

Las Fundación y la conservación del patrimonio

Soluciones desde un enfoque innovador

Silverio Agea

Director General de la Asociación Española de Fundaciones

Abstract

Las fundaciones pueden servir para ofrecer nuevas formas de conservar el patrimonio cultural y medioambiental, gracias a su visión sistémica, su interacción con las comunidades locales, su capacidad de colaboración con actores públicos y privados y su credibilidad para movilizar talento y energías.

Key words: Fundaciones, innovación, conservación, patrimonio

1. Introducción: las fundaciones y la innovación social

Si miramos al presente del mundo fundacional español debemos reconocer que muchas fundaciones españolas están innovando y aportando valor en ámbitos de actividad tan distintos como la promoción y financiación de proyectos innovadores, el emprendimiento, nuevas formas de lucha contra la pobreza o la conservación y gestión del patrimonio.

Cuando algunas fundaciones señalan que tienen vocación por la innovación, no siempre se refieren a actividades con un alto contenido en investigación o en tecnología. Con frecuencia con el término de innovación se refieren a nuevas formas de enfrentarse a un problema, nuevos procesos o nuevos servicios, dado que por su naturaleza son mucho más libres en sus decisiones y más flexibles en sus enfoques.

El objetivo primordial de las actividades de innovación social es la generación de valor social¹. Tienden a preferir a los involucrados por encima de los inversores. Los procesos de toma de decisiones suelen ser más democráticos o participativos. Persiguen encontrar soluciones únicas o novedosas a problemas sociales, soluciones que no siempre están basadas en la tecnología.

Las actividades de innovación social suelen operar en un terreno intersectorial. Su común denominador no es la forma jurídica de la organización o su procedencia sectorial, sino la intención de cambio social.

Otra clave diferenciadora es el carácter innovador que implica nuevas combinaciones de elementos en procesos, productos o servicios dirigidos a satisfacer necesidades sociales. Debe haber un componente de novedad, de creatividad, que permita ofrecer nuevas combinaciones a partir de la información conocida. El innovador aplica “Neue Kombinationen”, en palabras de Schumpeter, que en muchas ocasiones pueden estar basadas en una invención que ya existía en otro sector.

Además, esa nueva combinación debe provocar un impacto. La invención es condición necesaria, pero no suficiente, para que haya una innovación. Para que lo sea, la invención debe ser aplicada con éxito y provocar el impacto para el que estaba diseñada.

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

¹ DEL RÍO, E.: «Emprendimiento, innovación y cambio social», Cuadernos de la AEF, nº 11. págs 10-11. Julio de 2007.

el factor diferenciador clave para las organizaciones no lucrativas, lo que justifica su existencia.

Una definición que se adapta mejor a la innovación social en el sector no lucrativo sería “una idea nueva que responde a un objetivo social que funciona de una forma efectiva”². En este caso, el impacto, condición necesaria para que haya innovación, no tiene por qué ser evaluado en términos económicos, pues el objetivo aquí es la creación de valor social. Una creación de valor social que debe responder a la existencia de una necesidad social real, y que se debe ofrecer prestando especial atención a valores como la eficacia, la eficiencia o la sostenibilidad.

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

2. Soluciones imaginativas a retos complejos como la conservación del patrimonio cultural y natural

Las fundaciones son muy buenas a la hora de detectar problemas y necesidades y, sobre todo, a la hora de resolverlos y dar las respuestas adecuadas. Son innovadoras, buscan soluciones imaginativas a los problemas. Por eso se puede afirmar que la gran mayoría de las fundaciones innovan socialmente. Lo hacen en el momento que ofrecen nuevas combinaciones de elementos, prácticas o personas para generar un impacto significativo y duradero en la sociedad³. Es precisamente esa capacidad para tratar los problemas y las necesidades sociales desde una nueva perspectiva, utilizando una nueva aproximación o una nueva combinación, lo que las distingue, y su éxito e impacto lo que las legitima frente a la sociedad.

Y esta forma de trabajar puede ser especialmente valiosa en el momento de tratar de dar respuesta a los retos relacionados con la conservación del patrimonio, que como se puede apreciar, en la formulación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, (que van a ser impulsados claramente en los próximos años tras la cumbre de París), se plantean en relación con la conservación del patrimonio natural⁴. Pero para ello son necesarios diseños hechos a medida que creen un encaje coherente y sostenible entre el programa, el problema y la fundación.

Dentro del diseño del programa, la elección del “problema correcto”, de la necesidad social a satisfacer, es un paso decisivo cuya importancia no se debería infravalorar en ningún caso. Al mismo tiempo hay que tener en cuenta que con frecuencia esta tarea puede ser muy creativa: las fundaciones pueden combinar respuestas y soluciones a aspectos de distintos problemas y necesidades o de distintos grupos de destinatarios para mejorar su gestión.

Las fundaciones ofrecen soluciones ajustadas a necesidades y aspiraciones sociales concretas, muy demandadas, y atraen muchos recursos adicionales. Esto último es muy importante pues los recursos necesarios para satisfacer las demandas de un problema son de muy distinta naturaleza, y no sólo incluyen los financieros. Pueden ser puestos

² Rodríguez, E; Carreras, I; Sureda, M: *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*. ESADE, Madrid 2012

³ RODIN J.: *Innovation for the next 100 years*. Stanford Social Innovation Review. Summer 2013. Volume 11, Number 3.

⁴ El cuarto punto del Objetivo 11 señala: “Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo”

de trabajo convocados en el sector público, autorizaciones administrativas, acceso a información, contactos personales, o competencias. A menudo estos recursos no están a disposición de la fundación, pero ella puede movilizarlos, facilitar su acceso, y precisamente esto es lo que puede suponer una diferencia en el caso en el que haya una fuerte necesidad social.

Ilustremos este enfoque con ejemplo real de colaboración entre una fundación y el sistema sanitario portugués: el proyecto de la Fundación Gulbenkian para la integración profesional de doctores inmigrantes. La intención de la Fundación portuguesa era proporcionar una solución al problema de la falta de personal en el sistema sanitario portugués. Al mismo tiempo, identificó un grupo de unos 500 inmigrantes con experiencia como médicos en sus países de origen que no podían trabajar en Portugal debido a barreras administrativas y lingüísticas.

La solución que la Fundación dio implicaba reunir las dos partes del problema. De esta forma, la Fundación Gulbenkian diseñó un programa que hizo exactamente eso. Ofreció becas y cursos de idiomas así como apoyo práctico en el proceso de admisión. Al mismo tiempo movilizó apoyo político para abrir acceso al sistema y evitar que los inmigrantes que participarían en el proyecto fueran deportados. En la primera fase, con un coste económico muy bajo, 106 de los 120 doctores se integraron en el sistema sanitario portugués. En la actualidad los socios del proyecto están a punto de iniciar la segunda parte del programa, aumentando su escala. Hay además todavía potencial para beneficiar a más inmigrantes y continuar con el programa en los próximos años.

La Fundación Gulbenkian encontró una forma de combinar aspectos de dos problemas: -la integración de un gran número de inmigrantes y las carencias de personal en el sistema sanitario-en una forma que reducía su complejidad y alcance, sin perder, al mismo tiempo, su relevancia social.

En cooperación con el Servicio de Refugiados de los Jesuitas Gulbenkian diseñó luego un programa a medida que encajaba bien tanto con las demandas de los inmigrantes como con las del sistema sanitario. En la actualidad se abre la posibilidad real de incluir, con el tiempo, a la totalidad del grupo objetivo. La Fundación ha abierto una vía de solución a una cuestión social concreta mediante una iniciativa con elementos innovadores.

Por último, el programa se ha vuelto sostenible sin necesitar de aportación de los recursos de la Fundación ya que pone en relación las competencias que ya tienen los inmigrantes, con plazas que el sistema sanitario ya ofrece de todas formas. En otras palabras: la Fundación construye un puente entre los inmigrantes y el sistema, y esto es todo lo que se necesita, que se relacionen, para luego empezar a trabajar por su propio interés y en beneficio mutuo.

3. Capacidad de colaboración con actores públicos y privados

Las fundaciones tienen otra fortaleza: la capacidad de relación con otros sectores de la sociedad, para conseguir fondos, ideas, contactos que permitan una masa crítica que de eficacia. Por esa razón instituciones culturales tan potentes como el Museo del Prado, o la Biblioteca nacional crean fundaciones.

Si tienen trayectoria, credibilidad e independencia suelen destacar en su función de catalizadoras de las colaboraciones o partenariados con otros actores, ya sean públicos o privados un papel que puede ser clave en las primeras etapas para superar las barreras y desconfianzas existentes entre las diversas partes implicadas.

Pueden tener, además, intensas relaciones con su comunidad, lo que facilita la involucración y el aprovechamiento de energías y recursos locales, lo que es clave en la conservación del patrimonio.

También destacan en los casos en los que el mercado falla, como pueden ser los relacionados con la sostenibilidad medioambiental o con la conservación del

patrimonio, en los que existen externalidades y en general en donde sean necesarios horizontes e incentivos a largo plazo.

Pero para establecer relaciones duraderas de colaboración la organización debe identificar a sus “involucrados”. Esto exige un análisis más complejo y detallado de lo que pudiera parecer, pues no sólo implica examinar a las personas que están dentro de la organización, (patronato o la junta directiva, personal contratado, dirección, voluntarios y colaboradores), sino también a las que están fuera, (beneficiarios/destinatarios, administraciones públicas, empresas, medios de comunicación, otras entidades no lucrativas y otros profesionales relacionados con el sector).

Una vez identificados los “involucrados”, se deben describir los niveles de participación, (toma de decisiones, consulta, información), jerarquizándolos y asignándolos a cada uno de los grupos vinculados a la organización, correspondiendo, obviamente, los niveles más altos, a los grupos con mayor responsabilidad. Este ejercicio se debe hacer al principio del proceso, y se ha de comunicar a todos los grupos, incluidos los nuevos actores a los que se quiere involucrar, para evitar defraudar expectativas.

Conviene tener presente que cuanto más participativo sea el proceso de toma de decisiones, más tiempo será necesario. Es necesario informar, escuchar, y considerar la opinión y las portaciones de una gran diversidad de grupos: patronato, donantes, beneficiarios, administración, equipo de gestión.

En estos casos se recomienda el uso de las tecnologías de la información que pueden agilizar el proceso, al permitir que la información fluya en el formato y en el momento más oportuno para su valoración por cada uno de los grupos, rompiendo barreras de tiempo y distancia.

Por último las fundaciones, gracias a la cultura híbrida que se da en el sector, pueden liderar equipos que se formen superando fronteras jerárquicas y organizativas tradicionales, y que faciliten las colaboraciones y las alianzas intersectoriales.

En definitiva, las fundaciones pueden servir para ofrecer nuevas formas de conservar el patrimonio cultural y medioambiental, dada su visión sistémica, su interacción con las comunidades locales, su capacidad de colaboración con actores públicos y privados y su credibilidad para movilizar talento y energías.