

“LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS FUNDACIONES”

Borja Baselga

**Clausura Curso Fundaciones
Univ. San Pablo CEU
Jueves, 16 de diciembre de 2010**

FUNDACION

 **Banco Santander**

Introducción y enfoque

Buenas tardes y enhorabuena a todos.

Acabáis de terminar este Curso de Fundaciones, un Curso muy rodado y maduro: es, ya, la 7ª edición.

Un curso muy completo por la amplitud de materias pero, al mismo tiempo, muy especializado en temas de Dirección y Gestión, como corresponde al perfil de la mayoría de vosotros.

Y con todo este bagaje, habéis realizado un proyecto que puede ser aplicable a vuestra Fundación o a cualquier otra.

Un cúmulo de oportunidades que, estoy seguro, habréis aprovechado.

Enhorabuena de nuevo por ello.

Estamos en la conferencia de clausura. Conferencia a la que deseo despojar de todo tipo de solemnidad para convertirla en un acto más, el último del curso, en el que compartiré con vosotros algunas ideas que, espero, nos puedan enriquecer a todos.

Trayectoria profesional

Para ello, quiero, antes de comenzar, ofreceros unos breves apuntes sobre mi trayectoria profesional, que ayuden a comprender el enfoque y el contenido de mi presentación.

Llevo trabajando en el Grupo Santander los últimos 21 años de mi vida y solamente desde hace poco más de un año he pasado a dirigir la Fundación Banco Santander.

Bien es verdad que desde 2002 he sido el Director de Responsabilidad Social Corporativa del Grupo. Y os puedo asegurar que la labor de RSC en una empresa es lo más parecido a la actividad de una Fundación en muchos aspectos.

Cuando me hice cargo del departamento de RSC del Banco me ofrecieron una de esas raras oportunidades en la vida. Me dijeron, aquí está tu trabajo. Y me dieron un papel en blanco.

No siempre tenemos ocasión de que nos suceda eso, pero en nuestro trabajo, muchas veces tenemos que reinventarnos y trazar, sobre un papel en blanco, la nueva dirección que queremos dar a nuestra entidad.

Fue, desde luego, una etapa apasionante en la que tuve ocasión de estar en contacto con un buen número de asociaciones y fundaciones, en su mayoría de ayuda social y de medio ambiente, lo que me permitió acercarme al mundo fundacional.

Los temas que trataba en RSC eran, en muchos casos, los que no tenían padrino en las grandes empresas: la discapacidad, el medio ambiente o el voluntariado. Yo tuve la suerte de ocuparme de ellos y, para hacerlo, trabajé con Fundaciones especializadas en estas materias.

Antes de este trabajo, y para ponerlo todo en contexto, había trabajado en Banca Corporativa, había sido responsable de productos de Banca de Particulares y había sido Director de Calidad del Banco, entre otras responsabilidades.

Relación con el mundo empresarial

Como se puede ver, la mayor parte de mi carrera está vinculada a áreas de negocio o de apoyo al negocio y, por eso, mi mentalidad tiene mucha más **relación con el mundo empresarial** que con el fundacional, lo que significa dos cosas:

- Por un lado que, en parte, tengo que cambiar el chip (y en esa tarea estoy empeñado con toda ilusión desde hace tiempo).
- Pero, por otra parte, que he de aprovechar lo positivo de este bagaje profesional: estoy convencido de que la gestión de una Fundación debe hacerse con criterios de eficiencia empresarial

Y de eso quiero hablar con vosotros esta tarde: de la gestión de una fundación desde un punto de vista empresarial.

Porque, al contrario de cuando empecé a trabajar en RSC, cuando llegué a la Fundación ya tenía el guión escrito. Y lo que debía hacer era mejorarlo, hacerlo más atractivo y más conocido.

Es un hecho cierto, y os habrá pasado a casi todos, que mucha gente aspira a trabajar en una Fundación pensando que ese trabajo está más cerca de la buena vida que del trabajo serio y riguroso.

Yo, como vosotros, puedo desmentir ese tópico y quiero que, después de mis palabras, coincidamos en que el que quiera trabajar en una Fundación debe hacerlo con la idea clara de que se trata de un trabajo exigente y profesional.

Quiero, por tanto, compartir con vosotros la idea de que las Fundaciones deben desarrollar un espíritu empresarial

- en su gestión,
- en su búsqueda de objetivos a largo plazo y
- en su vocación de sostenibilidad.

La diversidad de Fundaciones

Al abordar este tema, no es posible desconocer la dificultad de generalizar cualquier reflexión sobre Fundaciones, dada su enorme diversidad en todos los aspectos.

Como seguramente conocéis, y para no buscar clasificaciones muy complejas, la propia Asociación Española de Fundaciones tiene establecido un sistema de trabajo que le permite agrupar estas instituciones en 7 categorías diferentes, según su naturaleza o dedicación.

Entre estos grupos están:

- las Fundaciones culturales,
- las de investigación,
- las dedicadas a la inclusión social,
- las universitarias,
- las medioambientales o de sostenibilidad, etc.

Para complicarlo aun más, algunas pueden estar en más de un grupo, como MAPFRE, que está en varios, o la FBS (que es cultural y de sostenibilidad).

Pero hay muchos más criterios que diferencian a las Fundaciones:

- las hay creadas con límite temporal para un programa concreto (por ejemplo, la Fundación creada para apoyar la próxima visita del Papa) y
- también las creadas sin límite temporal (que es el caso más habitual);
- las que tienen una dotación patrimonial (como la Rafael del Pino) o
- las que deben buscarse fuentes de financiación y subvenciones (como la Fundación Padre Arrupe);
- incluso, y esto también es frecuente, las que tienen aportaciones estables de algunos de sus fundadores pero que acuden a otras entidades para completar su financiación (como puede ser la Fundación Lealtad);
- las hay que tienen un amplio presupuesto (un buen ejemplo sería, seguramente, la Fundación Telefónica)
- o las de presupuesto reducido (como la Fundación Valora, que busca productos sobrantes en las empresas y los entrega a personas necesitadas);

- y, en fin, las creadas por personas físicas o por personas jurídicas.
- De entre estas últimas, destacaría las Fundaciones de empresa a las que, por cercanía, me voy a referir con algo más de detalle en mi intervención.

A propósito de esto, quiero recordar el ejemplo de La Fundación Santa María la Real (instalada en un restaurado Monasterio románico de Aguilar de Campóo) que, entre otras muchas actividades, está realizando la Gran Enciclopedia del Románico Español, un monumento científico de referencia en España y en el exterior.

Una Fundación que, además, está comunicando su labor, a través de un precioso programa televisivo de la 2 dirigido por ese gran humorista y espléndido arquitecto enamorado del románico, que se llama Peridis. Una Fundación que, en palabras de su Director, es sostenible en un triple aspecto: económico (es rentable, se autofinancia), medioambiental (es respetuosa con el medioambiente en todas sus actuaciones) y social (a través de sus talleres de restauración y otras obras da empleo a más de 200 personas de la comarca).

Sin embargo, para el espectador, para esas personas que no conocen este mundo, y especialmente para quienes desconocen la actividad y el funcionamiento de las Fundaciones empresariales, estas responden bien a la descripción de Dwight Mac Donald:

“A foundation is a large amount of Money
completely surrounded by people who want some”.

(Una Fundación es una gran cantidad de dinero,
completamente rodeada de personas que quieren una parte).

En un reciente artículo publicado por el diario El País se ofrecía información interesante sobre las donaciones en EE.UU. bajo el sugestivo título “Filántropo mirando el céntimo”.

Algunas de las ideas que se podían leer en ese artículo tienen que ver con

- la reducción de las donaciones,
- la demanda de eficiencia y
- la búsqueda de asesoría cualificada.

Temas, todos ellos, que me sirven para apoyar esta exposición sobre la necesidad de gestionar las Fundaciones con criterios empresariales.

Retos de futuro

Sea cual sea el tipo de Fundación al que nos refiramos existen **algunos retos o desafíos de futuro**, válidos para todas ellas y relacionados con su gestión, sobre los que querría reflexionar.

Son muchos los retos, pero he elegido los 4 que considero más importantes para lograr una gestión empresarial en las Fundaciones:

- la profesionalidad en la gestión,
- la internacionalización,
- la comunicación y
- la adaptación a la crisis actual.

En todos estos temas, los gestores de las Fundaciones debemos tomar decisiones.

Decía Peter Drucker que “donde hay una compañía de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”. Creo que las Fundaciones también nos debemos aplicar esa receta. Debemos tomar decisiones y, en muchos casos, tenemos que ser valientes.

1. Primer desafío: la profesionalización

En las Fundaciones no nos podemos permitir el lujo, por el hecho de que nuestro objetivo no sea obtener beneficios, de no tener una gestión profesional.

Estamos utilizando recursos escasos que no podemos despilfarrar.

Y para llevar a cabo una buena utilización de los recursos existen técnicas de gestión empresarial, muy analizadas, muy estudiadas y muy aplicables a las Fundaciones en la mayoría de sus facetas.

Como el tema es muy amplio, haré sólo unas breves reflexiones sobre 3 aspectos concretos que considero de especial interés para la profesionalización de la gestión en las Fundaciones. Estos temas son:

- El patronato
- La gestión de los RR.HH. y
- La eficacia en la gestión de proyectos

1.a) Como parte del desafío de la profesionalización me referiré, en 1er lugar, al **Patronato**.

No se puede establecer un paralelismo absoluto entre el Patronato y el Consejo de Administración de las empresas, pero sí existe cierta similitud. Y, en todo caso, es el máximo órgano de gobierno de las Fundaciones, al que hay que exigir las prácticas del "buen gobierno".

Pero, antes y para ello, hay que replantear varias cosas:

- la adecuada selección de sus miembros,
- su implicación en las actividades de la Fundación,
- la responsabilidad y las tareas de impulso.

En definitiva: dedicación, profesionalidad y compromiso.

Los patronos son un elemento esencial de las Fundaciones que, como los Consejeros de las Empresas, deben ser conscientes de la buena gestión del presupuesto.

Por eso, tal vez este sea un buen momento para plantearnos algunas **preguntas**:

¿Responden a este esquema los Patronatos de la mayoría de las Fundaciones, o se acercan más a los llamados "cementeros de elefantes"?

¿Qué es lo que falla y por dónde habría que empezar?

¿Sería necesario replantear, incluso, el discutido tema de la remuneración a los patronos, para poder exigirles la necesaria dedicación y responsabilidad?

En un reciente estudio sobre la información de las Fundaciones en sus páginas web leía que la mayor parte de las Fundaciones no ofrecen información sobre sus Patronos, más allá del nombre. Se pedía, como una primera medida de transparencia, que se acompañara una breve nota biográfica o, al menos, una indicación sobre otros cargos

que ocupan en empresas o instituciones. Tal vez debamos animarnos a dar, nosotros mismos, este primer paso.

Un caso especial es, desde luego, el de las Fundaciones en las que el Fundador sigue presente en la organización. Su compromiso y su dedicación son siempre un estímulo para los que trabajan en ellas.

Además, al crear un patronato desde cero, el fundador tiene la posibilidad de adecuarlo a los fines fundacionales con más facilidad. Lo importante es, desde luego, que tanto en la creación como en la renovación de los patronos, estos sean los más adecuados para acompañar el desarrollo de la Fundación.

Y este es un tema importante, porque las Fundaciones deben ser fieles a los fines fundacionales. No podemos perder el rumbo porque entonces, no avanzaremos adecuadamente. Por utilizar una frase marinera, “no hay viento favorable para aquel que no sabe a dónde va”.

1.b) En segundo lugar, y como parte del reto de la profesionalización, hablaré de la **gestión de los RR.HH.**

He aquí un capítulo donde se puede avanzar con cuestiones muy sencillas, como p.e:

- la selección con criterios de competencia,
- los planes de carrera,
- la evaluación personalizada,
- la remuneración según productividad,
- la gestión por objetivos y, sobre todo,
- el compromiso con el proyecto, con la Fundación y con sus fines.

Algunos de estos aspectos son más fáciles en las empresas (los planes de carrera o la remuneración ligada a productividad) y otros más sencillos en las Fundaciones (estoy pensando en el compromiso con el proyecto, ya que en muchas ocasiones en las Fundaciones contamos con personas que tienen muy interiorizado el fin de la organización, mucho más que en algunas empresas que son, por decirlo de forma tosca, un “gana panes”).

En otras palabras, creo que es más fácil ilusionar a los empleados de una Fundación con proyectos de ayuda a la infancia en Africa que a los empleados de una empresa dedicada a la fabricación de cerámica sanitaria.

La tarea de los directivos es fundamental para conseguir la motivación y el compromiso: ellos deben ser los primeros convencidos e ilusionados con el proyecto de la Fundación.

Incluso es posible profesionalizar la labor del voluntariado, aunque pueda parecer una "contradictio in terminis".

Me refiero a la posibilidad de convertir el voluntariado en algo recurrente, de manera que, quienes lo realizan, sepan lo que pueden esperar y, también, a qué se deben comprometer, para que su actividad no suponga un coste, sino que sea un beneficio para la organización receptora. Hay que huir, por supuesto, de las vacaciones solidarias.

Sobre el voluntariado me gustaría destacar un dato, aunque proceda del mercado norteamericano: en EE.UU., en un estudio realizado entre un grupo de millonarios, tradicionalmente donantes, aquellos que realizaban labores de voluntariado dedicaban un promedio de 58.000 euros anuales a donaciones y, en cambio, aquellos que no realizaban este tipo de labores, aportaban unos 35.500 euros.

Por tanto, aquí tenemos un factor interesante a analizar: el voluntariado como motivador de las donaciones y, aunque solo fuese por ese motivo, deberíamos impulsarlo en nuestra sociedad.

Y, puedo dar fe, este es un tema muy complicado, especialmente en una sociedad como la nuestra en la que no existe tradición en este campo.

1.c) En tercer lugar, en relación con la profesionalización, quiero compartir algunas ideas sobre [la eficacia en la gestión de proyectos](#).

A este apartado le doy mucha importancia porque, en general, la actividad de la mayoría de las Fundaciones consiste en gestionar uno o varios proyectos de forma paralela y simultánea.

Algunos se gestionan enteramente desde la misma Fundación y otros, en colaboración con otras instituciones. En este segundo caso, el seguimiento detallado de la evolución del proyecto cobra especial interés, ya que no siempre se repite la experiencia con el mismo interlocutor.

Quisiera detenerme en este aspecto y mostrarles un ejemplo de gestión de proyectos en nuestra Fundación. He elegido uno muy reciente porque está muy relacionado con todas las actividades de nuestra Fundación (arte, mundo universitario, publicaciones, sostenibilidad, etc.)

Se trata de TalentosDesign, un concurso on line de diseño, dirigido a estudiantes universitarios iberoamericanos. El tema es “Diseña sostenible”, lo que nos permite aunar diseño, sostenibilidad y creatividad.

Los proyectos se cuelgan en la web y las votaciones se realizan on line. Sobre los 50 proyectos más votados por este sistema, un jurado especializado selecciona a los ganadores.

Pues bien, para que esto funcione, es necesario diseñar una página web, controlar los proyectos presentados y los seleccionados, las votaciones (este año hemos recibido 1.5 millones votos, lo que demuestra el poder de las redes sociales en este tipo de iniciativas). Es necesario, además, organizar un jurado de expertos y hacer la comunicación a los finalistas.

Una vez seleccionadas las obras finalistas, hay que cotejar los datos, pedir el envío de los objetos que serán expuestos, coordinar las autorizaciones cuando proceden de terceros países, emitir certificados de participación.

Tras el concurso hay una exposición con todos los trabajos seleccionados y una ceremonia de entrega de premios. Para la exposición hay que coordinar con los responsables de la sala, contratar un diseñador, un equipo de montaje, un equipo de seguridad, ...

Además, se editan folletos, banderolas, publicidad, catálogo, se contacta con los periodistas especializados, se prepara una nota de prensa ...

Es necesario controlar el montaje, la iluminación, etc. Y hay que organizar el acto de inauguración, con representantes de la institución y del jurado, con asistencia de los ganadores, cocktail, protocolo, ...

Para gestionar proyectos como este yo exijo a mi equipo un check-list con responsables de cada tarea y con fechas de ejecución, lo que nos ayuda a evitar errores. Nuevamente estamos aplicando métodos empresariales en la gestión de las fundaciones.

Tanto la estructura como los proyectos son sencillos. Lo que me parece importante subrayar es la técnica de gestión, es decir, cómo definimos el público objetivo, las finalidades del concurso y su encaje en la política de la Fundación, los medios, el cuidado de los detalles, los costes, los resultados, el análisis coste-beneficio, etc.

2. Segundo desafío: la internacionalización.

El segundo desafío al que quiero referirme, después de hablar de la necesidad de la profesionalización, es la internacionalización.

El aspecto de la internacionalización puede estar muy condicionado por el tipo de Fundación de que se trate:

- hay Fundaciones cuyo objetivo específico está fuera de nuestro país: p.e., las que se dedican a obras sociales en países necesitados (como la Fundación Ciudad de la Esperanza y la Alegría) y
- hay otras que, por su carácter de Fundación empresarial, han de seguir, de alguna manera, la condición internacional de su empresa matriz (es el caso de Fundación Endesa).

Pero en todas las hipótesis, al estar en un mundo globalizado, de forma real o virtual (vía Internet), nuestras Fundaciones deben formar parte cada vez más, como las empresas, de la "aldea global", algo que tiene muchas vertientes.

Una de ellas, en el caso de las Fundaciones españolas y especialmente de las Fundaciones culturales, es la de responsabilizarnos de exportar nuestra cultura, nuestro patrimonio cultural en sentido amplio. Esto es una imagen de marca.

Otra, y muy importante, es la conexión en todas direcciones con el exterior: aprender de lo de fuera, intercambios con otras entidades, creación de redes internacionales de Fundaciones que pueden crear muchas sinergias.

En nuestro caso, y perdonen que vuelva a mencionar la FBS, pero es la que mejor conozco, en 2010 organizamos una exposición en Londres de arte IFE de Nigeria, lo que nos ha dado la oportunidad de establecer una buena relación con el British Museum o con el Museum of Modern Art de Nueva York, a donde también viajará esta exposición gracias a nuestro patrocinio. De esta manera, la internacionalización la estamos haciendo de la mano de instituciones de prestigio, algo que consideramos fundamental.

En otros momentos de nuestra trayectoria hemos expuesto la Colección Santander en diversos países (en México, en Chile o en Brasil) o hemos traído a España exposiciones de fuera, en colaboración con instituciones extranjeras, como la Daros Latinamerica Collection de Zurich o la Colección Sandretto Re Rebaudengo de Turín, que será nuestra próxima exposición temporal.

Pero nada de esto es suficiente cuando se trata de la Fundación de un Banco como el Santander que está presente en 40 países del mundo y cuyos beneficios provienen sólo en el 17% de España. Destaco esta cifra, porque me parece relevante en estos momentos, o si se quiere, vista desde el otro lado, el 83% del beneficio procede de otras partes del mundo.

A pesar de esta experiencia internacional de la Fundación, este es uno de mis principales objetivos: hacerla más internacional, de manera que esté más cerca del desarrollo del propio Banco.

3. Tercer desafío: la comunicación, la imagen, el reconocimiento

Quiero reflexionar, al hablar del tercero de los desafíos, sobre 3 ideas, a mi juicio íntimamente relacionadas:

- la comunicación,
- la imagen y
- el reconocimiento de las Fundaciones.

Pero para ello, deseo recordar antes un concepto de todos conocido: el de la Sociedad Civil, fundamento de la existencia de las Fundaciones.

Como sabéis, la Sociedad Civil es "la preocupación privada por lo público", es decir, aquella parte de la sociedad moderna que participa en los asuntos y problemas de interés general y que no es el Estado. El Estado no llena todo el espacio de lo público, es insuficiente.

Cada vez cobra más relieve la importancia y el protagonismo de la Sociedad Civil y las Fundaciones son una de las principales manifestaciones de esa Sociedad Civil: tienen un compromiso con el bienestar social, organizan y difunden la solidaridad y la generosidad de las personas físicas y jurídicas deseosas de contribuir al progreso de la sociedad en la que viven.

3.a) Comunicación

Al tratarse de un papel difuso, entre lo privado y lo público, con responsabilidades muchas veces compartidas, es preciso, en primer lugar, comunicarlo.

Las fundaciones deben saber comunicar sus actuaciones en beneficio de la sociedad: "lo que no se anuncia no existe" habéis oído en muchas ocasiones. Y así es. Con mucha frecuencia no hemos sabido transmitir nuestros objetivos y nuestros logros.

Y debemos comunicarlo a través de todos los medios existentes. Incluso, y sobre todo, de los más modernos tecnológicamente: las redes sociales.

Hace solo unos días, Chris Hughes, uno de los fundadores de Facebook, lanzó una plataforma para el activismo social, "Jumo". Su objetivo es explotar el potencial de la ayuda benéfica y facilitar a la gente corriente el acceso a la filantropía. Será interesante ver como evoluciona y ver el peso que las redes sociales pueden tener en el mundo

Fundacional. Creo que este es un campo al que debemos prestar una atención creciente.

3.b) Imagen

De esta comunicación se derivará una imagen de las Fundaciones.

Nuestras entidades deben hacer un esfuerzo para definir su identidad con personalidad propia: claramente diferenciadas de los ámbitos empresarial y público. Y en positivo: haciendo valer los aspectos favorables, que son muchos.

Y evitando que todo el sector, o una parte del mismo, se pueda contaminar cuando haya actuaciones negativas de alguna Fundación.

A ninguno de nosotros nos asimilan a la Fundación Bill Gates, por mucho que trabajemos en una Fundación.

En cambio, cuando se ha producido algún escándalo relacionado con Fundaciones, inmediatamente se mira alrededor y se pide más control para este tipo de instituciones.

Como dijo el Conde de Romanones, que fue Presidente del Consejo de Ministros, “hay 2 cosas que, cuando se pierden, no se recuperan jamás: el buen nombre y la cartera llena de dinero”.

Lo ilustraré con un ejemplo:

A principios de este mes de diciembre hemos visto que el Museo Chillida cerrará sus puertas en enero de 2011. Una mala noticia para la cultura, sin duda alguna.

Pues bien, en la misma fecha en la que se daba esa noticia, se podía leer otra titulada “El culebrón surrealista del hogar de Balenciaga” en la que se contaba con detalle como la Fundación Balenciaga se había visto envuelta en la gestión irregular de los fondos públicos. En 10 años, desde que nació el proyecto, el presupuesto para la puesta en marcha del museo había pasado de 5 a 21 millones de euros. Se habían presentado denuncias a los constructores, al arquitecto cubano que, para más detalle era pareja del alcalde, ... en fin, lo peor que puede afrontar una Fundación. La pérdida de su imagen.

3.c) Reconocimiento

Las Fundaciones han de buscar el reconocimiento de la sociedad ya que, cuando se hacen bien las cosas, se consigue una buena imagen.

Las Fundaciones no tienen el monopolio de la beneficencia. También las empresas lo hacen, y muy bien, a través de diferentes vías, como los departamentos de RSC.

Por nuestra parte, las Fundaciones no actuamos para que nos lo agradezcan, pero la sociedad ha de poder reconocer a las Fundaciones como actores implicados en su desarrollo y su progreso.

No es negativo, sino positivo, buscar la visibilidad de las obras que realizan las Fundaciones porque esto es un motivo para que otras personas (físicas o jurídicas) se muevan a realizar acciones semejantes. El impulso imitador debe proceder de la contemplación o del conocimiento de actividades de las que la sociedad tenga la mejor consideración.

En nuestro país, estaréis de acuerdo conmigo, somos muy tímidos en este campo.

Hace unos meses visité el Museo del Prado, sin duda un lujo que no debemos desaprovechar quienes vivimos en Madrid o quienes nos visitan ocasionalmente.

Un buen amigo, experto en arte, me enseñaba algunas de sus obras preferidas y me pidió que nos detuviéramos en la Sala XXIX. Allí, en la salida de emergencia, en una columna imposible de ver si no había un incendio en el Museo, se había puesto un cartel que decía “Esta sala se restauró con el patrocinio del BBV”.

Otro ejemplo: con ocasión de la exposición sobre Velázquez de comienzos de los 90, la Fundación Banco Santander regaló al Museo del Prado, con los beneficios obtenidos por la venta del Catálogo (y en colaboración con el legado Villaescusa), un magnífico bodegón de Sánchez Cotán. Tampoco es un tema que se conozca por parte del público.

¡Qué enorme diferencia con cualquier gran museo americano! Cuando uno visita el MoMA no puede dejar de asombrarse de la naturalidad con la que hablan de las salas.

En el folleto de mano, no falta la cita de los patrocinadores de cada área: audio guías gratuitas por cortesía de Bloomberg o los Family Programs gracias a Ford.

Los tres auditorios tienen su nombre: 1 y 2, Roy y Niuta Titus; el 3, Celeste Bartos.

Los dos grandes edificios, también: uno se llama David y Peggy Rockefeller y, el más reciente, Lewis y Dorothy Cullam.

Y hasta el jardín tiene un nombre propio: The Abby Aldrich Rockefeller Sculpture Garden.

Estoy convencido de que, entre todos, lograremos que se cambie esta mentalidad y que se valoren, como es debido, las aportaciones de los coleccionistas, de los patrocinadores y de los donantes.

4. Cuarto desafío: las Fundaciones en la crisis actual.

No sé si será por mi formación profesional como economista, pero no puedo terminar esta conferencia sin aludir al tema de la crisis actual y sus implicaciones en el mundo de las Fundaciones.

Es un tema ineludible, que lo domina e impregna todo. Es la gran preocupación, obsesiva, de los habitantes de los países desarrollados. Y, desgraciadamente, es algo todavía no resuelto ni para nuestro país, ni para la mayoría del mundo occidental. Todo resulta hoy sumido en una gran incertidumbre.

Pero, al margen de su gravedad y su evolución, lo que hoy me interesa subrayar de la crisis es su influencia en las Fundaciones en un doble aspecto:

- primero, en las consecuencias sobre nuestras propias entidades y
- segundo, probablemente lo más importante, en los efectos de vacío que deja la crisis en nuestra sociedad y que ofrece amplias oportunidades al mundo fundacional.

4.a) Primero. Decía que la crisis tiene influencia en las propias Fundaciones. Cabe esperar, como ha sucedido en el ámbito empresarial, una lógica reducción de su número o de sus dotaciones, consecuencia normal de la caída de la riqueza global. Es posible que tiendan a desaparecer las menos eficientes y aquellas que no sepan transmitir un proyecto ilusionante.

Por otro lado, es posible prever también, un cierto paralelismo con las empresas, no estrictamente fusiones, sino mayor colaboración entre Fundaciones para obtener la masa crítica adecuada en la financiación de determinados proyectos, especialmente de los de mayor tamaño o complejidad.

Y, en todo caso, todos hemos de ser consecuentes en nuestra gestión y en nuestros gastos con el clima de austeridad y eficiencia que exige la nueva situación. Quizás sea también el momento de ser especialmente cuidadosos en la elección de los proyectos de acuerdo con criterios exigentes de coste-beneficio social.

Por eso, las Fundaciones debemos presentar Presupuestos que impliquen una utilización óptima de los recursos, que demuestren austeridad en los gastos y, sobre todo, que impliquen la posibilidad de evaluar resultados de acuerdo con objetivos.

El análisis coste-beneficio es plenamente aplicable a nuestras actividades.

Hemos de reconocer, sin embargo, que, a veces, existe en nuestras entidades una tendencia a no utilizar eficientemente los recursos y, especialmente, a no analizar los resultados ni a medirlos.

4.b) Segundo. Decía, también, que además de influir en las Fundaciones, la crisis crea efectos de vacío en nuestra sociedad, de los que quiero destacar, al menos, estos cuatro:

- la crisis de valores,
- la crisis del Estado del Bienestar
- la crisis de la preocupación por la sostenibilidad y
- la crisis económica y de donaciones

4.b.1) Una crisis de valores.

Todos somos conscientes de que en el origen y en el desarrollo de la crisis global ha habido importantes comportamientos de notable falta de ética.

Es preciso regenerar nuestra sociedad, volver a los valores éticos fundamentales, a la solidaridad, a la creencia en la importancia del buen hacer en los negocios, a la Responsabilidad Social Corporativa.

El papel de las Fundaciones, su propio quehacer, ha sido siempre esencial en este aspecto. Hoy, de nuevo, encontramos una oportunidad.

4.b.2) Una crisis del Estado del Bienestar.

El Estado del Bienestar, esa quimera de la que tan cerca hemos estado y de la que cada vez nos alejamos más, siempre necesitó, y más ahora, de la contribución de las Fundaciones.

El déficit de la economía española es importante y nuestra deuda puede no ser sostenible: las reducciones de gastos en una buena parte del sector público se ha revelado como imprescindible. Lo hemos visto en varios países y, desgraciadamente, lo veremos en muchos otros.

En este contexto es preciso realizar grandes reformas: de nuestro sistema financiero, de nuestro sistema de pensiones, de nuestro sistema sanitario, de nuestro sistema

educativo, etc. Reformas necesarias e irrenunciables para impulsar el crecimiento. Y todas van en la misma dirección: reducir gastos y aumentar los ingresos.

Todo ello deja abiertos muchos interrogantes. Sólo por citar algunos:

¿Quién va a hacer investigación básica y aplicada cuando se reducen las inversiones en I+D+i?

¿Cómo va a quedar la obra social de las Cajas de Ahorro tras la reforma del sistema financiero?

¿Serán sostenibles los actuales gastos sanitarios?

¿Quién va a llenar el vacío de la reducción de los presupuestos de cultura?

Son sólo algunos ejemplos, pero todos ellos tienen un denominador común: de nuevo cobra relieve la importancia de la sociedad civil y pasan a primer plano las Fundaciones, pieza clave de esta sociedad. Un nuevo reto, una nueva oportunidad para nuestras entidades.

4.b.3) Una crisis de la preocupación por la sostenibilidad.

La crisis actual no es sólo una crisis económica, sino que tendrá fuertes consecuencias de tipo medioambiental.

Hasta ahora, de alguna manera se iba afianzando, al menos teóricamente, que el paradigma del crecimiento era "el crecimiento sostenible", es decir, aquel crecimiento que incorpora todos los costes de crecer, incluidos los necesarios para preservar las posibilidades de hacerlo en el futuro. E, incluso, se había avanzado mucho en la práctica en este aspecto.

Después de la crisis, esto será más difícil: estamos en una situación de "sálvese quien pueda" y, en este contexto, será muy complicado interiorizar en nuestros procesos de producción los costes que hagan posible también el crecimiento futuro. En la práctica, tenderá a olvidarse el paradigma de la sostenibilidad.

Esto es tremendamente grave y exigirá un esfuerzo redoblado de las Fundaciones para llamar a las puertas de los Gobiernos y de la conciencia colectiva con el fin de mantener vivo el esfuerzo hacia la sostenibilidad.

4.b.4) Una crisis económica y de donaciones

La generosidad de los estadounidenses no tiene igual. En 2009, se donaron unos 240.000 MM de euros, según Giving USA. Esta enorme cantidad de dinero es, sin embargo, un 3,6% menor que la del año anterior, que ya había descendido un 2,4% sobre las cantidades donadas un año antes. Como podemos ver, la crisis también afecta a los ricos americanos, aunque no sea tan significativa como las caídas que se registraron en las crisis del 74 (menos 5,5%) ó del 87 (menos 4,8%).

Está claro que la generosidad está ligada a la marcha de la economía. Aunque también puede estar unida a otro factor: el envejecimiento. Y es que, en EE.UU., la llegada a la edad de jubilación de los baby boomers está provocando un descenso de sus aportaciones filantrópicas.

Es interesante destacar que, en EE.UU., el 75% de las donaciones son generadas por individuos. El año pasado, por un importe de 174.000 millones de dólares. El ranking de generosos lo encabezaba el matrimonio Druckenmiller (que donó 573 MM a la Fundación Drucknmiller), seguidos por John Templeton (que donó 440 MM) y los Gates (269 MM).

En España, con el comienzo del nuevo siglo, y coincidiendo con el boom económico, la filantropía se puso de moda. Pasamos de crear unas 80 fundaciones al año a crear cerca de 500.

Aunque con importes más reducidos que los americanos, algunos empresarios de éxito como Amancio Ortega, Manuel Jove o las hermanas Koplowitz, así como un buen número de empresas, crearon fundaciones dedicadas a todo tipo de actividades.

Sin embargo, la crisis está obligando a algunas de las fundaciones (y posiblemente no a las que acabamos de citar) a intentar hacer lo mismo con menos recursos o bien a replantearse cual debe ser su actividad.

Esto nos debería obligar a entender muy bien las motivaciones de los donantes, es decir, tenemos que saber lo que les anima y lo que les motiva a realizar donaciones a las Fundaciones.

Y, si logramos entenderlas bien, podremos atraer a otros donantes ya que, como ha dicho Bill Gates, “la filantropía es contagiosa”.

Termino esta parte de la conferencia dedicada a la filantropía con una breve reseña histórica:

En noviembre de 2004, la revista Business Week publicó el informe “Philanthropy 2004” con los 50 donantes más importantes de EEUU. En el informe se destacaba una foto de Albert Lexie, que había hecho de la generosidad una forma de vida desde que vio un programa de tv solicitando donaciones para un hospital infantil.

Durante 23 años, Lexie dono el 30% de sus ingresos. Por cierto, Lexie era limpiabotas en Pittsburgh, por lo que donar cerca de 4.000 USD al año, de unos ingresos de menos de 10.000, es un esfuerzo que tiene pocos puntos de comparación.

Cierre

Hemos repasado algunos temas que nos deben inquietar en el desarrollo de nuestro sector.

Hemos hablado de varios retos como el de la profesionalización, y el de la internacionalización, de la necesidad de realizar una adecuada comunicación y de la adaptación a la crisis.

Quiero, sin embargo, terminar con un mensaje de optimismo.

El reconocimiento de los problemas es la mejor forma de abordarlos y eso es a lo que yo os animo. Somos, claramente, parte de la solución a los problemas a los que se enfrenta la sociedad. Y, si lo hacemos bien, podemos ser una herramienta de extraordinaria importancia en este proceso.

Queridos amigos: he reflexionado ante vosotros sobre algunos retos del futuro, porque el futuro es lo que importa.

He procurado aportaros mi experiencia profesional y la de mi institución, por si os puede resultar de ayuda.

Me queda, únicamente, daros de nuevo mi enhorabuena y desear que, entre todos, hagamos que las Fundaciones desempeñen el relevante papel que tienen en nuestra Sociedad.

Os deseo mucha suerte en vuestro futuro profesional y confío en que vuestra contribución al mundo fundacional se deje notar muy pronto.

Muchas gracias a todos por vuestra atención.

Borja Baselga