueran propiedad de la fundación.
- Personal: sueldos, seguridad social y formación de los empleados.
- Colaboradores y proveedores estables: facturas por los honorarios de colaboradores independientes (autónomos), de nuestra asesoría o gestoría, de la empresa que alberga y mantiene nuestra página web, de la que nos presta el servicio de prevención de riesgos laborales, de la que garantiza el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos de carácter personal, las primas de pólizas de seguros, etcétera.
- Suministros: facturas de electricidad, agua, gas, comunidad, teléfono, internet.
- Material de oficina.
- Impuestos.
- Otros: cuotas por pertenencia a asociaciones o federaciones de fundaciones, suscripción a publicaciones especializadas, a servicios de alerta sobre subvenciones, etcétera.

También es probable que tengamos que asumir otro tipo de gastos ocasionales, que en su mayoría no se producen de forma periódica, como pueden ser:

- Notarios, registros, auditores, expertos independientes.
- Patronato: gastos reembolsables incurridos en el desarrollo de sus funciones normales como patrono (gastos de desplazamiento a reuniones, etcétera).

- Locomoción: taxis, bonos de transporte público, recibos de aparcamiento, facturas de combustible, billetes de avión, tren, autobús...
- Dietas: gastos de pernoctación (hotel) y manutención (restaurantes) del personal.
- Publicidad, propaganda y relaciones públicas: creación de una imagen corporativa para la fundación y de su material promocional (folletos, papelería, sobres, tarjetas, artículos de regalo, etcétera), gastos de imprenta, gastos de publicidad (anuncios en medios, etcétera).
- Comunicación: gastos de mensajería y correo ordinario.
- Financieros: comisiones bancarias por determinadas operaciones, cuotas de tarjetas de crédito/débito, intereses de préstamos, intereses de las compras de bienes realizadas a plazos, en su caso.

Con motivo de la realización de una actividad, además de algunos mencionados en las categorías anteriores, podemos incurrir en gastos de todo tipo. Por ejemplo, los relacionados con el alquiler de espacios específicos, mobiliario, equipos de imagen y sonido, honorarios de técnicos, empresas de organización de eventos, de alimentación (catering), de azafatas, intérpretes, decoradores, transporte, seguridad, publicidad, material promocional específico (folletos, pancartas, distintivos...), entre otros.

5.3. LA GESTIÓN ECONÓMICA Y CONTABLE DE LA FUNDACIÓN

5.3.1. PRINCIPIOS GENERALES Y LEGISLACIÓN APLICABLE

Con carácter general, la fundación puede desarrollar actividades propias o actividades mercantiles. Las primeras, más comunes, son las que realiza para el cumplimiento de sus fines, sin ánimo de lucro, con independencia de que la prestación o servicio se otorgue de forma gratuita o conlleve contraprestación.

Las actividades mercantiles, en cambio, son las que realiza la fundación, por cuenta propia o mediante la participación en diferentes sociedades, con la finalidad de obtener lucro, siempre que el objeto de estas actividades esté relacionado con los fines fundacionales o sean «complementarias o accesorias».

En ambos casos, el artículo 25 de la Ley de Fundaciones dispone que éstas deben llevar una contabilidad ordenada y adecuada a su actividad, que permita un seguimiento cronológico de sus operaciones. Como

entidades sin ánimo de lucro que son, se les impone un especial deber de transparencia contable para reflejar con claridad la aplicación de sus recursos a los fines de interés general que persiguen.

En este sentido, las fundaciones llevarán un libro diario y un libro de inventarios y cuentas anuales, así como aquellos que el patronato considere convenientes para el buen orden, desarrollo y control de sus actividades. Corresponde al Registro de Fundaciones el depósito de las cuentas anuales y la legalización de los libros contables mencionados.

La contabilidad debe cumplir con lo dispuesto en el Plan General de Contabilidad de Entidades sin Fines Lucrativos, aprobado por Real Decreto 776/1998, de 30 de abril. No obstante, la entrada en vigor, el 1 de enero de 2008, de los reales decretos que aprueban el Plan General Contable y el Plan General Contable para PYMES (RD 1514/2007, de 16 de noviembre, y RD 1515/2007, de 16 de noviembre, respectivamente) ha reformado en algunos puntos la normativa contable, con efecto también para las fundaciones, como veremos en los siguientes apartados.

Repasemos los principales documentos contables que deben elaborar las fundaciones. Los de la fundación cívica no presentan ninguna particularidad propia y deben seguir las normas generales que se exponen a continuación.

5.3.2. EL PLAN DE ACTUACIÓN



El plan de actuación es un documento introducido en 2002 por la Ley de Fundaciones, que vino a ampliar y sustituir al presupuesto «de toda la vida».

Inicialmente, el plan de actuación fue descrito de forma poco precisa

y, aunque la propia Ley de Fundaciones preveía que en el año siguiente a su entrada en vigor el Gobierno aprobaría las normas de elaboración del mismo, éstas aún no existen. Esto causó no pocas dudas a las fundaciones durante los años siguientes a la promulgación de la mencionada ley.

A finales de 2005, el Reglamento de Fundaciones vino a arrojar algo de luz sobre el asunto, motivo por el cual la exigencia de los protectorados en relación con el plan de actuación sólo se hizo realmente firme a partir del ejercicio 2006.

Este plan debe contener información identificativa de cada una de las actividades propias y de las actividades mercantiles que la fundación prevea llevar a cabo durante el ejercicio siguiente. También de los gastos estimados para cada una de ellas y de los ingresos y otros recursos que se prevea obtener. Se incluirán, además, indicadores que permitan comprobar posteriormente, en la memoria de las cuentas anuales de ese ejercicio, el grado de realización de cada actividad y, por ende, el grado de cumplimiento de los objetivos de la fundación.

Aunque su redacción sea algo compleja y requiera que le dediquemos cierto tiempo, debemos pensar que el plan de actuación no sólo nos servirá para cumplir con una formalidad legal, sino que será una eficaz herramienta para nuestra gestión interna, ya que nos obliga a hacer una previsión completa y detallada de la actividad del ejercicio siguiente.

Así pues, no debemos olvidarnos del plan una vez presentado ante el protectorado, sino que debemos utilizarlo durante todo el ejercicio al que se refiere para controlar la ejecución real de las actividades y el consumo de los recursos que habíamos asignado previamente. De esta forma se pueden detectar, y a veces corregir, posibles desviaciones.

También nos servirá en nuestras relaciones con terceros, especialmente con aquellos de los que queramos obtener financiación, puesto que, si está bien hecho, transmitirá una imagen de solidez y transparencia de nuestra organización.

Lo habitual para fundaciones en activo es preparar el plan de actuación basándose en los datos del ejercicio en curso y proyectándolos para el siguiente, una vez tomadas en cuenta las posibles variaciones.

Durante los primeros años de actividad de la fundación, la redacción de este plan puede ser algo complicada, ya que aún no habrá consolidado buena parte de sus actividades, pero en los ejercicios sucesivos será una tarea cada vez más sencilla.

Para evitar errores, se aconseja utilizar los modelos gratuitos que los diferentes protectorados suelen poner a disposición de las fundaciones y que generalmente pueden descargarse directamente de las respectivas páginas web. En el **Anexo nº 1** encontrará un modelo de plan de actuación basado en el que propone el protectorado del Ministerio de Cultura.

Una vez elaborado el plan, el patronato debe aprobarlo y remitirlo al protectorado en los últimos tres meses de cada ejercicio. El plan irá acompañado de un certificado del acuerdo aprobatorio, que incluirá la relación de los patronos asistentes a la reunión. El certificado lo firmará el secretario con el visto bueno del presidente.

El protectorado comprobará que el plan de actuación presentado se adecúa formalmente a la normativa correspondiente y, si no encuentra defectos en el mismo, lo depositará en el Registro de Fundaciones.

5.3.3. LAS CUENTAS ANUALES

Las cuentas anuales comprenden el balance, la cuenta de resultados y la memoria. Estos tres documentos forman una unidad, deben ser redactados con claridad y «mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la fundación», según la Ley de Fundaciones.

La memoria, además de completar y ampliar la información contenida en el balance y en la cuenta de resultados, incluirá diversas menciones. En primer lugar, una descripción profusa de la actividad de la fundación, similar a la anticipada en el plan de actuación. Debe identificar y cuantificar tanto la actuación global de la fundación como la de cada una de sus actividades. Ha de distinguir entre «propias» y «mercantiles» (según lo que hemos visto en el apartado 3.1 anterior).

Para cada actividad, indicará:

- Su denominación.
- Su ubicación física.
- Los recursos económicos empleados para su realización.
- Los recursos humanos empleados y su dedicación horaria, distinguiéndose entre personal asalariado, con contrato de servicios y/o voluntario.
- El número de beneficiarios o usuarios de las actividades propias, distinguiendo entre personas físicas y jurídicas.
- Los ingresos obtenidos en el ejercicio en relación con las actividades

mercantiles, si las hubo.

Además de lo anterior, con carácter general, incluirá la siguiente información:

- Identificación de los convenios de colaboración suscritos con otras entidades, valorando monetariamente la corriente de bienes y servicios que producen.
- Los recursos totales obtenidos en el ejercicio, así como su procedencia, distinguiendo entre ingresos derivados del patrimonio, de prestación de servicios, de subvenciones públicas, de aportaciones privadas y otros.
- Las deudas contraídas y otras obligaciones asumidas por la fundación.
- Los recursos totales empleados en el ejercicio, distinguiendo entre gastos de las actividades propias, mercantiles y otros.
- El seguimiento de las reglas establecidas para el destino de rentas e ingresos.
- El grado de cumplimiento del plan de actuación, especificando los recursos empleados para ello, su procedencia, las causas de las posibles desviaciones, en su caso, y el número de beneficiarios en cada una de las actividades realizadas.
- Los cambios habidos en los órganos de gobierno y administración de la fundación.

Por último, la memoria incluirá también un inventario de los elementos patrimoniales de la fundación.

Las fundaciones pueden formular sus cuentas anuales de forma abreviada cuando cumplan los requisitos establecidos al respecto para las sociedades mercantiles en la Ley de Sociedades Anónimas.

En particular, para poder presentar balance abreviado y memoria abreviada, se exige que durante dos años consecutivos, en la fecha de cierre del ejercicio, se cumplan al menos dos de las tres circunstancias siguientes:

- Que el activo total de la fundación no sea superior a 2.800.000 €.
- Que el importe del volumen anual de ingresos por la actividad propia (más, en su caso, la cifra de negocios de la actividad mercantil) sea inferior a 5.700.000 €.
- Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 50.
- Para poder presentar cuenta de resultados abreviada, se exige que

durante dos años consecutivos, en la fecha de cierre del ejercicio, se cumplan al menos dos de las tres circunstancias siguientes:

- Que el activo total de la fundación no sea superior a 11.400.000 €.
- Que el importe del volumen anual de ingresos (tal como se ha definido antes) sea inferior a 22.800.000 €.
- Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a 250.

Además de lo anterior, las fundaciones de menor tamaño podrán seguir un modelo de llevanza simplificado de contabilidad, si cumplen al menos dos de las siguientes circunstancias al cierre del ejercicio:

- Que el activo total no supere los 150.000 €.
- Que el importe del volumen anual de ingresos sea inferior a 150.000 €.
- Que el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio no sea superior a cinco.

Cada protectorado suele ofrecer gratuitamente modelos de cuentas anuales que aconsejamos seguir para evitar errores, sobre todo en los primeros ejercicios de la vida de la fundación. Algunos protectorados ponen incluso a disposición del usuario aplicaciones informáticas gratuitas que le guiarán en la cumplimentación de este documento, así como del plan de actuación.

Debido a las reformas introducidas en 2008 por los reales decretos que mencionamos en el apartado «Principios generales y legislación aplicable», las cuentas anuales correspondientes al ejercicio 2008 y siguientes deberán elaborarse teniendo en cuenta dicha normativa así como lo establecido por el Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas (ICAC).

En el **Anexo nº 2** encontrará los modelos de balance y de cuenta de resultados para fundaciones que facilita el ICAC.

Las cuentas anuales se formulan al cierre del ejercicio (que, salvo que los estatutos digan otra cosa, coincidirá con el año natural) y serán aprobadas por el patronato dentro de los seis meses siguientes (o sea, en la mayoría de los casos, antes del 30 de junio del año siguiente).

Las cuentas aprobadas deben ser firmadas en todas sus hojas por el secretario del patronato, con el visto bueno del presidente, y presentarse al protectorado (junto con el informe de auditoría, en su caso) dentro de los diez días hábiles siguientes a su aprobación. Se acompañará también un certificado del acuerdo aprobatorio de las cuentas, igualmente firmado por el secretario del patronato con el visto bueno del presidente. Este

certificado debe incluir la relación de los patronos asistentes a la reunión, firmada por todos ellos, y debe recoger el sentido del voto de los patronos que lo hayan solicitado así.

El protectorado examinará las cuentas y comprobará que se adecúan formalmente a la legislación. Si apreciara errores o defectos formales, lo notificará al patronato para que los subsane en un plazo no inferior a diez días.

Si el protectorado comprobara la adecuación formal de las cuentas a la normativa, las depositará en el registro de fundaciones. Todo ello sin perjuicio de las comprobaciones materiales que se puedan realizar durante los cuatro años siguientes a la presentación. Esto quiere decir que no se puede relajar del todo cuando reciba la notificación del protectorado relativa al depósito de las cuentas, ya que éste puede notificarle errores materiales en ellas aún transcurrido bastante tiempo.

Las fundaciones que realicen actividades económicas y que se encuentren dentro de los supuestos de los artículos 42 y 43 del Código de Comercio para la sociedad dominante del grupo², deberán formular cuentas anuales consolidadas y hacer constar esta obligación en la memoria.

Las cuentas anuales consolidadas se formularán y aprobarán conforme a lo previsto anteriormente y se depositarán en el Registro Mercantil de la provincia correspondiente al domicilio de la fundación, enviando también una copia de las mismas al Registro de Fundaciones competente.

Junto con las cuentas anuales (sean o no consolidadas), el patronato emitirá cada año un informe acerca del grado de cumplimiento por parte de la fundación del código de conducta sobre las inversiones financieras temporales que haya realizado, en su caso. Este código de conducta recoge una serie de principios y recomendaciones que el patronato debe seguir en relación con la selección de este tipo de inversiones.

La Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero, bajo la rúbrica de «restricciones relativas a las inversiones financieras temporales de entidades sin ánimo de lucro», dispuso que la Comisión Nacional del Mercado de Valores, el Banco de España y el Ministerio de Economía, cada uno en su ámbito de su supervisión, aprobarían códigos de conducta con las reglas específicas a las que deberán ajustarse

² Simplificando, se dará esta situación cuando la fundación ostente el control directo o indirecto de otras entidades, lo que se verifica cuando posee la mayoría de votos en éstas o puede nombrar y destituir la mayoría de los miembros de sus órganos de administración, con algunas excepciones y matices.

las inversiones financieras temporales que hagan las fundaciones, entre otras entidades.

Como consecuencia de esta disposición, se aprobaron los siguientes códigos de conducta, a los que las fundaciones pueden someterse:

- Acuerdo de 20 de noviembre de 2003 del Consejo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- Acuerdo de 19 de diciembre de 2003 del Consejo de Gobierno del Banco de España.

Si la fundación ha realizado inversiones financieras temporales durante el ejercicio, el patronato remitirá el informe sobre el grado de cumplimiento de este código al protectorado junto con las cuentas anuales. En el informe se especificarán las operaciones que se pudieran haber desviado de los criterios contenidos en el código y, en ese caso, las razones que lo justifican.

En el **Anexo nº 3** encontrará un sencillo modelo para la cumplimentación de este informe.

5.3.4. LA AUDITORÍA

Las fundaciones están obligadas a someter sus cuentas anuales a auditoría externa cuando, a fecha del cierre del ejercicio, concurren al menos dos de las circunstancias siguientes:

- el total de las partidas del activo supere los 2.400.000 €.
- el importe neto de su volumen anual de ingresos supere los 2.400.000 €.
- el número medio de trabajadores empleados durante el ejercicio sea superior a 50.

Con independencia de lo anterior, están también obligadas a someter sus cuentas a auditoría las fundaciones que deban formular sus cuentas conforme al Código de Comercio y que además:

- reciban ayudas o subvenciones de las administraciones o de la Unión Europea por un importe total superior a 600.000 € durante el ejercicio;
- o bien, realicen obras, gestionen servicios públicos, suministros, consultoría o asistencia y servicios a las administraciones por importe total superior a 600.000 €, cantidad que suponga más del 50% del importe neto de su volumen anual de ingresos.

En cualquier caso, cuando las cuentas se sometan a auditoría externa,

deben formularse dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio. Los auditores tendrán un plazo mínimo de un mes a partir del momento en que se les entreguen las cuentas formuladas para realizar su informe.

Corresponde al patronato designar a los auditores antes de que finalice el ejercicio a auditar. Si el patronato no los designara estando obligado a ello, alguno de sus miembros o el propio protectorado puede solicitar al registro de fundaciones que los designe. La solicitud al respecto debe incluir, al menos, la identificación del solicitante, la denominación y datos de identificación registral de la fundación, así como la causa y la fecha de la solicitud.

Dado lo elevado de los criterios que determinan la obligatoriedad de auditar sus cuentas, son pocas las fundaciones que se ven sometidas a ello. No obstante, muchas deciden auditar sus cuentas voluntariamente para otorgar mayor transparencia y solidez a su gestión económica de cara a terceros.

5.4. EL RÉGIMEN FISCAL DE LA FUNDACIÓN

5.4.1. PRINCIPIOS GENERALES Y LEGISLACIÓN APLICABLE

Las fundaciones colaboran con el Estado en la consecución de fines de interés general. Como contrapartida, disfrutan de un tratamiento fiscal privilegiado.

Como ya anticipamos en el capítulo dedicado a las cuestiones legales, en el ámbito fiscal la legislación es uniforme y se aplica a todas las fundaciones de España, sea cual sea su ámbito de actuación territorial, excepto a aquellas constituidas en el País Vasco o Navarra.

Así, la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo (que, en adelante llamaremos LFiscal) y su Reglamento de desarrollo, aprobado mediante el Real Decreto 1270/2003, de 10 de octubre (en adelante, el RFiscal) serán las normas de referencia en los siguientes apartados.

Como deducimos del título completo de la LFiscal, el Estado se ha preocupado de regular tanto el régimen fiscal de las fundaciones como el régimen de incentivos que ofrece a las personas o entidades que colaboren con las fundaciones mediante aportaciones, donaciones u otras formas de mecenazgo. Veamos las principales características de ambos regímenes.

5.4.2. RÉGIMEN FISCAL DE LA FUNDACIÓN

Como decíamos en el apartado anterior, «en consideración a su función social», la LFiscal ofrece un régimen fiscal más ventajoso a las entidades sin fines lucrativos (entre ellas, las fundaciones) que al resto de organizaciones.

No obstante, este régimen no se aplica de forma automática, sino que la fundación ha de optar por él expresamente ante la Administración Tributaria, a través de la correspondiente declaración censal. Para la aplicación del régimen fiscal, la Administración Tributaria comprobará que la fundación cumple con los requisitos establecidos en el artículo 3 de la LFiscal, algunos de ellos bastante obvios, a saber:

- Que persiga fines de interés general.
- Que destine a la realización de dichos fines al menos el 70% sus rentas e ingresos, tal como éstos se describen en dicho artículo.
- Que la actividad realizada no consista en el desarrollo de explotaciones económicas ajenas a su objeto o finalidad estatutaria, tal como éstas quedan delimitadas en el artículo.
- Que los fundadores y patronos de la fundación, así como sus cónyuges o parientes hasta el cuarto grado, no sean los destinatarios principales de las actividades de la fundación, con las salvedades que se indican.
- Que el cargo de patrono sea gratuito, sin perjuicio del derecho a ser reembolsado de los gastos que justifique debidamente en el desempeño de su cargo, con las especificidades legalmente establecidas.
- Que, en caso de disolución, el patrimonio de la fundación se destine totalmente a alguna de las entidades consideradas como «beneficiarias del mecenazgo» según la LFiscal, así como a entidades públicas de naturaleza no fundacional que persigan fines de interés general, siempre que esta circunstancia se contemple en la escritura fundacional o en los estatutos de la fundación que se disuelva.
- Que esté inscrita en el registro correspondiente.
- Que cumpla con las obligaciones contables y rinda cuentas según lo que prevé su normativa propia.
- Que elabore anualmente una memoria económica (diferente de la que forma parte de las cuentas anuales) que se presentará ante la Administración Tributaria dentro de los siete meses siguientes al cierre del

ejercicio y en la que se especificarán los contenidos establecidos en el artículo 3 del RFiscal.

Verificados estos requisitos, la fundación quedará afecta al régimen fiscal especial que establece la LFiscal durante los ejercicios siguientes, siempre y cuando siga cumpliendo con los requisitos y no renuncie expresamente a este régimen.

Las principales ventajas que este régimen fiscal ofrece a la fundación son las siguientes:

- La fundación queda sujeta al Impuesto de Sociedades (IS), pero sólo por las rentas de las actividades económicas que realice que no estén exentas (es decir, no incluidas en la lista del artículo 6 de la LFiscal) y ello a un tipo impositivo reducido del 10%, frente al 35% al que quedan sometidas las sociedades mercantiles.

En general, están exentas las rentas procedentes de donaciones y aportaciones, subvenciones, patrimonio mobiliario e inmobiliario de la fundación, compraventa de bienes y derechos, así como las obtenidas de explotaciones económicas exentas (que se relacionan en el artículo 7 de la LFiscal).

- La fundación no está sujeta al Impuesto sobre el Patrimonio (IP), ni al Impuesto de Sucesiones y Donaciones (ISD):

- Si lo solicita y se le concede, la fundación estará exenta, además, de:
 - Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP-AJD).
 - Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI).
 - Impuesto de Actividades Económicas (IAE) por las explotaciones económicas exentas, si bien la fundación tendrá que presentar declaración de alta en la matrícula de este impuesto.
 - Impuesto sobre el Incremento de Valor de los Terrenos de Naturaleza Urbana.

En cambio, la fundación sí está sujeta, con carácter general, al Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).

5.4.3. REGIMEN DE LAS DONACIONES Y APORTACIONES A FUNDACIONES

Además de establecer un régimen fiscal más ventajoso para las fundaciones, la LFiscal se ocupa también de ofrecer importantes incentivos por las donaciones y aportaciones que se realicen a favor de éstas, ya que

producen una desgravación a los donantes o aportantes. Éste será uno de los argumentos a esgrimir por parte de la fundación a la hora de intentar captar recursos de terceros.

Darán derecho a practicar deducción los donativos, donaciones y aportaciones que sean irrevocables, puros y simples, de dinero o de bienes y derechos que se realicen en favor de una fundación.

También permite deducirse la constitución de un derecho real de usufructo sobre bienes, derechos o valores realizada sin contraprestación (por ejemplo, si una empresa deja utilizar un local de su propiedad a una fundación, sin pago a cambio).

La base de las deducciones por estos donativos, aportaciones o donaciones se determinará según las reglas del artículo 18 de la LFiscal. Por ejemplo, en los donativos dinerarios, la base de la deducción será el importe de los mismos. En los de bienes y derechos, su valor contable en el momento de la transmisión o, en su defecto, el valor que tuvieran conforme a las normas del Impuesto sobre el patrimonio.

Estas deducciones operan de la siguiente manera:

- Las personas físicas que tributen por el IRPF podrán deducir de la cuota íntegra de este impuesto el 25% de la base de la deducción que le corresponda por las aportaciones realizadas. La base de la deducción no puede exceder el 10% de la base liquidable del contribuyente (por el exceso no habrá derecho a deducción).
- Las personas jurídicas que sean sujetos pasivos del IS tendrán derecho a deducir de la cuota íntegra de este impuesto el 35% de la base de la deducción, determinada por el valor de sus aportaciones a la fundación. La base de la deducción, en este caso, no puede exceder del 10% de la base imponible del ejercicio, pero las cantidades que excedan este límite pueden aplicarse en los periodos impositivos que concluyan en los diez años siguientes.
- Los contribuyentes por el Impuesto sobre la Renta de no residentes que operen en territorio español sin establecimiento permanente podrán aplicar la deducción prevista para los donantes personas físicas en las declaraciones que presenten por hechos impositivos acaecidos en el plazo de un año desde la fecha de la aportación a la fundación. La base de la deducción no puede exceder del 10% de la base imponible del conjunto de las declaraciones presentadas en ese plazo.

Los contribuyentes por este impuesto que sí tengan establecimiento

permanente, podrán aplicar la deducción prevista para los donantes personas jurídicas.

Las donaciones y aportaciones deducibles deben quedar correctamente acreditadas para que den lugar a las ventajas fiscales que acabamos de mencionar.

Por ello, la fundación beneficiaria deberá expedir una certificación al aportante o donante que, como mínimo, contendrá los siguientes extremos:

- Identificación y NIF tanto del aportante o donante como de la fundación.
- Mención expresa a que la fundación se encuentra incluida entre las entidades beneficiarias de mecenazgo que se recogen en el artículo 16 de la LFiscal.
- Fecha e importe del donativo, si es dinerario.
- Documento público u otro documento auténtico que acredite la entrega del bien donado, en su caso.
- Mención expresa al carácter irrevocable de la donación.
- Destino que la entidad donataria dará a la donación en el cumplimiento de su finalidad específica.

En el **Anexo nº 4** encontrará un sencillo modelo de certificación acreditativa de la efectividad de una donación o aportación a su fundación.

Además de lo anterior, la fundación debe remitir a la Administración Tributaria durante el mes de enero una declaración informativa sobre las certificaciones que haya emitido en relación con donaciones o aportaciones recibidas durante el año anterior. La Agencia Tributaria pone a disposición un formulario (nº 182), descargable desde su página web (www.aeat.es), para cumplir de forma más sencilla con esta obligación informativa.

5.4.4. RÉGIMEN DE OTRAS FORMAS DE MECENAZGO

No sólo las donaciones y aportaciones a fundaciones dan lugar a ventajas fiscales para quienes las realicen. La LFiscal también contempla y protege otro tipo de colaboraciones, en el marco del mecenazgo, entre las cuales destacan los denominados «convenios de colaboración empresarial en actividades de interés general».

En virtud de estos convenios, la fundación, a cambio de una ayuda económica para la realización de las actividades dirigidas a cumplir con

sus fines, se compromete por escrito a difundir, por cualquier medio, la participación de la empresa colaboradora en dichas actividades.

Las cantidades satisfechas por la empresa en el marco del convenio con la fundación tendrán la consideración de gastos deducibles a la hora de determinar la base imponible del Impuesto de sociedades.

Aunque la LFiscal los llama «convenios de colaboración empresarial», nada impide que se concierten con otro tipo de personas físicas o jurídicas, en cuyo caso la deducción operará sobre la base imponible del Impuesto sobre la Renta de no residentes de los contribuyentes que operen en territorio español mediante establecimiento permanente o sobre el rendimiento neto de la actividad económica de los contribuyentes acogidos al régimen de estimación directa del IRPF.

5.5. ADMINISTRACIÓN DIARIA DE LA FUNDACIÓN

5.5.1. CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA GESTIÓN ECONÓMICO-ADMINISTRATIVA



Cuando hablamos de la gestión relativa a las fundaciones, dejando a un lado las funciones gerenciales y estratégicas (que son objeto de otro capítulo de este manual) nos viene a la cabeza una primera distinción entre la gestión de la fundación en su conjunto y la de cada uno de sus proyectos o actividades.

En el caso de fundaciones de suficiente tamaño o recursos, ambas funciones suelen recaer en diferentes personas. Éstas suelen contar con un responsable de la administración general de la fundación, considerada como un todo, y diferentes responsables por cada proyecto que, en los aspectos económicos y administrativos del mismo, trabajan bajo la co-

ordinación del primero. En algunos casos, la administración general de la fundación cuenta incluso con varios responsables especializados en diversas áreas (financiera, contable, fiscal...).

No obstante, son pocas las fundaciones que pueden permitirse contar con personal cualificado en todas estas materias, sobre todo en sus etapas iniciales, y lo más habitual es que todos sus miembros tengan que hacer un poco de todo.

En estos casos, lo más útil es contar con una empresa colaboradora a la que externalizar la gestión fiscal, contable y laboral de la fundación y a la que podamos pedir asesoramiento sobre estos asuntos en cualquier ocasión.

Empresas asesoras y gestoras hay muchas en el mercado pero debemos asegurarnos, antes de contratar una, de que ésta posea un verdadero conocimiento de las materias relativas a las fundaciones y una experiencia acreditada en el asesoramiento y gestión de las mismas. No dudemos en pedir las referencias necesarias e informarnos sobre la cualificación del personal al que se asignaría los asuntos de nuestra fundación.

Una empresa asesora bien elegida nos será de mucha ayuda, agilizará nuestra gestión, nos ahorrará problemas y nos descargará de mucho trabajo burocrático, permitiéndonos así dedicar más tiempo a cuestiones de fondo. El coste mensual de los servicios de estas empresas, además, suele ser menor que el que nos supondría un empleado dedicado en exclusiva a estos asuntos y que, probablemente, no podría abarcar todos los aspectos que un equipo asesor multidisciplinar abarcaría.

No obstante, la fundación siempre tendrá que contar con una persona dentro de su organización encargada de la coordinación interna de todos estos aspectos, de organizar y custodiar la documentación correspondiente y de mantener la interlocución con la empresa asesora en todo momento.

5.5.2. PRINCIPALES GESTIONES A LLEVAR A CABO

Así como cada una de las actividades de la fundación requiere de una programación propia, es decir, de la ordenación anticipada en el tiempo de los distintos recursos necesarios para ejecutarla, la gestión económica y administrativa de la fundación en su conjunto también puede programarse con antelación en buena medida, porque implica una serie de obligaciones y tareas que se repiten con cierta periodicidad (mensual, trimestral, anual...).

Conocer estas obligaciones le permitirá organizar mejor su tiempo y ahorrarse sustos y sorpresas, si bien tiene que ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que sobrevengan, para corregir su planificación en lo que sea necesario, así para como evaluarla, una vez concluida.

En los siguientes párrafos se detallan las principales gestiones que deberá llevar a cabo todos los meses.

En primer lugar, conviene registrar y procesar, como mínimo cada mes, las entradas y salidas de dinero de la fundación. Asegúrese de que cada una de ellas tenga su correspondiente soporte documental (facturas, certificados, etcétera).

Estos documentos suelen ordenarse cronológicamente, sellarse y numerarse correlativamente por separado, diferenciando entre ingresos y gastos.

En el caso de los ingresos, además, se indicará su naturaleza (cuotas de usuarios, donaciones, subvenciones, ingresos financieros...) y, en su caso, su adscripción o destino (a la dotación de la fundación, a sus actividades en general, a una actividad en concreto...).

En cuanto a los gastos, suelen diferenciarse los que generan movimiento en el banco y los que generan movimiento en la caja que tenga la fundación para gastos corrientes. En los dos casos, indique también su adscripción, es decir, si son gastos generales de la fundación (personal, infraestructura, suministros, material de oficina...) o si se refieren a una actividad en concreto.

Realizadas estas tareas, envíe copia de los documentos que justifican todos los ingresos y gastos a su asesoría, para que realice su procesamiento contable.

Mensualmente, conviene también revisar el presupuesto anual y su liquidación, según lo previsto en el plan de actuación aprobado, para detectar desviaciones e intentar establecer las correcciones necesarias, en su caso.

Asimismo, elabore y pague las nóminas y seguros sociales de los empleados de la fundación.

Además de estas obligaciones de carácter mensual, en el **Anexo nº5** encontrará un práctico calendario que recoge otras obligaciones periódicas a tener en cuenta por la fundación a lo largo del año. Con esta herramienta le resultará fácil planificar la gestión económica y administrativa de su fundación.

GLOSARIO

Enajenación: transmisión a alguien del dominio de algo. Por ejemplo, por una venta.

Gravamen: carga impuesta sobre un bien. Por ejemplo, una hipoteca.

PARA PROFUNDIZAR

BIBLIOGRAFÍA

García Castellvi, Antonio: *La contabilidad de las fundaciones y asociaciones*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2005.

Pérez Escolar, Marta: *La actividad económica de las fundaciones: Tensiones legislativas e interés general*, Editorial Cívitas, Madrid, 2008.

Rua Alonso de Corrales, Enrique: *Contabilidad de fundaciones: Manual práctico*, Ediciones Cinca, Madrid, 2006.

Soldevila, Pilar: *El cálculo del presupuesto para entidades no lucrativas: una aplicación práctica*, Fundació Catalana de l'Esplai, Barcelona, 2008.

VV.AA: *La realidad de las fundaciones en España: Análisis sociológico, psicosocial y económico*, Fundación Marcelino Botín, Santander, 2001.

VV.AA: *Organización y funcionamiento de las fundaciones*, Asociación Española de Fundaciones, Madrid, 2005.

SITIOS WEB

Agencia Tributaria: www.aeat.es

Asociación Española de Fundaciones: www.fundaciones.org

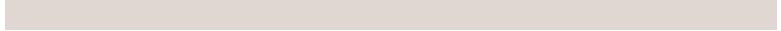
Banco de España: www.bde.es

Comisión Nacional del Mercado de Valores: www.cnmv.es

Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas: www.icac.meh.es

Seguridad Social: www.seg-social.es

Anexos



ANEXO Nº 1. INSTRUCCIONES Y MODELO ORIENTATIVO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACTUACIÓN

FUNDACIÓN []
Nº DE REGISTRO []
PLAN DE ACTUACIÓN PARA EL EJERCICIO []

INSTRUCCIONES

A. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LAS ACTIVIDADES

En este apartado se realizará una descripción de cada una de las actividades y proyectos que el patronato prevea realizar en el ejercicio siguiente, distinguiendo para cada una de ellas al menos los siguientes aspectos:

- Denominación: descripción corta que se utilizará para identificar la actividad.
- Tipo de actividad: propia o mercantil
- Clasificación sectorial: se indicará uno de los sectores de las tablas de clasificación sectorial que proporcionará cada protectorado según su ámbito de competencia.
- Tipo de función: se especificará una de las funciones de las tablas de clasificación funcional que proporcionará cada protectorado según su ámbito de competencia.
- Ubicación geográfica: se especificará la comunidad o comunidades autónomas o, si es en el extranjero, el país donde se realiza la actividad.
- Descripción detallada de la actividad: se indicarán los objetivos específicos de cada actividad que la fundación quiera desarrollar.

De cada actividad, previamente definida conforme a estos criterios, se deberá reflejar la siguiente información:

A.1. PREVISIÓN DE RECURSOS A EMPLEAR

Se expresarán los recursos económicos dispuestos para realizar cada actividad, de conformidad con lo previsto en el artículo 30 del RF.

Los gastos previstos se clasificarán como «específicos» o «comunes», según sean de afectación directa o indirecta a la actividad.

Se entiende por recursos «comunes» aquellos que, por su naturaleza o por su función, no sirven únicamente a una sola actividad fundacional sino a todas o a varias de ellas, siendo necesario recurrir a criterios de imputación objetivos y homogéneos para su reparto entre las mismas.

No se encuentran comprendidos entre los recursos a emplear en las actividades, aquellos que proceden de inversiones financieras, así como los extraordinarios o excepcionales.

A.2. RECURSOS HUMANOS A EMPLEAR

Se indicará el número de personal con contrato laboral, con contrato mercantil y el personal voluntario que se dedica a cada actividad, así como la estimación del número de horas/día de dedicación aproximada, según las categorías.

A.3. BENEFICIARIOS (SÓLO PARA ACTIVIDADES PROPIAS)

Se cuantificará el colectivo que se estima atender o que puede beneficiarse, directa o indirectamente, de cada actividad (personas físicas o jurídicas). En caso de no poder calcular el número aproximado de beneficiarios, se marcará con una X la casilla «indeterminado».

A.4. INGRESOS ORDINARIOS (SÓLO PARA ACTIVIDADES MERCANTILES)

Se indicará el importe estimado de las «ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil», para aquellas actividades que previamente hayan sido identificadas como tales.

B. RECURSOS COMUNES A TODAS LAS ACTIVIDADES

B.1. OTROS RECURSOS ECONÓMICOS PREVISTOS A EMPLEAR

Se cuantificarán los importes de otros recursos a emplear, distintos de los expresados tanto para las actividades propias en cumplimiento de fines como para las mercantiles y que no hayan sido considerados como imputables a dichas actividades.

B.2 PREVISIÓN TOTAL DE RECURSOS ECONÓMICOS A OBTENER PARA FINANCIAR EL PLAN DE ACTUACIÓN

Se expresará aquí la totalidad de los recursos económicos que se espera obtener para su aplicación o empleo en la financiación de todas las actividades de la fundación, propias y mercantiles, entre ellos:

- Rentas y otros ingresos derivados del patrimonio: estos datos se refieren a los ingresos financieros, beneficios en la enajenación de inmovilizado inmaterial, material y cartera de control y beneficios por operaciones con obligaciones propias.
- Prestación de servicios de la actividad propia: agrupación de los importes correspondientes a las cuotas de usuarios y afiliados y los ingresos de promociones, patrocinios y colaboraciones.
- Subvenciones del sector público: incluyen las subvenciones oficiales a la explotación y las subvenciones oficiales de capital.
- Aportaciones privadas: agrupa las cuentas donaciones y legados de capital, otras subvenciones, donaciones y legados y otras subvenciones a la explotación.
- Ventas y otros ingresos de la actividad mercantil: se incluirá el importe de todas las actividades mercantiles.
- Otros tipos de ingresos: se incluirán en este apartado las diferencias positivas de cambio, los ingresos extraordinarios y los ingresos y beneficios de otros ejercicios.

B.3. CONVENIOS DE COLABORACIÓN CON OTRAS ENTIDADES.

Deben señalarse los ingresos y/o gastos generados por cada convenio de colaboración suscrito por la fundación, en su caso. Si un convenio no produjera ingresos y/o gastos, marque con una X la casilla «no produce corriente de bienes y servicios».

C. OTROS INDICADORES DE REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES O DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

Para poder realizar las comprobaciones exigidas en la memoria anual, se establecerán indicadores relativos al grado de realización de cada actividad, para lo cual se ofrecen los siguientes ejemplos:

- Indicadores de la actividad: número de usuarios o beneficiarios atendidos, número de plazas ocupadas sobre el total de plazas ofertadas, número e importe de las ayudas económicas, etcétera.
- Indicadores de recursos humanos: promedio de empleados en el período, número de empleados/número de usuarios, promedio de dedicación horaria del voluntariado, etcétera.
- Indicadores económicos: ingresos por usuario, coste por usuario, subvenciones/ingresos totales, cuotas usuario/ingresos totales, etcétera.
- Indicadores de calidad del servicio: grado satisfacción de usuarios (encuestas), número de quejas de los usuarios, etcétera.
- Indicadores materiales: superficie dedicada a la actividad, consumo de aprovisionamientos por usuario, consumo de suministros por m², etcétera.

MODELO ORIENTATIVO DE PLAN DE ACTUACIÓN

A. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA ACTIVIDAD (se repetirá este cuadro tantas veces como actividades se prevean).	
DENOMINACIÓN	
TIPO	
SECTOR PRINCIPAL	
FUNCIÓN PRINCIPAL	
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	
DESCRIPCIÓN DETALLADA	

A.1. RECURSOS PREVISTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD

RECURSOS DE FUNCIONAMIENTO PREVISTOS	IMPORTES		TOTAL
	ESPECÍFICOS	COMUNES	
Ayudas monetarias y otros gastos de gestión			
Consumos de explotación			
Gastos de personal			
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado			
Otros gastos			
Variación de las provisiones de la actividad			
Variaciones de las provisiones de inmovilizado inmaterial y material			
TOTAL RECURSOS DE FUNCIONAMIENTO PREVISTOS			
RECURSOS DE FONDOS PREVISTOS	IMPORTES		TOTAL
	ESPECÍFICOS	COMUNES	
Adquisición activo inmovilizado, excluidos los bienes del patrimonio histórico y el inmovilizado financiero			
Adquisición bienes del patrimonio histórico			
CANCELACIÓN DEUDA NO COMERCIAL A L.P.			
TOTAL RECURSOS DE FONDOS PREVISTOS			
TOTAL RECURSOS PREVISTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD			

sigue en la página 239

MODELO ORIENTATIVO DE PLAN DE ACTUACIÓN

A.2 RECURSOS HUMANOS EMPLEADOS

CATEGORÍA	NÚMERO	DEDICACIÓN HORARIA
Personal con contrato laboral		
Personal con contrato mercantil		
Personal voluntario		

A.3. BENEFICIARIOS O USUARIOS

TIPO	NÚMERO	INDETERMINADO
Personas físicas		
Personas jurídicas		

A.4. INGRESOS ORDINARIOS (solo mercantil)

VENTAS Y OTROS INGRESOS ORDINARIOS DE LA ACTIVIDAD MERCANTIL	IMPORTE

B. RECURSOS COMUNES A TODAS LAS ACTIVIDADES

B.1. OTROS RECURSOS ECONÓMICOS PREVISTOS A EMPLEAR

OTROS RECURSOS DE FUNCIONAMIENTO A EMPLEAR	IMPORTE
Gastos financieros y gastos asimilados	
Variación de las provisiones de inversiones financieras	
Diferencias negativas de cambio	
Pérdidas procedentes del inmovilizado inmaterial, material y cartera de control y por operaciones con obligaciones propias	
Gastos extraordinarios y Gastos y pérdidas de otros ejercicios	
Impuesto sobre sociedades y Otros impuestos	
Subtotal	

sigue en la página 240

MODELO ORIENTATIVO DE PLAN DE ACTUACIÓN

OTROS RECURSOS DE FONDOS A EMPLEAR	
Adquisiciones de inmovilizado financiero	
Subtotal	
TOTAL RECURSOS COMUNES PREVISTOS	

B.2. PREVISIÓN DE RECURSOS A OBTENER

INGRESOS PREVISTOS	IMPORTE
Rentas y otros ingresos derivados del patrimonio	
Prestación de servicios de la actividad propia	
Subvenciones del sector público	
Aportaciones privadas	
Ventas y otros ingresos de la actividad mercantil	
Otros tipos de ingresos	
TOTAL	

B.3. CONVENIOS DE COLABORACIÓN CON OTRAS ENTIDADES

DESCRIPCIÓN	INGRESOS	GASTOS	NO PRODUCE CORRIENTE DE BIENES Y SERVICIOS
Convenio 1 con la entidad (A), suscrito para.....			
Convenio 2 con la entidad (B), suscrito para.....			
.....			

C. OTROS INDICADORES DE REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES O DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS		
ACTIVIDAD	INDICADOR	CUANTIFICACIÓN

ANEXO 2. Modelos normales de cuentas anuales

MODELO NORMAL DE BALANCE AL CIERRE DEL EJERCICIO 200X			
ACTIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1
A) ACTIVO NO CORRIENTE		0	0
I. Inmovilizado intangible		0	0
1. Desarrollo			
2. Concesiones			
3. Patentes, licencias, marcas y similares			
4. Fondo de comercio			
5. Aplicaciones informáticas			
6. Otro inmovilizado intangible			
II. Bienes del Patrimonio Histórico		0	0
1. Bienes inmuebles			
2. Archivos			
3. Bibliotecas			
4. Museos			
5. Bienes muebles			
6. Anticipos sobre bienes del Patrimonio Histórico			
III. Inmovilizado material		0	0
1. Terrenos y construcciones.			
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material			
3. Inmovilizado en curso y anticipos			
IV. Inversiones inmobiliarias		0	0
1. Terrenos			
2. Construcciones			
V. Inversiones en empresas y entidades del grupo y asociadas a largo plazo		0	0
1. Instrumentos de patrimonio			
2. Créditos a empresas			
3. Valores representativos de deuda			
4. Derivados			
5. Otros activos financieros			

sigue en la página 242

MODELOS NORMALES DE CUENTAS ANUALES

MODELO NORMAL DE BALANCE AL CIERRE DEL EJERCICIO 200X			
ACTIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1
VI. Inversiones financieras a largo plazo		0	0
1. Instrumentos de patrimonio			
2. Créditos a terceros			
3. Valores representativos de deuda		0	0
4. Derivados			
5. Otros activos financieros			
VII. Activos por impuesto diferido		0	0
B) ACTIVO CORRIENTE		0	0
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0
II. Existencias		0	0
1. Bienes destinados a la actividad			
2. Materias primas y otros aprovisionamientos			
3. Productos en curso			
4. Productos terminados			
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados			
6. Anticipos a proveedores			
III. Usuarios y otros deudores de la actividad propia		0	0
IV. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		0	0
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios			
2. Clientes, empresas del grupo y asociadas			
3. Deudores varios			
4. Personal			
5. Activos por impuesto corriente			
6. Otros créditos con las Administraciones públicas			
7. Fundadores por desembolsos exigidos			

sigue en la página 243

MODELOS NORMALES DE CUENTAS ANUALES

MODELO NORMAL DE BALANCE AL CIERRE DEL EJERCICIO 200X			
ACTIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1
V. Inversiones en empresas y entidades del grupo y asociadas a corto plazo		0	0
1. Instrumentos de patrimonio			
2. Créditos a empresas			
3. Valores representativos de deuda			
4. Derivados			
5. Otros activos financieros			
VI. Inversiones financieras a corto plazo		0	0
1. Instrumentos de patrimonio			
2. Créditos a terceros			
3. Valores representativos de deuda			
4. Derivados			
5. Otros activos financieros			
VII. Periodificaciones a corto plazo		0	0
VIII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		0	0
1. Tesorería			
2. Otros activos líquidos equivalentes			
TOTAL ACTIVO (A + B)		0	0
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1
A) PATRIMONIO NETO		0	0
A-1) Fondos propios		0	0
I. Dotación fundacional/Fondo Social		0	0
1. Dotación fundacional/Fondo social			
2. (Dotación fundacional no exigida/Fondo social no exigido)			

sigue en la página 244

MODELOS NORMALES DE CUENTAS ANUALES

MODELO NORMAL DE BALANCE AL CIERRE DEL EJERCICIO 200X			
ACTIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1
II. Reservas		0	0
1. Estatutarias			
2. Otras reservas			
III. Excedente de ejercicios anteriores		0	0
1. Remanente			
2. (Excedentes negativos de ejercicios anteriores)			
IV. Resultado del periodo		0	0
A-2) Ajustes por cambios de valor:		0	0
I. Activos financieros disponibles para la venta			
II. Operaciones de cobertura			
III. Otros			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0	0
B) PASIVO NO CORRIENTE		0	0
I. Provisiones a largo plazo		0	0
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal			
2. Actuaciones medioambientales			
3. Provisiones por reestructuración			
4. Otras provisiones			
II. Deudas a largo plazo		0	0
1. Obligaciones y otros valores negociables			
2. Deudas con entidades de crédito			
3. Acreedores por arrendamiento financiero			
4. Derivados			
5. Otros pasivos financieros (fianzas y depósitos, efectos a pagar, etc.)			
III. Deudas con empresas y entidades del grupo y asociadas a largo plazo		0	0

sigue en la página 245

MODELOS NORMALES DE CUENTAS ANUALES

MODELO NORMAL DE BALANCE AL CIERRE DEL EJERCICIO 200X			
ACTIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1
IV. Pasivos por impuesto diferido		0	0
V. Periodificaciones a largo plazo		0	0
C) PASIVO CORRIENTE		0	0
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0
II. Provisiones a corto plazo		0	0
III. Deuda a corto plazo		0	0
1. Obligaciones y otros valores negociables			
2. Deudas con entidades de crédito			
3. Acreedores por arrendamiento financiero			
4. Derivados			
5. Otros pasivos financieros (fianzas y depósitos, efectos a pagar, etc.)			
IV. Deudas con empresas y entidades del grupo y asociadas a corto plazo		0	0
1. Deudas con entidades del grupo y asociadas			
2. Desembolsos exigidos sobre acciones			
V. Beneficiarios acreedores		0	0
VI. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		0	0
1. Proveedores			
2. Proveedores, empresas y entidades del grupo y asociadas			
3. Acreedores varios			
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)			
5. Pasivos por impuesto corriente			
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas			
7. Anticipos de clientes			
VII. Periodificaciones a corto plazo		0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)		0	0
Control	OK	OK	OK

MODELOS ABREVIADOS DE CUENTAS ANUALES

MODELO ABREVIADO AL CIERRE DEL EJERCICIO 200X			
ACTIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1
A) ACTIVO NO CORRIENTE		0	0
I. Inmovilizado intangible		0	0
II. Bienes del Patrimonio Histórico		0	0
III. Inmovilizado material		0	0
IV. Inversiones inmobiliarias		0	0
V. Inversiones en empresas y entidades del grupo y asociadas a largo plazo		0	0
VI. Inversiones financieras a largo plazo		0	0
VII. Activos por impuesto diferido		0	0
B) ACTIVO CORRIENTE		0	0
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0
II. Existencias		0	0
III. Usuarios y otros deudores de la actividad propia		0	0
IV. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		0	0
V. Fundadores asociados por desembolsos exigidos			
VI. Inversiones en empresas y entidades del grupo y asociadas a corto plazo		0	0
VII. Inversiones financieras a corto plazo		0	0
VIII. Periodificaciones a corto plazo		0	0
IX. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		0	0
TOTAL ACTIVO (A + B)		0	0
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1
A) PATRIMONIO NETO		0	0
A-1) Fondos propios		0	0
I. Dotación fundacional/Fondo Social		0	0
1. Dotación fundacional/Fondo social			

sigue en la página 247

MODELO ABREVIADO AL CIERRE DEL EJERCICIO 200X			
ACTIVO	NOTAS de la MEMORIA	200X	200X-1
2. (Dotación fundacional no exigida/Fondo social no exigido)			
II. Reservas		0	0
III. Excedente de ejercicios anteriores		0	0
IV. Resultado del periodo		0	0
A-2) Ajustes por cambios de valor:		0	0
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0	0
B) PASIVO NO CORRIENTE		0	0
I. Provisiones a largo plazo		0	0
II. Deudas a largo plazo		0	0
1. Deudas con entidades de crédito			
2. Acreedores por arrendamiento financiero			
3. Otras deudas a largo plazo			
III. Deudas con empresas y entidades del grupo y asociadas a largo plazo		0	0
IV. Pasivos por impuesto diferido		0	0
V. Periodificaciones a largo plazo		0	0
C) PASIVO CORRIENTE		0	0
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0
II. Provisiones a corto plazo		0	0
III. Deuda a corto plazo		0	0
1. Deudas con entidades de crédito			
2. Acreedores por arrendamiento financiero			
3. Otras deudas a corto plazo			
IV. Deudas con empresas y entidades del grupo y asociadas a corto plazo		0	0
V. Beneficiarios acreedores		0	0
VI. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		0	0
VII. Periodificaciones a corto plazo		0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)		0	0
Control	OK	OK	OK

MODELOS NORMALES DE CUENTAS ANUALES

CUENTA DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL DE 200X			
	NOTAS de la MEMORIA	(Debe) Haber	
		200X	200X-1
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Ingresos de la entidad por la actividad propia		0	0
a) Cuotas de usuarios y afiliados			
b) Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones			
c) Subvenciones, donaciones y legados de explotación imputados al resultado del ejercicio afectas a la actividad propia			
d) Reintegro de subvenciones, donaciones y legados			
2. Ayudas monetarias y otros		0	0
a) Ayudas monetarias			
b) Gastos por colaboraciones y del organo de gobierno			
c) Reintegro de ayudas y asignaciones			
3. Ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil		0	0
a) Ventas		0	0
b) Prestaciones de servicios			
4. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		0	0
5. Trabajos realizados por la entidad para su activo		0	0
6. Aprovisionamientos		0	0
a) Consumo de mercaderías			
b) Consumos de materias primas y otras materias consumibles			
c) Trabajos relaizados por otras empresas			
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos			
7. Otros ingresos de explotación		0	0
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente			
b) Subvenciones, donaciones y legados de explotación imputados al resultado del ejercicio afectas a la actividad mercantil			
8. Gastos de personal:		0	0

sigue en la página 249

MODELOS NORMALES DE CUENTAS ANUALES

CUENTA DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL DE 200X			
	NOTAS de la MEMORIA	(Debe) Haber	
		200X	200X-1
a) Sueldos, salarios y asimilados			
b) Cargas sociales			
c) Provisiones			
9. Otros gastos de explotación		0	0
a) Servicios exteriores			
b) Tributos			
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales			
d) Otros gastos de gestión corriente			
10. Amortización del inmovilizado		0	0
11. Subvenciones, donaciones y legados de capital traspasados al resultado del ejercicio		0	0
a) Afectas a la actividad propia			
b) Afectas a la actividad mercantil			
12. Excesos de provisiones		0	0
13. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		0	0
a) Deterioros y pérdidas			
b) Resultados por enajenaciones y otras			
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)		0	0
14. Ingresos financieros:		0	0
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio		0	0
a1) En empresas y entidades del grupo y asociadas			
a2) En terceros			
b) De valores negociables y de créditos del activo inmovilizado		0	0
a1) De empresas y entidades del grupo y asociadas			
a2) De terceros			

sigue en la página 250

MODELOS NORMALES DE CUENTAS ANUALES			
CUENTA DE RESULTADOS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL DE 200X			
	NOTAS de la MEMORIA	(Debe) Haber	
		200X	200X-1
15. Gastos financieros		0	0
a) Por deudas con empresas y entidades del grupo y asociadas			
b) Por deudas con terceros			
c) Por actualización de provisiones			
16. Variación del valor razonable en instrumentos financieros		0	0
a) Cartera de negociación y otros			
b) Imputación al resultado del periodo por activos financieros disponibles para la venta			
17. Diferencias de cambio		0	
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0
a) Deterioros y pérdidas			
b) Resultados por enajenaciones y otras			
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17+18)		0	0
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)		0	0
19. Impuestos sobre beneficios		0	0
A.4 RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+19)		0	0
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
20. Resultado del periodo procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos		0	0
A.5 EXCEDENTE DEL EJERCICIO (A.4+20)		0	0
Control	OK	OK	OK

MODELOS ABREVIADOS DE CUENTAS ANUALES

CUENTA DE RESULTADOS ABREVIADA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL DE 200X			
	NOTAS de la MEMORIA	(Debe) Haber	
		200X	200X-1
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. Ingresos de la entidad por la actividad propia		0	0
a) Cuotas de usuarios y afiliados			
b) Ingresos de promociones, patrocinadores y colaboraciones			
c) Subvenciones, donaciones y legados de explotación imputados al resultado del ejercicio afectas a la actividad propia			
d) Reintegro de subvenciones, donaciones y legados			
2. Ayudas monetarias y otros		0	0
a) Ayudas monetarias			
b) Gastos por colaboraciones y del órgano de gobierno			
c) Reintegro de ayudas y asignaciones			
3. Ventas y otros ingresos ordinarios de la actividad mercantil		0	0
a) Ventas		0	0
b) Prestaciones de servicios			
4. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		0	0
5. Trabajos realizados por la entidad para su activo		0	0
6. Aprovisionamientos		0	0
a) Consumo de mercaderías			
b) Consumos de materias primas y otras materias consumibles			
c) Trabajos realizados por otras empresas			
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos			
7. Otros ingresos de explotación		0	0
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente			
b) Subvenciones, donaciones y legados de explotación imputados al resultado del ejercicio afectas a la actividad mercantil			
8. Gastos de personal:		0	0

sigue en la página 252

MODELOS ABREVIADOS DE CUENTAS ANUALES

CUENTA DE RESULTADOS ABREVIADA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL DE 200X			
	NOTAS de la MEMORIA	(Debe) Haber	
		200X	200X-1
a) Sueldos, salarios y asimilados			
b) Cargas sociales			
c) Provisiones			
9. Otros gastos de explotación		0	0
a) Servicios exteriores			
b) Tributos			
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales			
d) Otros gastos de gestión corriente			
10. Amortización del inmovilizado		0	0
11. Subvenciones, donaciones y legados de capital traspasados al resultado del ejercicio		0	0
a) Afectas a la actividad propia			
b) Afectas a la actividad mercantil			
12. Excesos de provisiones		0	0
13. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		0	0
a) Deterioros y pérdidas			
b) Resultados por enajenaciones y otras			
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)		0	0
14. Ingresos financieros:		0	0
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio		0	0
a1) En empresas y entidades del grupo y asociadas			
a2) En terceros			
b) De valores negociables y de créditos del activo inmovilizado		0	0
a1) De empresas y entidades del grupo y asociadas			
a2) De terceros			

sigue en la página 253

MODELOS ABREVIADOS DE CUENTAS ANUALES

CUENTA DE RESULTADOS ABREVIADA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL DE 200X			
	NOTAS de la MEMORIA	(Debe) Haber	
		200X	200X-1
15. Gastos financieros		0	0
a) Por deudas con empresas y entidades del grupo y asociadas			
b) Por deudas con terceros			
c) Por actualización de provisiones			
16. Variación del valor razonable en instrumentos financieros		0	0
a) Cartera de negociación y otros			
b) Imputación al resultado del periodo por activos financieros disponibles para la venta			
17. Diferencias de cambio		0	
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0
a) Deterioros y pérdidas			
b) Resultados por enajenaciones y otras			
B) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17+18)		0	0
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)		0	0
19. Impuestos sobre beneficios		0	0
D) EXCEDENTE DEL EJERCICIO (C+19)		0	0
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
20. Resultado del periodo procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos		0	0
A.5 RESULTADO DEL PERIODO (A.4+20)		0	0
Control	OK	OK	OK

ANEXO N° 3. Modelo de informe anual relativo al cumplimiento de los códigos de conducta sobre inversiones financieras temporales

Durante el ejercicio [], al que corresponden las cuentas anuales que se presentan, la Fundación [] ha realizado todas las inversiones financieras temporales que se encuentran reflejadas en dichas cuentas, conforme a los principios y recomendaciones indicados en los códigos de conducta aprobados en desarrollo de la disposición adicional tercera de la Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de medidas de reforma del sistema financiero, no habiéndose producido desviaciones respecto de los criterios contenidos en los citados códigos.

[De haberse producido desviaciones, deberán relacionarse y describirse aquí las operaciones en que se han producido y las razones que en cada caso las justifican]

Se han establecido sistemas de selección y gestión proporcionados al volumen y naturaleza de las inversiones financieras temporales realizadas.

Las personas que han realizado las inversiones cuentan con los suficientes conocimientos técnicos, y ofrecen suficientes garantías de competencia profesional e independencia.

Se ha valorado la seguridad, liquidez y rentabilidad de las distintas posibilidades de inversión, vigilando el equilibrio entre estos tres principios, atendiendo a las condiciones del mercado en el momento de la contratación.

Se han diversificado los riesgos y, al objeto de preservar la liquidez de las inversiones, se han efectuado éstas en valores o instrumentos financieros negociados en mercados secundarios oficiales.

En [lugar], a [fecha]

EL SECRETARIO

Vº Bº EL PRESIDENTE

ANEXO Nº 4. Modelo de certificado acreditativo de la recepción de una donación

[Nombre Apellido Apellido], con D.N.I. nº [], Secretario de la Fundación [], con N.I.F. [] y domicilio en []

CERTIFICA

1. Que esta entidad se encuentra incluida entre las reguladas en el art.16 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de Régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

2. Que con fecha [], ha recibido de [nombre y apellidos o denominación social del donante] con N.I.F. [] y domicilio en []...

- la cantidad de [] Euros en concepto de donación irrevocable destinada a sufragar las actividades de esta entidad durante el presente ejercicio.

- tres equipos informáticos marca [] compuestos de [descripción de elementos] según se acredita mediante la escritura pública nº [] otorgada ante el Notario [] en fecha [], en concepto de donación irrevocable destinada a mejorar la gestión administrativa de la entidad.

- ...

Y para que así conste donde proceda, firma el presente certificado en [ciudad], a [fecha]

.....
Firma y Sello

ANEXO N° 5. Calendario orientativo para la gestión de la fundación

ENERO	Obligaciones fiscales anuales. Plazo de presentación del 1 al 31 de enero:	- Resumen anual de retenciones e ingresos a cuenta del IRPF practicados durante el año anterior (modelo 190). - Declaración informativa de donativos, donaciones y aportaciones recibidas durante el año anterior (modelo 182). - Declaración resumen anual de IVA, en su caso (modelo 390).
	Obligaciones fiscales referidas al último trimestre del ejercicio anterior (octubre, noviembre y diciembre). Plazo de presentación del 1 al 20 de enero:	- Retenciones e ingresos a cuenta del IRPF sobre los rendimientos del trabajo personal, de determinadas actividades económicas, premios y determinadas imputaciones de renta (modelos 110/111, 115, 123). Pagos fraccionados por IRPF correspondientes al último trimestre (modelos 130/131). - Declaración trimestral de IVA (modelo 303/310) y declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias (modelo 349), en su caso.
MARZO	Obligación anual. Plazo de presentación hasta el 31 de marzo:	Declaración anual de operaciones con terceras personas (modelo 347).
ABRIL	Obligación anual. Plazo de presentación: hasta el 30 de abril:	Legalización de los libros contables en el registro.
	Obligaciones fiscales relacionadas con el primer trimestre del año (enero, febrero y marzo). Plazo de presentación del 1 al 20 de abril:	- Pago fraccionado del Impuesto sobre sociedades, en caso de desarrollar actividades económicas no exentas (modelo 202). - Retenciones e ingresos a cuenta del IRPF sobre los rendimientos del trabajo personal, de determinadas actividades económicas, premios y determinadas imputaciones de renta (modelo 110/111, 115, 123). Pagos fraccionados por IRPF correspondientes al último trimestre (modelo 130/131). - Declaración trimestral de IVA (modelo 303/310) y declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias (modelo 349), en su caso.
JUNIO	Obligaciones anuales. Plazo de presentación hasta el 30 de junio:	- Declaración por IRPF del ejercicio anterior, en su caso. - Aprobación por el patronato de las cuentas anuales del ejercicio anterior (si coincide con el año natural).

sigue en la página 257

JULIO	Obligaciones anuales:	<p>Del 1 al 25 de julio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liquidación del Impuesto de sociedades (modelo 200/201), en su caso. <p>Hasta el 31 de julio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación en el protectorado de las cuentas anuales de la fundación para su depósito en el registro de fundaciones (plazo de 1 mes desde la aprobación de las mismas). - Presentación en la Agencia Tributaria de la memoria económica establecida en el artículo 3.10º de la LFI (plazo de 7 meses desde el cierre del ejercicio).
	<p>Obligaciones fiscales relacionadas con el segundo trimestre del año (abril, mayo y julio).</p> <p>Plazo de presentación del 1 al 20 de julio:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Retenciones e ingresos a cuenta del IRPF sobre los rendimientos del trabajo personal, de determinadas actividades económicas, premios y determinadas imputaciones de renta (modelo 110/111, 115, 123). Pagos fraccionados por IRPF correspondientes al último trimestre (modelo 130/131). - Declaración trimestral de IVA (modelo 303/310) y declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias (modelo 349), en su caso.
OCTUBRE	<p>Obligaciones fiscales relacionadas con el tercer trimestre del año (julio, agosto y septiembre).</p> <p>Plazo de presentación del 1 al 20 de octubre:</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pago fraccionado del Impuesto de Sociedades, en caso de desarrollar actividades económicas no exentas (modelo 202). - Retenciones e ingresos a cuenta del IRPF sobre los rendimientos del trabajo personal, de determinadas actividades económicas, premios y determinadas imputaciones de renta (modelo 110/111, 115, 123). Pagos fraccionados por IRPF correspondientes al último trimestre (modelo 130/131). - Declaración trimestral de IVA (modelo 303/310) y declaración recapitulativa de operaciones intracomunitarias (modelo 349), en su caso.
DICIEMBRE	<p>Obligación anual.</p> <p>Plazo de presentación hasta el 31 de diciembre:</p>	<p>Presentación ante el protectorado del plan de actuación del ejercicio siguiente para su depósito en el registro de fundaciones (último trimestre del año).</p>

Si alguna de las fechas de vencimiento del plazo para la presentación de la declaración de algún impuesto coincidiera con un día festivo, el plazo finalizaría el primer día hábil siguiente.



Capítulo 6.

Dirección estratégica

6.1. CONTROLAR LA INCERTIDUMBRE

No solemos darnos cuenta de los cambios sutiles que suceden en nuestro entorno, sólo reparamos en aquellos que son impactantes. Como sucede con el tiempo atmosférico, no percibimos los cambios de orientación del viento, las subidas o bajadas de humedad del aire, los cambios de presión atmosférica, pero en seguida nos damos cuenta si comienza a llover o sabemos que es un viento huracanado. Igualmente, nuestras organizaciones están condicionadas por cambios sutiles que modifican, tarde o temprano, su entorno.

Es imposible prever siempre con total exactitud qué va a suceder. Sin embargo, existen herramientas que nos pueden ayudar a ser más fiables a la hora de detectar los cambios que sucederán en nuestro entorno y en el seno de nuestras organizaciones, y valorar cuál va a ser su impacto en nuestra labor.

Una organización es un ente vivo, que evoluciona y cambia continuamente. Así, su gestión supone ver cómo está nuestro entorno, analizar cómo está nuestro interior y cuáles son las decisiones que debemos tomar para seguir manteniendo el rumbo adecuado, que no es otro que la conse-

cución de nuestra misión.

Del mismo modo que, si salimos de casa en otoño sin mirar por la ventana y no nos llevamos un paraguas, corremos el riesgo de acabar empapados, las organizaciones que no están atentas a su entorno y prestas a reaccionar ante ellos, pueden sufrir las consecuencias. Algunos autores llaman a ese fenómeno «ceguera organizacional».

Mejor aún que reaccionar a tiempo es anticiparse a los cambios. La mejor forma de hacerlo es, por supuesto, crear el futuro, pero esto raras veces es posible, así que es mejor utilizar herramientas que permitan adaptarnos al cambio y evitar que nos afecte negativamente. Es más, aprovechar al máximo las oportunidades que el cambio nos brinda. La herramienta para tratar de controlar la incertidumbre, para construir el futuro, es la dirección estratégica.

6.2. EN QUÉ CONSISTE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Puesto que no podemos adivinar el futuro a ciencia cierta, el proceso de reflexión que conlleva la dirección estratégica requiere planificar nuestra actuación a medio y largo plazo.

Debemos, eso sí, imaginar el futuro, para al menos tener una idea aproximada de lo que puede ocurrir o de lo que queremos provocar, y entonces actuar en nuestras actividades cotidianas acercándonos a ese futuro deseado. Debemos pensar cómo debe actuar la fundación hoy y en un futuro cercano. Importa más el proceso de reflexión realizado que el cumplimiento exacto de nuestros pronósticos.

La responsabilidad de la definición de la estrategia a seguir recae en la dirección de la fundación, pero en su ejecución estarán involucradas el resto de las personas que la integran. Por esta razón, conviene que el equipo directivo en sentido amplio (responsables departamentales y otros mandos intermedios) participe de su elaboración, a fin de dotar al proceso de la máxima legitimidad.

La elaboración de un plan estratégico tiene una serie de fases que deben ser realizadas correctamente y en un orden preciso. Son las siguientes:

Etapla filosófica. En esta etapa se define el ideario de la entidad, esto es, lo que pretende, quiénes son los destinatarios de su trabajo y qué principios e ideas lo guiarán.

Etapas de análisis. En esta fase se revisa el entorno de la entidad y su situación interna.

Etapas de definición. Aquí se definirá el plan estratégico, que contendrá los objetivos estratégicos, cómo se conseguirán y los planes de acción anuales.

Etapas de implantación. En esta etapa se ejecutan los planes de acción previstos.

Etapas de control. Antiguamente se concebía como la última fase del proceso, en la que se realiza la evaluación del mismo. Hoy en día se considera que el control ha de realizarse a la vez que la implantación o ejecución de los planes para asegurarse de que los cambios que sufra el entorno, mientras se ejecutan los planes, son correctamente interpretados, lo que permitirá adoptar las medidas correctivas necesarias.

6.2.1. EL IDEARIO DE LA FUNDACIÓN

Una fundación cívica es una organización de carácter misional. Es decir, su razón de ser es el cumplimiento de una misión de carácter social, cultural, medioambiental, humanitario o de otro fin de interés general. Desde su origen, el motor que la anima es la idea de servicio comunitario concebida por sus fundadores. Estas ideas desempeñan un papel muy importante en la vida de la fundación.

El núcleo de este ideario es la misión de la fundación. Se trata de una declaración que explica para qué ha sido creada, su razón de ser. Debe ser breve y concisa. Tanto que pueda ser memorizada fácilmente a la vez que no deje resquicio para dudar de a qué se dedica la fundación.

Existe un concepto parecido, la visión, que en ocasiones se confunde con la misión y en muchas otras se ignora. Conviene también formular una visión para que el ideario sea más completo. La visión es un retrato del futuro que desea la organización, expresada como si tal sueño ya se hubiera hecho realidad: un mundo sin pobreza, educación para todos los niños y niñas, una vida en armonía con la naturaleza... Es la estrella que guía a la organización en un largo camino plagado de oscuras incertidumbres.

Su enunciado también tiene que ser breve, más incluso que el de la misión. Para redactarla hay que sintetizar todo lo que se quiere en un solo deseo, señalando lo más importante, como si el genio de la lámpara de Aladino nos diera la posibilidad de hacer realidad un único anhelo.

¿Cuál es la diferencia entre la visión y misión? La visión tiene por objeto inspirar a todos los componentes de la organización a trabajar en pos de ese sueño compartido, mientras que la misión establece qué va a hacer la organización en concreto para hacer realidad ese sueño, por lo que sirve para acotar su campo de actuación. Así, la visión de una fundación cívica podría ser que los habitantes de una determinada zona vivan de forma próspera, disfrutando de pleno empleo y de un nivel de vida digno. Y su misión para contribuir a ello podría ser dinamizar la economía local apoyando a los emprendedores.

De manera que la visión precede a la misión. Primero hemos de vislumbrar el futuro deseado, por más que sea lejano, y luego debemos pensar qué es lo que vamos a hacer para materializarlo.

Típicamente, el enunciado de la misión se compone de cuatro elementos:

1. Qué clase de organización es.
2. Qué finalidad tiene.
3. Quiénes son los destinatarios de su acción.
4. Qué métodos de trabajo tiene.

En ocasiones, la respuesta a estas cuatro cuestiones precisa de una explicación amplia, que podría cubrir media página. Como no resulta factible memorizar tan larga formulación para responder a la simple pregunta de a qué se dedica la fundación, se puede optar por tener una versión extensa, que figurará en los documentos detallados como son los Estatutos o la memoria anual, y una más reducida para la comunicación oral o los materiales que requieran exponerla en pocas palabras. Conviene también que esté escrito en un lenguaje asequible.

Más que la formulación sea perfecta en todos estos aspectos, lo importante es que esté clara. Que permita tomar decisiones estratégicas apropiadas, que evite que la fundación se disperse en actuaciones que exceden su capacidad de contribuir realmente a la resolución de los problemas y que contribuya a mantener la unidad de propósito de sus integrantes. Si su fundación realiza a menudo labores que no tienen que ver con su misión puede suceder que ésta sea ambigua o que haya quedado obsoleta.

La misión tiene que figurar en todo material impreso que edite (salvo excepciones obvias, como es el caso de un cartel) y en el sitio web institucional. Hay que darla a conocer para que los potenciales donantes, voluntarios u otros grupos de interés tengan una perspectiva global del propósito de la fundación. No basta con que conozcan sus actividades.

Advertencia

Si no se preocupa de formular de forma explícita y correcta la misión de su fundación, corre estos riesgos:

- Dispersar sus escasos recursos en acciones y proyectos que no están justificados (la misión concentra los recursos y esfuerzos en el «para que» de la organización).
- Perder el rumbo en momentos de crisis (la misión es la brújula de la fundación).
- Confundir y, en consecuencia, desmotivar al personal.
- Facilitar que no haya coherencia entre los valores, los objetivos, el comportamiento del personal, la actuación de la fundación (en cierta forma, la misión es el aglutinante de todos esos factores)...
- Desdibujar la imagen de la organización ante los públicos externos, que pueden ver aspectos de su labor pero desconocer cuál es su propósito general.

Además de la visión y la misión, hay que definir los valores de la fundación. Éstos reflejan la ideología esencial de la organización. Constituyen principios que caracterizan la forma en que trabaja. Como referentes que son, le permiten determinar si las estrategias y acciones propuestas son apropiadas. Crean una cultura organizacional y a menudo resultan decisivas para que empleados y colaboradores se identifiquen con la organización. Porque pueden estar de acuerdo con la causa que la anima, pero no con algunos de los principios que guían su labor.

Como la visión y la misión, los valores también deben ser formalmente expuestos. No sólo como una lista de palabras, sino con una definición de sus contenidos. Y no pueden quedar sólo en el papel. Tienen que ponerse en práctica. El comportamiento en el interior de la fundación y hacia los grupos de interés¹ que están fuera ella debe ejemplificar sus valores.

Al momento de escoger los valores de la organización pueden pensarse en muchos. No resulta operativo tener más de seis. Por esta razón, hay que escoger de entre todos los posibles los que se consideren más relevantes y, si es posible, más distintivos de la organización. Hay quienes prefieren clasificarlos en dos categorías según sean de aplicación dentro de la organización o hacia sus destinatarios.

Caso real

He aquí algunos ejemplos de valores comunes y de cómo son definidos, tomados de una organización ciudadana:

¹ Lo que en inglés se conoce como *stakeholders*, término que se emplea más a menudo que su equivalente en español.

Profesionalidad: creemos que la calidad en nuestro trabajo y la mejora constante de nuestras habilidades y conocimientos deben estar en el eje de nuestra labor individual y colectiva como organización.

Justicia: creemos que la búsqueda de la justicia social para las comunidades empobrecidas para las que trabajamos debe ser el norte que guíe todas nuestras actuaciones, devolviendo a nuestros destinatarios lo que la injusticia social les ha arrebatado.

Solidaridad: como máxima expresión de lo que mueve a cada una de las personas de nuestra entidad a colaborar en ella, el deseo de canalizar su motivación solidaria hacia las personas desfavorecidas.

Hay quienes prefieren clasificarlos en función de los distintos grupos de interés. Así, pueden tener valores en relación a los miembros de la organización, los usuarios y la sociedad en general. Podrían ser éstos:

Con relación a la sociedad:

- Transparencia.
- Independencia.
- Honestidad.
- Austeridad.

Con relación a los usuarios:

- Igualdad.
- Justicia social.
- Respeto a su dignidad e identidad cultural.

Con relación a los integrantes de la organización:

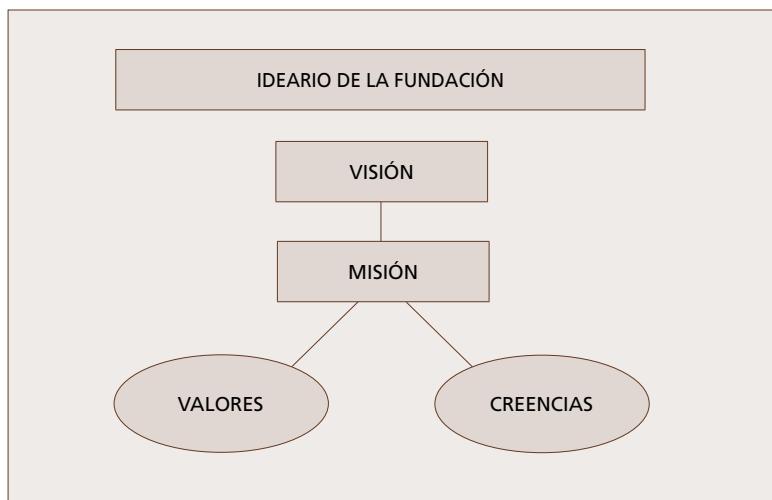
- Participación.
- Confianza.
- Pluralidad.

Para definir los valores en un proceso participativo, se puede realizar un taller de no más de tres horas (dependiendo del número de participantes) en el que cada persona completará una tarjeta individual con los valores que cree deben guiar la actividad de la entidad. La relación de valores resultante se intentaría aglutinar por grupos de valores afines, hasta lograr una definición consensuada de los valores fundamentales de la organización. Posteriormente, se seleccionará a un grupo de miembros de la organización o a una persona para realizar la selección final de valores y redactar su definición.

También pueden expresarse por escrito las creencias. Constituyen una declaración de lo que la organización cree o acepta como verdad. Es un concepto estrechamente emparentado con el de valores, por lo que a menudo

se confunde o se prescinde de explicitar las creencias. Pero es importante hacerlo porque, como en el caso de los valores, pueden determinar la adhesión de empleados y otros colaboradores a la organización.

Mientras que los valores expresan cómo la organización se conduce en su labor y suelen enunciarse con una sola palabra, las creencias se refieren más a la causa y a cómo debería funcionar el mundo. Ejemplos de creencias podrían ser: «Las tradiciones culturales son un patrimonio que vale la pena conservar», «Los jóvenes deben ser alentados a ser ciudadanos activos».



Fuente: elaboración propia.

6.2.2. ANÁLISIS INTERNO Y DEL ENTORNO

En esta segunda etapa del proceso, pretendemos obtener información sobre qué está sucediendo en el entorno que podrá afectarnos, positiva o negativamente, en un futuro y sobre cuál es la situación real de nuestra fundación ante tales retos.

El entorno está cambiando constantemente, luego debemos estar pendientes de tales cambios y de sus posibles efectos en la organización. Unos representarán oportunidades; otros, amenazas. Debemos tenerlas en cuenta en nuestra planificación, si queremos que el proceso de reflexión sea suficientemente realista. Naturalmente, atenderemos sólo a

los factores que tengan relevancia, no podemos considerar todos los que podrían influir en alguna medida.

Una herramienta para realizar este ejercicio es el análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos). Se usa para identificar las grandes tendencias de cambio en el entorno en donde estamos situados, desde esas cuatro grandes perspectivas:

- **Política y legislativa.** Posibles cambios de signo en el poder, tanto a nivel local como estatal o incluso europeo. Leyes que puedan afectar a nuestra labor.
- **Económica.** Tanto a nivel macro como a nivel cercano. Es decir, desde la marcha de la economía general del país hasta el nivel de desempleo de nuestra localidad, si es que es un dato relevante para nosotros. Una fuente especialmente útil para esto es el Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es).
- **Social.** Recoge todos los factores de carácter social que puedan ser importantes para nuestra fundación. Por ejemplo, reducción de la tasa de natalidad a nivel local, aumento de la población de inmigrantes, el interés social que suscita nuestra causa, etcétera.
- **Tecnológico.** Aquí se recogen cambios en aspectos tecnológicos que van desde el incremento en el uso de medios informáticos, Internet por ejemplo, a cambios en el uso de herramientas de gestión, como por ejemplo la dirección por objetivos.

Este análisis nos permitirá imaginar los posibles escenarios en los que nos desenvolveremos en el futuro próximo y estar preparados para afrontarlos.

Para realizar esta fase se deben crear equipos de trabajo al efecto liderados por personas que tengan un conocimiento específico en cada una de las perspectivas a tratar. Si en su fundación no cuenta con estas personas, siempre puede recurrir a expertos ajenos a ella. Si simpatizan con la causa de la fundación o tienen estrechas relaciones con alguno de sus miembros, podrían prestarse a brindar su información de forma gratuita. Tal vez haya que pagarles, en cuyo caso puede constituir un servicio bastante gravoso, pero que puede valer la pena si no pueden reunir la información por sí mismos.

Sería poco riguroso pensar que si el entorno cambia nuestros destinatarios no se van a ver afectados por tales cambios. Teniendo en cuenta que nuestra misión está directamente relacionada con nuestros destina-

tarios, es evidente que debemos estar muy atentos a cualquier cambio en sus necesidades que pueda aparecer a medio o largo plazo.

La forma más sencilla de analizar estos cambios es la siguiente:

- Partir de su realidad actual.
- Identificar los factores de cambio (análisis PEST).
- Imaginar las posibles tendencias futuras y los efectos de la influencia de los grupos de interés sobre vuestros destinatarios.

Esta técnica, muy útil en el análisis de carácter estratégico, se denomina creación de escenarios. Los escenarios son realidades probables como consecuencia de cambios en el entorno, que nos obligan a dar una respuesta.

Es también fundamental conocer qué están haciendo otras organizaciones que trabajan con realidades similares a la nuestra y con colectivos de beneficiarios similares o idénticos. Pueden existir otras organizaciones cuyo enfoque sea diferente pero no por ello menos eficaz. Así, es importante conocer cuáles son esos enfoques y qué objetivos tienen estas organizaciones a fin de no solaparnos con ellas y de asegurarnos de que en los aspectos coincidentes permiten hacer un trabajo conjunto, seguramente de mayor eficacia, si se crean sinergias entre ambas organizaciones.

Si queremos ser suficientemente realistas a la hora de establecer un plan que nos permita conseguir nuestros objetivos, hemos de tener en cuenta nuestras capacidades como organización. En caso contrario, se puede caer en el voluntarismo al plantearse objetivos inalcanzables, que no tienen en cuenta nuestra verdadera capacidad. En el otro extremo, se puede ser en exceso conservadores al no valorar en su justa medida nuestras fortalezas.

Debemos reunir suficiente información. Es conveniente identificar las posibles fuentes antes de abordar la ejecución de esta fase. Obtendremos información válida de:

- Programas y proyectos anteriores.
- Memorias y evaluaciones.
- Informes financieros de la organización (balances de situación, cuentas de pérdidas y ganancias de los últimos tres años...).
- Encuestas de satisfacción de los beneficiarios.
- La opinión de los socios u otros colaboradores de importancia.
- Entrevistas con trabajadores y voluntarios.

En general, cuanto más grande sea nuestra fundación, más compleja será la toma de datos, pero en cualquier caso, los aspectos fundamentales surgirán de los puntos indicados.

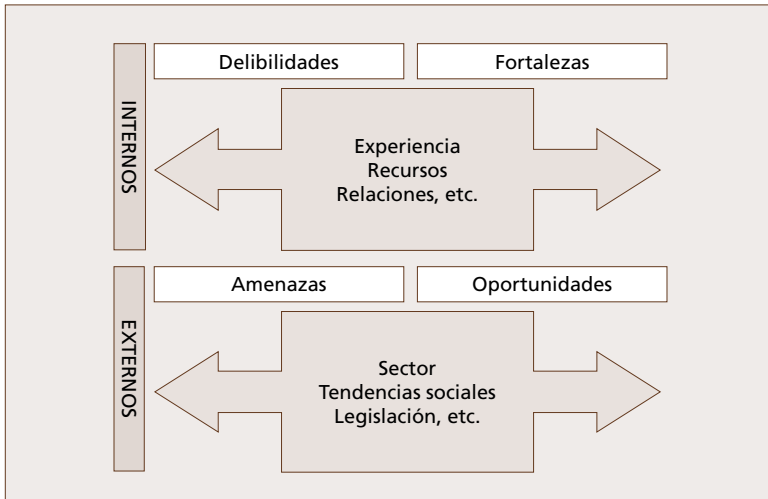
Llegados a este punto, estamos en condiciones de realizar un diagnóstico del entorno, enfocado a identificar oportunidades y amenazas que presenta, así como fortalezas y debilidades que posee nuestra fundación. Constituyen datos esenciales para delinear la estrategia a seguir. Para realizar este diagnóstico y extraer de él los ejes estratégicos podemos emplear una técnica muy conocida, aunque con frecuencia mal utilizada: el análisis DAFO (acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Esta técnica tiene la virtud de sintetizar el análisis interno y el externo, convirtiendo sus conclusiones en una guía de actuación sorprendentemente clara, siempre y cuando se utilice correctamente.

Las debilidades son aquellas carencias internas que dificultarán la consecución de nuestros objetivos. Las amenazas son aquellos factores externos a nuestra organización que pueden obstaculizar la consecución de nuestros objetivos. Las fortalezas son todas aquellas características de nuestra organización que facilitarán, siempre y cuando se utilicen, la consecución de nuestros objetivos. Las oportunidades son las situaciones o tendencias que nos encontramos en el entorno de la organización que puede propiciar el cumplimiento de los objetivos si son aprovechadas.

Se trata de cuatro categorías muy claras. Sin embargo, sucede a menudo que no se distingue bien entre debilidades y amenazas, por un lado, y entre fortalezas y oportunidades, por otro. Para no confundirlas podemos hacernos la siguiente pregunta: ¿es un factor que está en nuestra mano modificar a nuestro favor? Si es así, se trata de una debilidad o una fortaleza, ya que se trata de características de nuestra fundación sobre las que podemos influir. Si no, se trata de una amenaza o de una oportunidad, ya que no está a nuestro alcance cambiar las condiciones del entorno.

No basta, como algunos hacen, con identificar factores relevantes de las cuatro categorías. Luego hay que correlacionarlas. Debemos emplear nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades que nos presenta el entorno y corregir nuestras debilidades para eliminar las amenazas también existentes en ese entorno de nuestra entidad.



Esquema del DAFO. Fuente: Elaboración propia.

El análisis DAFO estaría incompleto si simplemente enunciáramos aquellas fortalezas que nos permiten aprovechar las oportunidades que nos brinda el entorno y detectar las debilidades que nos exponen a las amenazas de éste. A nadie se le escapa que habrá amenazas más importantes que otras, debilidades más críticas que otras y oportunidades de mayor potencial que otras. Se trata, por tanto, de priorizar.

Por este motivo debemos valorar cada uno de los aspectos identificados y compararlos con el resto, utilizando los criterios que comentamos a continuación a fin de elegirlos correctamente. Puede ser útil empezar por los aspectos negativos del DAFO:

- Amenazas. Hemos de considerar únicamente las que tengan altas probabilidades de cumplirse y que puedan tener un impacto crítico en nuestra organización.
- Debilidades. Nos centraremos en las que impiden aprovechar las oportunidades o agravan aún más las amenazas.

Respecto a la parte positiva del DAFO, identificaremos aquellos factores que presentan un mayor potencial para la organización. Convertiremos las oportunidades en objetivos para la organización y las fortalezas en los puntos de apoyo para obtenerlas.

Se trata de un ejercicio de análisis colectivo. El grupo participante en el proceso de planificación ponderará, entre el 1 (menos relevante) y el 5 (máxima relevancia), los diferentes elementos recogidos en cada apartado del DAFO con base a los criterios comentados. Es posible que dichos valores se repitan; no importa, lo que sí es importante es elegir pocos elementos en cada categoría, a poder ser no más de tres.

Potencial	Entorno	Oportunidades				Amenazas				
		Interés social	Receptividad prensa			Agudización competencia	Cambio de gobierno			
Fortalezas	Notoriedad	+	+			+				3
	Independencia						+			1
Debilidades	Personal escaso		-							1
	Recaudación no profesional					-				1
		1	2			2	1			

DAFO priorizado. Fuente: elaboración propia.

6.2.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

En la etapa anterior, se ha tomado una decisión sobre qué elementos recogidos en el DAFO consideramos verdaderamente importantes para la fundación. Esto nos permite ir delimitando la elección estratégica de nuestra organización, que debemos convertir en planes de acción.

Podemos decir con casi total seguridad, que el 50% del éxito de un plan estratégico descansa en una correcta formulación de los objetivos de la fundación. Como decía Séneca: «No existe viento favorable para quien no sabe a dónde va». En otras palabras, si no tenemos claro adónde nos dirigimos, no aprovecharemos bien los recursos que tenemos y las oportunidades que se nos presentan.

Un problema habitual es enunciar los objetivos incorrectamente. A menudo se enuncian, en realidad, actividades. Otras, no se formulan con claridad. Cuando se construyen frases muy largas, puede ser un síntoma de que se están planteando dos o más objetivos en un solo enunciado. Dada la importancia que tiene el formular correctamente los objetivos, sugerimos emplear una sencilla regla nemotécnica que os ayudará a formularlos correctamente y que exponemos a continuación.

Todo objetivo correctamente formulado tiene las siguientes cinco características:

1. Con fecha de cumplimiento.
2. Relevante.
3. Específico.
4. Medible.
5. Alcanzable.

Asocie el concepto de objetivo con la palabra «CREMA», acrónimo de los cinco puntos antedichos, para recordar mejor los requisitos que debe cumplir todo objetivo para merecer tal nombre.

Un aspecto importante en la claridad de los objetivos es su correcta expresión. Un objetivo bien expresado:

- Utiliza uno o más verbos que indiquen la acción a realizar.
- Expresa el resultado de la acción.
- Indica la función o el para qué de esa acción.

He aquí un sencillo ejemplo:

«Captar 100 socios para aumentar nuestros ingresos fijos».

Acción	Resultado	Función
--------	-----------	---------

Podemos utilizar una regla sencilla que nos ilustra sobre qué objetivos debemos formular. La organización deberá en todo caso:

1. CORREGIR las DEBILIDADES
2. AFRONTAR las AMENAZAS
3. MANTENER las FORTALEZAS
4. EXPLOTAR las OPORTUNIDADES

Consejo

Inicialmente, no conviene definir muchos objetivos. Trate de fijar sólo cuatro objetivos (uno para cada principal debilidad, amenaza, fortaleza y oportunidad priorizada). Si no es posible elegir un solo objetivo por área, no pase en ningún caso de tres por cada (doce objetivos estratégicos ya son muchos).

Los objetivos estratégicos han de ser:

- Relevantes para conseguir la misión de la fundación.
- Acordes con sus valores.
- Capaces de contrarrestar las amenazas y explotar las oportunidades.
- Ajustados a la capacidad real de la fundación.
- Orientados a mantener sus fortalezas y corregir sus debilidades.

Toda acción que no sirva a los objetivos estratégicos constituye un despilfarro de recursos.

También es frecuente convertir en «estratégico» aquello que no lo es o, peor aún, aquello que lo es pero para solamente un pequeño grupo de nuestra organización. He aquí algunas pautas para diferenciar lo que es estratégico de lo que no lo es:

	Operacional, específico	General	Estratégico
¿Qué impacto tendrá sobre la organización?	Sobre una parte		Sobre toda la organización
¿Requiere nuevos servicios o programas?	No		Sí
¿Requiere nuevas fuentes de ingresos o muchos más de éstos?	No		Sí
¿Requiere cambios estatutarios u otros cambios mayores de política?	No		Sí
¿Requiere ampliaciones importantes de infraestructura y/o personal?	NO		Sí
¿Cómo se puede afrontar el tema?	Es obvio, se está listo para hacerlo		Abierto a múltiples opciones
¿Qué proyección tiene en el tiempo?	0-2 años	2-5 años	3-10 años
¿Qué consecuencias tendría no abordar el tema?	Inconveniencia, ineficiencia	Ruptura del servicio, pérdidas económicas	Problemas graves de servicio y de financiación
¿Qué riesgo u oportunidad económica representa?	Menor Hasta 10% del presupuesto	Moderado 10-15% del presupuesto	Alto Más del 25% del presupuesto
¿Debe ser objeto de una decisión de la alta dirección?	No		Sí
¿Cuál es el nivel menor de gestión que puede decidir sobre el tema?	Personal sin mando o supervisores		Responsables de departamentos

Una vez definidos los objetivos estratégicos, es decir, qué queremos conseguir, hay que establecer cómo lograrlo, es decir, los planes que nos

permitirán conseguirlo. Algunos autores los denominan las *estrategias*.

Normalmente, para conseguir algo nunca hay una sola forma de hacerlo. Un ejemplo muy claro es cualquier deporte de equipo. Las tácticas y estrategias son diferentes y diversas, algunos equipos optan por perfiles más defensivos, otros son más ofensivos.

Siguiendo con el símil deportivo, la estrategia es el planteamiento de juego que todos los miembros del equipo han de seguir. Sin embargo, puede suceder que el adversario no practique el juego previsto y el entrenador tenga que corregir sobre la marcha su estrategia. El secreto está, entonces, en hacer una planificación suficientemente flexible que permita absorber el impacto de los cambios imprevistos sin grandes dificultades.

Por esta razón, aunque nos marquemos objetivos estratégicos a tres o cinco años vista, la planificación tiene que realizarse a corto plazo (máximo un año). Si hay cambios en el entorno, siempre podremos adoptar las medidas consecuentes (si no es en este año, a lo sumo en el siguiente). Si no conseguimos alguno de los objetivos de este año, lo trasladaremos al siguiente.

Esto es lo que se llama planificación rodante, técnica que veremos en el siguiente apartado.

6.2.4. PLANIFICACIÓN RODANTE

Tras haber establecido los objetivos y las líneas estratégicas, llega el momento de elaborar un plan de acción. Éste consiste en un conjunto de actividades programadas dentro de un plazo determinado y dotadas de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Hay que determinar qué actividades van a realizarse que sean relevantes para cumplir con los objetivos y respondan a la estrategia definida. No siempre es fácil hacerlo, porque hemos de pensar en acciones a corto plazo que por sí solas no suelen colmar los objetivos a largo plazo. Antiguamente, se intentaba pensar en todas las acciones que, sumadas año tras año, permitirían cumplir los objetivos. Es lo ideal, pero la verdad es que no es nada práctico. Porque planificar todo lo que se va a hacer a lo largo de varios años no sólo es un esfuerzo ímprobo, sino que requiere adivinar de qué recursos se dispondrá en los años sucesivos.

Por este motivo se ha impuesto la técnica de la planificación rodante. Se basa en estos sencillos principios:

- Las estrategias y los objetivos se marcan para el período del Plan Estratégico, es decir, 3 o 5 años.
- El trabajo operativo y el presupuesto se establecen sobre bases anuales.
- Anualmente, se revisa el Plan Estratégico para reflejar:
 - Logros obtenidos. Si algunos objetivos se han alcanzado, puede que no sea necesario realizar ninguna acción más en relación a ellos (a menos que se encuentre positivo superarlos).
 - Situaciones emergentes. Cuáles son las nuevas circunstancias, no previstas, que pueden tener impacto en nuestro trabajo, tanto positivo como negativo.
 - Nuevas necesidades. ¿Cuáles son las nuevas carencias de los beneficiarios? ¿Estamos preparados para cubrirlas?
 - Nuevos recursos. ¿Hay nuevas oportunidades de generar ingresos?

Los objetivos marcados para un ejercicio y las actividades programadas para alcanzarlos deben mantener una coherencia interna con los objetivos estratégicos, teniendo en cuenta sus posibles actualizaciones. Tenemos que comprobar que tales objetivos y actividades, sumados a los de los años sucesivos, servirán para alcanzar los objetivos a largo plazo. Si no es así o contribuyen poco, mejor no perdamos el tiempo. Siempre hay muchas cosas que hacer y los recursos suelen ser muy limitados.

Gráficamente, el plan rodante, se puede representar así:

	año 1	año 2	año 3
Misión, visión, valores	Durante todo el plan estratégico		
	←		→
Dirección estratégica, prioridades	Chequeo anual, relevante para los tres ejercicios		
	→	→	→
Objetivos generales, plan de trabajo, presupuestos	Presupuesto y plan anual, basado en recursos existentes y necesidades temporales		
	→ ○	→ ○	→ ○

El plan rodante tendrá que tener los siguientes elementos:

1. Objetivos generales para el año en curso, y su vinculación con los objetivos estratégicos, es decir, qué aportación realizan para su cumplimiento.

2. Criterios de éxito de los objetivos, es decir, indicadores claros y concisos que informen adecuadamente del grado de consecución de los objetivos.
3. Actividades clave. Cuáles son las actividades fundamentales que van a suponer el principal consumo de recursos.
4. Calendario de las actividades.
5. Detalle de recursos precisos, así como de las posibles incompatibilidades, es decir, situaciones en las que un mismo recurso deberá ser utilizado en diferentes actividades a la vez.
6. Hitos. Hechos de relevancia en relación con la consecución de los objetivos.
7. Responsabilidades. Quién hace qué.

6.3. EL PLAN ESTRATÉGICO

Es el documento clave para la dirección estratégica y su correcto despliegue en la organización, pues recoge todos los aspectos fundamentales para su adecuada gestión.

Ha de ser un documento conciso y breve, de no más de veinte páginas, con el siguiente contenido:

1. Sumario ejecutivo. De una sola página. Debe permitirnos en tres minutos hacernos una idea de qué queremos conseguir en los próximos años.
2. Sumario público. No más de seis páginas. Destaca los principales puntos del plan, para darlos a conocer a los grupos de interés con los que trabajaremos.
3. Plan de Acción. Hasta catorce páginas. Es de uso interno, contiene el primer plan de acción, con detalle presupuestario, plazos, recursos, responsabilidades, etcétera.

Debemos considerar lo siguiente a la hora de realizarlo:

- Es más difícil hacerlo corto que largo.
- No debe asumir que todo el mundo conoce a fondo la organización. Si vamos a entregar este documento a organizaciones con las que todavía no estamos colaborando, conviene que sepan quién somos, no debiendo darlo por sobreentendido.
- Debe utilizar sumarios y puntos de acción para transmitir un sentido de dirección. La estrategia es el camino a seguir para alcanzar los objetivos.

- Deben tenerse muy presentes los supuestos financieros sobre los que se apoya.
- Utilizará gráficos y tablas, pero sin desviar la atención sobre lo principal.
- El lenguaje debe ser claro y específico. Hay que centrarse en los resultados.
- Es conveniente que sea leído por alguien de fuera de la organización, con el nivel cultural adecuado, para que identifique lo que no está claro.

Es frecuente oír: «Hasta ahora no hemos trabajado con un plan estratégico, pero a partir de ahora, vamos a hacerlo». Y un año después escuchar a la misma persona decir: «Hicimos un plan estupendo, pero la realidad nos ahoga, y estamos saliendo como podemos».

Probablemente, lo que le sucedió fue que se hizo un plan poco realista, que no midió bien las fuerzas de la organización, o que no fueron capaces de adaptarlo a una realidad cambiante. En cualquier caso, lo cierto es que el esfuerzo no les sirvió de mucho.

Es conveniente estar sobre aviso de los posibles riesgos que se corren y dar algunas pautas para, si no eliminar estos riesgos completamente, sí al menos reducirlos.

En primer lugar, es muy habitual, como decíamos, invertir mucho tiempo y esfuerzo de toda la organización en el proceso de planificación, elaborar un plan estupendo y guardarlo en un cajón.

Lo primero es asegurarse de que interviene el mayor número de personas posible, que puedan aportar algo valioso al proceso, para obtener un plan legitimado en el seno de la fundación. De no hacerlo así, se incurrirá en un grave fallo: no vincular el plan con quienes deben llevarlo a cabo.

En segundo lugar, el plan no deberá ser una «carta a los Reyes Magos». Debe contemplar ese difícil equilibrio entre lo que queremos conseguir y lo que somos capaces de hacer, contemplando de manera realista nuestros verdaderos recursos.

Habrà que tener en cuenta las capacidades de las personas encargadas de ejecutarlo. Puede suceder que debamos formar a varias personas en habilidades y conocimientos cruciales para el éxito.

Debemos también tener claros los factores críticos de éxito. Entendemos por tales aquello que debemos hacer bien necesariamente si queremos llevar el plan adelante. No nos referimos solamente a indicadores que nos

dicen cómo hemos alcanzado los resultados, es un poco más complicado.

Es la suma o, más bien, la mezcla de aspectos tangibles (por ejemplo, incrementar el número de socios en un 10%) con otros que no lo son (estar considerados como la fundación de referencia sobre intervención social con inmigración magrebí en nuestra localidad, por ejemplo). Estos aspectos intangibles pueden ser resultados de proyectos, cambios en la cultura organizacional, etcétera.

Otro riesgo muy común es considerar el plan como si fuera algo inamovible. El plan es un documento vivo, que debe ser considerado como un mapa, más que una guía estricta a seguir. Lo importante es llegar a la meta definida en él, no el camino por el que se llegue.

Esto implica realizar un seguimiento continuo en el que hay que prestar atención a los resultados esperados a corto plazo, para comprobar si realmente avanzamos hacia nuestra meta o si estamos caminando en dirección equivocada. Para ello, conviene establecer indicadores con los que medir los resultados. Pueden ser de diversa naturaleza:

- De progreso. Acciones realizadas en un plazo.
- De volumen. Incrementos cuantificables.
- Reactivos. Retroinformación de socios, usuarios u otros grupos.
- De impacto. Beneficios del resultado.

De esta forma sabremos si nos acercamos o nos alejamos de nuestros objetivos, y si las decisiones que estamos tomando aportan algo o no a su consecución.

Pero esto por sí solo no es suficiente. En la dirección estratégica debemos ser conscientes que no todo es seguir un plan, debemos preguntarnos si la dirección a seguir es la adecuada. Es decir, hemos de revisar en unos plazos parecidos a los que indicamos (los plazos verdaderos dependerán del entorno de cada organización) los siguientes elementos fundamentales de nuestra dirección estratégica:

- Misión. Cada dos o tres años.
- Los supuestos en los que se basa. Al menos, cada seis meses.
- Objetivos estratégicos. Al menos, cada año.
- Progreso relacionado con objetivos estratégicos. Cada seis meses.
- Factores críticos de éxito. Trimestralmente.
- Finanzas. Mensualmente.

En definitiva, la dirección estratégica es un enfoque que propicia la buena gestión, ya que se plantea como preocupación fundamental determi-

nar si todo lo que la fundación hace sirve a sus objetivos a largo plazo. En este sentido, favorece el uso eficiente de los recursos. Pero sirve de manera subsidiaria para analizar y compartir los progresos realizados, para evaluar su éxito en el largo plazo, para dar confianza a los financiadores actuales y potenciales, y para desarrollar alianzas y otras relaciones con terceros.

Para terminar, he aquí 10 ideas que permitirán mantener vivo el plan estratégico de su fundación:

1. Leerlo regularmente.
2. Introducir la estrategia en las reuniones, de manera que se reflexione sobre el alcance estratégico de lo que se hace.
3. Asegurarse de que se actualiza.
4. Crear algunos indicadores clave.
5. Definir con antelación reuniones de revisión.
6. Validar los supuestos en los que se basa.
7. Centrarse en las prioridades clave.
8. Resaltar los éxitos.
9. Hacer accesible el plan a los nuevos miembros.
10. No permitir que la fundación se aleje de los objetivos estratégicos.

PARA PROFUNDIZAR

BIBLIOGRAFÍA

Asís, Agustín de et al: *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas*, Fundación Luis Vives, Madrid.

Canyelles, Josep Maria (dir.) et al: *Gestió estratègica d'ONL: Desenvolupar un model de gestió estratègica amb Quadre de Comandament Integral adequat al tercer sector*, Fundació Pere Tarrés – Intress – Ires, Barcelona, 2008

García, Salvador; Dolan, Simon: *La dirección por valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*, McGraw-Hill, Madrid, 1999.

Jiménez, Julio; Morales, Alfonso Carlos (dir.) et al: *Dirección de entidades no lucrativas: marco jurídico, análisis estratégico y gestión*, Aranzadi, Cizur Menor-Navarra, 2006.

Johnson, G; Acholes, K: *Dirección estratégica*, Prentice Hall, Madrid, 2001.

SECOT: *Manual para la creación, supervivencia y desarrollo de entidades no lucrativas*, Fundación Vodafone, Madrid, 2007.

Vernis, Alfred et al: *La gestión de las organizaciones no lucrativas*, Deusto, Barcelona, 2004.

Vernis, Alfred; Iglesias, María; Sanz, Beatriz; Saz, Ángel: *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*, Granica, Barcelona, 2004.

SITIOS WEB

Observatorio del Tercer Sector: www.tercersector.net

Glosario

ACTIVOS: es el conjunto de todos los bienes y derechos con valor monetario que son propiedad de una fundación y que se reflejan en su contabilidad. Ejemplo: efectivo, acciones, bonos, bienes raíces u otros bienes de una fundación cívica. Normalmente, de los ingresos generados por la inversión de activos se obtienen los fondos para las donaciones.

AÑO FISCAL: es el año contable de una organización.

CAPTACIÓN DE FONDOS: ver *fundraising*.

COMMUNITY FOUNDATION: ver fundación cívica.

DONACIÓN: aportación voluntaria, sin contraprestación, gratuita, a –en lo que recoge este manual– organizaciones e instituciones para que realicen actividades de carácter benéfico, no lucrativo. Si el donante así lo decide, la donación puede formar parte del patrimonio fundacional.

DOTACIÓN INICIAL: conjunto de bienes y derechos que los fundadores destinan a la creación de una fundación. La dotación debe ser adecuada

y suficiente para el cumplimiento de los fines fundacionales. En general en España se considera suficiente la cantidad de 30.000 € (en Cataluña la cantidad debe ser de 60.000 €).

ENAJENACIÓN: transmisión a alguien del dominio de algo. Por ejemplo, una venta.

ESTATUTOS: son las normas acordadas por el fundador o fundadores, que regulan los fines, la organización y el funcionamiento de una persona jurídica, por ejemplo una fundación cívica. Su contenido fundamental se refiere al funcionamiento de la entidad frente a terceros y a la regulación de los derechos y obligaciones de los miembros y las relaciones que se establecen entre ellos.

Ya que las fundaciones cívicas se conciben con una duración indefinida, y que las necesidades de la comunidad a la que atiende son cambiantes, los estatutos deben redactarse de manera que pueda hacer frente a esta variación de condiciones sin necesidad de tener que modificar los estatutos.

FILANTROPÍA: término de origen griego que significa *amor al prójimo*. La filantropía se define de diversas maneras. En la actualidad, en el contexto anglosajón, incluye la donación realizada de forma voluntaria por un individuo o un grupo para promover el bien común. La filantropía abarca las contribuciones de personas o grupos a organizaciones que trabajan para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

En otros entornos culturales el término *filantropía* tiene connotaciones paternalistas o incluso coloniales, por lo que se prefieren expresiones como *responsabilidad social*, *inversión social* u otras análogas.

FONDOS ASESORADOS POR DONANTES (Donor Advised Funds): son aportaciones ligadas a un objetivo que tienen que estar dentro de la misión de la propia fundación cívica. En este caso, el donante realiza una aportación a una fundación cívica para que ésta la canalice hacia proyectos o hacia entidades no lucrativas que realicen determinadas actividades. El donante puede decidir involucrarse en la elección de los proyectos a los que irá su donación de dinero o simplemente confiar la gestión a la fundación cívica. La fundación cívica puede correr con

los gastos de gestión del fondo o cobrar un porcentaje del fondo para cubrir gastos administrativos.

FUNDACIÓN CÍVICA: organización sin ánimo de lucro, privada, independiente y autónoma, dedicada a atender las necesidades de la comunidad y a elevar la calidad de vida en una determinada área geográfica local. La principal característica es que son fundaciones creadas por los ciudadanos para sus conciudadanos.

La fundación cívica da servicio a la comunidad, asume la función de líder y establece actividades para hacer frente a las necesidades de su zona de acción; además, ofrece servicios especializados a los donantes que hacen aportaciones a la entidad.

Una de sus tareas es conseguir fondos de forma permanente y en cantidad suficiente para destinarlos a entidades no lucrativas de la comunidad. Con el tiempo, la fundación cívica consigue reunir fondos provenientes de muchos donantes locales de procedencia diversa (legados, inmuebles, efectivo, etc.). Con los beneficios derivados de los fondos que invierte, la fundación va obteniendo en la comunidad aptitudes y recursos que empleará en dar servicio a la propia comunidad.

La primera fundación cívica fue creada en 1914 por Frederick H. Goff en Cleveland, EE.UU. Desde entonces han aparecido fundaciones de este tipo en todos los continentes. Las fundaciones cívicas también se conocen como fundaciones comunitarias.

FUNDACIÓN COMUNITARIA: ver fundación cívica.

FUNDADOR/FUNDADORES: la persona o las personas que crean la fundación cívica y que efectúan la dotación fundacional. Son quienes fijan los objetivos y finalidades de la fundación en los estatutos. En el caso de las fundaciones cívicas, normalmente se trata de varios fundadores.

FUNDRAISING: es la adquisición sistemática de recursos. Es el conjunto de técnicas basadas en la planificación estratégica, el marketing, la comunicación y las relaciones públicas que tiene como finalidad recaudar fondos y bienes de personas, empresas, fundaciones y administraciones públicas, destinándolos a finalidades no lucrativas.

Los canales y soportes de comunicación utilizados para la captación

de fondos son: la solicitud de subvenciones ante la administración pública, la captación en la calle cara a cara, el telemarketing, los *mailings* por correo electrónico, la publicidad en Internet, los envíos de mensajes de texto, los *mailings* postales, las relaciones públicas con empresas y grandes donantes, los sorteos, las telemaratones, las cenas solidarias, los círculos de donantes, los fondos asesorados por donantes, etcétera.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS: Es un enfoque de gestión que se centra en las conductas observables de las personas que reflejan sus conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad. No le importa las características de la persona, sino la forma en que las pone en juego. La gestión se orienta a identificar y desarrollar las competencias necesarias para cumplir los objetivos de la organización.

GRAVAMEN: carga impuesta sobre un bien. Por ejemplo, una hipoteca.

GRUPOS DE INTERÉS O PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS): cualquier persona, organización o grupo que puede reivindicar la atención, los recursos o la producción de una organización, o a los que afectan sus resultados.

INVENTARIO DE PERSONAS: Relación de las personas que trabajan en una organización. Contiene la siguiente información de cada una de ellas: datos personales, fecha de ingreso, conocimientos, experiencia anterior, valoración en la selección, actividades destacadas, evaluación de resultados, puntos fuertes y débiles, progreso salarial, formación y promoción posible.

INVENTARIO DE PUESTOS: Descripción de los puestos existentes en una organización. De cada puesto se detallará la siguiente información: situación en el organigrama, denominación del puesto, número de puestos, descripción, requisitos profesionales y nivel salarial.

LEGADO: forma de transmitir bienes o derechos tras la muerte de una persona. La disposición se hace mediante testamento a favor de una o varias personas naturales o jurídicas.

MISIÓN: es la razón de ser de una entidad, así como la finalidad y el propósito fundamental a alcanzar ante los diferentes grupos de interés. Es, en fin, el punto de referencia de la actuación de cualquier organización. La misión determina qué se hace, para quién y para qué.

PATRIMONIO: es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que pueden valorarse económicamente del que es titular la fundación cívica una vez ha sido constituida. Este patrimonio lo componen la dotación inicial y los bienes que la fundación adquiera tras su constitución y adquisición de personalidad jurídica. Su administración y disposición corresponde al patronato en la forma establecida en los estatutos y dentro de los límites legales.

PATRONATO: órgano de gobierno y representación de la fundación, al que corresponde cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de ésta, manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos.

Pueden ser miembros del patronato de una fundación las personas físicas que tengan plena capacidad de obrar y no estén inhabilitadas para el ejercicio de cargos públicos y las personas jurídicas, que deberán designar a la persona o personas físicas que las representen en los términos establecidos en los estatutos.

SERVICIOS A DONANTES: las fundaciones cívicas ayudan a determinar las posibilidades de participación y medios que mejor se adaptan a los intereses personales y al perfil del donante. Para ello, ponen al servicio del donante un grupo de expertos para que trabajen conjuntamente con él, y diseñen un programa adaptado a sus deseos, metas personales y financieras. Le ofrecen diversas posibilidades de fondos y las adaptan para así satisfacer sus necesidades. De esta forma el donante, cada vez más exigente, puede aprender y estar más involucrado con la causa. La oferta de la fundación debe ser lo suficientemente diversificada como para que los donantes y los voluntarios encuentren una posibilidad de participación adecuada a sus necesidades. Además debe permitir a los donantes de importes menores realizar donaciones estratégicas.

TCFN (Transatlantic Community Foundation Network): es una plataforma de fundaciones cívicas, organizaciones de apoyo y consultores de

este tipo de fundaciones de Europa y América del Norte que pretende facilitar a las fundaciones cívicas intercambio de experiencias y conocimientos.

La TCFN fue creada en 1999 por la Bertelsmann Stiftung (Alemania) con el apoyo y consejo de la Charles Stewart Mott Foundation. En la actualidad, está gestionada y dirigida por Community Foundations of Canada (Fundaciones Cívicas de Canadá), cuya sede está en Ottawa.

TERCER SECTOR: denominación genérica que recibe el sector no lucrativo para distinguirlo de los otros dos sectores: el Estado, primer sector, y el mercado, el segundo sector. Abarca el entorno completo de los movimientos sociales que se basan en la participación voluntaria, la autoorganización y el compromiso cívico.

Es un sector muy heterogéneo que presenta rasgos muy distintos según su propia dinámica. Puede incluir: organizaciones no gubernamentales, asociaciones, fundaciones, sindicatos, organizaciones religiosas, clubes, colegios profesionales, etcétera.

VALORES: describen las convicciones profundas de la fundación, expresan las ideas que la fundación cívica cree valiosas y que han de guiar su actividad.

VISIÓN: es la proyección, la imagen de futuro de la entidad a largo plazo. Refleja las aspiraciones de la fundación cívica. Lógicamente, la visión debe ser coherente con la misión y los valores.

WINGS (Worldwide Initiatives for Grantmaking Support): es una red mundial de organizaciones y grupos que proporcionan servicios a donantes y/o que promueven la filantropía que busca fortalecer la filantropía y la cultura de la donación a través del aprendizaje mutuo y el apoyo, el intercambio de conocimientos y el desarrollo profesional de sus participantes.

Cuenta con dos secciones: Fundaciones Cívicas e Iniciativa Corporativa. WINGS fue creada en el año 2000 y actualmente está formada por más de 140 organizaciones. Desde 2007 y hasta 2010, el Secretariado de WINGS se encuentra en el Asia Pacific Philanthropy Consortium (Consortio de Filantropía de Asia Pacífico), en Filipinas.

Directorio páginas web

Fundación Bertelsmann
Barcelona
www.fundacionbertelsmann.org

Bertelsmann Stiftung
Gütersloh (Alemania)
www.bertelsmann-stiftung.de

Plataformas de fundaciones

Asociación Andaluza de Fundaciones
Sevilla
www.fundacionesandaluzas.org

Asociación Española de Fundaciones
Madrid
www.fundaciones.org

Coordinadora Catalana de Fundacions

Barcelona

www.ccfundacions.org

European Foundation Centre

Bruselas

www.efc.be

FUNKO – Confederación Vasca de Fundaciones

Bilbao

www.funko.es

Sobre Fundaciones Cívicas

Fundación Bertelsmann

Barcelona

www.fundacionescivicas.es

Bertelsmann Stiftung

En alemán

www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-1751C88C-7038-C9B3/bst/hs.xsl/321.htm

En inglés

www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-1751C88C-7038-C9B3/bst_engl/hs.xsl/321.htm

Berks County Community Foundation

www.bccf.org/

Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)

Ciudad de México

www.cemefi.org/spanish/content/section/5/29/

Community Foundations of Canada

www.cfc-fcc.ca/accueil.cfm

Council on Foundations

EE.UU.

www.espanol.cof.org/services_community.asp

Community Foundations Network

Reino Unido

www.communityfoundations.org.uk

Council of Michigan Foundations

www.cmf.org

Fundación Comunitaria de Puerto Rico

www.fcpr.org/

Fundación Oaxaca

México

www.fundacion-oaxaca.org

Fundación SES

Argentina

www.fundses.org.ar/pfundaciones_comunitarias.html

The Foundation Center

EE.UU.

www.foundationcenter.org

Transatlantic Community Foundation Network (TCFN)

Canadá

www.tcfncfc.ca

Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)/

Iniciativas Mundiales de Apoyo a Donantes

www.wingsweb.org/about/community_es.cfm

Fundaciones miembros de la Red Española de Fundaciones Cívicas:

Fundación Ciudad Rodrigo 2006
Ciudad Rodrigo (Salamanca)
www.fundacionciudadrodrigo.com

Fundació Ciutat de Valls
Valls (Tarragona)
www.fcvalls.org

Fundación Maimona
Los Santos de Maimona (Badajoz)
www.fundacionmaimona.org

Fundació Novessendes
Betxí (Castellón)
www.novessendes.org

Fundació Tot Raval
Barcelona
www.totraval.org

Otras

Asociación Española de Fundraising
www.aefundraising.org

La presente edición en castellano es una versión adaptada de *Handbuch Bürgerstiftungen*, publicado por la Initiative Bürgerstiftungen (Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, 2004). Han participado en la elaboración de los textos en castellano: Agustín Pérez, Isabel Pino, Víctor M. Pinto y Mónica Otero.

© 2011 Fundació Bertelsmann
Passeig Picasso, 16, baixos
08003 Barcelona
Tel. +34 93 268 73 73
Fax +34 93 268 71 73
e-mail: info@fundacionbertelsmann.org

Directora Fundació Bertelsmann: Michaela Hertel
Responsable Projecte Fundacions Cíviques: Mercedes Mosquera
Assistent de Projecte Fundacions Cíviques: Eulalia Hilario

© 2011 Traducció Celer Pawlosky S.L.
© Fotografies: Fundació Bertelsmann
Coordinació editorial: Encarna Castillo
Disseny: Bertelsmann Stiftung
Maquetació: Georgina Rosquelles
ISBN: 978-84-934001-3-2
www.fundacionbertelsmann.org

Una fundación cívica es el mecanismo más ágil, profesional y activo para que un ciudadano pueda implicarse en la mejora de su entorno social más cercano. Los habitantes de un barrio, una ciudad o una comarca han utilizado hasta ahora un abanico muy amplio de formas asociativas, pero la experiencia en Estados Unidos y en Europa –con Alemania en una posición destacada– demuestra que organizarse como una fundación cívica plantea toda una serie de ventajas muy claras:

1. Permite crear órganos dirigentes muy diversificados, que incluyen desde las empresas hasta las propias instituciones públicas y, por supuesto, los ciudadanos particulares. De esta forma se potencia la participación de todos los agentes que actúan sobre la vida local.
2. Esto ayuda también a que las posibilidades de financiación sean más diversas, asegurando la estabilidad económica de estas organizaciones y el cumplimiento de su misión.
3. Permite que los propios ciudadanos escojan la manera en que pueden aportar valor a la organización e incluso que elijan aquellos temas a los que les gustaría que la fundación se dedicase. Y las fundaciones cívicas también permiten al ciudadano elegir la forma en que concreta su ayuda (económicamente, empleando horas de su tiempo...).
4. Beneficiarse de las ventajas fiscales que la ley otorga a las instituciones fundacionales.
5. Permite a los ciudadanos descubrir la filantropía o el derecho a ayudar a los demás.

Las fundaciones cívicas reflejan, quizás como ninguna otra institución, el crecimiento y la maduración que ha experimentado la sociedad española en los últimos años. En este contexto, el *Manual de gestión de fundaciones cívicas* es una herramienta imprescindible tanto para el día a día de las propias fundaciones cívicas, como para aquellos profesionales relacionados con este sector. Aspectos como la captación de recursos, las cuestiones legales o la gestión económica y administrativa, entre otros, son tratados en profundidad y acompañados de documentos que ayudan a la correcta realización de las tareas desempeñadas en cualquier institución de este tipo.

www.fundacionbertelsmann.org