



# Fundaciones Cívicas 5

Compromiso de los ciudadanos con los ciudadanos  
Estudio de la Fundació Novessendes

## Contenido



**FUNDACIÓN CÍVICA**  
CIUDADANOS PARACIUDADANOS

Introducción	1
Definición de fundaciones cívicas	2
Evaluación de la Fundació Novessendes según la definición internacional de fundaciones cívicas	3
Conclusión	19
El Centro de Competencias para Fundaciones Cívicas	20

## Introducción

En 1973, la familia Piquer abrió una fábrica de 2.000 m<sup>2</sup> destinada a fabricar cartón ondulado para cajas de embalaje en Betxí, un municipio de 5.800 habitantes situado en Castellón, cerca de la costa. Desde esos modestos inicios, Cartonajes La Plana S.L. ha ido creciendo y se ha convertido en un gigante de la industria del embalaje, que cuenta con dos fábricas con capacidad para producir 200 millones de m<sup>2</sup> y 130 millones de m<sup>2</sup> de cartón ondulado, respectivamente, además de con tres plantas de manipulado. A lo largo de toda su historia, la empresa y la familia se han mantenido fieles a toda una serie de valores fundamentales: respeto, comunicación, responsabilidad, honestidad y reconocimiento. En ningún otro lugar del mundo empresarial se hacen más evidentes estos valores que en la Fundació Novessendes, el brazo benéfico del negocio familiar creado en 2001. En

un principio, gracias a un patronato visionario y generoso, la fundación se centró en el ámbito de la cooperación internacional y en el desarrollo de valores a través de la educación, para luego evolucionar e incluir a la comunidad local de un modo novedoso en el mundo corporativo. La fundación invita a la comunidad a presentar proyectos de financiación y participación, suscribir

acuerdos con distintas instituciones para crear programas cívicos conjuntos, y colabora con las autoridades locales y otras partes interesadas con el objetivo de lograr un desarrollo local sostenible. En la actualidad, la fundación ha emprendido su innovación más radical: volcarse literalmente en su comunidad con el objetivo de convertirse en una fundación cívica.

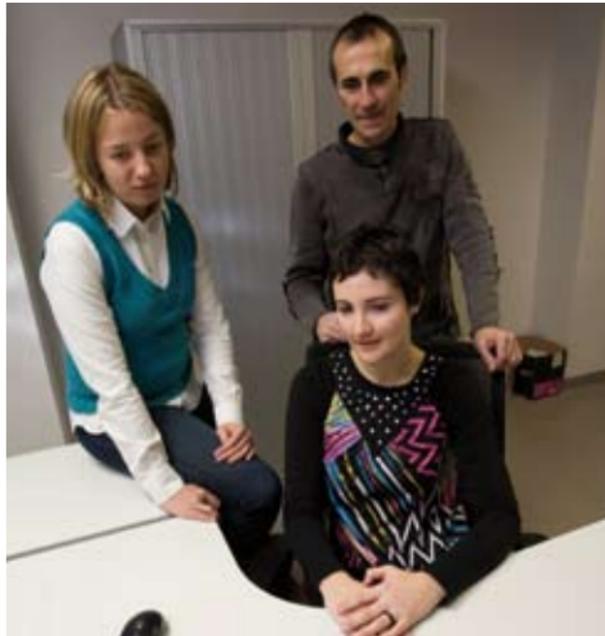


## Definición de fundaciones cívicas

Según el Fondo Global de Fundaciones Cívicas, las fundaciones cívicas son fundaciones donantes que:

1. Pretenden mejorar la calidad de vida de todas las personas de una zona geográfica definida.
2. No se hallan bajo el control o la influencia de otras organizaciones, gobiernos o donantes.
3. Están dirigidas por un órgano representativo de las comunidades a las que atienden.
4. Conceden subvenciones a otros grupos de carácter no lucrativo para abordar toda una serie de necesidades (variables) y oportunidades de la comunidad.
5. Recaudan continuamente contribuciones de un amplio espectro de donantes, en su mayoría locales (individuos, empresas, ayuntamiento, vecinos que han emigrado, etcétera).

6. 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.

7. Ayudan a donantes locales a conseguir sus objetivos filantrópicos.
8. 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.
9. Desarrollan unas políticas y prácticas abiertas y transparentes en relación con todos los aspectos de su actividad.
10. Rinden cuentas ante la comunidad e informan regularmente al público en general sobre sus objetivos, sus actividades y su situación financiera.

## Evaluación de la Fundació Novessendes según la definición internacional de fundaciones cívicas

Observación: como se ha indicado en la introducción anterior, la Fundació Novessendes se encuentra en proceso de transición. Bastante más abierta a su comunidad que una fundación familiar/empresarial típica, Novessendes se encuentra de manera rápida y consciente en camino de convertirse en una fundación cívica. Por lo tanto, al examinar su situación, se hará referencia en algunos casos a su situación actual y sus intenciones futuras a fin de proporcionar una imagen holística de su evolución.

Las fundaciones cívicas son fundaciones donantes que:

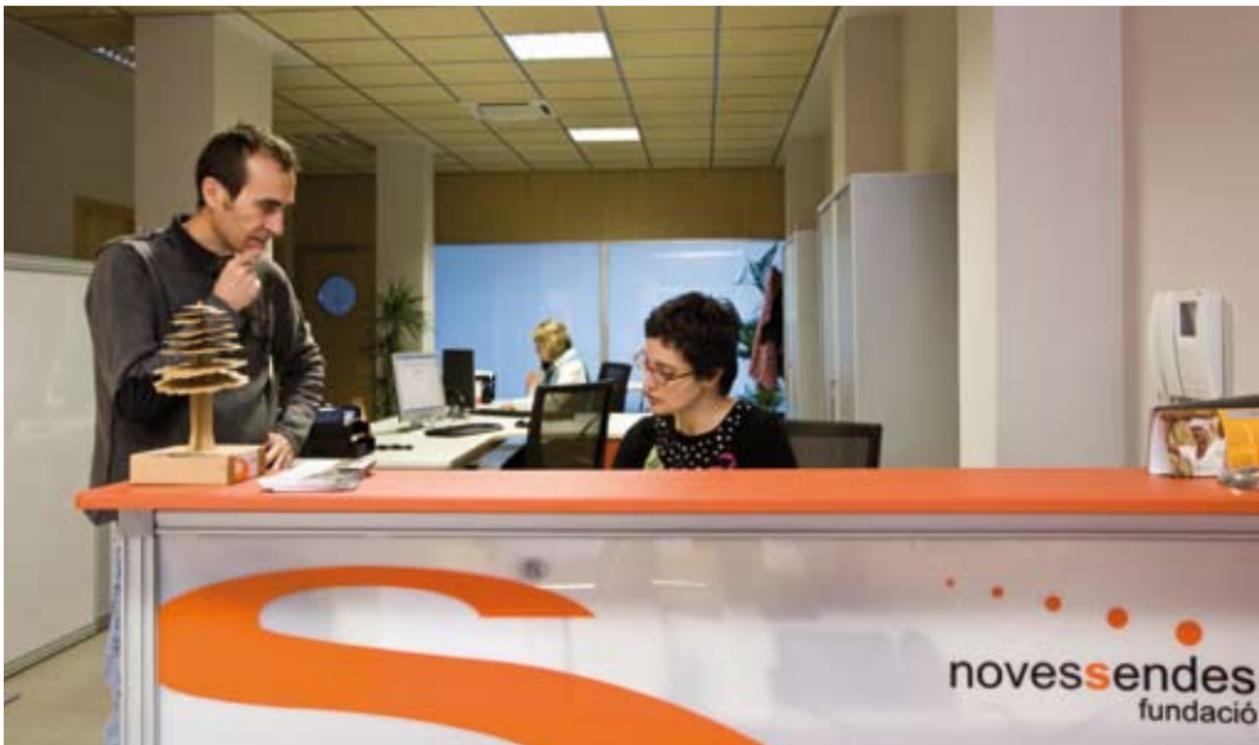
1. *Prenden mejorar la calidad de vida de todas las personas de una zona geográfica definida.*

Ni los estatutos ni la misión<sup>1</sup> de la fundación se refieren de manera directa a la comunidad de Betxí, su principal ámbito geográfico de operación. Asimismo, la fundación mantiene, y tiene intención de seguir manteniendo, una misión internacional y otra local. Sin embargo, la referencia a «local», «organizaciones de la ciudadanía» y «desarrollo comunitario», así como las prácticas reales de la fundación en materia de gobernanza y concesión de ayudas, como se indica a continuación, dejan bastante claro que se encuentra plenamente arraigada en su localidad.

---

1. «Somos una fundación local para contribuir al fomento de la responsabilidad social y el compromiso cívico en favor de la comunidad y la resolución de sus problemas, mediante el apoyo a iniciativas de personas y organizaciones de la ciudadanía, generando procesos, implementando proyectos y realizando actividades participativas que aporten valor para el desarrollo personal y comunitario, para la construcción de un mundo más armónico y sostenible.»





El presidente de la fundación, Manolo Piquer, en una presentación a la Fundación Bertelsmann, expresa claramente la misión cívica al afirmar: «Queremos ser una fundación del pueblo y para el pueblo».

- 2. No se hallan bajo el control o la influencia de otras organizaciones, gobiernos o donantes.*
- 3. Están dirigidas por un órgano constituido por ciudadanos, representativo de las comunidades a las que atienden.*

La Fundació Novessendes comenzó su andadura por completo bajo el control de la empresa fundadora y de la familia. El patronato estaba formado en su totalidad por accionistas.

Para la fundación, los cambios importantes de gobernanza y financiación necesarios para convertirse en una fundación cívica no son una cuestión de «si», o «cuándo», sino de «cómo». La intención de la fundación es ampliar el patronato a 16-18 personas, incluido el alcalde, dos empresarios, entre cuatro y cinco miembros de asociaciones locales, dos representantes de universidades y personas con experiencia en gestión de ONG y comunicación. Las cuestiones que se plantea actualmente la fundación son si incorporar nuevos miembros del patronato de una vez o de manera gradual, cómo organizar el trabajo de un patronato más grande y –lo que es más importante– cómo transmitir los valores organizativos cuando se incorporen nuevos miembros. La intención original del grupo era ampliar el patronato de una sola vez. De hecho,





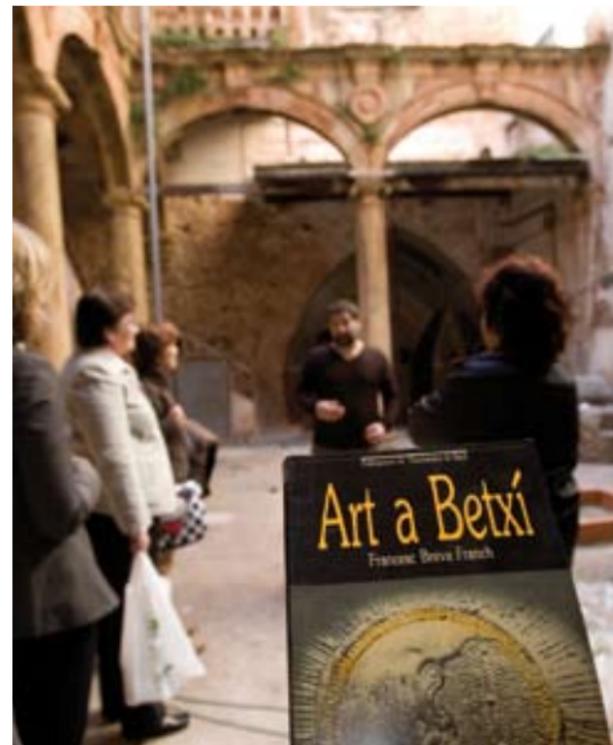
una ampliación inmediata y única enviaría una señal clara a la comunidad del compromiso del patronato de dedicación a la misma. Sin embargo, al mismo tiempo, orientar a tantas personas nuevas de manera simultánea, y sobre todo inculcar valores de hace tanto tiempo, podría resultar difícil. Asimismo, la fundación corre el riesgo de sobrepasar la buena voluntad y las intenciones de los actuales representantes de la familia/empresa en el patronato si el cambio se produce de manera tan repentina. Un compromiso adecuado podría consistir en incorporar entre cuatro y cinco nuevos miembros al año durante los próximos años y hacer público el calendario previsto. Siempre y cuando el patronato cumpla lo previsto, la comunidad entenderá que durante un periodo de tres años el patronato estará controlado por miembros que representan plena-

mente a la comunidad. Asimismo, una expansión más gradual del patronato le permitirá determinar las aptitudes, conexiones y combinación de personalidades que la fundación necesite con el paso del tiempo, en lugar de intentar anticiparlos por adelantado. De igual modo, con el paso del tiempo podría tener sentido que el patronato estableciera nuevos procedimientos operativos, como una estructura de comisión. Muchas de las funciones de una fundación cívica –recaudación de fondos, servicios a donantes y publicación de informes, por nombrar unos pocos– serán completamente nuevas para la fundación. Por tanto, al principio podría ser mejor crear grupos de trabajo conforme vayan surgiendo las necesidades, en lugar de intentar predecir la estructura de los comités permanentes que la fundación necesite en última instancia.

Finalmente, el presidente de la fundación demuestra una gran sabiduría al reconocer la importancia de los valores compartidos con respecto a la elección del patronato. La fundación ha acordado poner por escrito sus valores y hacer de ellos un elemento central de la orientación de los nuevos miembros del patronato. Esto representa un primer paso esencial para crear valores compartidos entre los miembros actuales del patronato y los nuevos miembros. El factor determinante más importante para comprobar si la fundación y su patronato integrado avanzan en la misma dirección, guiados por valores comunes hacia objetivos comunes, será el modo en que el patronato, y especialmente sus nuevos miembros, demuestren los valores que propugnan en la práctica con el tiempo. Un patronato verdaderamente controlado por la comunidad

necesitará algo más que las declaraciones y las buenas intenciones de la familia fundadora. La familia deberá demostrar que escucha y tiene en cuenta la sabiduría y la experiencia de los nuevos miembros del patronato y que los trata de manera igualitaria tanto en la teoría como en la práctica. Asimismo, el patronato deberá poner en marcha un sistema de pertenencia rotatorio, así como límites temporales para los miembros del patronato y otros cargos. De este modo, el presidente actual debería ceder el cargo a un miembro de la comunidad en un plazo de tres a cinco años.

4. *Conceden subvenciones a otros grupos de carácter no lucrativo para abordar toda una serie de necesidades emergentes y cambiantes de la comunidad.*



Novessendes, salvo una excepción, no ha funcionado tradicionalmente como un donante clásico dentro de su comunidad (es decir, no ha seleccionado de entre varias propuestas de otras organizaciones para ofrecer asistencia financiera

a proyectos que posteriormente son llevados a cabo por la organización solicitante), puesto que sus únicas concesiones directas de donaciones se han dado en el ámbito de la cooperación internacional al desarrollo. De hecho, las subvenciones

en el ámbito de su propia comunidad han sido una excepción; en concreto, ha concedido ayudas económicas a una asociación que lleva a payasos profesionales a hospitales de Castellón para aliviar la estancia de los niños hospitalizados de larga duración.

Sin embargo, ha trabajado con otras organizaciones cívicas para solucionar problemas comunes de tres formas:

1. Mediante peticiones de presentación de solicitudes de ayuda financiera para proyectos conjuntos, en los que la fundación proporciona apoyo financiero y técnico para la planificación y programación de actividades en diferentes campos de manera conjunta con otros particulares y grupos.



2. Mediante la firma de convenios con otras instituciones con el objetivo de establecer marcos de cooperación para desarrollar programas de interés común, lo que aumenta el alcance de la actuación de ambas partes.
3. Mediante la realización de proyectos junto con autoridades locales, otros grupos municipales y otras organizaciones. Según la fundación, esto les «ha permitido trabajar para contribuir al desarrollo sostenible local a fin de mejorar la calidad de vida de la ciudadanía».

En un marco más abierto, el primer modo de operación podría ser fácilmente considerado una forma de concesión de subvenciones, dado que la ayuda financiera se otorga en respuesta a una solicitud de otras personas o grupos. De hecho,

podría tratarse de un tipo de inversión más sofisticado en el que el cedente sigue proporcionando asistencia de gestión o de carácter técnico, asume directamente la responsabilidad en el proyecto y no sólo se limita a dar dinero. La segunda y la tercera no son formas de concesión de subvenciones: no implican una contribución financiera directa, sino que constituyen más bien actividades de liderazgo de la comunidad. De hecho, los acuerdos conjuntos<sup>2</sup> son una forma más avanzada o firme de convocatoria dado que, además de trabajar

---

2. Al conceder subvenciones directas, la mejor práctica dicta que el cedente debe actuar con la debida diligencia antes de otorgarla, suscribiendo un acuerdo de subvención en el que se indique qué entienden y esperan del proyecto ambas partes (incluida la devolución de los fondos a la fundación en caso de incumplimiento de las condiciones), así como la obligación por parte del beneficiario de informar sobre el proyecto. Todos estos pasos reducen al mínimo la posibilidad de que los fondos de la fundación se utilicen indebidamente.





con otras partes para desarrollar prioridades, la fundación está dando un paso más para colaborar con estas organizaciones y actuar con respecto a estas prioridades. Por último, al trabajar con las autoridades locales, la fundación reconoce que para conseguir un cambio sustancial a menudo se necesita una asociación público-privada, y asume un papel de liderazgo con el objetivo de establecer estas asociaciones para su comunidad local.

Nuestra sugerencia es que, en su papel como fundación cívica, la Fundació Novessendes continúe con las tres líneas de actividad comunitaria, incorporando a modo de ampliación las primeras subvenciones directas para organizaciones cívicas creíbles en proyectos donde no desempeñe una función directa. Aunque este tipo de concesión de subvenciones «sin intervención» conlleva algunos

riesgos (normalmente menores) que podrían impedir que la organización receptora llevara a cabo el proyecto, se trata de una importante señal de confianza en la organización receptora. El aspecto más importante es su contribución a la creación de la capacidad general del sector de la sociedad civil local que se corresponde con el objetivo declarado de la fundación de «reforzar a la sociedad civil y el papel desempeñado por las asociaciones».

*5. Movilizan continuamente aportaciones locales de una amplia variedad de donantes, predominantemente locales (individuos, empresas, administraciones locales, emigrantes originarios de la zona, etcétera).*

De nuevo, para la Fundació Novessendes la cuestión no es «sí», sino «cómo». Su dirección está

convencida de los beneficios de recaudar y diversificar los recursos de la comunidad y de ayudar a «potenciales donantes locales a lograr sus propios objetivos de responsabilidad y solidaridad sociales». Sin embargo, se muestran razonablemente preocupados, especialmente en la actual situación económica mundial, por atraer a otros financiadores a su comunidad local.

Otras fundaciones cívicas, incluidas algunas que se encuentran en circunstancias más complicadas que la de Betxí, han promovido con éxito varias estrategias de recaudación. En general, se inscriben en dos categorías: participación pública reducida pero de amplio espectro, y solicitudes directas a un número más reducido de grandes donantes. Estas dos no se excluyen mutuamente, sino que son complementarias, de modo que la





Fundació Novessendes podria considerar seguir las dos vias de manera simultanea.

Al mantener su compromiso con la responsabilidad comunitaria, una amplia campaña para recibir pequeñas donaciones refuerza el principio de responsabilidad propia y participación cívica. El objetivo no es tanto recaudar cantidades importantes de dinero, sino más bien la inclusión y la creación de una cultura de filantropía. Las campañas exitosas para lograr una amplia participación se producen en muchos entornos diferentes y con distintas metodologías, pero normalmente tienen las siguientes características:

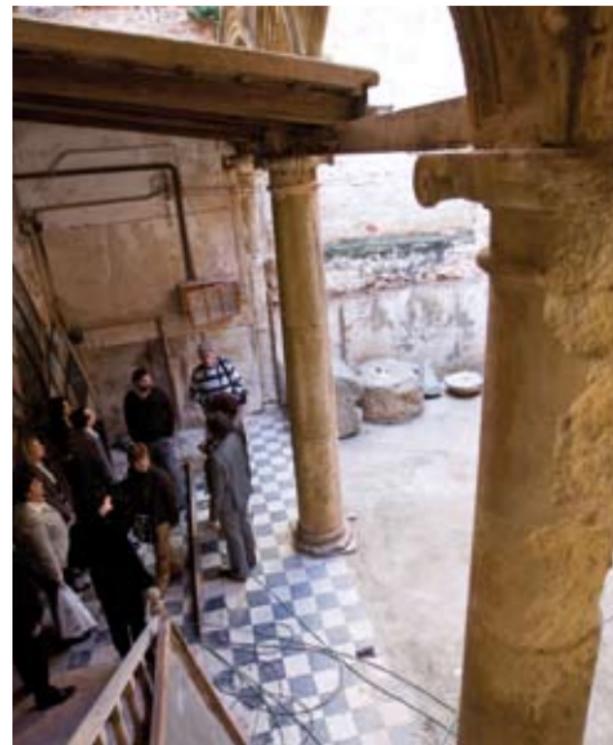
- Están dirigidas a una causa popular y comúnmente reconocida. En una comunidad, podría tratarse de apoyar alternativas para una activi-

dad económica tradicional en crisis, en otra ayudar a la rehabilitación de un edificio histórico emblemático para uso público, en una tercera crear un parque de juegos infantil. La finalidad tiene que ser importante y de explicación sencilla.

- Amplia difusión pública e incentivación. ¡Esto no significa que la fundación deba contratar a una empresa de relaciones públicas de prestigio y costosa! Significa que la fundación debe plantearse cómo una persona cualquiera –en Betxí– consigue información y se implica en los canales necesarios para, primero, compartir los resultados positivos conseguidos con la campaña (siempre es mejor aprovechar la oportunidad que desanimar hablando de las necesidades) y, segundo, sobre el modo en que cada ciudadano

puede marcar la diferencia. A menudo es suficiente con la prensa local o con la distribución de folletos.

- El medio de la donación es sencillo y práctico. Pueden colocarse pequeños paneles con folletos de recaudación en varios lugares apropiados, por ejemplo en comercios y establecimientos públicos. Siempre que sea posible, se debe pedir a los donantes información de contacto para que la fundación pueda informarles de los avances del proyecto que se está patrocinando con sus donaciones.
- Se debe reconocer y dar las gracias a todos los donantes, pequeños y grandes por igual, y la fundación debe acercarse a ellos. Como se ha indicado anteriormente, las donaciones, e





incluso el proyecto que patrocinan no son un fin en sí mismos, sino un medio para sensibilizar sobre el trabajo de la fundación y, lo que es más importante, construir una base de filantropía futura para la comunidad. Si la fundación tiene la información de contacto de los donantes, puede ponerse en contacto con ellos directamente. Igualmente, un evento público para celebrar la finalización del proyecto permite a la fundación invitar a todos los que han participado para celebrarlo.

Unas cuantas donaciones de mayor cuantía re-vestirán una importancia especial en el caso de Novessendes a fin de demostrar que Cartonajes La Plana no es el único donante importante y, por consiguiente, la única fuerza que tiene el control (¡El concepto de «Quien paga, manda» se entiende

en todas las culturas!). Es mejor que las donaciones de mayor cuantía las solicite un miembro del patronato en persona, alguien que conozca al donante o alguien del mismo círculo que el donante. Las donaciones más cuantiosas representan una oportunidad particular para ayudar a los miembros o las empresas de la comunidad que cuentan con recursos importantes para lograr sus propios objetivos benéficos. Plantear la pregunta «¿Qué causas u oportunidades en Betxí son más importantes para usted?» debería dar lugar a una conversación dinámica en la que la fundación cívica pudiera demostrar su conocimiento de la región y ayudar al donante a formular respuestas adecuadas para abordar de manera eficaz sus preocupaciones.

6. *Aspiran a establecer unos recursos permanentes para la comunidad, casi siempre a través de*

*la creación de fondos donados por un amplio abanico de donantes, que incluye a ciudadanos, corporaciones y gobiernos locales, y otras fundaciones y entidades no lucrativas.*

Cartonajes La Plana ya ha señalado su intención de continuar su tradicional apoyo de la Fundació Novessendes durante su transición hacia fundación cívica. Dada su historia, una consideración muy apropiada para la compañía podría ser el apoyo mediante una donación significativa (o varias a lo largo del tiempo) para ayudar dotar a la fundación para su permanencia futura. Esto no obviaría la responsabilidad de la fundación y su necesidad de continuar obteniendo fondos de la comunidad. Sin embargo, si la empresa fuera a dotar los gastos corrientes de la fundación, por ejemplo, entonces todas las donaciones de otros irían directamente a





subvenciones a terceros y proyectos, lo que es un incentivo muy positivo para otros donantes.

*7. Proporcionar servicios a donantes locales para ayudarles a alcanzar sus objetivos filantrópicos.*

La fundación actualmente no está comprometida en servicios a donantes, puesto que aún no ha ampliado su base de donantes. Cuando haga esto, estará interesada en comprometer a otros donantes en alcanzar sus objetivos filantrópicos y, por la manera en la que la fundación ha involucrado a la comunidad para marcar las prioridades filantrópicas, está en buenas condiciones para hacerlo.

*8. 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 importantes de la comunidad.*

Sus métodos participativos de apoyo a la comunidad, que se han abordado en el punto 4 anterior, son admirables y ya constituyen todo un éxito, dado que la fundación tiene como objetivo «Abrir nuevas vías de participación social». De hecho, muchas fundaciones cívicas más antiguas y de mayor tamaño en los Estados Unidos y en otros países podrían beneficiarse aprendiendo de las herramientas y metodologías que la Fundació Novessendes ha promovido. La fundación ya ha aprendido el poder de convocatoria y ha adaptado notablemente sus nuevas instalaciones para

convertirlas en un centro cívico, donde hay espacios para reuniones, talleres y otras actividades. También se trata de un espacio expresamente diseñado para fomentar la participación cívica y elaborar, junto con la fundación, la agenda social local.

*9. Desarrollan unas políticas y prácticas abiertas y transparentes en relación con todos los aspectos de su actividad.*

*10. Rinden cuentas ante la comunidad informando regularmente al público en general sobre sus objetivos, sus actividades y su situación financiera.*

Conceptos como una mayor responsabilidad y transparencia ante la comunidad, además





de la obligación de informar a las autoridades públicas, pueden parecer ajenos para una fundación acostumbrada a funcionar como un subproducto de una empresa familiar. Sin embargo, éste es el sustento del resto de las funciones y actividades de la fundación. La Fundació Novessendes es digna de elogio por haber reconocido que la responsabilidad pública es fundamental para su credibilidad como fundación cívica. Su intención es informar «al público en general con regularidad sobre los objetivos de la fundación, sus actividades y sus resultados, así como sobre su situación financiera». De este modo, no sólo mejorará su reputación, sino que dará forma al comportamiento que está intentando inculcar en las organizaciones –ya sean públicas o privadas– con las que trabaja.

>>> *La Fundació Novessendes todavía no puede ser considerada una fundación cívica, pero está a punto de convertirse en una de ellas.*

Con la reciente creación de la Red de Fundaciones Cívicas de España por parte de la Fundación Bertelsmann, España ha ocupado su lugar en el mapa mundial de la filantropía cívica. Sin embargo, entre los miembros de las numerosas redes nacionales de apoyo, los miembros de la red española son los que destacan –tal vez por su carácter nacional– como extremadamente independientes. Lejos de imitar un único modelo de cualquier tipo –y mucho menos el estereotipado modelo estadounidense plasmado por la Cleveland Foundation y otras fundaciones creadas a principios del siglo XX–, el escenario español de fundaciones cívicas muestra innovaciones que impulsan al resto de fundaciones en todo el mundo a extenderse y crecer.

La Fundació Novessendes todavía no puede ser considerada una fundación cívica, pero está a punto de

convertirse en una de ellas. Toda su filosofía, su liderazgo y sus planes de actuación van en la dirección correcta. Su comprensión de lo que significa ser una fundación cívica –que va más allá de una lista de características y se introduce en el territorio más fundamental del espíritu del concepto– es probablemente mucho mayor que el de muchas fundaciones cívicas con años de existencia. El reto que se le plantea es el de actuar, cumplir sus planes y su destino elegido. La transición –de una fundación familiar a una fundación cívica ejemplar– no estará exenta de esfuerzos. Sin embargo, la recompensa no será solo el inmensurable enriquecimiento de Betxí, su comunidad local, sino también un nuevo modelo mundial de evolución que podrían seguir cientos de negocios familiares en busca de un impacto mayor y más duradero en sus comunidades locales. El mundo está expectante por ver el resultado de este noble experimento filantrópico.

## El Centro de Competencias para Fundaciones Cívicas



Convencida de que las fundaciones cívicas contribuyen al desarrollo de la sociedad civil, la Fundación Bertelsmann considera una oportunidad fomentar la creación también en España de esta innovadora forma de institución.

Mediante su Centro de Competencias para Fundaciones Cívicas, nacido en 2006, la Fundación Bertelsmann da apoyo en España a las nuevas entidades de este tipo que se originen, poniendo a su disposición la experiencia y el conocimiento necesarios.

El Centro persigue los siguientes objetivos:

- Promover el concepto de fundación cívica.
- Apoyar la creación de fundaciones cívicas.
- Profesionalizar el trabajo de las fundaciones ya existentes.
- Fomentar el intercambio de experiencias y el aprendizaje recíproco entre fundaciones españolas.

### Más información

Fundación Bertelsmann  
Centro de Competencias  
para Fundaciones Cívicas  
Tel. + 93 268 72 32  
Fax + 93 268 71 73  
info@fundacionbertelsmann.org  
www.fundacionbertelsmann.org



[www.fundacionbertelsmann.org](http://www.fundacionbertelsmann.org)  
[www.fundacionescivicas.es](http://www.fundacionescivicas.es)

## Créditos

### Estudio de la Fundació Novessendes

Realizado para la Fundación Bertelsmann  
por Shannon E. St. John, Second Star Philanthropic Services. 2009

© 2009 Fundació Bertelsmann

#### **Autora**

Shannon E. St. John

#### **Directora Fundació Bertelsmann**

Michaela Hertel

#### **Responsable Proyecto**

#### **Fundaciones Cívicas**

Mercedes Mosquera

#### **Asistente Proyecto**

#### **Fundaciones Cívicas**

Eulalia Hilario

#### **Diseño y maquetación**

9 letras

#### **Impresión**

Tesys. D.L.: B-43478-2009

#### **Traducción**

CPSL

#### **Fotos**

Archivo Fundació Bertelsmann  
Miquel Taverna/Josep Maria Llobet

#### **Agradecimientos**

Fundació Novessendes  
Generalitat Valenciana-Conselleria  
d'Inmigració i Ciutadania



GENERALITAT  
VALENCIANA

CONSELLERIA D'IMMIGRACIÓ I CIUTADANIA

#### **Fundación Bertelsmann**

Passeig Picasso, 16

08003 Barcelona

España

Tel. 93.268 73 73

Fax 93 268 71 73

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



**Fundación Bertelsmann**

**Fundación Bertelsman  
Passeig Picasso, 16  
08003 Barcelona**